

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Estrategia Institucional para Renovar el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca, Año 2022.**

Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia y Gestión Universitaria.

**Investigador: Núñez Huamán, Wilder Hugo.**

**Asesor: Dr. Castro Kikuchi, Jorge.**

**Lambayeque - Perú**  
**2023**

**Estrategia Institucional para Renovar el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca, Año 2022.**

**APROBADO POR:**



---

Wilder Hugo Núñez Huamán.  
Investigador



---

Dra. María del Pilar Fernández Celis  
Presidente



---

M. Sc. Daria Nelly Morillo Valle  
Secretario



---

M. Sc. Nicolás Agustín Torres Castro  
Vocal



---

Dr. Jorge Castro Kikuchi  
Asesor



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 0840-VIRTUAL**

Siendo las **08:00 horas**, del día **martes 24 de octubre de 2023**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/qxz-cvrh-ovq>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N°0844-2023-V-D-FACHSE**, de fecha **27 abril de 2023**, integrado por:

Presidente	: Dra. María del Pilar Fernández Celis.
Secretaria	: M.Sc. Daria Nelly Morillo Valle.
Vocal	: M.Sc. Nicolás Agustín Torres Castro.
Asesor	: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi.



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA RENOVAR EL CLIMA LABORAL EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN, DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, AÑO 2022”**; presentada por el tesista **WILDER HUGO NÚÑEZ HUAMÁN**, para obtener el **Grado Académico de Maestro**, en Ciencias de la Educación, mención: **DOCENCIA y GESTIÓN UNIVERSITARIA**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**

Siendo las **...9.21. am horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

  
 Dra. María del Pilar Fernández Celis  
 PRESIDENTE

  
 M.Sc. Daria Nelly Morillo Valle  
 SECRETARIA

  
 M.Sc. Nicolás Agustín Torres Castro  
 VOCAL

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Wilder Hugo Núñez Huamán**, investigador principal, y **Dr. Jorge Castro Kikuchi**, asesor del trabajo de investigación “Estrategia Institucional para Renovar el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca, Año 2022” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 25 de enero del 2023.



---

Wilder Hugo Núñez Huamán  
Investigador principal



---

Dr. Jorge Castro Kikuchi  
Asesor

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Dr. Jorge Castro Kikuchi**, usuario revisor del documento titulado. **Estrategia Institucional para Renovar el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca, Año 2022** Cuyo autor es, **Wilder Hugo Núñez Huamán**, identificado con documento de identidad N° **27574703** declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del **19%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 25de enero 2023



---

Dr. Jorge Castro Kikuchi

Asesor

DNI: 16453781



---

Wilder Hugo Núñez Huamán

Investigador principal

# Estrategia Institucional para Renovar el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca, Año 2022.

## TESIS

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	11%
2	<a href="http://repositorio.unprg.edu.pe">repositorio.unprg.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="http://repositorio.unprg.edu.pe:8080">repositorio.unprg.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://ecacampusix.unach.mx">ecacampusix.unach.mx</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://vsip.info">vsip.info</a> Fuente de Internet	<1%

*[Handwritten signature]*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios y a mi amigo y compañero de trabajo, Icilio Alejandro Cueva Romero, quien ahora forma parte del sueño del que nunca uno despierta, un descanso eterno para él.*

# ÍNDICE

<b>DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>X</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. INFORMACIÓN PREVIA DEL ESTUDIO.</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	<b>5</b>
1.1.1. Teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins.....	5
1.1.2. Modelo del Ambiente Laboral de Litwin y Stringer.....	9
<b>1.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE CATEGORÍAS.</b> .....	<b>13</b>
1.3.1. Estrategia Institucional.....	13
1.3.2. Clima Laboral. ....	14
<b>CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1. DIMENSIÓN ESPACIAL DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b> .....	<b>15</b>
2.1.1. Distrito de Cajamarca.....	15
2.1.2. Facultad de Educación y Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca .....	15
<b>2.2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>16</b>
2.2.1. Diseño de Investigación. ....	16
2.2.2. Población.....	17
2.2.3. Muestra.....	17
2.2.4. Equipos, Recursos, Métodos e Instrumentos utilizados para recopilar información.....	17
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.</b> .....	<b>20</b>
3.1.1. Pauta de Registro de Observación. ....	20
3.1.2. Pauta de Registro de Encuesta.....	23
3.1.3. Pauta de Registro de Entrevista.....	28
<b>3.2. PROPUESTA</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3. DISCUSIÓN</b> .....	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES</b> .....	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO V: RECOMENDACIÓN</b> .....	<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.</b> .....	<b>41</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>43</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clima Laboral.....	20
Tabla 2. Creatividad e Innovación.....	23
Tabla 3. Capacitación Institucional. ....	23
Tabla 4. Comunicación Laboral. ....	24
Tabla 5. Comunicación con los Directivos.....	24
Tabla 6. Trabajo en Equipo. ....	24
Tabla 7. Entorno laboral agradable.....	25
Tabla 8. Solidaridad Laboral. ....	25
Tabla 9. Unificación Institucional. ....	26
Tabla 10. Sentimiento de Pertenencia. ....	26
Tabla 11. Cumplimiento de las expectativas. ....	26
Tabla 12. Desarrollo Profesional.....	27
Tabla 13. Reconocimientos Laborales.....	27

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Diseño de Investigación</i> .....	16
<i>Figura 2. Modelo Teórico</i> .....	36

## RESUMEN

Los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la universidad, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes. La calidad del clima laboral es muy importante para la satisfacción de autoridades y docentes y por lo tanto en su productividad. Cuando se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera efectiva, y por lo tanto, la productividad de la institución aumenta. La investigación se realizó en la Facultad de Educación, caso Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca, donde participaron el Decano, el Director de la Escuela Académico Profesional de Educación, el Director del Departamento de Ciencias de la Educación y los docentes. Su propósito fue diseñar una estrategia institucional para renovar el clima laboral. Se sustentó en las teorías de Stephen Robbins y Litwin y Stringer. La investigación se aborda de acuerdo al diseño de investigación descriptivo - propositiva. La población de estudio fue de 18 participantes. Se aplicaron la observación, la encuesta y la entrevista. Los resultados: los participantes no tienen claro sus tareas; no conocen las políticas ni la estructura de su institución ni quién manda y toma decisiones; no son responsables del trabajo que realizan, no tienen iniciativa y no resuelven problemas que se les presenta; no reciben reconocimientos y más bien existen críticas y sanciones; sin embargo, asumen riesgos oportunamente y se arriesgan por desarrollar una buena idea; no prevalece una atmósfera de amistad ni un clima de trabajo agradable ni buenas relaciones entre la autoridad y el trabajador y más bien es difícil conocer a las personas con las que labora quienes son frías y reservadas; siempre se quedan callados para evitar desacuerdos, buscan estimular las discusiones abiertas entre participantes y nunca se sabe lo que piensan; a veces se sienten orgullosos de pertenecer a su institución, no se sienten miembros del equipo, sienten que no hay lealtad por su institución y más bien se preocupan por sus propios intereses. Mal clima laboral por falta de gestión del conflicto. Se concluye como logros de la investigación, la justificación del problema de investigación y haber elaborado teóricamente la propuesta.

**Palabras Clave:** Estrategia Institucional; Clima Laboral.

## **ABSTRACT**

Studies of the organizational climate in university management provide timely and necessary information that allows the identification of needs in relation to the desired future within the university, in order to draw up the pertinent strategies and actions. The quality of the work environment is very important for the satisfaction of authorities and teachers and therefore in their productivity. When they are satisfied, they carry out their work effectively, and therefore, the productivity of the institution increases. The research was carried out in the Faculty of Education, Department of Education Sciences, National University of Cajamarca, where the Dean, the Director of the Professional Academic School of Education, the Director of the Department of Education Sciences and teachers participated. . Its purpose was to design an institutional strategy to renew the work environment. It was based on the theories of Stephen Robbins and Litwin and Stringer. The research is approached according to the descriptive-propositive research design. The study population was 18 participants. Observation, survey and interview were applied. The results: the participants are not clear about their tasks; they do not know the policies or the structure of their institution or who is in charge and makes decisions; They are not responsible for the work they do, they have no initiative and they do not solve problems that are presented to them; They do not receive recognition and rather there are criticisms and sanctions; however, they take risks in a timely manner and take risks to develop a good idea; there is no prevailing atmosphere of friendship or a pleasant work climate or good relations between the authority and the worker and rather it is difficult to meet the people with whom you work who are cold and reserved; they always keep quiet to avoid disagreements, they seek to stimulate open discussions between participants and you never know what they think; sometimes they feel proud to belong to their institution, they do not feel like members of the team, they feel that there is no loyalty to their institution and rather they care about their own interests. Bad work environment due to lack of conflict management. It is concluded as research achievements, the justification of the research problem and having theoretically developed the proposal.

Keywords: Institutional Strategy; Working environment.

## INTRODUCCIÓN

Para un buen clima institucional en la universidad se debe asumir el trabajo en equipo, incorporando innovaciones, motivación y estímulo, desarrollar la autoestima y afirmación personal, a través de una adecuada definición de políticas creando una atmósfera del bien vivir institucional.

Una estrategia institucional es de vital importancia para incrementar el desempeño laboral de su personal, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse a sus funciones laborales y al entorno donde se desenvuelven.

Un buen clima laboral permitirá que los miembros de la institución, cumplan con los objetivos de la misma, debido a que un miembro motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la calidad del servicio educativo, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la universidad.

Bajo la lógica de una estrategia institucional, y en nombre de los principios, fines y funciones de la Ley Universitaria 30220 todas las universidades públicas deben desarrollar un plan estratégico institucional que garantice planeación, calidad, ejecución, desempeño y seguimiento a su gestión en cumplimiento de las condiciones básicas de calidad.

En la Universidad Nacional de Cajamarca, caso Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, se evidencia un **problema de clima laboral** reflejado en la interrogante: ¿Qué estrategia probablemente renovarían el clima laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, ¿Universidad Nacional de Cajamarca?

**Objetivo general:** Proponer una estrategia institucional para renovar el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca.

**Objetivos específicos:** Diagnosticar el clima laboral que se desarrolla en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca.

Investigar el rol de la autoridad en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca. Diseñar una propuesta para lograr el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca.

**Objeto de estudio:** Clima laboral; **Campo de acción:** Estrategia institucional para renovar el clima laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca.

**Hipótesis:** “Si se diseña una estrategia institucional sustentada en las teorías de Stephen Robbins y Litwin y Stringer, **entonces** probablemente se renovaría el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca, año 2022”

La investigación se estructuró en cinco capítulos.

**Capítulo I, Diseño Teórico.** Está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio, por la síntesis de las principales teorías de la base teórica que fundamentan la propuesta y el marco conceptual.

**Capítulo II, Método y Materiales.** Comprende la contextualización del problema de investigación y la metodología.

**Capítulo III, Resultados y Discusión.** De los datos recogidos por la observación, encuesta y entrevista, se elabora la propuesta.

**Capítulo IV, Conclusiones.**

**Capítulo V, Recomendaciones.**

Finalmente, **Bibliografía referenciada y Anexos.**

## CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

### 1.1. INFORMACIÓN PREVIA DEL ESTUDIO.

Ascencio, H. (2021). En su tesis, *“Clima institucional y desempeño laboral en la facultad de educación inicial de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2021”*. Universidad César Vallejo. Lima - Perú. El propósito principal de la investigación fue describir la relación entre el ambiente de trabajo y el rendimiento laboral de los empleados de la Facultad de Educación Inicial de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle durante el año 2021. Se utilizó un enfoque cuantitativo de tipo básico, con un diseño no experimental de corte transaccional descriptivo y correlacional. La muestra consistió en 56 empleados seleccionados de manera no probabilística. Se utilizó una encuesta como técnica de recolección de datos y un cuestionario como instrumento. Los resultados mostraron que el 55,4% de los participantes reportaron un ambiente de trabajo de nivel alto, el 42,9% un nivel medio y el 1,8% un nivel bajo. En cuanto al rendimiento laboral, el 55,4% de los colaboradores se encontraban en un nivel alto, el 42,9% en un nivel medio y el 1,8% en un nivel bajo. Además, se encontró una correlación positiva muy alta entre el ambiente de trabajo y el rendimiento laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman de  $Rho=0,904$  (90,4%), y una significancia estadística de  $p=0,000$ .

Vadillo, E. (2021). En su tesis, *“El clima laboral y la motivación en los docentes de la Escuela Profesional de Educación Física de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2018”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú. El propósito fundamental de esta investigación es establecer la conexión entre el entorno laboral y la motivación en los profesores de la Escuela Profesional de Educación Física de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos durante el año 2018. Para lograr este objetivo, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica acerca del ambiente laboral y la evaluación. Asimismo, se ha diseñado una encuesta integral que permite evaluar ambas variables mediante 25 preguntas para cada una. Dicha encuesta fue administrada a un total de 43 profesores, tanto contratados como nombrados. Los resultados revelan una asociación y relación directa, positiva y significativa entre las

variables. Además, los resultados también indican la existencia de diferencias significativas entre los profesores nombrados y los contratados.

Riffo, R. (2020). En su tesis, "*Clima laboral y su influencia en el rol directivo. Mirada desde la educación de calidad, Talca, Chile, 2020*". Universidad Particular de Tacna. Tacna. Perú. La presente investigación se enfocó en el propósito de examinar la influencia del ambiente laboral en el rol directivo para lograr una educación de calidad en los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, ubicados en la Región del Maule, provincia de Talca-Chile, durante el año 2020. Se llevó a cabo un estudio de naturaleza básica con un diseño no experimental, contando con una población de 80 docentes pertenecientes a los mencionados liceos. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la técnica de muestreo de censo poblacional, seleccionando a la totalidad de la población. Además, se utilizó la encuesta como método de recolección de datos y un cuestionario con una escala tipo Likert como instrumento, el cual fue administrado a la muestra previamente mencionada. Para evaluar la relación entre las variables, se aplicó la prueba de correlación de Spearman ( $\rho$ ). Los resultados del estudio revelaron que el clima laboral tiene una influencia significativa en el rol del director para alcanzar una educación de calidad, con un valor de 0.815, indicando una relación directamente proporcional. Estos resultados se aplican específicamente en los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, ubicados en Talca.

Pajuelo, J. (2018). En su tesis, "*Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el Colegio Honores de San Martín de Porres, 2018*". Universidad Peruana de las Américas. Lima. Perú. El propósito fundamental de esta investigación es analizar el nivel de conexión que se establece entre el ambiente laboral de la organización y la administración del rendimiento de los profesores en el colegio Honores de San Martín de Porres durante el año 2018. En cuanto a la metodología aplicada en la investigación se enmarca en el marco, descriptivo - correlacional, de corte transversal (transaccional) no experimental, aplicando el método hipotético deductivo, la población objeto de estudio está conformada por 62 personas. De la misma forma, para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se utilizó el 100% de la población, en tal sentido a dicha población se le aplicó un cuestionario de clima organizacional obteniendo un nivel de confiabilidad del 0,869 lo que se

interpreta como una correlación positiva muy alta, en cuanto al cuestionario de la gestión del desempeño docente, este alcanzó un nivel de confiabilidad del 0,944 que indica una correlación positiva muy alta. Finalmente, los resultados obtenidos, evidencian que el nivel de percepción de la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión del desempeño docente, fue de  $p= 0,209$ , infiriendo de tal forma que existe una correlación positiva alta.

## **1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.**

### **1.1.1. Teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins.**

El entendimiento de la conducta del individuo en la entidad empieza con la revisión de las principales aportaciones de la psicología del comportamiento organizativo (Stephen Robbins, 1994).

La contentación laboral se refiere a un conjunto de percepciones hacia el empleo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su labor, y esto implica un grupo de percepciones y sentimientos. Por lo tanto, el grado de contentamiento o descontentamiento con el empleo depende de varios factores como el entorno físico en el que se trabaja, la forma en que el supervisor se dirige al empleado, la sensación de logro o realización que se obtiene del trabajo, la posibilidad de aplicar habilidades y conocimientos, adquirir nuevos conocimientos y enfrentar retos (Moberg, 2001).

Este término alude al componente físico, la credibilidad, el aprecio y los retos personales. No obstante, no menciona la inteligencia emocional ni las circunstancias individuales del trabajador.

Existen otros elementos que inciden en la satisfacción y que no forman parte del entorno laboral, pero que también influyen en ella. Por ejemplo, la edad, el estado de salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, la situación socioeconómica, el tiempo libre y las actividades recreativas practicadas, las relaciones familiares y otras formas de desahogo, las afiliaciones sociales, etc.

Lo mismo ocurre con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su consecución (Stephen Robbins, 1994).

La contentación en el ámbito laboral ha sido definida como el resultado de múltiples percepciones que un empleado tiene hacia su empleo, los elementos específicos (tales como la organización, el supervisor, colegas, remuneración, promociones, condiciones laborales, entre otros) y la vida en general. Por lo tanto, la satisfacción laboral abarca el conjunto de percepciones del individuo hacia su trabajo.

Aquellas personas que se encuentran satisfechas con su posición mostrarán actitudes positivas hacia la misma, mientras que aquellos que se encuentran insatisfechos, por el contrario, manifestarán actitudes negativas (Brunet, 2000).

Además, las posturas son enunciados de valores positivos o negativos acerca de objetos, personas o sucesos. Revelan nuestros sentimientos hacia algo. Al decir "me agrada mi empleo", estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada persona puede tener numerosas posturas, sin embargo, el comportamiento organizativo se enfoca en el reducido número de posturas relacionadas con el trabajo. La contentación laboral y el compromiso con la posición (el grado en el que uno se identifica con su trabajo y se involucra activamente en él) y con la organización (indicador compromiso y la conexión con la empresa).

**Variables de la satisfacción laboral:** Los factores en el entorno laboral tienen impacto en la satisfacción en el trabajo. Las pruebas indican que los principales elementos son un empleo que brinde estímulo intelectual, retribuciones equitativas, condiciones propicias en el entorno laboral y compañeros de trabajo colaborativos.

Los empleados tienden a preferir puestos que les ofrezcan oportunidades para aplicar sus habilidades y capacidades, así como una variedad de tareas, autonomía y retroalimentación sobre su desempeño, características que generan estímulos intelectuales en el trabajo. Los puestos que presentan pocos

desafíos ocasionan incomodidad, mientras que aquellos que presentan demasiados desafíos generan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán satisfacción y disfrute.

**Satisfacción y productividad:** La productividad se define como la medida de qué tan eficientemente funcionan los procesos y métodos de trabajo de la organización. Es un indicador de la eficacia y capacidad de competir de la organización o de una parte de ella. Durante las décadas de 1950 y 1960, se llevaron a cabo diversos análisis que incluyeron numerosos estudios para establecer la relación entre satisfacción y productividad (Chiavenato, 1994).

Las primeras teorías que abordaron la relación entre satisfacción y rendimiento se resumen en la premisa de que un empleado contento es un empleado productivo. Un aspecto relevante en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayoría de los estudios que exploraron esta relación se basaron en diseños que no permitían establecer una relación causal clara. No obstante, los estudios que han tenido en cuenta esta posibilidad indican que la conclusión más sólida es que la productividad conduce a la satisfacción y no al contrario. Cuando se realiza un trabajo bien hecho, se experimenta una sensación intrínseca de bienestar. Además, si la organización reconoce la productividad, los empleados con un alto desempeño recibirán reconocimiento verbal, así como un salario más elevado y mayores oportunidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el ámbito laboral (Chiavenato, 1994).

### **Importancia de la Satisfacción Laboral.**

Robbins argumenta que la contentación en el trabajo tiene importancia por tres motivos: (Dalton, 2002).

- Existen pruebas de que los empleados descontentos tienen mayor ausentismo laboral y tienden a renunciar con mayor frecuencia.
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos disfrutan de una mejor salud y tienen una esperanza de vida más prolongada.

- La felicidad en el trabajo se manifiesta en la vida privada del empleado. En el presente, se enfoca más en el bienestar laboral en comparación con años anteriores, donde se daba mayor importancia al vínculo entre el desempeño y los resultados. "...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio". (Dalton, 2002)

### **Factores que influyen en el Bienestar Laboral.**

- **Contentamiento laboral:** Interés inherente al trabajo, diversidad, oportunidades de aprendizaje, nivel de dificultad, carga laboral, perspectivas de éxito y grado de autonomía en las estrategias.
- **Satisfecho con la compensación económica:** Evaluación de la dimensión monetaria del salario, imparcialidad tanto en su asignación como en su reparto.
- **Complacencia con las posibilidades de ascenso:** Posibilidades de desarrollo profesional o el criterio utilizado para otorgar promociones.
- **Contento con el aprecio recibido:** Comprende halagos por el desempeño laboral, evaluaciones constructivas y consistencia con la propia comprensión.
- **Plenitud por las ventajas:** Tales como jubilaciones, cobertura médica, períodos de descanso e incentivos económicos.
- **Contento con el entorno laboral:** Esto abarca aspectos como la actividad laboral, las condiciones ambientales y el clima térmico (Dalton, 2002).

### **Factores que provocan tensión.**

- Ambientales.
- Organizacionales.
- Individuales.

### **1.1.2. Modelo del Ambiente Laboral de Litwin y Stringer.**

No obstante, de la existencia de numerosos estudiosos interesados en el análisis de las entidades laborales, es a partir de 1966 cuando se comienza a realizar esfuerzos para comprender este aspecto. La expresión "Ambiente de Trabajo" se origina en Kart Lewin, quien lo define en relación con la siguiente fórmula:  $A = F(I \times E)$ , donde "la conducta es resultado de la interacción entre el individuo y su entorno" (Brunet, 1987). Según Lewin, el sujeto se comporta conforme a su experiencia en el entorno laboral, dado que es crucial su percepción para entender y otorgar significado a su labor profesional.

La propuesta del modelo de ambiente laboral elaborada por Litwin y Stringer (1968) tiene como objetivo simplificar la evaluación de los factores del entorno que impactan en la estimulación, mediante una variedad de aspectos mensurables que componen el ambiente en su conjunto.

Los investigadores llevaron a cabo un estudio de tipo empírico en el año 1968, llamado "Motivación y Ambiente de Trabajo", con el fin de verificar el impacto desde la perspectiva de dirección, el ambiente laboral ejerce influencia en el impulso y el comportamiento de los individuos que conforman el equipo de trabajo. Estos autores utilizaron una medición basada en la percepción del ambiente, ya que describen el entorno laboral tal como es experimentado de forma individual por los miembros de la entidad.

Entre los objetivos de dicho estudio se encontraban: (Litwin & Stringer, 1968)

- Investigar la relación entre la dirección y el ambiente laboral.
- Examinar las repercusiones del entorno laboral en la incentivación personal, evaluadas mediante la observación de los elementos de las ideas innovadoras.
- Establecer los impactos del entorno laboral en aspectos como la complacencia individual y el desempeño en la organización.

El modelo propuesto por (Litwin & Stringer, 1968) considera al ambiente de trabajo como una construcción global que posibilita:

- a) Investigar los factores que influyen en los motivadores de la acción en contextos actuales, que presentan un nivel dificultad interpersonal.
- b) Facilitar los desafíos de evaluación de los factores contextuales.
- c) Facilitar la comprensión del impacto global del entorno en diversos ambientes.
- d) Se señala que las repercusiones del entorno en la organización son extensas, conjuntamente se resalta que ciertos aspectos como el pasado y la herencia, el tipo de dirección, afectan a través del contexto en la estimulación y comportamiento de la persona.
- e) El ambiente puede contener múltiples componentes no racionales, por lo tanto, las personas pueden ser completamente inconscientes del efecto que el ambiente tiene en sí mismas y en su entorno.
- f) Las condiciones ambientales (se supone que exhiben propiedades de cambio cíclico) disminuyen con el tiempo y experimentan cambios temporales relativamente rápidos, volviendo a niveles y patrones cíclicos fundamentales.
- g) El modelo de ambiente utiliza un nivel de análisis integral que permite describir el ambiente en una organización extensa, sin la necesidad de gestionar una gran cantidad de datos.
- h) Se considera una amplia gama de enfoques alternativos para modificar el ambiente.

Litwin y Stringer se propusieron analizar y definir diversas facetas del ambiente laboral, que ejercen influencia sobre la conducta motivada. Estas facetas permitirán describir la situación organizacional, posibilitando su diferenciación y análisis. Con el objetivo de medir el ambiente laboral de manera confiable y válida, los autores desarrollaron un instrumento de recolección de información que consta de un cuestionario compuesto por 21 preguntas.

Según estos autores, el ambiente laboral es una característica relativamente constante del entorno interno de la organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de los valores asociados a un conjunto específico de atributos de la entidad.

Las **dimensiones** definidas por (Litwin & Stringer, 1968) son: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad.

- **Estructura:** Representa la manera en que los integrantes del grupo perciben la cantidad de reglas, protocolos, procesos, normas, desafíos y otras limitaciones que enfrentan en su trabajo diario. El resultado positivo o negativo dependerá de si la organización enfatiza la formalidad, en contraposición a un ambiente laboral más libre, informal y poco estructurado.
- **Responsabilidad:** Los empleados cuentan con autoridad para alcanzar metas, lo cual implica que tienen autonomía al tomar decisiones relacionadas con su trabajo. La supervisión que reciben es general, es decir, sienten que son sus propios jefes y no están sujetos a revisiones constantes en su labor.
- **Recompensa:** Hace referencia a la apreciación de los miembros acerca de la idoneidad de la gratificación recibida por realizar un trabajo bien hecho. Es el grado en que la organización prioriza el reconocimiento positivo en lugar de los castigos. Esta dimensión puede fomentar un ambiente propicio dentro de la organización, siempre y cuando se incentive a los empleados a desempeñarse correctamente y se les motive a mejorar a medio plazo en caso de no cumplir con las expectativas.
- **Desafíos:** Sentimiento experimentado por los integrantes de la organización respecto a los retos que implica su trabajo. Se refiere a las metas que estos se plantean en relación con los riesgos específicos que pueden surgir durante su desempeño laboral. En otras palabras, es el nivel en el que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados para alcanzar los objetivos establecidos. Los desafíos contribuyen a mantener un ambiente competitivo, esencial en cualquier organización.

- **Relaciones:** Es la percepción de los miembros de la organización sobre la existencia de un entorno laboral agradable y relaciones sociales saludables, tanto entre colegas como entre superiores y subordinados. Estas relaciones se establecen tanto dentro como fuera de la organización, teniendo en cuenta que existen dos tipos de grupos en su interior. Por un lado, los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica, y, por otro lado, los grupos informales, que se forman a partir de relaciones de afecto.
  
- **Cooperación:** Se refiere al espíritu de asistencia por parte de los directivos y otros miembros del equipo. Se enfoca en la ayuda mutua, tanto de niveles superiores como inferiores.
  
- **Estándares:** Esta dimensión se relaciona con la forma en que los empleados de una organización perciben los criterios establecidos para la productividad.
  
- **Conflictos:** El sentimiento de que los líderes y los colaboradores valoran diferentes opiniones, haciendo hincapié en la exposición de los problemas en lugar de ocultarlos o disimularlos. En este punto, a menudo el rumor desempeña un papel decisivo en lo que pueda estar sucediendo o no en un momento determinado dentro de la organización. La comunicación fluida entre las distintas jerarquías evita la generación de conflictos.
  
- **Identidad:** Se refiere al sentido de conexión con la entidad, el sentimiento de pertenencia y reconocimiento como un valioso integrante del equipo de trabajo. Implica compartir objetivos, tanto personales como de la propia entidad, y muchos consideran que esta dimensión es la más crucial.

Según (**Litwin & Stringer, 1968**), se plantea que los ambientes laborales pueden ser influenciados por la variación en el estilo de guía utilizado. Estos ambientes pueden ser establecidos en un corto período de tiempo, manteniendo atributos estables. Una vez establecidos, estos ambientes tienen efectos significativos y dramáticos en la motivación y, por ende, en el desempeño y satisfacción en el puesto.

Desde ese enfoque, el entorno laboral actúa como un tamiz a través del cual se perciben los elementos objetivos (organización, dirección, toma de decisiones), por lo tanto, al evaluar el clima laboral se mide la forma en que se percibe la entidad. Las características del sistema organizativo generan un ambiente laboral específico. Este influye en las motivaciones de los colaboradores y en su correspondiente comportamiento. Este comportamiento, sin duda alguna, tiene una amplia variedad de implicaciones para la entidad, como, por ejemplo, eficiencia, bienestar, movilidad, entre otras.

Las principales deducciones obtenidas de esa investigación inicial en 1968 pueden resumirse de la siguiente manera, según citado por (Ramos & Valero):

- Es factible crear diferentes climas en las organizaciones al variar el estilo de liderazgo.
- Estos climas pueden ser establecidos en un breve lapso de tiempo y presentan atributos bastante perdurables.
- Una vez establecidos, estos climas pueden tener efectos significativos e incluso dramáticos en la motivación y, por consiguiente, en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.
- El ambiente laboral puede ocasionar cambios en rasgos de la personalidad que aparentemente son constantes.

### **1.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE CATEGORÍAS.**

#### **1.3.1. Estrategia Institucional.**

Una Estrategia es un plan de acción elaborado para alcanzar una meta concreta o una serie de metas. Involucra identificar medios, establecer prioridades, tomar decisiones y asignar tareas para aumentar las posibilidades de éxito. Estrategia es un concepto que se refiere al enfoque seguido en un escenario determinado con el fin de lograr uno o varios propósitos. Una Estrategia institucional clave es la construcción de su agenda pedagógica, que conlleva procesos de autonomía institucional dentro de las políticas educativas vigentes y de asesoramiento supervisado, que son complementarios y complejos simultáneamente

### **1.3.2. Clima Laboral.**

El Clima laboral en la institución tiene incidencias en la satisfacción de las personas en factores como el espacio físico, entorno, infraestructura, iluminación, las remuneraciones que perciben por el servicio prestado. Estos son elementos de mucha influencia en el que hacer laboral de las personas. Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuadas en el desarrollo laboral educativo.

## **CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES**

### **2.1. DIMENSIÓN ESPACIAL DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

#### **2.1.1. Distrito de Cajamarca.**

El Distrito de Cajamarca es uno de los 12 distritos de la Provincia de Cajamarca ubicada en la Región Cajamarca, bajo la administración del Gobierno Regional de Cajamarca.

El Distrito de Cajamarca ocupa una superficie de 382.74 km<sup>2</sup>, abarcando el 12.84% de la Provincia de Cajamarca. La capital del distrito es la ciudad de Cajamarca que se encuentra emplazada a 2720 m.s.n.m.

#### **2.1.2. Facultad de Educación y Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.**

La Carrera Profesional de Educación en la Universidad Nacional de Cajamarca se creó un 9 de febrero de 1963 como Escuela de Pedagogía; se determinaron 100 vacantes en el primer examen de admisión de ese año, cuyos ingresantes empezaron sus estudios inmediatamente. Posteriormente, la Escuela de Pedagogía fue elevada a Facultad de Educación en Sesión del órgano colegiado de la universidad celebrada el 26 de noviembre de 1963., mediante Resolución Rectoral N° 44 del 27 de noviembre de 1963, constituyendo este documento el punto de partida de la Facultad de Educación. (J. Sarmiento, 2006). La Facultad de Educación de la UNC se divide en 4 departamentos académicos: Departamento Académico de Matemática, Departamento Académico de Ciencias de Idiomas y Literatura, Departamento Académico de Ciencias Químicas y dinámicas y Departamento Académico de Ciencias de la Educación.

La Facultad de Educación oferta la carrera profesional de Educación con cuatro especialidades (programas de estudios) de Educación Secundaria (Lenguaje y Literatura, Inglés-español, Matemática y Física; Ciencias Naturales, Química y Biología y; la especialidad de Educación Primaria. (Según, Secretaría Docente).

## 2.2. METODOLOGÍA.

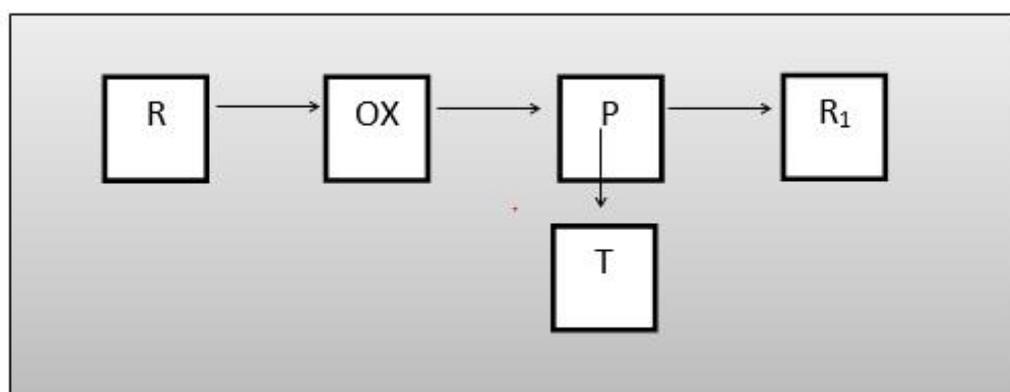
### 2.2.1. Diseño de Investigación.

**Fase 1:** Se tomó en cuenta el análisis de la situación y la población, lo cual posibilitó elegir nuestras metodologías de investigación.

**Fase 2:** Se llevó a cabo la descomposición de las variables, poniendo énfasis en la variable independiente que se relaciona con la creación de la propuesta.

El estudio empleó el enfoque combinado con un diseño descriptivo y propositivo, a nivel de investigación descriptiva y con un tipo de investigación acorde a su objetivo fundamental.

*Figura 1. Diseño de Investigación*



**Fuente:** Creado por el investigador

#### **Leyenda:**

- R: Fenómeno percibido.
- OX: Examen detallado.
- P: Planteamiento.
- T: Fundamento teórico del modelo.
- R1: Estructura del fenómeno percibido.

### **2.2.2. Población.**

La población está conformada por los participantes de la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca (Departamento de Ciencias de la Educación), o sea:

- Decano: 1
- Director de la Escuela Académico Profesional de Educación: 1
- Jefe del Departamento de Ciencias de la Educación: 1
- Docentes: 15 (primaria, filosofía y ciencias sociales, lenguaje y literatura)

**Total = 18 colaboradores**

### **2.2.3. Muestra.**

Para determinar la muestra, se ha optado por considerar la misma cantidad de la población; porque, contamos con un reducido número de participantes en la población. En tal sentido la Muestra está conformada por los mismos participantes de la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca (Departamento de Ciencias de la Educación), o sea:

- Decano: 1
- Director de la Escuela Académico Profesional de Educación: 1
- Jefe del Departamento de Ciencias de la Educación: 1
- Docentes: 15 (primaria, filosofía y ciencias sociales, lenguaje y literatura)

**Total = 18 colaboradores**

### **2.2.4. Equipos, Recursos, Métodos e Instrumentos utilizados para recopilar información.**

#### **Equipos.**

Equipo informático, dispositivo de impresión, proyector multimedia, Dispositivo móvil, unidad de almacenamiento portátil.

#### **Materiales.**

Papel estándar, colores, papel sábana, escritos, fichas, lápices, resaltadores, plumones.

## **Métodos.**

**Métodos Teóricos:** Cada método teórico empleado ha sido de gran utilidad para realizar un análisis exhaustivo de toda teoría necesaria que nos permiten la determinación del grado de relación interpersonal existente entre maestros.

**Método Histórico - Lógico:** Ha desempeñado un rol fundamental en la recopilación de teorías y en la evaluación del nivel de relaciones interpersonales.

**Método Inductivo:** Se empleó con el propósito de reconocer los desafíos presentes en el ámbito de estudio, los cuales se evidenciaron al observar ciertas tareas realizadas por los maestros.

**Método Analítico:** Por medio del análisis, se lleva a cabo un estudio minucioso de un hecho y fenómeno, descomponiéndolos en sus elementos constituyentes con el objetivo de que se determine su relevancia, cada relación existente entre ellos, cómo se organizan y funcionan. Este enfoque permite simplificar toda dificultad al abordar los hechos o fenómenos de manera fragmentada, ya que cada una de las partes puede ser examinada por separado a través de procesos de observar, atender y describir.

**Método de Síntesis:** Integra cada parte que fue separada durante su análisis y forma una totalidad coherente. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que uno sigue al otro en su ejecución. Este método necesita de los docentes, la habilidad de trabajar con más de un elemento y combinarlos de modo que den forma a una estructura o esquema que previamente no estaba claramente definida.

**Método Empírico:** Se usó durante el proceso de diagnosticar del problema y el monitoreo del objeto de estudio, mediante la aplicación de más de un instrumento para recolectar información, como entrevista, observación y encuesta. Para llevar a cabo estas actividades, se llevaron a cabo coordinaciones y se siguieron procedimientos específicos, tales como:

- Hacer coordinaciones con el encargado de la dirección.
- Hacer coordinaciones con los maestros.
- Hacer la preparación de cada instrumento para acopio de datos.
- Aplicar cada instrumento para acopiar datos.
- Creación de la base de datos.
- Analizar cada dato.
- Interpretar los datos.
- Exponer estos últimos.

**Técnicas y herramientas utilizadas para obtener y recopilar información.**

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Primarias</b>	
<b>Observación</b>	Cuestionario de observación
	Formulario de registro de observación
<b>Entrevista</b>	Cuestionario de entrevista
	Formulario de registro de entrevista
<b>Encuesta</b>	Cuestionario de encuesta
	Formulario de registro de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

#### 3.1.1. Pauta de Registro de Observación.

*Tabla 1. Clima Laboral.*

Dimensiones	Siempre	A Veces	Nunca	Total
<b>Estructura</b>				
Posee sus labores claramente establecidas	0	3	15	18
Tiene claro quién ejerce autoridad y toma decisiones.	0	0	18	18
Está familiarizado con las políticas institucionales.	0	0	18	18
Conoce la estructura de su institución.	0	0	18	18
<b>Responsabilidades</b>				
Demuestra responsabilidad en sus labores.	0	1	17	18
Muestra iniciativa y autonomía en su trabajo.	0	0	18	18
Resuelve los problemas que se le presentan.	0	2	16	18
<b>Recompensa</b>				
Recibe reconocimientos por su desempeño.	0	0	18	18
Recibe más críticas, que reconocimientos.	18	0	0	18
Se aplican sanciones en caso de cometer errores.	18	0	0	18
<b>Desafíos</b>				
Se asumen riesgos oportunamente.	0	0	18	18
Se toman decisiones efectivas.	0	2	16	18
Su institución se arriesga por desarrollar una buena idea	0	0	18	18
<b>Relaciones</b>				
Prevalece una atmósfera de amistad.	0	0	18	18
Ambiente laboral agradable y libre de conflictos.	0	0	18	18
Es difícil conocer a las personas con las que trabaja.	18	0	0	18
Las personas muestran una actitud distante y discreta.	18	0	0	18
Relaciones entre autoridad – trabajador son agradables.	0	0	18	18

<b>Dimensiones</b>	<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
<b>Cooperación</b>				
Manifiesta ayuda mutua entre sus miembros, tanto de nivel superior e inferior.	0	18	0	18
Trabaja en conjunto para alcanzar un propósito común o lograr un beneficio.	0	18	0	18
Comparte sus experiencias con sus compañeros de trabajo para lograr un mismo interés u objetivo.	0	18	0	18
<b>Estándares</b>				
Perciben los criterios establecidos por la organización para la productividad.	0	18	0	18
Establecen criterios comunes en el desarrollo de sus actividades académicas.	0	18	0	18
Fijan objetivos comunes para lograr el desarrollo de la institución.	0	18	0	18
<b>Conflictos</b>				
Valoran más a aquellos que optan por guardar silencio para evitar discrepancias.	18	0	0	18
Se pretende fomentar los debates francos entre los involucrados.	0	18	0	18
Siempre es posible expresar las opiniones propias, incluso si difieren de las de aquellos en una posición de autoridad.	0	0	18	18
<b>Identidad</b>				
Las personas experimentan un sentimiento de satisfacción al formar parte de su organización.	0	18	0	18
Se percibe como parte de un grupo que trabaja de manera eficiente.	0	0	18	18
Percibe que el personal no muestra una gran fidelidad hacia la institución.	18	0	0	18
En su entidad, cada individuo se enfoca en sus propias metas e intereses.	18	0	0	18

**Fuente:** Nota de observación aplicada a los participantes. Julio, 2022.

### **Interpretación.**

De acuerdo a los resultados de la Nota de observación el Clima Laboral que se desarrolla, no es adecuado.

Dimensión **Estructura**, de un total de 18 participantes, 15 no tienen claro sus tareas ni lógicamente estructuradas; 18 no conocen las políticas ni la estructura de su institución ni quién manda y toma decisiones.

En cuanto a **Responsabilidades**, de un total de 18 participantes, 17 no son responsables del trabajo que realizan, 18 no tienen iniciativa y 16 no resuelven problemas que se les presenta.

Dimensión **Recompensa**, de un total de 18 participantes, 18 no reciben reconocimientos y más bien existen críticas y sanciones.

Respecto a los **Desafíos**, de un total de 18 participantes, 18 no asumen riesgos oportunamente y se arriesgan por desarrollar una buena idea y 16 revelan que no se toman decisiones efectivas.

Dimensión de **Relaciones**, de 18 participantes, todos ellos indican que no se percibe una atmósfera de camaradería ni un entorno laboral placentero, ni relaciones satisfactorias entre la autoridad y los empleados, más bien resulta complicado conocer a los individuos con quienes se trabaja, ya que son distantes y reservados.

En cuanto a la **Cooperación**, de los 18 participantes, todos ellos manifiestan que solo a veces hay ayuda mutua entre sus miembros, algunas veces trabajan en conjunto para lograr un beneficio y también, solo algunas veces comparten sus experiencias entre compañeros de trabajo para lograr un mismo objetivo.

Dimensión **Estándares**, de los 18 participantes, todos ellos perciben que solo a veces establecen criterios en la organización para la productividad, así como en el desarrollo de sus actividades académicas, como también, solo a veces fijan objetivos comunes para lograr el desarrollo de la institución.

En cuanto a los **Conflictos**, de los mismos 18 participantes, todos ellos optan por guardar silencio con el fin de evitar desavenencias, promoviendo debates abiertos entre los participantes, y sus opiniones se mantienen en secreto.

Dimensión **Identidad**, de un total de 18 participantes, los 18 a veces se sienten orgullosos de pertenecer a su institución, los 18 no se sienten miembros del equipo, sienten que no hay lealtad por su institución y más bien se preocupan por sus propios intereses.

### 3.1.2. Pauta de Registro de Encuesta.

*Tabla 2. Creatividad e Innovación.*

¿Se fomenta la innovación, la creatividad?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Nota de encuesta aplicada a los participantes. Julio, 2022.

### **Interpretación.**

De todos los participantes encuestados, la totalidad (100%) indica que no se les brinda la oportunidad de expresar su creatividad e innovación al abordar los desafíos laborales que surgen en el Departamento de Ciencias de la Educación.

*Tabla 3. Capacitación Institucional.*

¿Se impulsa la formación institucional?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Nota de encuesta aplicada a los participantes. Julio, 2022.

### **Interpretación.**

La totalidad (100%) de los participantes encuestados señala que no se fomenta la formación institucional, lo cual refleja una actitud indiferente por parte de la autoridad.

**Tabla 4. Comunicación Laboral.**

¿La comunicación entre los colegas de trabajo es fluida y efectiva?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Nota de encuesta aplicada a los participantes. Julio, 2022.

### **Interpretación.**

La totalidad (100%) de los encuestados asegura que la comunicación entre los compañeros es deficiente, debido a la falta de trabajo en equipo.

**Tabla 5. Comunicación con los Directivos.**

¿La comunicación con sus superiores es efectiva?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Nota de encuesta aplicada a los participantes. Julio, 2022.

### **Interpretación.**

La totalidad (100%) de los participantes encuestados indica que no hay una comunicación satisfactoria con sus superiores, sino más bien una gestión autocrática en la cual las autoridades se limitan a dialogar entre sí.

**Tabla 6. Trabajo en Equipo.**

¿Existe trabajo en equipo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Documento de orientación utilizado para encuestar a los involucrados. Julio de 2022.

### **Interpretación.**

El 100% de los participantes afirma que no se desarrolla trabajo en equipo, cada quien trabaja por su lado, producto de la gestión autocrática.

*Tabla 7. Entorno laboral agradable.*

¿Considera que su institución es un buen lugar para trabajar?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	2	11%
No	16	89%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instrucciones para encuestar a los involucrados. Julio de 2022.

### **Interpretación.**

Según el 89% de los encuestados, su organización no cumple con los estándares de un entorno laboral positivo, en contraste con el 11% restante que sostiene lo contrario. Esta situación se atribuye a la falta de relaciones amistosas y a un ambiente laboral poco favorable entre los compañeros de trabajo.

*Tabla 8. Solidaridad Laboral.*

¿Existe compañerismo laboral?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Manual de encuesta dirigido a los participantes. Julio de 2022.

### **Interpretación.**

La totalidad (100%) de los encuestados indica que no pueden confiar en la colaboración de un compañero en caso de enfrentar algún problema. Los colegas carecen de solidaridad y evitan abordar los desafíos debido a la falta de trabajo en equipo.

**Tabla 9. Unificación Institucional.**

¿Se siente integrado a su institución?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Nota de encuesta aplicada a los participantes. Julio, 2022.

### **Interpretación.**

La totalidad (100%) de los administradores señalan que experimentan falta de aceptación e inclusión en su entorno laboral, lo cual resulta en una actitud indiferente por parte de la institución.

**Tabla 10. Sentimiento de Pertenencia.**

¿Se siente parte de su institución?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Documento de orientación utilizado para encuestar a los involucrados. Julio de 2022.

### **Interpretación.**

El 100% de encuestados manifiestan que no tiene sentimiento de pertenecer a la institución en la que labora, lo que evidencia falta de identidad institucional.

**Tabla 11. Cumplimiento de las expectativas.**

¿El trabajo está a la altura de sus expectativas?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Manual de encuesta dirigido a los participantes. Julio del año 2022.

### **Interpretación.**

El 100% de los participantes expresan que, el lugar donde trabajan no cumple con sus expectativas, ya que carece de incentivos.

*Tabla 12. Desarrollo Profesional.*

¿Se desarrolla profesionalmente en el trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Manual de encuesta dirigido a los participantes. Julio del año 2022.

### **Interpretación.**

La totalidad (100%) de los encuestados sostiene que las tareas que realizan no contribuyen a su desarrollo profesional, lo cual genera sentimientos de frustración.

*Tabla 13. Reconocimientos Laborales.*

¿Existen reconocimientos laborales?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	18	100%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Manual de encuesta dirigido a los participantes. Fecha: julio de 2022.

### **Interpretación.**

La totalidad de participantes manifiestan no tener reconocimiento institucional, subjetivamente alimenta una baja autoestima.

La institución universitaria, especialmente la Facultad de Educación, debería considerar opciones para estimular a sus empleados mediante reconocimientos y mejoras en el ambiente de trabajo. El objetivo es elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores, retener a los profesionales valiosos y atraer talento humano. Los incentivos actúan como un impulso para que los empleados se desempeñen de manera óptima en su área profesional.

### **3.1.3. Pauta de Registro de Entrevista.**

El Clima Laboral presenta las siguientes características:

#### **No existe comunicación asertiva.**

“No reconocemos que la comunicación nos acerca, nunca nos aleja. No dialogamos ni sentimos la necesidad de comunicarnos entre colegas, menos con las autoridades. No existe la comunicación asertiva. Se percibe un ambiente mudo”. (*Entrevista Docente. Junio, 2022*)

#### **Relaciones interpersonales inexistentes.**

“Intercambio de opiniones se da entre grupos de docentes bien definidos para intercambiar opiniones cargadas de subjetividad, condimentadas con el raje, el chisme y la indisposición. Las relaciones no son de carácter profesional ni con un afán de una sana competencia académica”. (*Entrevista al Decano. Junio, 2022*)

#### **Ausencia de compromiso institucional.**

“Conozco a los docentes y ellos me conocen. Todos nos conocemos. Errores por ambas partes. No nos entendemos ni nos atendemos. Los instrumentos de gestión no cuentan y desconocemos sus contenidos. Predomina el sentido común. No se procede de acuerdo a un propósito institucional. Ignoramos un plan estratégico institucional. Predomina la indisciplina, no existe el principio de autoridad”. (*Entrevista al Director del Departamento de Ciencias de la Educación. Junio, 2022*)

#### **No somos asertivos ni empáticos.**

“En una institución universitaria no podemos ignorar nuestros derechos menos dejar que lo estropeen, así también debemos entendernos y atendernos y ponernos en el lugar del otro. Debemos ser tolerantes y contribuir a crear un buen ambiente de trabajo donde todos apostemos por la institución y nos sintamos miembros de la comunidad universitaria”. (*Entrevista al Director de la Escuela Académico Profesional de Educación. Junio, 2022*)

### **Falta de identidad institucional.**

“La identidad institucional es parte de nuestro compromiso institucional respecto a brindar un servicio educativo de calidad y asumir un nuevo rol como es el de la inteligencia territorial. La universidad al servicio del desarrollo del territorio que lo cobija”. (*Entrevista Docente. Junio, 2022*).

### **Mal gestión del conflicto.**

“El conflicto es latente en una institución donde no existe comunicación. La gestión del mismo depende de la capacidad de negociación de la autoridad y tiene que ver con una política de acercamiento y de incentivos y motivación para enrolarnos en el cambio institucional a favor de otro comportamiento universitario a través de la resolución del conflicto”. (*Entrevista Docente. Junio, 2022*).

### **Mal clima laboral.**

“El ambiente laboral es producto de nuestra praxis institucional, somos responsables que la visión y misión institucional se cumplan, sino asumimos compromisos con el licenciamiento camino a la excelencia académica habremos perdido el sentido histórico de la universidad producto de un mal clima laboral carente de compromiso con las condiciones básicas de calidad acorde a la Ley Universitaria N° 30220”. (*Entrevista Docente. Junio, 2022*)

De esta manera hemos justificado cuantitativamente y cualitativamente el objeto de estudio, con lo que hacemos notar su naturaleza mixta.

## **3.2. PROPUESTA.**

### **3.2.1. Denominación.**

“Estrategia Institucional para Renovar el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca”.

### **3.2.2. Objetivo.**

Diseñar el Plan Estratégico Institucional que permita revitalizar el ambiente de trabajo en la Facultad de Educación, específicamente en el Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.

### **3.2.3. Justificación.**

#### **Teórica.**

La propuesta “Estrategia Institucional” se sustenta en las teorías seleccionadas con base en la naturaleza del problema de investigación. Según la teoría de Stephen Robbins, el comportamiento de los individuos dentro de una organización se basa en un conjunto de actitudes y emociones que les permiten sentirse satisfechos en su entorno laboral. Estas actitudes y emociones están influenciadas por factores físicos como el entorno organizacional, los recursos y materiales proporcionados por la organización, la infraestructura, entre otros, así como por la forma en que los superiores se relacionan con sus colaboradores. Estos elementos son cruciales para la satisfacción laboral y para asumir desafíos en el desarrollo profesional. La Teoría del Ambiente de Trabajo de Litwin y Stringer brinda los elementos emocionales y perceptuales necesarios para resolver discrepancias en beneficio de la identidad y eficacia de la institución.

#### **Práctica.**

La propuesta "Estrategia Institucional" basada en las teorías del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins y Modelo del Ambiente Laboral de Litwin y Stringer, tiene como objetivo mejorar el desempeño y la productividad de la organización a través de la implementación de prácticas y políticas que fomentan un ambiente laboral saludable y motivador para los empleados. Esta estrategia se enfoca en aspectos como la comunicación efectiva, el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión del cambio y la cultura organizacional, entre otros, con el fin de lograr una mayor satisfacción y compromiso de los trabajadores, lo que se traduce en una mayor eficiencia y rentabilidad para la empresa o institución, en este caso, en la facultad de Educación Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Cajamarca.

### **Metodológica.**

La ejecución de 3 talleres sobre “Estructura y Ambiente”, “Motivación” y “Pertenencia y Compromiso” nos permitirá desarrollar diferentes temáticas de gran importancia como: demanda física y mental, rendimiento y esfuerzo, equidad de carga laboral, crecimiento profesional, relaciones sociales, reconocimientos laborales, actividades para conocerse, actividades para la resolución de conflictos, los cuales nos permitirá estructurar una estrategia institucional enfocada a renovar el clima laboral en todo el personal de la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.

#### **3.2.4. Metodología.**

Con el fin de llevar a cabo los talleres y lograr los objetivos establecidos, proponemos seguir un enfoque metodológico compuesto por tres etapas para cada tema planteado:

<b>Componentes de cada taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elementos motivadores.</li><li>• Exposición de los objetivos de la reunión.</li><li>• Repaso y/o verificación de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exposición del contenido por parte del facilitador, empleando el tipo de razonamiento planificado.</li><li>• Realización de ejercicios prácticos de aplicación por parte de los participantes, ya sea de forma individual o en grupos.</li><li>• Monitoreo continuo del progreso de los participantes.</li><li>• Apoyo adicional del facilitador para asegurar la consolidación del aprendizaje.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoración del aprendizaje alcanzado en relación con los objetivos establecidos para la reunión.</li><li>• Comunicación de los resultados de la valoración a los participantes y refuerzo para corregir y afianzar el aprendizaje logrado.</li><li>• Resumen del tema abordado durante la reunión.</li><li>• Estímulo del grupo al resaltar la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>• Anuncio del tema a tratar y/o actividad a realizar en la próxima reunión.</li></ul>

#### **3.2.5. Estructura.**

### **Taller 1. Estructura y Ambiente.**

La estructura organizativa hace referencia a cómo se conforma la división o agrupación de autoridades y docentes, la coordinación de actividades, los horarios de trabajo y las relaciones que se presentan en los niveles jerárquicos de la institución. El entorno es el lugar donde los involucrados llevan a cabo sus actividades, y puede ser caracterizado como armonioso, favorable o desfavorable. Es así como el estudio identificó la ausencia de monitoreo de la carga laboral docente, lo que representa una dificultad para desarrollar diversas actividades de los docentes, creando descontento por trabajar en equipos, retraso en la presentación de actividades y reducción de tiempo para establecer una planificación de recursos y actividades para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En las siguientes temáticas se establece el proceso de evaluación de la carga laboral acorde a la demanda mental, física y tiempo necesario para el desarrollo de actividades:

- **Tema 01. Demanda cognitiva.** El nivel de actividad cognitiva y sensorial necesaria para llevar a cabo la tarea (reflexionar, tomar decisiones, realizar cálculos, evocar, observar, localizar).
- **Tema 02. Demanda física.** Nivel de esfuerzo físico necesario para realizar la tarea (realizar movimientos, manipular, rotar, desplazar).
- **Tema 03. Demanda temporal.** Grado de Urgencia temporal percibida. Relación entre el tiempo necesario y el tiempo disponible.
- **Tema 04. Rendimiento.** En qué medida el individuo experimenta insatisfacción con su nivel de logro.
- **Tema 05. Esfuerzo.** Nivel de esfuerzo mental y físico que el individuo debe emplear para obtener su nivel de logro.
- **Tema 06. Nivel de frustración.** En qué medida el individuo se siente inseguro, tenso, molesto o insatisfecho durante la ejecución de la labor.

La reorganización de la carga laboral contribuiría a reducir los niveles de estrés físico y mental que el participante puede enfrentar. El agotamiento emocional acompañado del elevado nivel de trabajo físico provoca reducción de energía

y, por ende, disminución en la productividad. Por lo tanto, la evaluación y reorganización de horarios permitirá a los participantes mejorar su rendimiento y planificar actividades o recursos innovadores que mantengan interesado al estudiante.

### **Taller 2. Motivación**

Las características motivacionales de los participantes dependen de las condiciones que se establezca en la institución. La motivación promueve el mayor rendimiento de los recursos humanos en el alcance de los objetivos planteados por la institución, impulsándolo a acciones que favorezcan su crecimiento profesional y, con ello, de la institución. A saber, en la modelación se establecen estrategias motivacionales que contribuyen en el desarrollo de un clima laboral óptimo para los docentes. La motivación se trabaja a la par del taller 1 y 2. Se formaliza en mérito a las siguientes temáticas:

- **Tema 01: Promover la equidad de la carga laboral.** El docente se siente motivado y alineado a su puesto y carga laboral.
- **Tema 02: Ofrecer capacitaciones de crecimiento profesional.** El docente se siente motivado por el apoyo que recibe para su crecimiento profesional por parte de la institución.
- **Tema 03: Generar relaciones sociales.** El docente se siente motivado al mantener una relación afectuosa con sus compañeros de trabajo.
- **Tema 04: Ofrecer reconocimiento a la labor.** La institución enaltece los logros realizados por el docente.

### **Taller 3. Pertenencia y Compromiso.**

El reconocimiento e integración de los miembros de la institución es indispensable para mantener relaciones interpersonales positivas que generen satisfacción en el área de trabajo y, en consecuencia, se mejoren los resultados en el desempeño. Así, la ausencia o escaso sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización podría limitar al participante a cumplir sus actividades con pasión, poniendo en riesgo los resultados de la institución en el corto, mediano y largo plazo. Por esta razón, las instituciones deben establecer situaciones de socialización entre los participantes con el objetivo de crear lazos de compañerismo y respeto que coadyuven a mantener relaciones

armónicas que permitan resolver conflictos. Asimismo, que creen espacios para expresar las ideas opuestas o discrepancias en un marco de tolerancia.

Se presentan temáticas de socialización que permiten mejorar las relaciones interpersonales de los participantes:

- **Tema 01: Actividades para conocerse.** Incentivar actividades de interacción entre docentes.
- **Tema 02: Actividades de cohesión de grupos.** Mejorar la confianza y pertenencia entre docentes de la institución.
- **Tema 03: Actividades para resolución de conflictos.** Motivar la comunicación y trabajo en equipo entre participantes.

### 3.2.6. Cronograma.

Universidad Nacional de Cajamarca, Facultad de Educación y Departamento de Ciencias de la Educación												
Fecha por Taller		Taller N° 1			Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses, 2022		Setiembre			Octubre				Noviembre			
Actividades	Períodos de 7 días	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparativos previos.		x			x				x			
Invitación a los interesados en participar.			x			x				x		
Talleres				x			x				x	
Conclusiones				x				x				x

### 3.2.7. Evaluación.

El desarrollo de esta evaluación requiere considerar los propósitos y el contenido de los talleres, así como el desempeño del facilitador.

Por favor, seleccione con una "X" y responda en los espacios vacíos.

1. ¿Cuál es su percepción global sobre el taller llevado a cabo?

Deficiente <input type="checkbox"/>	Moderada <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Sobresaliente <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	--

2. Según su criterio, ¿cuáles fueron los aspectos desfavorables en su opinión?  
 .....  
 .....

3. ¿Cuál de los temas le resultó más atractivo?  
 .....  
 .....

4. ¿Contribuyó a la discusión colectiva con conceptos o aspectos novedosos y provechosos?  
 .....  
 .....

5. ¿Qué modificaciones o mejoras propondría para próximas actividades?  
 .....  
 .....

**3.2.8. Resultados de los talleres.**

**Taller 01: Estructura y Ambiente.** El desarrollo de este taller permitió a los participantes reflexionar y tomar conciencia para mejorar el Clima Laboral en las siguientes dimensiones: Estructura, Identidad, Recompensa.

**Taller 02: Motivación.** El desarrollo de este taller permitió a los participantes reflexionar y tomar conciencia para mejorar el Clima Laboral en las siguientes dimensiones: Recompensa, Relaciones, Estándares.

**Taller 03: Pertenencia y Compromiso.** El desarrollo de este taller permitió a los participantes reflexionar y tomar conciencia para mejorar el Clima Laboral en las siguientes dimensiones: Responsabilidad, Cooperación, Relaciones, Desafíos, Conflicto.

**3.2.9. Esquema.**

**“Estrategia Institucional para Renovar el Clima Laboral en la Facultad de Educación,  
Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca”**

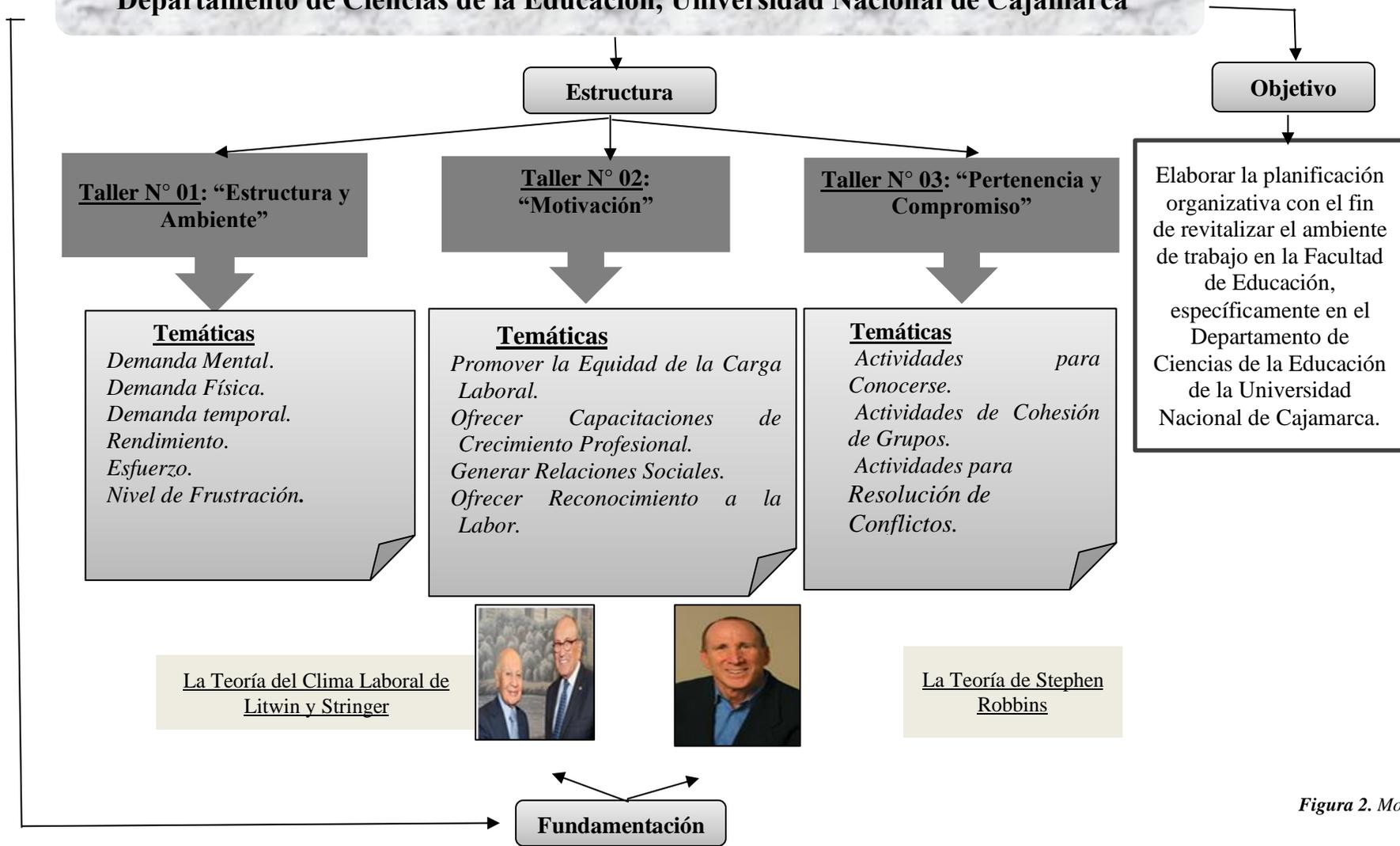


Figura 2. Modelo Teórico

Fuente: Elaboración propia

### **3.3. DISCUSIÓN.**

Considerando que el capital humano constituye el activo más valioso en una institución universitaria, es crucial asignar tiempo para proporcionar un entorno laboral adecuado. Este enfoque debe ser considerado como una inversión, ya que un empleado motivado se siente estimulado para asumir responsabilidades y orientar su conducta laboral hacia la excelencia. Un entorno laboral negativo, caracterizado por la forma de comunicación, los estilos de liderazgo y los sistemas de reconocimiento, se manifiesta en la falta de asistencia, los retrasos y el surgimiento de conflictos.

El clima laboral se refiere a la calidad del ambiente dentro de la institución, representa la percepción experimentada por los miembros de la organización y sin duda influye en su comportamiento. Las instituciones universitarias enfrentan serias dificultades que obstaculizan la administración efectiva, y una de ellas es el entorno laboral, donde los profesores perciben de manera desfavorable la forma en que los superiores se comunican, motivan y dirigen la dinámica de trabajo, así como los mecanismos de control implementados internamente y la calidad de las relaciones que los superiores establecen con profesores, personal administrativo, alumnos y otros. También existe insatisfacción entre los docentes universitarios en relación con la escasa valoración de su trabajo en las unidades académicas, desigualdad en la supervisión de la asistencia y puntualidad en el trabajo, y descontento con sus labores debido a la falta de motivación en la organización universitaria. Todo esto contribuye a un ambiente laboral deficiente. En este contexto, resulta imprescindible implementar una acción integral en las instituciones universitarias para fortalecer el clima laboral, ya que tiene como objetivo identificar la red de significados que los docentes, como actores sociales, construyen en torno a su desempeño laboral y las funciones universitarias, las cuales se desarrollan diariamente en el marco institucional que combina experiencia y crecimiento profesional.

Debido a las demandas de los nuevos enfoques de trabajo, el sistema universitario requiere niveles más altos de eficiencia y compromiso educativo, que permitan equilibrar las nuevas exigencias laborales con una mejora en la calidad de vida dentro de las universidades. Estas razones impulsaron la pregunta de investigación: ¿Cuál estrategia posiblemente revitalizaría el ambiente laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca? Esto

está en línea con el objetivo de: Proponer una estrategia institucional para renovar el clima laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.**

- 1.** Los docentes de la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, no tienen claro sus tareas; no conocen las políticas universitarias ni la estructura de su institución, tampoco saben quién toma decisiones; son poco responsables del trabajo que realizan, no tienen iniciativa y no resuelven los problemas que se les presenta; no reciben reconocimientos y más bien existen críticas y sanciones, primando intereses personales y no institucionales.
- 2.** El Director del Departamento de Ciencias de la Educación es responsable de la falta de identidad institucional y por ende del mal clima laboral que se percibe en la institución.
- 3.** La propuesta: “Estrategia Institucional” consta de 3 talleres, tiene como fundamento la base teórica del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins y Modelo del Ambiente Laboral de Litwin y Stringer, cuyas teorías las eligió la naturaleza del problema de investigación y demandó de temáticas afines a cada taller.
- 4.** Finalmente se ha propuesto, una Estrategia Institucional cuya finalidad es renovar el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.

## **CAPÍTULO V: RECOMENDACIÓN**

- 1.** Proponer al Director del Departamento de Ciencias de la Educación aplicar la Estrategia Institucional para renovar el Clima Laboral en aras de brindar un servicio educativo de calidad conforme lo exige la normatividad universitaria.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.

- Ascencio, H. (2021). *“Clima institucional y desempeño laboral en la facultad de educación inicial de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2021”*. Universidad César Vallejo. Lima - Perú. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97895/Ascencio\\_VH\\_L-SD.pdf?sequence=4](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97895/Ascencio_VH_L-SD.pdf?sequence=4)
- Bellows, R. (1977). *Psicología del personal en la industria y los negocios*. México DF. Editorial Diana.
- Blum, M. & otro (1976). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. México DF. Editorial Trillas.
- Bormann, E. (2006). *La comunicación: un problema de las organizaciones modernas*. España: Deusto.
- Burga, M. (2008). *La reforma silenciosa. Descentralización, desarrollo y universidad regional*. Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú. Primera Edición. PUCP Fondo Editorial. Universidad del Pacífico. IEP.
- Chiavenatto, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericano.
- Cuenca, R. (2015). *La educación universitaria en el Perú. Democracia, expansión y desigualdades*. Lima - Perú. IEP.
- Davis, K. & otro. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc. Graw-Hill, México.
- De Sousa Santos, B. (2006). *La universidad popular del siglo XXI*. Primera Edición. Perú. Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales. UNMSM.
- Efrón, D. (1970). *Gesto, raza y cultura*. Argentina, Nueva Visión.
- Fernández, T. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*.
- Halpins, P. (2001). *Ambiente laboral*. Barcelona: Club Universitario.
- Hernández, R. et al (2010). *Metodología de la investigación*. Mc.Graw-Hill, México.
- Litwin, G & otro (1980). *Psicología de las organizaciones*. Kolb, D. México. Prentice Hall. 435 pp.

- Marín, J. (2001). *“El clima laboral: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación”*. En: Revista Decisión Administrativa N° 2.
- Martínez, B. (2003). *Explicación del clima laboral universitario*. Barcelona: Graó.
- Pajuelo, J. (2018). *“Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el Colegio Honores de San Martín de Porres, 2018”*. Universidad Peruana de las Américas. Lima - Perú. Recuperado de: [CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO HONORES DE SAN MARTIN DE PORRES, 2018.pdf \(ulasamericas.edu.pe\)](https://ulasamericas.edu.pe/CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_LA_GESTION_DEL_DESEMPEÑO_DOCENTE_EN_EL_COLEGIO_HONORES_DE_SAN_MARTIN_DE_PORRES_2018.pdf)
- Portocarrero, F, & otros. (2018). *Dilemas de la educación universitaria del siglo XXI*. Primera Edición. Fondo Editorial. Universidad del Pacífico.
- Riffo, R. (2020). *“Clima laboral y su influencia en el rol directivo. Mirada desde la educación de calidad, Talca, Chile, 2020”*. Universidad Privada de Tacna. Tacna - Perú. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2312/Riffo-San-Martin-Rocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, D. (2003). *Diagnóstico organizacional*. Alfa omega Grupo Editor S.A. México.
- Stephen, P. (2000). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Séptima Edición. Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Stephen, P. (1994). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. Cap. XIII, P. 461. Edit. Prentice Hall.
- Vadillo, E. (2021). *“El clima laboral y la motivación en los docentes de la Escuela Profesional de Educación Física de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2018”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú. Recuperado de: [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18356/Vadillo\\_de.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18356/Vadillo_de.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vega, M. (2017). *Ética y deontología. La universidad, la ética profesional y el desarrollo*. Primera Edición. Lima - Perú. PUCP. Fondo Editorial.

# ANEXOS

## ANEXO N° 01



UNIVERSIDAD NACIONAL  
 “PEDRO RUIZ GALLO”  
 LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
 SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°:.....

Lugar y Fecha:.....

Dimensiones	Siempre	A Veces	Nunca	Total
<b>Estructura</b>				
Tiene sus tareas claramente definidas.				
Tiene en claro quién manda y toma decisiones.				
Conoce las políticas de su institución.				
Conoce la estructura de su institución.				
<b>Responsabilidad</b>				
Es responsable del trabajo que realiza.				
Tiene iniciativa y hace las cosas por sí mismo.				
Resuelve los problemas que se le presentan.				
<b>Recompensa</b>				
Recibe reconocimientos.				
Existen más críticas, que reconocimientos.				
Cuando se comete errores, se sanciona.				
<b>Desafíos</b>				
Se toman riesgos oportunamente.				
Se toman decisiones efectivas.				
Su institución se arriesga por desarrollar una buena idea.				
<b>Relaciones</b>				
Prevalece una atmósfera de amistad.				
Clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
Es difícil conocer a las personas con las que labora.				
Las personas son frías y reservadas.				

Relaciones entre autoridad – trabajador son agradables.				
<b>Cooperación</b>				
Manifiesta ayuda mutua entre sus miembros, tanto de nivel superior e inferior.				
Trabaja en conjunto para alcanzar un propósito común o lograr un beneficio.				
Comparte sus experiencias con sus compañeros de trabajo para lograr un mismo interés u objetivo.				
<b>Estándares</b>				
Perciben los criterios establecidos por la organización para la productividad.				
Establecen criterios comunes en el desarrollo de sus actividades académicas.				
Fijan objetivos comunes para lograr el desarrollo de la institución.				
<b>Conflicto</b>				
Ven mejor al que se queda callado para evitar desacuerdos.				
Se busca estimular las discusiones abiertas entre participantes.				
Siempre se puede decir lo que se piensa, aunque no esté de acuerdo con sus superiores.				
<b>Identidad</b>				
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a su institución.				
Se siente que es miembro de un equipo que funciona bien.				
Siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia su institución.				
En su institución cada cual se preocupa por sus propios intereses.				



ANEXO N° 02

UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

Cargo:.....

Nombres y Apellidos del Encuestador:.....

Lugar y Fecha:.....

<b>A. Realización Personal</b>
1. ¿Se te permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales de la universidad?
2. ¿Se promueven espacios de capacitación al trabajador?
<b>B. Percepción del Trabajador</b>
1. ¿Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo?
2. ¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus directivos?
3. ¿En la facultad se desarrolla el trabajo en equipo?
<b>C. Percepción de la Institución en la que labora</b>
1. ¿Considera que la institución en la que labora es un buen lugar para trabajar?
2. ¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?
3. ¿Te sientes aceptado e integrado en la institución en la que trabajas?
4. ¿Tienes sentimiento de pertenencia hacia la institución en la que laboras?
<b>D. Condiciones Laborales</b>
1. ¿El trabajo que realiza satisface sus expectativas?
2. ¿El trabajo que realiza lo desarrolla profesionalmente?
3. ¿Existen incentivos laborales para que haga mejor su trabajo?



**ANEXO N° 03**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
LAMBAYEQUE**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Cargo:**.....

**Nombres y Apellidos del Entrevistado:**.....

**Nombres y Apellidos del Entrevistador:** .....

**Lugar y Fecha:**.....

---

**Código A: Clima Laboral.**

1. ¿Cómo caracteriza el clima laboral en su Departamento de Ciencias de la Educación?

-----  
-----  
-----

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre docentes?

-----  
-----  
-----

3. ¿De qué manera se establece la comunicación entre docentes y autoridades?

-----  
-----  
-----

4. ¿Cuáles son las actitudes de los docentes?

-----  
-----  
-----

5. ¿Existe compromiso institucional, identidad institucional?

-----  
-----  
-----

6. ¿La autoridad cómo gestiona los malos entendidos?

-----  
-----  
-----

7. ¿Cómo califica el clima laboral de su Departamento de Ciencias de la Educación?

-----  
-----  
-----

**Código B: Estrategia Institucional.**

8. ¿Su Departamento de Ciencias de la Educación está preocupado por encontrar una salida a la falta de identidad institucional docente?

-----  
-----  
-----

9. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

-----  
-----  
-----

10. ¿Cómo gestionar un buen clima laboral?

-----  
-----  
-----

11. ¿Qué propone como estrategia institucional?

-----  
-----  
-----



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: **Wilder Hugo Núñez Huamán** *Escriba el texto aquí*  
Título del ejercicio: **TESIS**  
Título de la entrega: **TESIS**  
Nombre del archivo: **TESIS\_FINAL\_N\_EZ\_HUAM\_N\_WILDER\_HUGO.docx**  
Tamaño del archivo: **947.59K**  
Total páginas: **61**  
Total de palabras: **10,680**  
Total de caracteres: **64,104**  
Fecha de entrega: **11-jul.-2023 10:49p. m. (UTC-0500)**  
Identificador de la entrega: **2129936057**



*Jorge Castro Kikuchi*  
Asesor: Dr. CASTRO KIKUCHI, JORGE

## Estrategia Institucional para Renovar el Clima Laboral en la Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Cajamarca, Año 2022.

### TESIS

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>11%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe:8080</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>theibfr.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>es.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>ecacampusix.unach.mx</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>vsip.info</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

*[Firma]*

10	dialnet.unirioja.es Fuente de Internet	<1 %
11	portal.amelica.org Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	1library.co Fuente de Internet	<1 %
14	transparencia.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	ru.dgb.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
17	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
18	revele.uncoma.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
19	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Asesor: Dr. CASTRO KIKUCHI, JORGE.