

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**



TESIS

“Estrategia Institucional para Fortalecer el Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo, Año 2019”

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

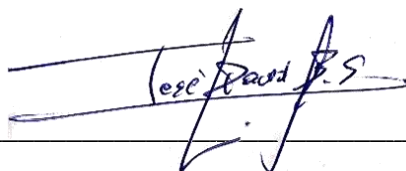
Investigador: Bach. Jose David Bacilio Sigüenza.

Asesor: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.

Lambayeque - Perú

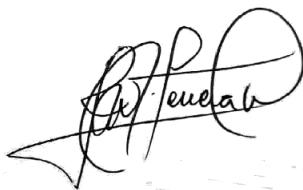
2023

APROBADO POR:



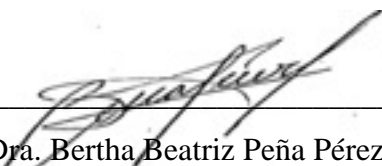
Bach. Jose David Bacilio Sigüenza.

Investigador



Dr. José Wilder Herrera Vargas

Presidente



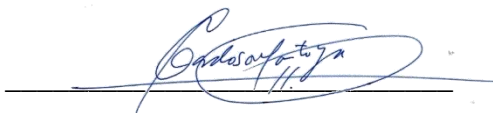
Dra. Bertha Beatriz Peña Pérez

Secretario



M. Sc. Iliana Cleopatra Serrepe Zapata

Vocal



Dr. César Augusto Cardoso Montoya

Asesor



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N°614-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas**, del día **viernes 10 de marzo de 2023**; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/mhi-vorx-fhe>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N°0479-2021-V-D-NG-FACHSE**, de fecha **31 de mayo de 2021**, integrado por:

Presidente	: Dr. José Wilder Herrera Vargas.
Secretario	: Dra. Bertha Beatriz Peña Pérez.
Vocal	: Mg. Iliana Cleopatra Serrepe Zapata.
Asesor Metodológico	: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA, FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO, AÑO 2019”**; presentada por la tesista **JOSÉ DAVID BACILIO SIGUENZA**, 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° 365-2022-CU de fecha 27 de julio de 2022); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al sustentante, quien procedió 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 9.00 a.m. 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.

Dr. José Wilder Herrera Vargas
PRESIDENTE

SECRETARIA

PS. ILIANA CLEOPATRA
SERREPE ZAPATA
REG. N°: 5594

VOCAL

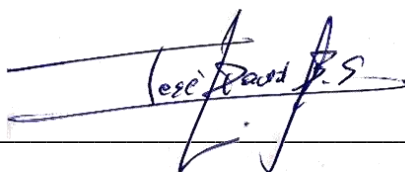
<<<<OBSERVACIONES:

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

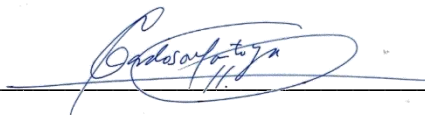
Yo, José David Bacilio Siguenza, investigador principal, y *Dr. César Augusto Cardoso Montoya*, asesor del trabajo de investigación “*Estrategia Institucional para Fortalecer el Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo, Año 2019*” 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 noviembre del 2021.



Bach. José David Bacilio Siguenza.

Investigador principal



Dr. César Augusto Cardoso Montoya

Asesor

DEDICATORIA

A mis padres Felipa y Gregorio, por darme la vida, por apoyarme y motivarme a realizar mis sueños. Por ser ejemplo y guía en la familia, mi agradecimiento infinito para ustedes queridos padres.

A mi esposa Katherine y mi bebé que está en camino, por impulsarme a salir adelante y ser mejor persona.

A mis hermanos Elmer, Fernando, Jorge, Rosmery, por estar conmigo en todo momento y por compartir cada logro de mi vida.

En memoria de mis hermanos Isabel, Mariela y Tito que son mis ángeles cuidan de mí y me acompañan en cada paso.

José Bacilio.

AGRADECIMIENTO

A Cristo mi Señor, por estar presente en mi vida, por fortalecer mi alma e iluminar mi mente, por darme la fuerza necesaria para salir adelante, y por haberme rodeado de personas que han sido soporte y compañía durante todo este tiempo.

A mis padres, por ser ejemplo de vida en mi camino, personas enviadas por Dios para brindarme mucho amor, formarme con buena educación y por regalarme las mejores lecciones de vida.

José Bacilio.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	III
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	IV
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
INDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	2
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.	2
1.2. BASE TEÓRICA.....	5
1.2.1. Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer.	5
1.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins.	11
1.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.	15
1.3.1. Estrategia Institucional.	15
1.3.2. Clima Laboral.....	16
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES	18
2.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	18
2.1.1. Región La Libertad.....	18
2.1.2. Universidad Nacional de Trujillo.	19
2.1.3. Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación.	25
2.2. PROCESO HISTÓRICO.	27
2.2.1. Contexto Internacional.	28
2.2.2. Contexto Nacional.	31
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	32
2.4. METODOLOGÍA.....	35
2.4.1. Diseño de Investigación.....	35
2.4.2. Población.....	35
2.4.3. Equipos, Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	36
2.4.4. Procedimientos para la Recolección de Datos.	36
2.4.5. Análisis Estadístico de los Datos.	37
2.4.6. Métodos.....	37
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	39
3.1.1. Guía de Observación.	39

3.1.2. Guía de Encuesta.	42
3.2. MODELO DE ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	50
3.2.1. Sistematización Conceptual.....	62
3.2.2. Fundamentación.	63
3.2.3. Justificación.....	64
3.2.4. Propuesta Práctica.	66
3.2.5. Metodología.	69
3.2.6. Evaluación.....	70
3.2.7. Cronograma.....	71
3.2.8. Presupuesto.....	71
3.2.9. Financiamiento de los Talleres.	72
3.3. DISCUSIÓN.....	72
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	63
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Guía de Observación de Clima Laboral.	39
Tabla 2: Creatividad e innovación en las soluciones de los problemas que se presentan en la universidad.....	42
Tabla 3: Responsabilidad y autonomía para tomar decisiones.....	43
Tabla 4: Promueven espacios de capacitación.	43
Tabla 5: Normas y reglas de la universidad son claras.....	44
Tabla 6: Comunicación entre compañeros.	44
Tabla 7: Comunicación con los directivos.	44
Tabla 8: Trabajo en equipo.....	45
Tabla 9: Presión en el trabajo.	45
Tabla 10: La institución en la que labora es un buen lugar para trabajar.	46
Tabla 11: Puedo contar con mis compañeros de trabajo.	46
Tabla 12: Aceptación e integración.	46
Tabla 13: Sentimiento de pertenencia.	47
Tabla 14: Convivencia grata en el trabajo.	47
Tabla 15: Beneficios en el trabajo.	48
Tabla 16: Satisfacción de expectativas.....	48
Tabla 17: Desarrollo profesional.	49
Tabla 18: Incentivos laborales.	49

INDICE DE FIGURAS

Figuras 1. Diseño de la Investigación.....	35
Figuras 2. Propuesta Teórica	50
Figuras 3. Característica de la Estrategia Institucional.....	65
Figuras 4. Características del Clima Laboral.....	65
Figuras 5. Modelo Estratégico Institucional Integrado	66

RESUMEN

Apostar por un buen clima laboral aumenta el rendimiento de la institución. Se fomenta el liderazgo pedagógico y la igualdad de oportunidades. Los participantes desarrollan autonomía. Crear climas laborales saludables aporta en el desarrollo profesional individual y grupal. Ayuda a potenciar la innovación y la creatividad. Disminuye el estrés, lo cual es bueno para la salud de los docentes de la institución. Un clima laboral agradable es fundamental para alcanzar la satisfacción de los colaboradores y, por lo tanto, su efectividad. Contar con un adecuado clima laboral es la mejor manera para que una institución universitaria haga realidad su compromiso misional y tenga docentes debidamente capacitados y actualizados. La investigación se realizó en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo, donde participaron los docentes, personal administrativo y decano. Su finalidad es proponer una metodología institucional para reforzar el clima laboral. El trabajo se legitimó por su valor teórico, su importancia social, su utilidad práctica y por las ventajas que genera. su sustento se basó en las teorías de Litwin y Stringer y de Stephen Robbins. La investigación se abordó según el diseño de investigación descriptivo – propositivo con enfoque mixto. La población de análisis fue de 8 profesores. Se aplicaron la observación, la entrevista, el testimonio y la encuesta. Los resultados: se evidencia poca organización, no existe trabajo en equipo, no hay flexibilidad laboral, no hay correlación entre las personas que estudian y trabajan en ella, no hay sensación de perseguir un mismo objetivo, no descifran las metas a cumplir, es decir, no se sienten parte de una institución que tiene una visión y una misión a cumplir, y por el contrario se sienten en un ambiente de trabajo con objetivos e intereses muy poco comunes, no hay liderazgo, lo que no permite la satisfacción y la motivación laboral, lo que afecta la productividad. 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

They bet on a good working environment and increase the performance of the institution. Pedagogical leadership and equal opportunities are encouraged. Participants develop autonomy. Creating healthy work environments contributes to individual and group professional development. It helps to promote innovation and creativity. It reduces stress, which is good for the health of the institution's teachers. A pleasant work environment is essential to achieve employee satisfaction and, therefore, their effectiveness. Having an adequate work environment is the best way for a university institution to make its missionary commitment a reality and have duly trained and updated teachers. The research was carried out at the Professional School of Primary Education, Faculty of Education and Communication Sciences, National University of Trujillo, where teachers, administrative staff and dean participated. Its purpose is to propose an institutional methodology to strengthen the work environment. The work was legitimized by its theoretical value, its social importance, its practical utility and the advantages it generates. his support was based on the theories of Litwin and Stringer and Stephen Robbins. The research was approached according to the descriptive-propositive research design with a mixed approach. The analysis population was 8 teachers. Observation, interview, testimony and survey were applied. The results: little organization is evident, there is no teamwork, there is no labor flexibility, there is no correlation between the people who study and work in it, there is no feeling of pursuing the same objective, they do not decipher the goals to be met, that is, , they do not feel part of an institution that has a vision and a mission to fulfill, and on the contrary, they feel in a work environment with very unusual objectives and interests, there is no leadership, which does not allow satisfaction and work motivation , which affects productivity. It is concluded as research achievements, the justification of the research problem and having theoretically developed the proposal.

Keywords: Institutional Strategy; Working environment.

INTRODUCCIÓN

Bajo la lógica de una estrategia institucional, y acorde con la actual Ley Universitaria 30220 todas las universidades públicas deben desarrollar un plan estratégico institucional que garantice planeación, calidad, ejecución, desempeño y seguimiento a su gestión y de este modo se concreten los principios, fines y funciones de la universidad.

En la Universidad Nacional de Trujillo, caso Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación se evidencia un **problema de clima laboral** reflejado en la interrogante: ¿La especificación de una estrategia probablemente fortalecería el clima laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo?

El **Objetivo general:** Proponer una estrategia institucional para probablemente fortalecer el clima laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo. **Objetivos específicos:** Describir el clima laboral que se desarrolla en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo. Investigar el rol de la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo. Diseñar la propuesta en relación al propósito de la investigación en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo.

El **Objeto de estudio:** Clima Laboral; el **Campo de acción:** Estrategia institucional para probablemente fortalecer el clima laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo.

La **Hipótesis:** “Si se diseña una estrategia institucional sustentada en las teorías de Litwin y Stringer y Stephen Robbins, **entonces** probablemente se fortalecería el clima laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo, año 2019”

La presente investigación para su mejor comprensión se ha dividido en cinco capítulos.

En el **capítulo I**, se abordó el diseño teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación. Luego la definición de términos.

En el **capítulo II**, se dio cuenta del método y materiales. Comprende la ubicación del objeto de estudio. El proceso histórico, como se manifiesta y características del problema en investigación y la descripción de la metodología.

En el **capítulo III**, encontramos el análisis y la discusión de los datos recogidos de la observación y encuesta. También la propuesta, que está conformada por: introducción, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres a través del cual se concretiza nuestra estrategia, pues tienen esencia teórica y práctica.

En el **capítulo IV**, conclusiones. En el **capítulo V**, recomendaciones y finalmente, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Vilca (2019). Maestría en Educación, tesis, “*Comunicación asertiva y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del Distrito de Patambuco – 2019*”. Maestría en Educación con mención en Administración de la Educación. Universidad Nacional del Altiplano. Puno.

Manifiesta que:

La presente investigación se enfoca en la poco o inexistente diálogo asertivo entre el director y el personal docente de las instituciones educativas del Distrito de Patambuco, Esta situación genera un clima organizacional negativa, pues los docentes muestran actitudes negativas como la falta de identidad con la institución educativa, esto se observa cuando se convoca a reuniones de trabajo institucional dentro del Distrito de Patambuco. El propósito de la investigación está centrada en determinar el grado de correlación entre la comunicación asertiva y clima organizacional en las instituciones educativas del Distrito de Patambuco en el año 2019; aplicando el diseño de investigación descriptivo correlacional a una muestra de 55 docentes y utilizando la técnica de la encuesta, se pudo llegar a las siguientes conclusiones: de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.56$, y la prueba de hipótesis $T_t = 4,92$, concluimos que existe un moderado grado de correlación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en las instituciones educativas de Patambuco en el año 2019. La comunicación asertiva se da en niveles regulares según las opiniones del 52,12% de docentes encuestados, esto se debe a que se dan a veces las estrategias asertivas, estilos asertivos y la comunicación precisa. El clima organizacional se da en niveles regulares según las opiniones del 48,18% de docentes encuestados, esto se debe

a que se practican regularmente: la aserción positiva, la comunicación gestual, comunicación interpersonal y autoestima.

Albañil-Ordinola (2015). Maestría en Educación, tesis, *“El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura”*. Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Piura.

Considera que:

El presente trabajo presenta un análisis del clima laboral desde la perspectiva educativa en una institución pública, está desarrollado en base a cómo percibe el profesorado de dicha institución, las dimensiones más relevantes del clima laboral como la comunicación, satisfacción laboral y la participación, descritas en base a otros factores como el reconocimiento y el trabajo en equipo, que se vive en la IE Enrique López Albújar de Piura.

Díaz (2016). Tesis de Maestría en Educación, *“Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016”*. Para optar el grado de magister en educación con mención en gestión educativa. Universidad de la Amazonía Peruana. Iquitos.

Concluye que:

Conclusiones: el 76,5 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto a la dirección institucional es regular; el 76,5 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto al desempeño docente es regular; el 52,9 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos

2016; en cuanto al trabajo conjunto con las familias y la comunidad es regular; el 47,1 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto al uso de la información es regular; el 58,8 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto a la infraestructura y recursos para el aprendizaje es regular.

Cueva y Ponce (2018). Tesis de maestría: “Clima organizacional y satisfacción laboral del profesional de enfermería de centro quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, 2018”. Tesis para optar el grado académico de maestro de gerencia en salud. Universidad Nacional del Callao.

Considera que:

El objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del profesional de enfermería del Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión. Metodología: el enfoque fue cuantitativo, de tipo y diseño no experimental, transaccional correlacional. La muestra fue de 40 profesionales de enfermería que laboran en los servicios de Centro Quirúrgico, aplicándose un muestreo aleatorio simple. La técnica fue encuesta y los instrumentos fueron el cuestionario de Clima Organizacional y el cuestionario de Satisfacción Laboral. Se utilizaron frecuencias absolutas y relativas, promedios y desviación estándar. Para evaluar la relación se realizó mediante el coeficiente de correlación de Spearman, y considerando un p valor menor a 0.05. Resultados: Con el estadístico de correlación de spearman no se evidenció relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($p=0.098$), además no se observó relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en su dimensión satisfacción intrínseca ($p=0.917$), en su dimensión ambiente físico de trabajo ($p=0.118$), en su dimensión supervisión ($p=0.128$), en su dimensión participación ($p=0.109$). Por otro, si se evidenció una relación directa, débil y significativa entre el clima organizacional y las prestaciones recibidas; obteniéndose un coeficiente de

correlación de Rho de Spearman = 0.433, con su respectivo $p = 0.006$ ($p < 0.05$). Conclusiones: No existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del profesional de enfermería del Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión ($p=0.098$).

1.2. BASE TEÓRICA.

1.2.1. Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer.

A pesar de que existen muchos teóricos interesados en el estudio de la organización, es a partir del año 1966 cuando se comienza a hacer esfuerzos para conceptualizar este punto. El origen de la palabra Clima Laboral se ubica en Kart Lewin, quien la define en función de la siguiente fórmula $C=F (P \times E)$ “El comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno”. Para Lewin el individuo se comporta de acuerdo a como él experimenta su ambiente, siendo fundamental su percepción para comprender y dar sentido a su actividad laboral. (Brunet, 1987)

El modelo de clima laboral de Litwin y Stringer (1968) es un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad.

Estos autores dirigieron un estudio experimental en el año 1968, denominado “Motivación y Clima Laboral”, para determinar el impacto del estilo de liderazgo del clima laboral sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Estos autores emplean una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima laboral tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

Entre los objetivos de dicho estudio se encontraban (LITWIN & STRINGER, 1968):

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima laboral.

- Estudiar los efectos del clima laboral sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima laboral sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

El modelo que presentan (LITWIN & STRINGER, 1968) concibe al clima laboral como un constructor molar que permite:

- a) Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social.
- b) Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales.
- c) Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.
- d) Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.
- e) El clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto, los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros.
- f) Las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos.
- g) El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos.
- h) Se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima.

Litwin y Stringer han intentado investigar y describir varios elementos del clima laboral que tienen influencia en la conducta motivada de los trabajadores. Estos aspectos describirán la situación en cuanto a la organización, permitiendo separar y analizar los mismos. Para medir el clima laboral con una fiabilidad y legitimidad

razonables, los autores crearon un instrumento de recopilación de información que consistía en un cuestionario de 21 ítems.

Para dichos autores, el clima laboral es un rasgo algo duradero del contexto interno de la organización que es percibido por sus miembros, que influye en su conducta y que puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

Las dimensiones definidas por (LITWIN & STRINGER, 1968) son: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad.

- **Estructura:** Aborda la perspectiva que los miembros de la organización tienen sobre la cantidad de procedimientos, reglas, obstáculos, normas, trámites y diferentes límites a los que se enfrentan en la realización de su trabajo. El resultado positivo o negativo estará controlado por el grado en que la organización acentúe la burocracia, frente a la acentuación puesta en un lugar de trabajo informal, libre y desestructurado.
- **Responsabilidad:** Los trabajadores tienen autoridad para cumplir objetivos, lo que implica que tienen independencia a la hora de tomar decisiones en relación con su trabajo, la supervisión que reciben es general, esto es, la sensación de ser su propio jefe y de no tener un doble control en el trabajo.
- **Recompensa:** Alude a la impresión de los miembros sobre la idoneidad de la recompensa obtenida por el trabajo bien realizado. Es el grado en que la organización utiliza la retribución más que la sanción. Este aspecto puede producir un ambiente adecuado en la organización, pero siempre que no se reprenda al trabajador, sino que se le anime a realizar su trabajo de forma correcta y, si no lo hace bien, se le anime a seguir mejorando a medio plazo.

- **Desafío:** La sensación que los miembros de la organización tienen sobre los desafíos que el trabajo requiere. corresponde a los objetivos que tienen respecto a los riesgos específicos que pueden correr durante el desarrollo de sus labores. Como tal, es el grado en que la organización avanza en el reconocimiento de los riesgos calculados para lograr los fines propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un ambiente competitivo, lo cual es importante en cualquier organización

- **Relaciones:** Es lo que los miembros de la organización perciben de la presencia de un clima de trabajo agradable y de grandes relaciones sociales, tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados, estas conexiones se crean dentro y fuera de la organización, entendiendo que hay dos grupos dentro de ella. Los grupos formales, que son parte de la estructura jerárquica y los grupos informales, que se producen a causa de la relación de compañerismo.

- **Cooperación:** Es la sensación de ayuda por parte de los directivos y de los diferentes trabajadores de la organización. Se enfatiza la ayuda común, tanto desde un nivel superior como inferior.

- **Estándares:** Este aspecto alude a cómo las personas que forman parte de una organización entienden los estándares que se han establecido para la productividad.

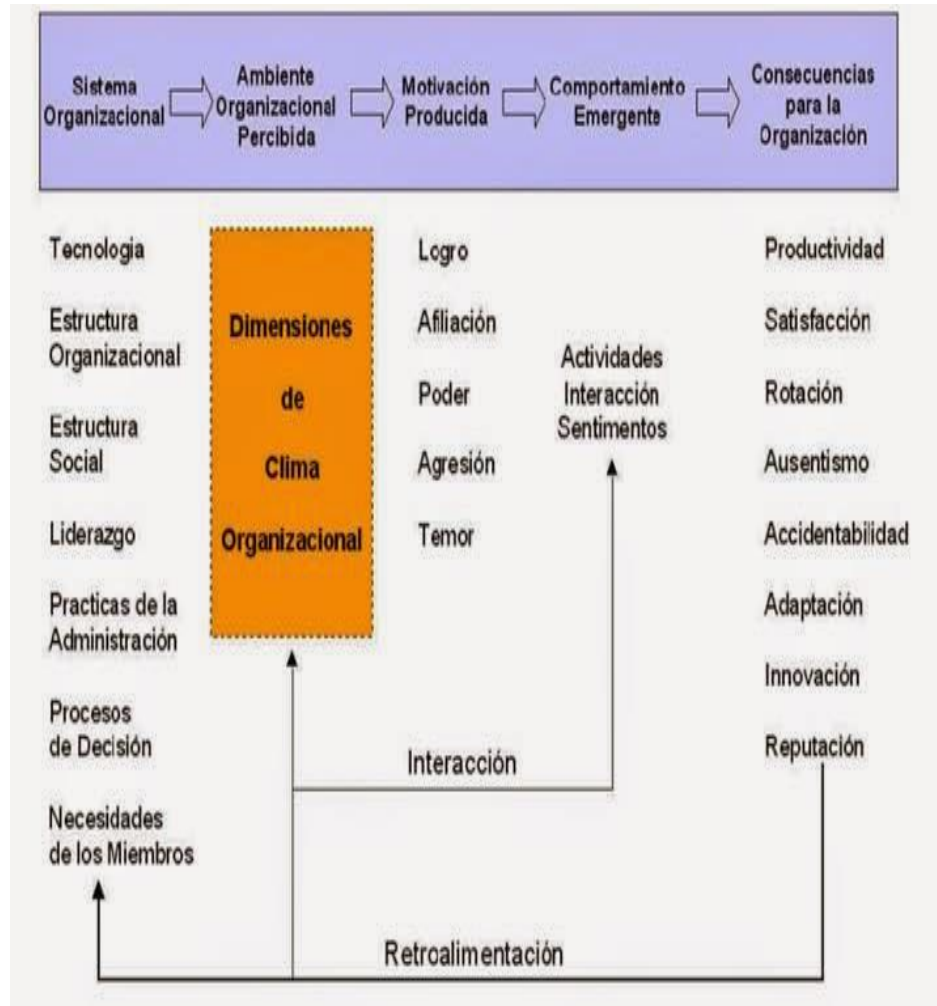
- **Conflictos:** La sensación de que los jefes y los empleados necesitan tener varios puntos de vista, acentuando que los problemas deben ser conocidos y no permanecer ocultos o escondidos. Aquí, el rumor juega un papel importante, sobre lo que podría estar sucediendo en un momento dado dentro de la organización, y la comunicación entre las diferentes escalas de jerarquía evita que se produzcan conflictos.

- **Identidad:** Es la sensación de estar identificado con la organización, de tener un lugar, esto quiere decir, que se percibe que perteneces a la organización, que se es un individuo significativo del equipo de trabajo, de tener objetivos similares,

independientemente de que sea individual o de la propia organización, muchos piensan que esta es la dimensión más significativa.

Según Litwin y Stringer, los climas laborales se pueden crear por la transformación en el estilo de liderazgo utilizado. Se pueden crear en el corto plazo y sus características permanecen estables. Cuando se crean estos climas, tienen un impacto enorme y significativo en la motivación y, posteriormente, en el desempeño del cargo y su satisfacción.

(LITWIN & STRINGER, 1968) proponen el siguiente esquema de clima laboral:



Fuente: (LITWIN & STRINGER, 1968)

Según este punto de vista, el clima laboral es un canal por el que pasan fenómenos objetivos (toma de decisiones, liderazgo, estructura); en este sentido, la evaluación del clima laboral mide la forma en que se percibe la organización. Las características del sistema de organización producen un clima laboral determinado. Esto afecta las motivaciones de las personas que forman parte de la organización y su comportamiento correspondiente. Esta conducta tiene claramente una amplia variedad de consecuencias para la organización, como la satisfacción, la productividad, la adaptación, la rotación, etc.

Las conclusiones generales arrojadas por esa investigación inicial en 1968, pueden resumirse de la siguiente manera, citada por (RAMOS & VALERO, 1997):

- Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo.
- Estos climas pueden ser creados en lapso breve, y sus características son bastante estables.
- Una vez creados los climas, estos pueden tener efectos significativos, y a veces dramáticos, sobre la motivación y por consiguiente sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo.
- El clima laboral puede provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables.

1.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional. (STEPHEN ROBBINS, 1994)

La satisfacción en el empleo asigna un conjunto de conductas hacia el trabajo. Podemos describirlo como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo, y esto incluye un conjunto de perspectivas y sentimientos. Por lo tanto, la satisfacción o la decepción con el trabajo depende de varios factores, por ejemplo, el contexto físico en el que trabaja, la forma en que el jefe le llama por su nombre y le trata bien, el orgullo o el logro que le proporciona el trabajo, la posibilidad de poner en práctica sus conocimientos, el desarrollo de nuevos conocimientos y la asunción de retos.

Esta idea alude a la confianza, la apariencia física, el reconocimiento y el reto personal. Sin embargo, no alude a las condiciones personales del trabajador, ni a la inteligencia emocional.

Existen diferentes factores que afectan a la satisfacción que no son parte del lugar de trabajo, pero que también afectan a la satisfacción laboral. Por poner un ejemplo, la salud, la edad, la estabilidad emocional, la antigüedad, tiempo libre, la condición socio económica y actividades recreativas que practica, relaciones familiares afiliaciones sociales, etc. Sucede lo mismo con las aspiraciones y motivaciones personales, así como con su realización.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes del individuo hacia su trabajo. El que se encuentra satisfecho con su puesto, tendrá actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. (BRUNET, 2000)

De igual modo, las actitudes son afirmaciones de estima favorable o desfavorable con respecto a acontecimientos, gente u objetos. Manifiestan cómo nos sentimos con respecto a algo. En el momento en que digo "me gusta mi trabajo", estoy comunicando mi actitud hacia el empleo. Cada individuo puede albergar muchas actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en el número muy limitado que se identifica con el trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el trabajo (cuánto se relaciona uno con su trabajo y se interesa efectivamente por él) y con la organización (una marca de lealtad e identificación con la organización).

Variables de la satisfacción laboral: Las variables en el trabajo son las que definen la satisfacción laboral. Las pruebas demuestran que las variables fundamentales son recompensas equitativas, un trabajo intelectualmente estimulante, colegas cooperadores y condiciones favorables de trabajo.

Los colaboradores suelen tener preferencia por los puestos que les dan libertad para aplicar sus capacidades y habilidades y les propongan una variedad de tareas, oportunidades y opiniones sobre su desempeño, cualidades que hacen que la ocupación sea intelectualmente estimulante. Los puestos con pocas dificultades generan incomodidad, pero un número excesivo de dificultades provoca frustración y sensación de fracaso. En situaciones moderadas, los trabajadores encontrarán satisfacción y placer.

Satisfacción y productividad: Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella. En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad (CHIAVENATO, 1994).

Las primeras teorías sobre la relación entre la satisfacción y el rendimiento se resumen, en general, en la explicación de que un colaborador contento es un colaborador eficiente. Otro punto central para el tema de la satisfacción - rendimiento es la relación de causalidad. La mayoría de los estudios de la relación partieron de planes que no podían exhibir circunstancias y resultados lógicos. Los estudios que han controlado esta posibilidad muestran que el fin más legítimo es que la productividad conlleva a la satisfacción, y no al revés. En caso de que se trabaje muy duro, se obtendrá un sentimiento característico de prosperidad. Además, esperando que la organización premie la eficiencia, el individuo con alta productividad obtendrá más reconocimiento verbal, al igual que una compensación más significativa y la probabilidad de ascenso. Así, estos incentivos aumentan la satisfacción laboral.

Importancia de la Satisfacción Laboral.

Robbins plantea que la satisfacción laboral es importante por tres razones: (DALTON, 2002):

- Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. "...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)

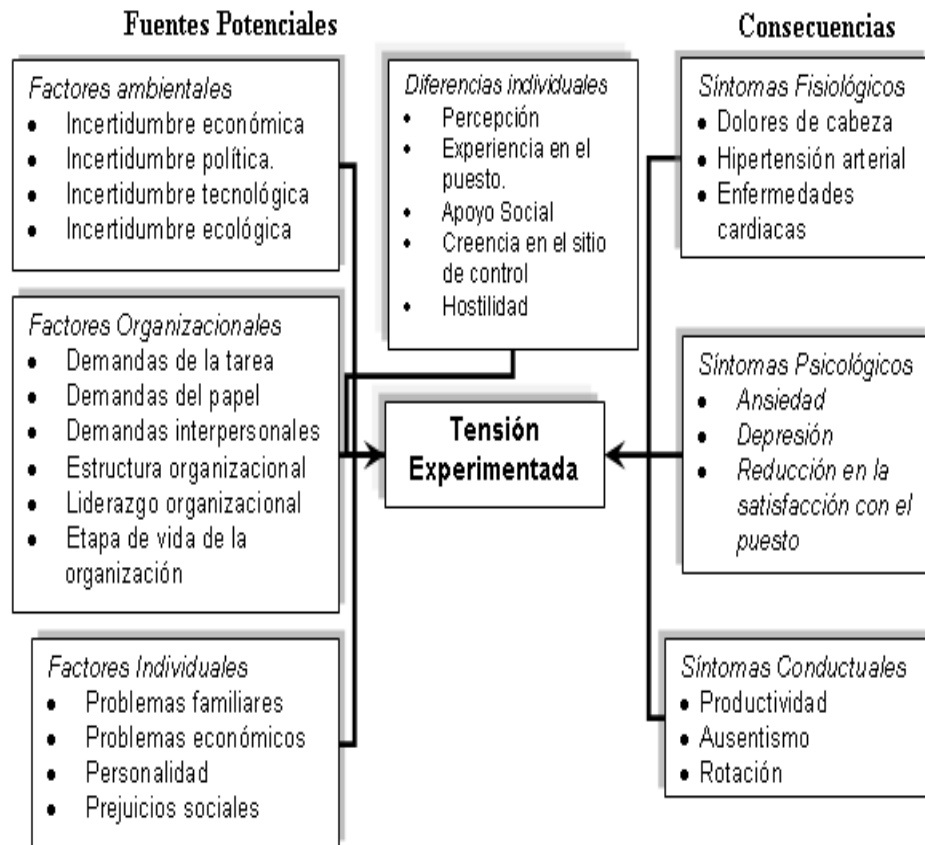
Eventos o Condiciones de Satisfacción Laboral.

- **Satisfacción en el trabajo:** Interés inherente al trabajo, las oportunidades, la variedad, la cantidad de trabajo, la dificultad, la probabilidad de tener éxito o el dominio de los métodos.
- **Satisfacción con el salario:** Estimación de la parte cuantitativa de la compensación económica, de la equidad sobre el mismo o al método de distribución.
- **Satisfacción con las promociones:** Oportunidades de formación o la base a partir de la cual se genera la promoción
- **Satisfacción con el reconocimiento:** Que contempla la felicitación por realizar el trabajo, la congruencia con la propia percepción, las críticas.
- **Satisfacción con los beneficios:** Como seguros médicos, pensiones, primas, vacaciones.
- **Satisfacción con las condiciones de trabajo:** Tales como los descansos, el horario, la temperatura, el diseño del puesto de trabajo.

Factores que Provocan Tensión.

- Ambientales.

- Organizacionales.
- Individuales.



FUENTE: Stephen P. Robbins (2000), Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. Séptima Edición. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

1.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

1.3.1. Estrategia Institucional.

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía). Por lo tanto, el significado primero de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

El concepto se utiliza igualmente para aludir al plan creado para coordinar un asunto y para asignar el conjunto de reglas que garantizan una buena decisión en todo momento. Como tal, una estrategia es el proceso elegido por el cual se confía en alcanzar un estado futuro específico.

Las estrategias definen los cursos de acción que muestran los esfuerzos, recursos y medios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Estrategia, un planteamiento para algo que una persona o un grupo de personas se propone.

Estrategia institucional, un conjunto de acciones, en el entorno organizacional, destinados a cumplir adecuada y productivamente los objetivos que se esperan.

1.3.2. Clima Laboral.

El Clima de laboral, es el medio ambiente humano, lleno de sentimiento, cálido y físico en donde cada día se fomenta el trabajo que impacta la satisfacción y posteriormente la productividad. Se identifica esencialmente con el "saber hacer" del director, jefe, supervisor o gerente con el comportamiento de los individuos, con su forma de actuar, trabajar, dirigir y relacionarse, en suma, su conexión con los trabajadores, con las máquinas utilizadas y con la actividad propia de cada uno.

En términos concretos podemos definir como Clima Laboral a las “características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en un ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia” (GONZÁLEZ, 2001).

La administración y organización del clima laboral es posiblemente la estrategia más esencial para la organización, a pesar de que actualmente no tiene la importancia necesaria en ciertas organizaciones. Es deber de los líderes de las organizaciones en la búsqueda de la excelencia de organización a partir de su "Capital Humano", que en la actualidad es la ventaja competitiva principal.

Guillén subraya que "los empleados son primero", donde alude a la forma en que en las organizaciones actuales que progresan, son ejemplos creíbles de la extensión de la calidez humana, la cooperación, la preparación y la creatividad de sus colaboradores. Un estudio distribuido por la revista estadounidense Fortune, dice que las mejores organizaciones donde trabajar, son igualmente las mejores organizaciones en las que poner recursos, considerando que son dos veces más beneficiosas que el resto de las organizaciones, el final del estudio expresa que "la alegría se contagia y es una buena inversión". También la confirmación de esto, es que estas organizaciones son las más beneficiosas en cuanto a invertir, sobre la base de que utilizan sus activos en las personas de una forma más inteligente.

Entre los factores que inciden en la conformación del clima laboral de una empresa, (CASCIO, 1986) destaca los siguientes:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remociones, incentivos, remuneraciones, etc.)
- Relaciones interpersonales de los recursos humanos: De este modo, el clima laboral es concebido como un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la organización, productividad, nivel de satisfacción, nivel de rotación, etc. (BRUNET; 1987)

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

2.1.1. Región La Libertad.

La Libertad es una región ubicada en el noroeste del país. Su capital y ciudad más poblada es Trujillo. Y tiene dos patrimonios de la humanidad declarados por la UNESCO, Parque Nacional del Río Abiseo en 1983 y Chan Chan en 1986. Es líder a nivel nacional en el sector agroexportador y en producción de Oro y es la segunda región con más electores según el JNE al 2021 con una población de más de 2 millones de liberteños al 2020. Posee el segundo parque automotor más grande del Perú. (Wikipedia, 2021)

La Libertad se ubica en la parte noroccidental del Perú. Por el norte limita con la Región Lambayeque; por el sur con la Región Áncash y con la Región Huánuco; por el este, con las regiones San Martín y Cajamarca; por el oeste con el mar de Grau. Como oasis en el desierto, sus valles costeros son fértiles, al igual que los interandinos. Esta región se extiende hacia el oriente, con territorios bañados por el caudaloso río Marañón. Sus playas tienen también una gran riqueza marina gracias a la Corriente de Humboldt o Corriente peruana. Además, La Libertad es la única región del Perú que abarca las 3 regiones naturales, costa, sierra y selva, y salida al mar. (Wikipedia, 2021)

Clima: La zona costera y la andina tienen estaciones climáticas opuestas simultáneamente. La franja costera tiene un clima cálido y soleado durante buena parte del año. Su temperatura promedio oscila entre los 20 °C y 21 °C y en verano del 2017 superó los 30 °C. En invierno, las pequeñas garúas humedecen la campiña de la costa. En Trujillo, el clima es más húmedo y frío durante gran parte del año. Las garúas y neblinas son fenómenos diarios en invierno y otoño. Estos cambios

climáticos en la ciudad se deben al violento cambio, de desierto a zonas de cultivo, en el ámbito de Chavimochic, también la contaminación es un factor importante.

Su zona de sierra andina, y a partir de los 3000 metros sobre el nivel del mar, tiene un clima seco y templado durante el día y más bien frío en la noche. Durante los meses de enero a marzo hay un invierno de intensas lluvias en esta zona. (Wikipedia, 2021)

2.1.2. Universidad Nacional de Trujillo.

La Universidad Nacional de Trujillo es una universidad peruana localizada en la ciudad de Trujillo, Región de La Libertad al norte del Perú cuyo acrónimo es UNT, fue fundada durante la época republicana por el General Simón Bolívar, quien expidió en su cuartel general de Huamachuco el decreto de fundación el 10 de mayo de 1824, teniendo como secretario a Don José Faustino Sánchez Carrión. El primer rector fue Don Carlos Pedemonte y Talavera cuyo mandato empieza el 22 de octubre de 1831. El 23 de noviembre de 1831 el supremo Gobierno nombró como patronos de la Universidad a Santo Tomás y Santa Rosa de Lima, Los primeros ambientes donde funcionó la universidad fueron dentro del colegio fundado por obispos El Salvador. Las primeras cátedras ofrecidas fueron Teología Dogmática y Moral, Cánones y Leyes, Anatomía y Medicina, Filosofía y Matemáticas. Los primeros grados académicos otorgados por la U.N.T. fueron los de Bachiller, Maestro y Doctor en Leyes y Sagrados Cánones. Adopta el sistema de Facultades a partir del año 1861. En 1876 la universidad fue cerrada por un periodo de 18 años, siendo reabierta el 29 de abril de 1894, su rector fue Pedro Martínez de Pinillos. De sus aulas egresaron el vate universal César Vallejo 1916, el primer filósofo político Antenor Orrego 1928. (Universidad Nacional de Trujillo, 2021)

En 1910 se creó la Facultad de Artes Industriales para formar técnicos para la industria del azúcar, refinación de petróleo y la metalurgia, los docentes fundadores fueron los técnicos alemanes venidos a Casagrande para la planta azucarera. En 1930 se convierte en Facultad de Química Industrial; y en 1946 se transforma en Facultad de Ingeniería Química siendo su egresado el ingeniero químico del siglo XX Luis Banchemo Rossi 1950, el más destacado. Para mediados del siglo XX se daría la

creación de la facultad de medicina, teniendo sus inicios en fecha 17 de febrero de 1956, cuando el presidente General Manuel Odría promulgó la ley N° 12647 que daría paso a la creación de la facultad en el actual terreno que hoy ocupa. Cabe resaltar que esta disposición del gobierno tiene como precedente la movilización de los estudiantes de pre- médicas para la creación de una facultad de medicina que permita el correcto dictado de la carrera. La responsabilidad sobre la construcción de semejante obra recayó en la firma Cillóniz, Olazábal y Urquiaga, S.A; firma que tenía en su haber construcciones de gran envergadura como la del Hospital Central de Arequipa en 1952, así mismo, contratos de excavaciones y rellenos realizados en la construcción del Hospital Central del Empleado. (ESSALUD, 2019). Según información proporcionada por el diario La Industria de 1957, el proyecto de la facultad de medicina de la UNT fue una aplicación hecha por el arquitecto Sven Wahin, del proyecto de los arquitectos Carlos Morales M. y Manuel Valega Sayan. El local correspondiente a la actual facultad de medicina de la UNT fue planificado como un edificio de dos plantas con un área construida de 4573 m², siendo el área techada de la planta baja 2684 m² y el área techada de la segunda planta, 1889 m². Respecto a la planta baja, las instalaciones y servicios fueron calculados para 300 personas; los laboratorios fueron previstos con medidas de 7.50 x 20 metros, planeándose incluso laboratorios anexos más pequeños. Así mismo, se habilitaron las áreas para el departamento de Anatomía el cual contaría con el depósito para cadáveres y dos ambientes acondicionados para las piezas de enseñanza. La edificación contaba además con servicios higiénicos y cuartos de vestir. Correspondiente a la planta alta, en esta zona se encontraría ubicada la biblioteca que funcionaría solamente como biblioteca especializada para los cursos de preclínica. La construcción preveía, además, salones de estar y recepción para los docentes y personal administrativos. La facultad de medicina fue sin duda alguna un edificio representativo de la modernidad en cuanto al empuje de la educación médica. La construcción contaba con instalaciones eléctricas, mecánicas y sanitarias, agua fría y caliente; además, los laboratorios y las aulas tenían sistema de gas y aire comprimido. A fin de poder ofrecer un servicio académico de calidad, la facultad fue dotada de una bomba neumática, un calentador y una compresora que permitían mantener el agua fría y caliente a una presión de 40 libras por pulgada en todo el edificio. Se resalta además que a razón del deficiente servicio de fuerza eléctrica en la ciudad, la Universidad Nacional de Trujillo se vio obligada a la compra de un generador de

energía a fin de lograr el correcto funcionamiento de la nascente facultad. (Universidad Nacional de Trujillo, 2021)

Para el último cuarto del siglo XX, en 1970, el Ing. Andrés Tinoco Rondán presentó un proyecto para crear ingeniería industrial, ingeniería mecánica e ingeniería de materiales, sobre la base de la demanda que se proyectaba en el Parque Industrial de Trujillo como política de estado del gobierno de Juan Velasco; y en 1985 presenta el proyecto para crear la Maestría en Ingeniería Industrial. El rector Aníbal Espino en 1972 decretó un receso para evitar que los gobiernos tripartitos se instalaran en las universidades. El 23 de julio de 1980 el rectorado declaraba un receso de 10 días por asuntos internos. La universidad superó una crisis interna acontecida en 2004, la cual provocó entonces que el rector Huber Ezequiel Rodríguez Nomura declare un receso a raíz de la lucha de los estudiantes en contra de su gestión por casos de nepotismo, corrupción y otros. (Universidad Nacional de Trujillo, 2021)

Actualmente se tiene en proyecto crear la Escuela de Ingeniería Política, con aplicación para la planeación, ingeniería y gerencia de los gobiernos municipales, gobiernos regionales y el gobierno nacional, además la Escuela de Ingeniería de Gestión Minera, por su presencia de buen número de sus ingenieros en el sector minero-metalúrgico. La U.N.T. siempre está en la avanzada del nuevo conocimiento en ingeniería, de allí su prestigio y tradición ganados en el desarrollo de la llamada "ingeniería trujillana" tanto en el Perú como en el extranjero. (Universidad Nacional de Trujillo, 2021)

Últimamente ha sido remodelada intensamente en varias de sus facultades, se han construido nuevos pabellones así como remodelado todos los laboratorios de la Facultad de Ingeniería Química (la más antigua del Norte del Perú) y de la facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, se han creado 3 escuelas académico profesionales como Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería Ambiental e Historia, Ha recibido múltiples premios por las investigaciones realizadas además del trabajo que se desarrolla en las Huacas del Sol y de la Luna en convenio con Backus motivo por el cual los Reyes de España decidieron visitarla in situ, Asimismo la universidad ha recibido el premio "Los Mejores del 2006". En el año 2006 la universidad contaba con 15 000 alumnos. Su actual rector es el Dr. Orlando Gonzales Nieves. Además de

eso, culminó la construcción de un moderno edificio para el CIDUNT (Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo) así como el mural más grande de Sudamérica en el perímetro del campus. En la actualidad la Universidad Nacional de Trujillo (2015), ocupa el puesto 13 en el Ranking Universitario del Perú elaborado por Webometrics y el 7 en el Ranking elaborado por la SUNEDU, siendo en ambos casos la 1ra universidad del norte del país. (Universidad Nacional de Trujillo, 2021)

Misión

Somos la primera universidad republicana del Perú, formamos profesionales y académicos competitivos, con calidad, críticos, éticos y socialmente responsables; creamos valor generando y transfiriendo conocimiento científico, tecnológico, humanístico e innovador, para el desarrollo sostenible de la región La Libertad y el país. (Facedu, 2019)

Visión

Al 2024, ubicada entre las cinco primeras universidades del Perú, reconocida por su calidad, por su vocación democrática, por la formación integral del talento humano, la investigación científica, tecnológica, humanística y la innovación; con responsabilidad social que satisface a los grupos de interés y contribuye al desarrollo sostenible de la Región La Libertad y el país. (Facedu, 2019)

Organización

- Gobierno

Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación en el campus principal de la Universidad Nacional de Trujillo.

La Universidad Nacional de Trujillo es una comunidad de maestros, alumnos y graduados dedicada a los fines esenciales de una institución universitaria y de investigación. Es autónoma administrativa, económica, normativa, de gobierno y académicamente. La Universidad Nacional de Trujillo está regida por la Ley Universitaria No. 23733, promulgada el 9 de diciembre de 1983, la que reimplanta el sistema de Facultades, mantiene los Departamentos Académicos y deja en libertad a cada Universidad para que organice y establezca su propio régimen académico, de

acuerdo con sus características y necesidades. A la fecha por la Ley Universitaria N° 30220, promulgada el 9 de julio del 2014. (Wikipedia, 2021)

- **Asamblea Universitaria:** Es el mayor órgano de gobierno de la universidad, está integrada por el rector, el vicerrector académico, el vicerrector administrativo, los decanos de las facultades, el director de la escuela de postgrado, los representantes de los Profesores de las diversas Facultades, en número igual al doble de la suma de las autoridades Universitarias de ellos la mitad son Principales, un tercio Asociados y un sexto auxiliares, los representantes de los estudiantes en la proporción de un tercio del número total de los miembros de la Asamblea y un representante de los graduados. (Wikipedia, 2021)
 - **Consejo Universitario:** Es el mayor órgano de promoción y de ejecución de la universidad, está integrado por el rector, los Vicerrectores Académico y Administrativo, los Decanos de las Facultades, el director de la Escuela de Post Grado, los representantes de los estudiantes en la proporción de un tercio del total de miembros del Consejo y por un representante de los Graduados. (Wikipedia, 2021)
 - **Rectorado:** El rector es el representante legal de la UNT. También preside los dos órganos principales de gobierno de la Universidad: la Asamblea Universitaria y el Consejo Universitario. Existen además dos vicerrectores: el académico, el investigativo. Ellos apoyan al rector en el gobierno de la Universidad y en caso de impedimento o vacancia, uno de ellos asume el cargo. (Wikipedia, 2021)
 - **Centros federados y de estudiantes:** Si bien estos no están plenamente considerados dentro del gobierno ejecutivo de la universidad estos son la primera institución de representación colectiva de los estudiantes. Además de entes legislativos y de control de las autoridades. Forman parte del control y supervisión interna de la universidad. (Wikipedia, 2021)
- **FACULTADES Y ESCUELAS**
- Actualmente la Universidad Nacional de Trujillo cuenta con 13 facultades, 37 escuelas académico-profesionales, una escuela de postgrado, centro de idiomas, un centro de estudios pre universitarios (CEPUNT) y una institución educativa experimental llamada Rafael Narváez Cadenillas. A continuación, se da la lista de

las facultades y escuelas que componen la UNT (Universidad Nacional de Trujillo, 2021):

- **Facultad de Ciencias Biológicas**
 - Escuela de Biología (**CARRERA ACREDITADA**)
 - Escuela de Biología Pesquera
 - Escuela de Microbiología y Parasitología (**CARRERA ACREDITADA**)
- **Facultad de Farmacia y Bioquímica**
 - Escuela de Farmacia y Bioquímica (**CARRERA ACREDITADA**)
- **Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación**
 - Escuela de Educación Inicial (**CARRERA ACREDITADA**)
 - Escuela de Educación Primaria (**CARRERA ACREDITADA**)
 - Escuela de Educación Secundaria
 - Escuela de Ciencias de la Comunicación
- **Facultad de Medicina**
 - Escuela de Medicina (**CARRERA ACREDITADA**)
- **Facultad de Estomatología**
 - Escuela de Estomatología
- **Facultad de Ciencias Sociales**
 - Escuela de Antropología
 - Escuela de Arqueología
 - Escuela de Trabajo Social
 - Escuela de Turismo
 - Escuela de Historia
- **Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas**
 - Escuela de Estadística
 - Escuela de Física
 - Escuela de Matemáticas
 - Escuela de Ingeniería Informática
- **Facultad de Ciencias Económicas**
 - Escuela de Administración
 - Escuela de Contabilidad
 - Escuela de Economía

- **Facultad de Derecho y Ciencias Políticas**
 - Escuela de Derecho
 - Escuela de Ciencia política y Gobernabilidad
- **Facultad de Ingeniería**
 - Escuela de Ingeniería Industrial (**CARRERA ACREDITADA**)
 - Escuela de Ingeniería Mecánica
 - Escuela de Ingeniería Metalúrgica (**CARRERA ACREDITADA**)
 - Escuela de Ingeniería de Materiales (**CARRERA ACREDITADA**)
 - Escuela de Ingeniería de Sistemas
 - Escuela de Ingeniería Minas
 - Escuela de Ingeniería Mecatrónica
 - Escuela de Ingeniería Civil
 - Escuela de Arquitectura
- **Facultad de Ingeniería Química**
 - Escuela de Ingeniería Química (**CARRERA ACREDITADA**)
 - Escuela de Ingeniería Ambiental (**CARRERA ACREDITADA**)
- **Facultad de Enfermería**
 - Escuela de Enfermería (**CARRERA ACREDITADA**)
- **Facultad de Ciencias Agropecuarias**
 - Escuela de Ingeniería Agroindustrial (**CARRERA ACREDITADA**)
 - Escuela de Ingeniería Agrícola
 - Escuela de Ingeniería Agrónoma (Agronomía)
 - Escuela de Ingeniería Zootecnia

2.1.3. Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación.

A principios del siglo, la UNT según la Ley de Instrucción de 1901 estuvo organizada en tres Facultades: a) Letras, b) Jurisprudencia y c) Ciencias Políticas y Administrativas.

Las principales reflexiones sobre las investigaciones pedagógicas fueron comunicadas reiteradamente por el rector Dr. José María Checa, a partir de 1909. Así

en su memoria de 1911, tras comunicar que la enseñanza se limitaba a los tres recursos antes referidos, anota: “Por el momento se satisface respecto a Letras, el requisito para ingresar a otra Facultad; pero establecida la cátedra de Estética e Historia de la Filosofía Antigua, es de imperiosa necesidad que funcione la de Pedagogía, que suministra métodos más fáciles, breves y seguros para adquirir a costa del menor esfuerzo, los conocimientos que demanda la misma enseñanza o el acertado ejercicio de un arte o profesión”.

Este impulso, sumado al del Dr. Carlos E. Uceda Meza, que fue rector a partir de 1923, no prosperó. El 27 de junio de 1936, el Consejo Universitario, gestionado por el Rector Dr. Ignacio Meave Seminario, apoyó el Plan y las bases para la constitución de la Sección Pedagógica, realidad registrada que establece el aval de nacimiento de la preparación de educadores en la Universidad Nacional de Trujillo y en todo el norte del país.

Este Plan fue realizado por el Dr. Julio Eduardo Mannucci Finochetti, uno de los educadores que, junto con el Dr. César Alfaro Larios, había impartido los cursos de ampliación a los educadores entre 1934 y 1935.

Después de diez años de productivo trabajo como Sección Pedagógica, en algún momento del rango de 1946 y 1948, se abrió otra página en la institucionalización de nuestra unidad académica con la formación de la Facultad de Letras y Educación, cuya organización comparada con el rectorado del Dr. Antenor Orrego Espinoza, en consecuencia, el Dr. Yeconías Culquichicón Gómez, lo consideraba como "el verdadero creador de la Facultad de Letras y Educación". También tenía razón. Orrego fue un asombroso conductor de la UNT, así como un iluminado erudito a nivel público.

La nutrida historia de la Escuela consigna que su primer decano fue el Dr. Ramiro Ñique Espíritu, un instructor que es recordado con cariño por algunas épocas de los habitantes de Trujillo a quienes enseñó en los niveles primario, secundario y universitario. Ocupó el cargo de decano desde el 14 de mayo de 1946 hasta el 30 de junio de 1948.

A partir de ese momento, ha pasado mucha historia en esta antigua Facultad. El 18 de diciembre de 1983 entró en vigencia la Ley Universitaria N° 23733, que restableció el modelo facultativo. Por indicación de esta ley, la UNT conformó su Asamblea Estatutaria, cuya labor finalizó el 4 de junio de 1984 con la declaración del Estatuto y la Facultad de Educación fue una de las ocho creadas en la nueva construcción académica de la UNT. Actualmente se rige por la Ley Universitaria N° 30220.

2.2. PROCESO HISTÓRICO.

El concepto de clima laboral remite al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente organizacional, percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la entidad y que influyen sobre su conducta. (DURÁN, ATLANTE, & GIORDANO, 2010)

El clima, como desarrollo grupal o social, satisface posteriormente la capacidad de conexión o variable intervenida entre los factores de personalidad y las condiciones de las organizaciones presentes y venideras.

“El clima laboral determina el ambiente interno que existe entre los miembros de una organización”. (CHIAVENATO, I. 2004)

En el momento en que los individuos que forman parte de una organización se sienten realizados, se sienten muy bien, están interesados en sus tareas, son capaces de trabajar en equipo con los demás, ya que están entusiasmados, entonces, en ese momento, el clima de la organización mejora por completo. A pesar de lo que podría esperarse, cuando se sienten obligados, desconcertados porque no pueden cumplir con sus requisitos o no se sienten estimados, se produce una condición de desmotivación y el lugar de trabajo en general se desmorona y esta percepción puede llegar a circunstancias de extrema apatía, tristeza, agresividad e incluso enfrentamientos con la organización.

El clima laboral es la calidad del ambiente de la organización, es ese sentimiento percibido por las personas que componen la organización y que indudablemente influyen en su comportamiento.

La Universidad se presenta como una organización compleja y democrática. Entre las diversas explicaciones detrás de esta complejidad está la variedad de miembros que la componen. Dicha variedad de perspectivas crea una cantidad de percepciones bastante amplias que los miembros tienen de la organización y que producen diversos climas organizacionales.

La palabra clima en el ámbito de la educación superior ha tenido varias acepciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores (ZANCUDO 1992; ÁLVAREZ 1992; PÉREZ De MALDONADO 1997; TORO 1998; MARTÍN BRIS 2000; GONZÁLEZ 2000; FERNÁNDEZ 2004 y TÉLLEZ 2005) como “clima institucional,” “clima universitario,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que den los investigadores.

2.2.1. Contexto Internacional.

En los EE.UU., los profesores universitarios tienen el discernimiento de que el ambiente de trabajo que se crea necesita independencia, consideración, recompensas, apoyo y cordialidad que permitan un lugar de trabajo estable donde los trabajadores lleven a cabo sus funciones, ya que impactan su conducta dentro de la Universidad. Por otra parte, la estrategia de mando que se observa en las universidades es la falta de liderazgo, la desmotivación de los instructores que les permite reaccionar a sus necesidades, la correspondencia ascendente, el tecnicismo entre jefes y educadores para construir los objetivos de la Universidad, la insolencia en la toma de decisiones para conformar las actividades académicas y la carencia de un ordenamiento que permita el avance laboral armónico de la Universidad.

En España, se atestigua que el clima laboral es inadecuado, debido a que el discernimiento que tienen los individuos que forman parte de las organizaciones universitarias sobre la presencia de su clima laboral es incómodo y que las conexiones sociales que existen entre educadores, rectores, directivos y alumnos son opuestas. Además, la colaboración debería ser una inclinación en la que los individuos de la organización universitaria muestren un sentimiento de ayuda entre educadores,

administrativos y demás son de nivel inferior. Asimismo, Martínez sostiene que las directrices de las normas de rendimiento en las universidades no se deciden debido al nivel de contención que se da entre los individuos de las organizaciones universitarias, no aceptan las opiniones que discrepan y son reacios a enfrentarse y abordar las cuestiones que actualmente surgen en la ciudad universitaria, ya que los individuos que forman parte de la organización comparten objetivos más cercanos que los de la organización universitaria

En México, el clima laboral en el entorno universitario presenta los siguientes atributos: en lo que respecta a la motivación, no existe un estímulo para el personal docente, ya que una de las principales motivaciones del trabajador, no la única, pero sí una de las más significativas, es la económica. No se está produciendo al nivel que los educadores desearían encontrar en la organización: la satisfacción, como consecuencia del componente anterior, la realización del trabajo tampoco es satisfactoria para los instructores, ya que sus niveles no llegan a pensarse como adecuados para ellos; el involucramiento, aquí los instructores están comprometidos con la organización y cuando se les pide su colaboración para la mejora de los procesos lo hacen, pero bajo la impresión de los instructores, no son considerados en este momento de las elecciones que realiza la alta dirección; actitudes, hay una mentalidad negativa hacia la alta dirección de la Universidad, como resultado de los enfoques pasados, sin embargo, los profesores consideran que no hay tensión en el avance de su trabajo; valores, la escala de valores no está realmente fijada y es distinguible en los educadores. Ellos consideran todos los valores de forma similar y buscan su avance de forma similar; cultura organizacional; la colaboración es escasa y existe una comunicación débil con la alta dirección; conflicto, el nivel de éste en la Universidad es alto, por la forma en que se mezclan la ejecución individual y la laboral; estrés, trabajar como instructor no es extremadamente estresante. Esto es lo que dicen los profesores, ya que no se ve como una prueba y una oportunidad para el desarrollo profesional y personal.

En Argentina, el clima laboral de los educadores universitarios tiene los siguientes atributos: falta de responsabilidad en el desempeño; bloqueos, impedimentos, inconvenientes y discontinuidades en la labor docente; distanciamientos entre las dependencias académicas; poco espíritu docente; no se ejerce toma de decisiones;

desconsideración del trabajo académico realizado; no hay libertad de pensamiento para desempeñar el rol administrativo, técnico y pedagógico; la fijación de los objetivos estratégicos evalúan lo académico; la orientación hacía el futuro en la organización universitaria casi nula, así como la orientación científico técnica; no hay control emocional; los docentes no se trazan desafíos en su campo laboral y poca laboriosidad altruismo y sociabilidad de interaprendizajes

En Colombia, el clima laboral en las universidades debe estar centrado en cinco puntos: Apertura a los cambios tecnológicos, que debe fundarse en la receptividad que la dirección muestre a los nuevos medios o equipos que puedan optimizar el trabajo de las personas; RRHH, se refiere a la atención que la dirección al bienestar da los trabajadores en el ambiente de trabajo; comunicación, este punto de vista depende de las redes de comunicación que deben existir dentro de las universidades, así como de la oficina que los educadores necesitan para hacer llegar sus preguntas a las unidades académicas; motivación, alude a las condiciones que llevan a los instructores a trabajar con mucha seriedad dentro de la universidad; toma de decisiones, los datos accesibles deben ser evaluados y utilizados en las decisiones tomadas dentro de la universidad, al igual que el trabajo de los educadores, el personal administrativo y jerárquico en este ciclo.

Según una investigación realizada en Chile, se expresa que un clima laboral decente impulsa a los individuos a ser mejores, a trabajar con más ahínco, ya que "la inspiración para el trabajo es el atributo más notable de los especialistas creativos". Con una inspiración más destacada para el trabajo que se realiza, por muy complejo o sencillo que sea, esta inspiración es lo que hace que los individuos se sientan realizados en su trabajo y que lo demuestren en los resultados de su trabajo, en su relación con los demás, en su interés por la organización universitaria, en la conciencia de que es allí donde crecen personal y laboralmente, perspectivas que se reflejarán en el desarrollo de la organización universitaria, en la mejora de sus carreras profesionales o programas de estudio, en la imagen de la Universidad (hacia afuera) y en la identidad de ésta (hacia adentro).

2.2.2. Contexto Nacional.

Los cambios constantes en el entorno exigen una adecuación permanente de las instituciones a estos nuevos factores reales. Las disposiciones y las metodologías quedan desfasadas en poco tiempo. En esta singular circunstancia, se espera que los esfuerzos asociados con el componente humano mejoren críticamente el potencial disponible, buscando la inclusión con las metas y objetivos institucionales. El impacto de la sociedad en el clima laboral es claramente conocido, debido a la cantidad de la información, la calidad de la fuerza de trabajo, los progresos tecnológicos, la legislación laboral y la mejora de las organizaciones. Muchos no comprenden completamente la visión individual de sus colaboradores en cuanto a su conducta organizacional y mucho menos la importancia del lugar de trabajo, por lo que su falta de comprensión puede provocar problemas en los grados de lentitud, ausentismo, indiferencia, desgano y de esta manera ineficiencia, baja adaptación y alta rotación.

La universidad peruana, no es ajena a lo expuesto por no disponer de modelos, metodologías o procedimientos, que permitan diseñar un procedimiento lógico para así conocer el estado actual del clima laboral en sus universidades.

En esta circunstancia, la actividad incorporada para fortificar el clima laboral es vital en las instituciones universitarias, ya que trata de reconocer la organización de las implicaciones que los educadores, como actores sociales, tejen en torno a sus capacidades laborales y función universitaria, las cuales diseñan de manera consistente en el marco institucional que aúna el desarrollo profesional y la experiencia.

Los instructores en sus actividades académicas no fomentan los fines primordiales de las universidades y por lo tanto no se cumplen los objetivos; las actividades del personal administrativo, los jefes de los departamentos académicos y otros, no se gestionan de manera ideal ya que no se llevan a cabo con autonomía; la conexión entre los educadores no es óptima debido al escaso grado de colaboración, la solidaridad y la identidad con el grupo; la presencia de impactos negativos de ciertos educadores que influyen en los demás emocionalmente, por lo que no se sienten centrados en el trabajo que realizan, ni se relacionan con su lugar de trabajo. Otra perspectiva vital es

la mala comunicación, la escasa posibilidad de desarrollo profesional y la dinámica de trabajo más individual y grupal.

2.3. CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Puesto que los recursos humanos son el activo más importante dentro de una institución, el tiempo que nos comprometemos a dar un lugar de trabajo suficiente debe ser visto como una inversión a largo plazo, a la luz del hecho de que un trabajador animado se siente dirigido a asumir responsabilidades y dirigir su conducta laboral a la excelencia.

Un clima laboral no favorable, en cuanto a los métodos de comunicación, los sistemas de reconocimiento y los estilos de liderazgo, se refleja en los retrasos, la aparición de conflictos, los ausentismos.

Hoy en día, las instituciones universitarias hacen frente a una realidad de competitividad en cuanto a la estructura organizacional. Cabe destacar que las instituciones universitarias se desarrollan y se consolidan, cuando sus individuos saben que tienen un lugar con un clima y un ambiente saludables, reforzando los lazos relacionales y participando en el desarrollo de su institución.

La importancia de evaluar el clima laboral en las instituciones de educación superior se ve en la demanda social pero también en la exigencia de la comunidad educativa. Sus aspectos y el estudio de estos deben orientarse hacia el logro de los objetivos propuestos.

El clima laboral que se desarrolla en nuestro ámbito de estudio presenta las siguientes características:

No existe tradición de diálogo.

“La comunicación en nuestra Escuela Profesional tiene una característica muy limitada, los docentes solo nos tratamos como colegas, existen grupos en el que a veces

no estamos incluidos y cada quien trabaja por su lado. El diálogo es vertical, se manda y se obedece” (Entrevista Docente. Mayo, 2019).

Débiles relaciones interpersonales.

“La característica crítica entre los docentes tiene que ver con las malas relaciones interpersonales y bajos niveles de integración, conocimiento y confianza entre todos los docentes, se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás” (Testimonio de Decano. Mayo, 2019).

Bajo nivel del compromiso institucional.

“No hay un centro de motivación que nos impulse hacer mejores. Nadie aquí en la Escuela Profesional se compromete con lo que hace, yo solo estoy esperando a cumplir con mi contrato y ver otras opciones. A demás que somos muy mal remunerados, tampoco nos dan las herramientas necesarias para trabajar, no existe la motivación apropiada es por ello que los docentes no nos comprometemos del todo” (Testimonio de Docente. Mayo, 2019).

No cultivan el asertividad ni la empatía.

“Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de cohesión, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva y hasta irónica” (Testimonio Docente. Mayo, 2019).

No existe identidad institucional.

“Los docentes y demás trabajadores no conocen la misión, visión y valores de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, no son motivados y por ende

no se sienten comprometidos con los objetivos planteados de la Universidad. No existe identidad institucional” (Testimonio de Decano. Mayo, 2019).

Baja nivel de calidad de enseñanza.

“Hay colegas que son muy cerrados, crean tensiones, conflictos y reaccionan con apatía, porque son demasiado rígidos y rechazan todo lo nuevo o diferente porque lo consideran una amenaza, cuando uno propone nuevas estrategias, cambios en la metodología, técnicas actualizadas, se convierte en blanco de las críticas, se dividen así los colegas en dos grupos: los de mente tradicional, cerrado, opuestos al cambio y otros abiertos, de mente innovadora a favor, ambas posiciones hacen mucho daño a nuestra institución” (Entrevista Docente. Mayo, 2019).

Mal manejo del conflicto.

“Por lo mismo de que existen grupos dentro de la Escuela, no se tiende a manejar con tino los conflictos, se hace caso omiso a lo que está sucediendo y se percibe en el clima laboral, un clima frío, lleno de conflictos y enemistades, así no se puede trabajar en bienestar de la Escuela” (Testimonio Docente. Mayo, 2019).

Falta de motivación y estímulos

“En la Escuela y en general en la Facultad no se reconoce la labor de algunos docentes, confirmo que hay colegas que son buenos, investigan, hacen una gran labor pedagógica para con sus estudiantes, pero esto no lo toma en cuenta la autoridad” (Testimonio Docente. Mayo, 2019).

Mal clima laboral.

“El ambiente laboral de una institución es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador; dentro de la Escuela no se toma en cuenta estas características. Todos deben poner de su parte para que reine la armonía dentro de los equipos de trabajo y se debe de dejar claro que los problemas,

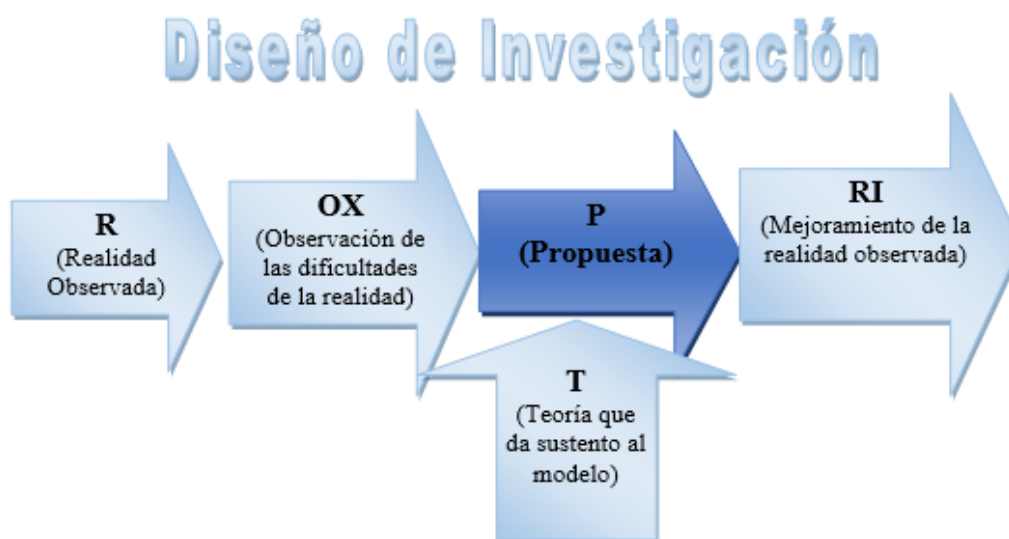
roces, malentendidos y situaciones complicadas deben hablarse y solucionarse”
(Entrevista Docente. Mayo, 2019).

De esta manera hemos justificado cualitativamente nuestro objeto de estudio.

2.4. METODOLOGÍA.

2.4.1. Diseño de Investigación.

El trabajo se ha diseñado en dos etapas: En la primera está considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió elegir los procedimientos de investigación. En la segunda etapa hemos separado las variables, acentuando la variable independiente que se relaciona con la elaboración de la propuesta. La investigación adopto el diseño descriptivo propositiva con enfoque mixto.



Figuras 1. Diseño de la Investigación

Fuente: Elaborado por Investigadora.

2.4.2. Población.

Población

La población está conformada por los docentes de la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo (Departamento Académico de Educación), o sea:

N = 8 docentes

2.4.3. Equipos, Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Equipos

Computadora, impresora, proyector multimedia, teléfono celular.

Materiales

Papel bond, colores, papel sábana, textos, fichas, mapas conceptuales, computadora personal, fichas de asesoramiento y monitoreo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas	Instrumentos
Primarias	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
Testimonio	Oralidad
	Redacción

Fuente: Elaborado por Investigadora.

2.4.4. Procedimientos para la Recolección de Datos.

Para el caso de los datos primarios se obtuvieron, se analizaron e interpretaron. La investigación por ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Representan 20% de la investigación.

2.4.5. Análisis Estadístico de los Datos.

El tratamiento estadístico de la información se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- **Seriación:** Trata de la aplicación de un número de serie, correlativo a cada encuentro y que nos va a permitir tener un mejor tratamiento y control sobre ellos.
- **Codificación:** Se elaboró un libro de código donde se asigna un código a cada ítem de respuesta con ello se logrará un mayor control del trabajo de tabulación.
- **Tabulación:** Aplicación técnica matemática de conteo. Se tabuló extrayendo la información, ordenándola en cuadros de doble entrada con indicadores de frecuencia y porcentaje.

2.4.6. Métodos.

- **Métodos Teóricos:** Se apoyo básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.
- **Método Histórico - Lógico:** Para incorporar las hipótesis.
- **Método Inductivo:** Se utilizó para reconocer las cuestiones del campo de estudio.
- **Método Analítico:** A través del examen, se concentran las realidades y peculiaridades aislando sus componentes constitutivos para decidir su significado, la conexión entre ellos, cómo se coordinan y la forma en que funcionan estos componentes. Este sistema mejora los desafíos en el manejo de la realidad o peculiaridad en partes, ya que cada parte puede ser analizada independientemente en un curso de percepción, consideración y representación.
- **Método de Síntesis:** Une las piezas que fueron aisladas en el examen para mostrarse en su totalidad. El examen y la técnica son sistemas correlativos, ya que uno sigue al otro en su realización. La unión solicita al educador la

habilidad de trabajar con los componentes para consolidarlos de forma que conformen un plan o construcción que no antes no existía de manera evidente anteriormente.

- **Método Empírico:** Se empleó en el análisis del tema y el desarrollo del fin de revisión, por lo cual se aplicaron herramientas de surtido de datos, por ejemplo, pautas de entrevista, declaraciones, percepción, panoramas.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1.1. Guía de Observación.

Tabla 1: Guía de Observación de Clima Laboral.

Dimensiones	Siempre	A Veces	Nunca	Total
Estructura				
Tiene sus tareas claramente definidas.	0	1	7	8
Sus tareas están lógicamente estructuradas.	0	6	2	8
Tiene en claro quién manda y toma decisiones.	0	6	2	8
Conoce las políticas de la institución.	0	0	8	8
Conoce la estructura de la institución.	0	0	8	8
Responsabilidad				
Es responsable del trabajo que realiza.	0	1	7	8
Tiene iniciativa y hace las cosas por sí mismo.	0	0	8	8
Resuelve los problemas que se le presentan.	0	2	6	8
Recompensa				
Recibe reconocimientos.	0	0	8	8
Existen más críticas, que reconocimientos.	8	0	0	8
Cuando se comete errores, se sanciona.	8	0	0	8
Desafíos				

La filosofía de la institución a largo plazo es que si se hacen las cosas lentamente pero certeramente progresarán.	0	8	0	8
Se toman riesgos oportunamente.	0	0	8	8
Se toman decisiones efectivas.	0	2	6	8
La institución se arriesga por desarrollar una buena idea.	0	0	8	8
Relaciones				
Prevalece una atmósfera de amistad.	0	0	8	8
Clima de trabajo agradable y sin tensiones.	0	0	8	8
Es difícil conocer a las personas con las que labora.	8	0	0	8
Las personas son frías y reservadas.	8	0	0	8
Relaciones entre jefe – trabajador son agradables.	0	0	8	8
Cooperación				
Se siente presión laboral.	8	0	0	8
Piensen que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	0	8	0	8
Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	0	0	8	8
Se sienten orgullosos de su desempeño laboral.	0	8	0	8
Estándares				
Se habla de las aspiraciones de sus trabajadores.	0	0	8	8
Los trabajadores confían el uno del otro.	0	0	8	8
Existe cooperación laboral.	0	0	8	8
Se preocupan del factor humano.	0	0	8	8
Se preocupan de los sentimientos de sus trabajadores.	0	0	8	8
Conflicto				
Ven mejor al que se queda callado para evitar desacuerdos.	8	0	0	8

Se busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	0	8	0	8
Siempre se puede decir lo que se piensa, aunque no esté de acuerdo con sus superiores.	0	0	8	8
Identidad				
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta institución.	0	8	0	8
Se siente que es miembro de un equipo que funciona bien.	0	0	8	8
Siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución.	8	0	0	8
En esta institución cada cual se preocupa por sus propios intereses.	8	0	0	8

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

De acuerdo a los resultados de la guía de observación tenemos que, el clima laboral que se desarrolla en la institución universitaria no es adecuado y esto se manifiesta a través de las siguientes dimensiones:

Dimensión **Estructura**, de un total de 8 gestores; 7 no tienen claro sus tareas y todos no conocen la política ni la estructura institucional.

En cuanto a **Responsabilidad**, tenemos que 7 gestores no son responsables con el trabajo que realizan, 8 no tienen iniciativa y 6 no resuelven los problemas que se les presenta.

Recompensa, los 8 gestores comenten no recibir reconocimientos, existen más críticas y al menor error reciben sanciones.

Respecto a los **Desafíos** de la universidad tenemos que los 8 gestores reconocen que la institución no toma decisiones efectivas ante los riesgos y por ende no arriesga desarrollar una buena idea.

Las **Relaciones**, todos afirman que no existe una buena atmósfera de amistad, no existe un clima de trabajo agradable, no conocen a sus compañeros de trabajo y las relaciones con la autoridad no son buenas.

En cuanto a la **Cooperación**, tenemos que todos sienten presión laboral, no se llevan bien con los demás y a veces se sienten orgullosos de su desempeño laboral.

En relación a los **Estándares**, los 8 no hablan sobre sus aspiraciones, no confían entre ellos, no existe cooperación laboral, no se preocupan por el factor humano ni tampoco se preocupan por los sentimientos de sus compañeros de trabajo.

En cuanto a los **Conflictos**, todos se sienten mejor quedarse callados, reconocen que a veces se estimula la discusión entre ellos y se sienten bien expresando lo que piensan aunque no estén de acuerdo con sus superiores.

Referente al sentimiento de **Identidad**, los docentes a veces se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, pero a su vez, reconocen que su institución no anda bien y por ende no son leales con ella y cada uno aboga por sus intereses personales.

3.1.2. Guía de Encuesta.

A) Realización Personal.

Tabla 2: Creatividad e innovación en las soluciones de los problemas que se presentan en la universidad.

¿Se te permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales de la universidad?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

Del total de encuestados, 75% manifiesta que no se le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales que se presentan en la universidad. Se debe tener en cuenta que cada quien tiene nuevas ideas y puede aportar mucho para alcanzar la mejora de la institución.

Tabla 3: Responsabilidad y autonomía para tomar decisiones.

¿Estaría de acuerdo con la delegación de responsabilidades y autonomía para tomar decisiones?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	8	100%
No	0	00%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

100% de los encuestados sí está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y autonomía para tomar decisiones.

Tabla 4: Promueven espacios de capacitación.

¿Se promueven espacios de capacitación al trabajador?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

100% de los encuestados manifiesta que no se promueven espacios de capacitación en su entorno laboral.

B) Percepción del Trabajador.

Tabla 5: Normas y reglas de la universidad son claras.

¿Las normas y reglas de la universidad son claras y facilitan mi trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	1	12%
No	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

88% de los encuestados manifiestan que las normas y reglamentos que se plantean en la universidad entorpecen su trabajo diario a diferencia de un 12% que manifiesta lo contrario.

Tabla 6: Comunicación entre compañeros.

¿Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

100% de los trabajadores manifiestan que no existe buena comunicación entre colegas.

Tabla 7: Comunicación con los directivos.

¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus directivos?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

100% de los encuestados manifiesta que no existe una buena comunicación interpersonal con sus directivos.

Tabla 8: Trabajo en equipo.

¿En la facultad se desarrolla el trabajo en equipo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	1	12%
No	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

88% manifiesta que no se desarrolla el trabajo en equipo, cada quien trabaja por su lado.

C) Percepción de la Institución en la que se Labora.

Tabla 9: Presión en el trabajo.

¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	5	63%
No	3	37%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

63% de los trabajadores confirman que tienen demasiada presión laboral, ya que tienen que cumplir con lo que se les encomienda. 37% manifiesta lo contrario.

Tabla 10: La institución en la que labora es un buen lugar para trabajar.

¿Considera que la institución en la que labora es un buen lugar para trabajar?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	3	37%
No	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

63% de los encuestados afirma que su institución no es un buen lugar para trabajar, a diferencia de un 37% que manifiesta lo contrario, porque no se crean lazos de amistad y no existe un buen clima laboral entre colegas.

Tabla 11: Puedo contar con mis compañeros de trabajo.

¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

100% de los encuestados manifiestan que no puede contar con la ayuda de un colega ante algún problema. Los colegas no son solidarios y son esquivos a la problemática de los demás.

Tabla 12: Aceptación e integración.

¿Te sientes aceptado e integrado en la institución en la que trabajas?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

100% de los gestores manifiestan que no se sienten aceptados e integrados al lugar en el que trabajan. Podemos decir que este tipo de sentimientos que desarrolla el trabajador hacia su lugar de trabajo no es bueno ya que no permite un buen clima laboral.

Tabla 13: Sentimiento de pertenencia.

¿Tienes sentimiento de pertenencia hacia la institución en la que laboras?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

El 100% de encuestados manifiesta que no tiene ese sentimiento de pertenecer a la institución en la que labora. Todo esto se debe a los malos entendidos, al autoritarismo, a la poca solidaridad entre colegas.

Tabla 14: Convivencia grata en el trabajo.

¿El entorno físico, psicológico y social le permite desarrollar una convivencia grata en su trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

100% de encuestados manifiesta no contar con un entorno físico, psicológico y social que le permita desarrollar una convivencia grata en su trabajo.

D) Condiciones Laborales.

Tabla 15: Beneficios en el trabajo.

¿Los beneficios que te ofrecen en tu trabajo son adecuados?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	1	12%
No	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

88% de los encuestados manifiesta no tener beneficios adecuados para su desarrollo profesional y personal, a diferencia de un 12% que manifiesta lo contrario.

Tabla 16: Satisfacción de expectativas.

¿El trabajo que realiza satisface sus expectativas?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

100% de encuestados manifiesta que el lugar en el que trabaja no satisface sus expectativas, pues no es estimulado.

Tabla 17: Desarrollo profesional.

¿El trabajo que realiza lo desarrolla profesionalmente?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	3	37%
No	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

63% de los encuestados manifiesta que lo que realiza no lo desarrolla profesionalmente, a diferencia de un 37% que manifiesta lo contrario.

Tabla 18: Incentivos laborales.

¿Existen incentivos laborales para que haga mejor su trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Guía de encuesta aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

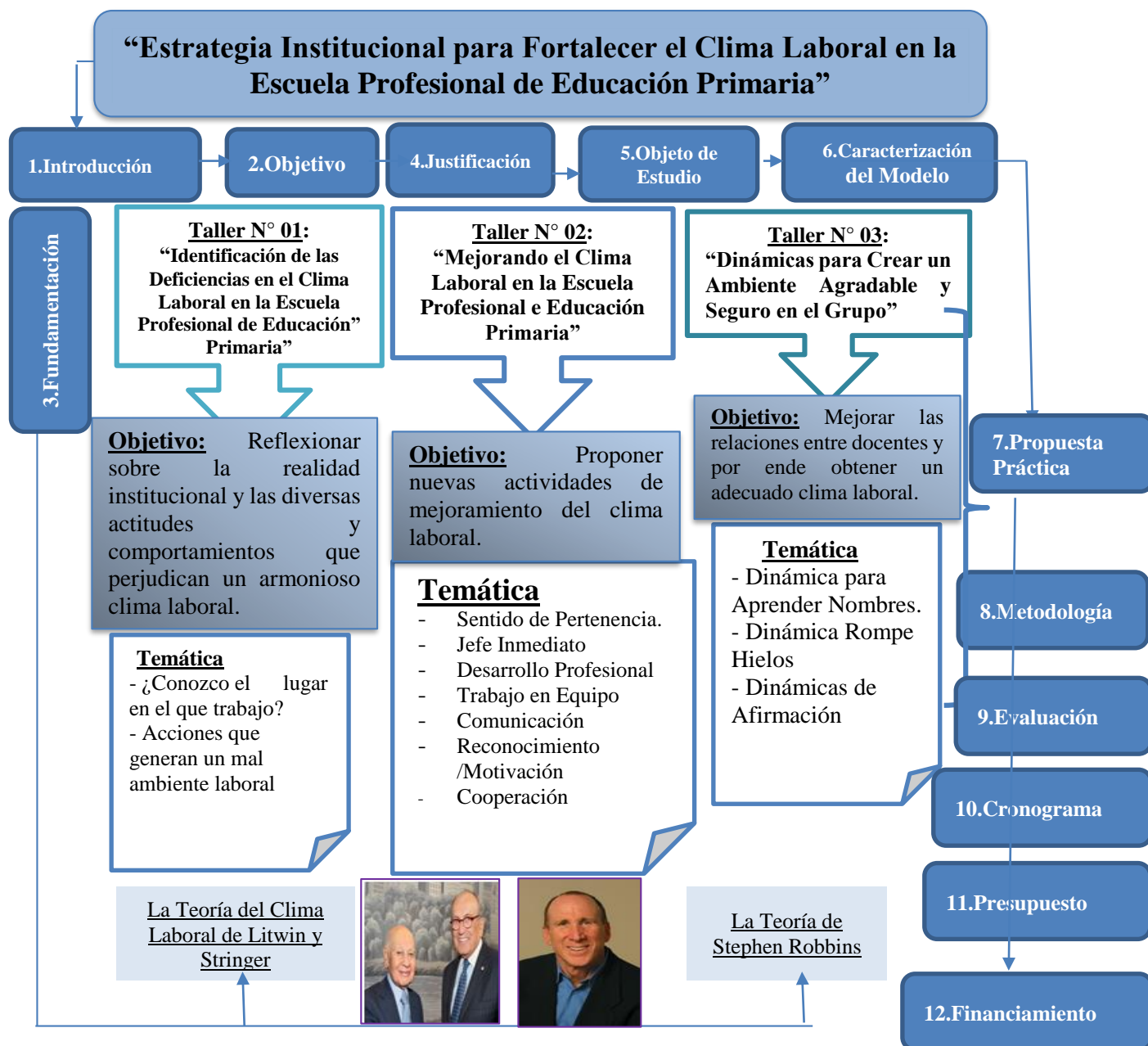
100% de encuestados manifiestan no tener incentivos laborales para desempeñarse mejor.

No hay duda de que los incentivos estimulan a los trabajadores a dar un esfuerzo valiente en su campo de profesional. La universidad, y específicamente la facultad, debe echar un vistazo a las formas de empoderar a sus trabajadores dándoles reconocimiento y mejoras en su lugar de trabajo.

La finalidad de los incentivos es optimizar el nivel del desempeño de los colaboradores, atraer recursos humanos, mantener al personal importante.

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

3.2. MODELO DE ESTRATEGIA INSTITUCIONAL



Figuras 2. Propuesta Teórica

Fuente: Elaborado por el investigador

3.2.1. Sistematización Conceptual.

Introducción.

La universidad, comúnmente, se enfrenta a las críticas del público en general al que sirve. Culpado por ser una organización que repasa información y además de eso se están convirtiendo en órganos corporativos y burocráticos. Por lo tanto, la universidad necesita adaptarse a los cambios para hacer nuevos estándares institucionales, guiando sus objetivos a los requisitos societarios que emanan de un entorno rápido e imprevisible de cambios en todo el mundo.

Uno de los factores más críticos de las universidades podría tener su punto de partida en la ausencia de investigaciones sobre el clima laboral, ya que conocerla podría facilitar categorizar, identificar y analizar las percepciones que los individuos de la organización tienen al respecto.

La universidad no está al margen de lo anterior por no tener modelos, procedimientos o metodologías, que consigan planificar una técnica sensata para conocer el estado actual del clima laboral, objeto del presente estudio, considerando que en la actualidad el clima laboral es malo, hay conflictos que bloquean el avance de las actividades académicas y administrativas convirtiéndose en disfunciones administrativas que influyen en la gestión y desarrollo de la facultad, escuela y universidad en general; no existe un entorno de creatividad e innovación para ajustarse a la evolución del entorno; las ventajas en términos académicos, productivos y económicos, disminuyen, ya que no se detecta una inclinación más notable hacia el trabajo; se queda corto en estrategia institucional (basado en el clima laboral) y en consecuencia, la relación de los gestores seguirá en un estado dividido.

Objetivo.

Fortalecer el clima laboral entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación Primaria de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo.

3.2.2. Fundamentación.

Fundamentos Teóricos.

La Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer ofrece los componentes subjetivos que permiten superar los conflictos a favor de la eficiencia y la identidad. Las dimensiones que han sido definidas son: responsabilidad, estructura, riesgo, recompensa, apoyo, calor, conflicto, identidad y estándares.

La Teoría de Stephen Robbins, sostiene que la conducta del individuo en una organización depende de un montón de sentimientos y actitudes que permiten al individuo sentirse realizado en su lugar de trabajo. Los sentimientos y las actitudes dependen de factores reales, por ejemplo, el ambiente de la organización, los medios y materiales dados por la organización, la infraestructura, entre otros y, añadiendo el trato de los superiores hacia sus colaboradores, esto depende en gran medida de la satisfacción del trabajo con el objetivo de que acepten los retos en su desarrollo profesional.

Fundamentos Filosóficos.

Se expresa transmite en relación a la conceptualización del tipo de hombre que se desea formar, a raíz de una correcta organización. La explicitación considera que el ser humano se condiciona por las relaciones sociales existentes (entorno de los gestores) y por las aspiraciones, características y exigencias de la civilización universal (interdependencia).

Fundamentos Sociológicos.

La sociología nos permite comprender el contexto social. Nos da componentes para comprender la justificación de un clima organizacional óptimo, en un contexto algo complicado. El aprendizaje explica las asociaciones con la gente en general en el que vive el individuo y, posteriormente, consolida a la persona en la comunidad, dándole un tipo de escolarización mediante el cual su desarrollo se identifica esencialmente con las necesidades de las sociedades.

3.2.3. Justificación.

La presente investigación tiene justificación **teórica**, a partir de ello, operacionalizamos el problema de la investigación consistente en analizar la metodología de investigación del objeto de estudio.

Justificación **social**, pues el clima laboral es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución.

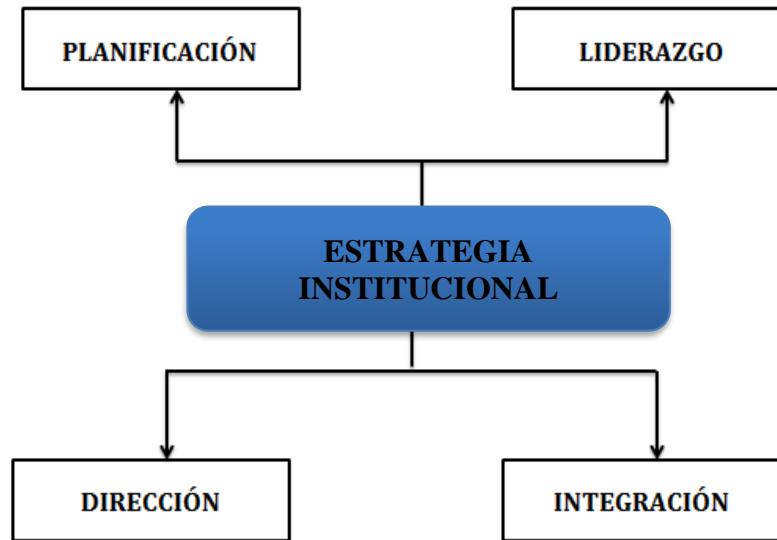
Justificación **metodológica**, el método, los modos de investigación y las técnicas de recolección de datos justifican la importancia del tratamiento cuantitativo y cualitativo de los datos de la organización, permitiendo la comparación de la realidad investigada con los fundamentos teóricos y empíricos que sustentan el problema.

Objeto de Estudio.

Clima laboral en la Escuela Profesional de Educación, Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo.

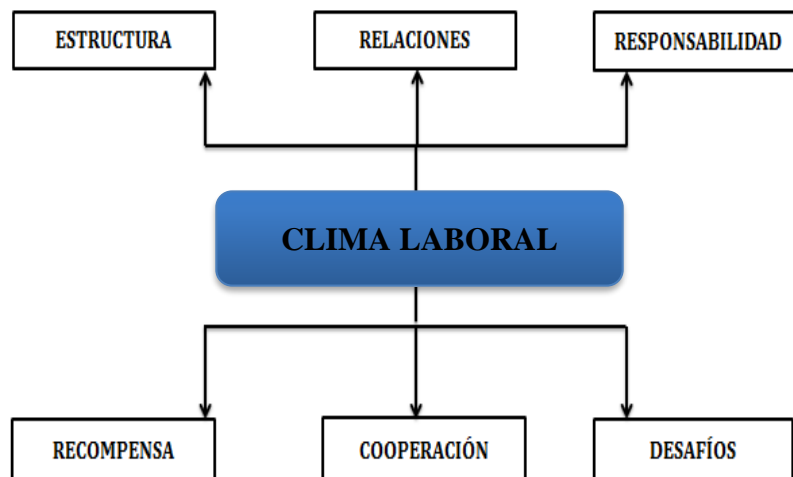
Caracterización del Modelo.

El modelo propone una estrategia institucional para fortalecer el clima laboral, teniendo en cuenta las siguientes características:



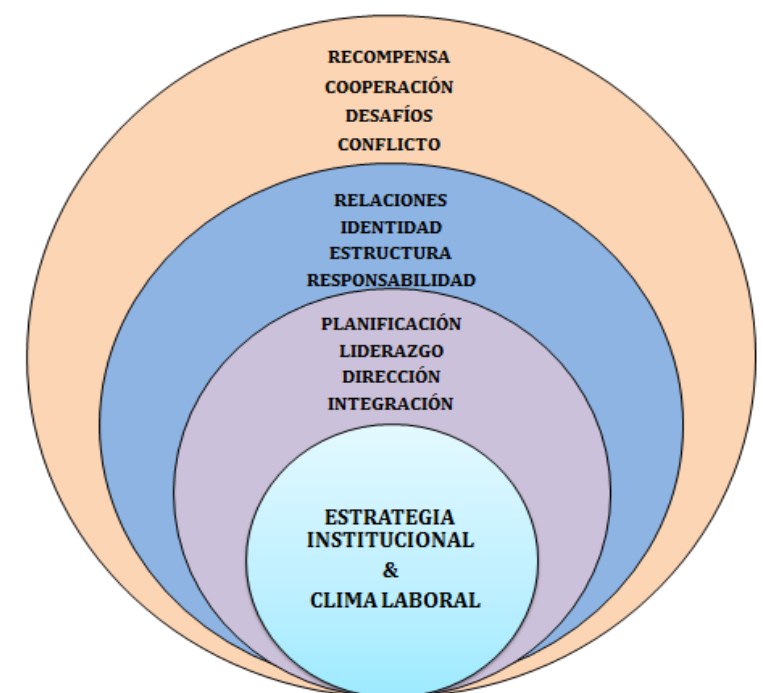
Figuras 3. Característica de la Estrategia Institucional

Fuente: Elaborado por Investigadora.



Figuras 4. Características del Clima Laboral

Fuente: Elaborado por Investigadora.



Figuras 5. Modelo Estratégico Institucional Integrado

Fuente: Elaborado por Investigadora.

3.2.4. Propuesta Práctica.

Talleres.

Taller N° 01: “Identificación de las Deficiencias en el Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria”.

- Reflexionar sobre la realidad institucional y las diversas actitudes y comportamientos que perjudican un armonioso clima laboral.

Taller N° 02: “Mejorando el Clima Laboral en la Escuela Profesional e Educación Primaria”.

- Proponer nuevas actividades de mejoramiento del clima laboral.

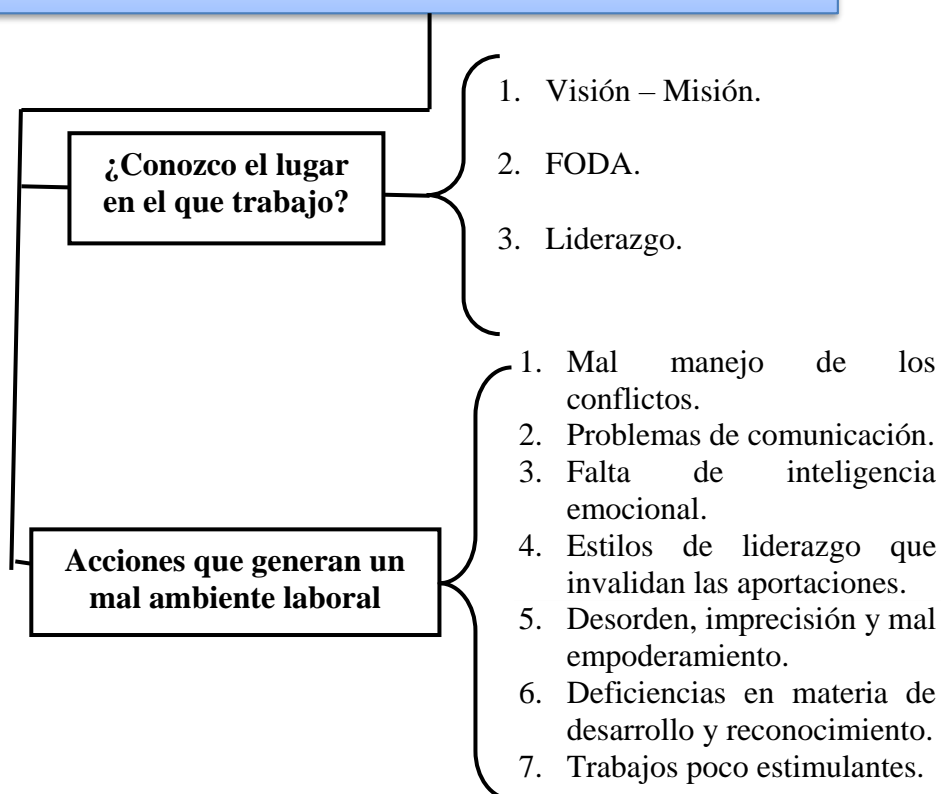
Taller N° 03: “Dinámicas para Crear un Ambiente Agradable y Seguro en el Grupo”.

- Mejorar las relaciones entre docentes y por ende obtener un adecuado clima laboral.

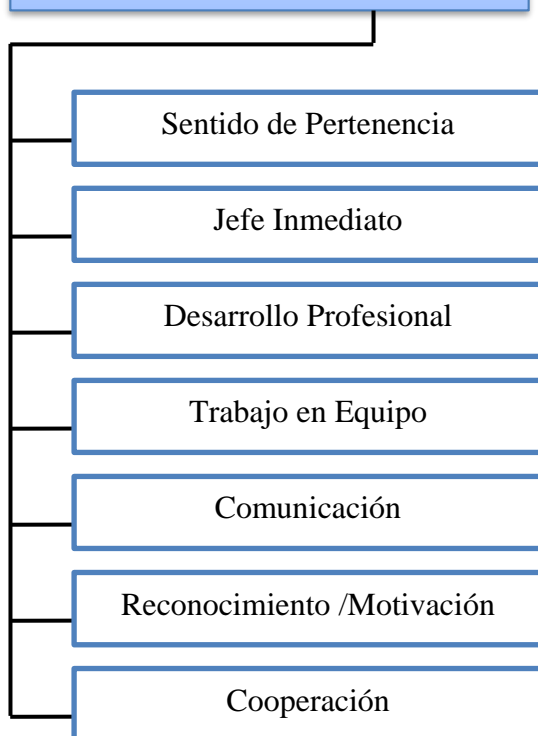
Descripción de los Talleres.

Los talleres se desarrollan a través de temáticas y cada una de estas, presenta actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos de la estrategia institucional. (VER ANEXO 01, 02 y 03)

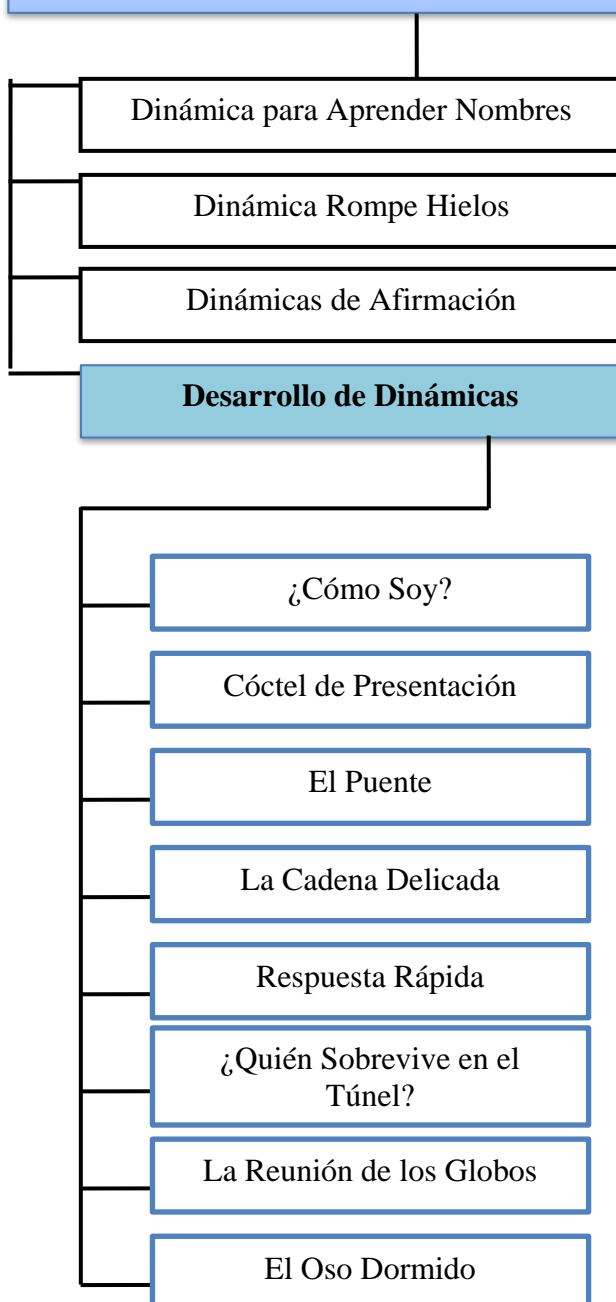
Taller N° 01: “Identificación de las Deficiencias en el Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria”.



Taller N° 02: “Mejorando el Clima Laboral de la Escuela Profesional de Educación Primaria”.



Taller N° 03: “Dinámicas para Crear un Ambiente Agradable y Seguro en el Grupo”



3.2.5. Metodología.

Para la realización de los talleres y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto:

- Introducción.
- Motivación.
- Conclusión.

Partes componentes de cada taller.	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Comunicación de los objetivos de la reunión.- Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.- Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).- Evaluación formativa del progreso de los participantes.- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.- Síntesis del tema tratado en la reunión.- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

3.2.6. Evaluación.

El diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y los contenidos de los talleres y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

1. ¿Cuál es su opinión general acerca del taller desarrollado?

Mala ☐ Aceptable ☐ Buena ☐ Excelente ☐

2. ¿Cuáles fueron en su opinión los puntos débiles?

.....
.....

3. ¿Cuál de los temas que le agrado más?

.....
.....

4. ¿Incorporó en la discusión grupal nuevos conceptos o aspectos útiles?

.....
.....

5. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para futuras actividades?

.....
.....

3.2.7. Cronograma.

Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo												
Fecha por Taller	Taller N° 1			Taller N° 2				Taller N° 3				
Meses	Junio			Julio				Agosto				
Actividades Semanas	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Talleres												
Conclusiones												

3.2.8. Presupuesto.

Recursos Humanos:

Especificaciones	Cantidad	Precio Unitario	Total
Remuneraciones:			
- Capacitador	1 persona	S/ 400.00	S/ 1200.00
- Facilitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 750.00
Viáticos y asignaciones:			
- Movilidad local	1 persona	150	S/ 450.00
Sub Total			S/ 2400.00

Recursos Materiales:

Especificaciones	Cantidad	Precio Unitario	Total
Material de escritorio:			
- Papel bond A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
- Fólder	24 unidades	S/ 1.00	S/ 24.00

- Lapiceros	24 unidades	S/ 1.00	S/ 24.00
- Lápices	24 unidades	S/ 1.00	S/ 24.00
Material de enseñanza:			
- Plumones para papel	24 unidades	S/ 3.00	S/ 72.00
- Papelotes	24 unidades	S/ 0.50	S/ 12.00
Soporte informático:			
- USB	1 unidad	S/ 20.00	S/ 20.00
Servicios:			
- Digitación e impresiones	600 hojas	S/ 0.20	S/120.00
- Fotocopias			
- Anillado de informe	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
- Empastado	2 juegos	S/ 5.00	S/ 10.00
	2 juegos	S/ 40.00	S/ 80.00
Sub Total			S/475.00

Resumen del Monto Total	
- Recursos Humanos	S/ 2400.00
- Recursos Materiales	S/ 475.00
Total	S/ 2875.00

3.2.9. Financiamiento de los Talleres.

Responsable: Bach. José David Bacilio Siguenza.

3.3. DISCUSIÓN.

En el Perú, las universidades muestran difíciles circunstancias de riesgo que frustran la gestión universitaria, una de ellas es el clima laboral donde la impresión de los educadores universitarios respecto a la forma en que los superiores imparten, impulsan y dirigen los elementos de trabajo, así como los tipos de control que se llevan a cabo dentro de las universidades y la naturaleza de las interrelaciones que los superiores propician con los docentes, alumnos, personal administrativo y otros es deficiente,

existe además disconformidad de los docentes universitarios respecto al poco reconocimiento de motivaciones de su trabajo realizado en las unidades académicas; desigualdad en la supervisión de la asistencia y puntualidad en su trabajo; hay decepción con el trabajo que realizan debido a la poca inspiración que existe en la organización universitaria, todo lo cual propicia un pésimo clima laboral. El sistema universitario, a causa de las exigencias de los nuevos planes de trabajo, requiere niveles más significativos de productividad y compromiso educativo para ajustar las nuevas exigencias de trabajo. De esta realidad no escapa la Universidad Nacional de Trujillo y en particular la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, de allí que el problema de investigación se resumió en la interrogante: ¿La especificación de una estrategia probablemente fortalecería el clima laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo?, cuyo propósito fue: proponer una estrategia institucional para probablemente fortalecer el clima laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

1. Las características del objeto de estudio y la interpretación de los resultados del trabajo de campo justificaron el problema de investigación, vale decir, se evidencia poca organización, no existe trabajo en equipo, no hay flexibilidad laboral, no hay correlación entre las personas que estudian y trabajan en ella, no hay sensación de perseguir un mismo objetivo, no precisan las metas a cumplir.
2. La política institucional de la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación contribuye a favor del propósito de investigación, esto es, los docentes no se sienten parte una institución que tiene una visión y una misión a cumplir, y por el contrario se sienten en un ambiente de trabajo con objetivos e intereses muy poco comunes, no hay liderazgo por parte de la Escuela, lo que no permite la satisfacción y la motivación laboral, lo que afecta la productividad institucional.
3. El diseño de la propuesta tiene nueve partes y tuvo como fundamento teórico la base teórica, cuyas teorías las eligió la naturaleza del problema de investigación y demandando la esquematización de un conjunto de actividades a realizarse en tres talleres.
4. Las lógicas de los objetivos específicos definieron la hoja de ruta de los talleres con sus respectivas metodologías, evaluaciones, cronogramas de actividades por semanas, presupuesto y financiamiento.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

1. Sugerir al Director de la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo profundizar las investigaciones sobre clima laboral con el propósito de identificar debilidades en las Escuela Profesional de Educación Primaria a fin de tratarlas y poder mejorar el clima laboral.
2. Proponer al Director de la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo aplicar la estrategia institucional para fortalecer el clima laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo.

BIBLIOGRAFÍA

- Albañil-Ordinola (2015). “*El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura*” Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Piura.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?...
1
- Bellows (1977). *Psicología del personal en la industria y los negocios*. México DF. Editorial Diana.
- Blum y Naylor (1976). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. México DF. Editorial Trillas.
- Bormann (2006). *La comunicación: un problema de las organizaciones modernas*. España: Deusto.
- Burga (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 (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericano. Quinta Edición.
- Cuenca (2015). *La educación universitaria en el Perú. Democracia, expansión y desigualdades*. Lima Perú. IEP.
- Cueva y Ponce (2018). “Clima organizacional y satisfacción laboral del profesional de enfermería de centro quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, 2018”. Tesis para optar el grado académico de maestro de gerencia en salud. Universidad Nacional del Callao.
http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/3581/PONCE%20Y%20CUEVA_TESIS_POSGRADO_2019.pdf?sequ
- Davis y Newstron (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc. Graw-Hill, México.
- De Sousa Santos (2006). *La universidad popular del siglo XXI*. Primera Edición. Perú. Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales. UNMSM.
- Díaz (2016). “*Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016*”. Para optar el grado de magister en educación con mención en gestión

- educativa. Universidad de la Amazonía Peruana. Iquitos.
http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4710/Selva_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf
- Efrón (1970). *Gesto, raza y cultura*. Argentina, Nueva Visión.
- Fernández (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*.
- Goncalves (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Halpins (2001). *Ambiente laboral*. Barcelona: Club Universitario.
- Hernández et al (2010). *Metodología de la investigación*. Mc.Graw-Hill, México.
- Litwin (1980). *Psicología de las organizaciones*. Kolb, D. México. Prentice Hall. 435 pp.
- Marín (2001). “El clima laboral: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación”. En: Revista Decisión Administrativa N° 2. Abril-Junio de 2001.
- Martínez (2003). *Explicación del clima laboral universitario*. Barcelona: Graó.
- Portocarrero et al (2018). *Dilemas de la educación universitaria del siglo XXI*. Primera Edición. Fondo Editorial. Universidad del Pacífico.
- Rodríguez (2003). *Diagnóstico organizacional*. Alfa omega Grupo Editor S.A. México.
- Stephen (2000), *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Séptima Edición. Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Stephen (1994). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. Cap. XIII, P. 461. Edit. Prentice Hall, Sexta Edición.
- Vega (2017). *Ética y deontología. La universidad, la ética profesional y el desarrollo*. Primera Edición. Lima Perú. PUCP. Fondo Editorial.
- Vilca (2019). “Comunicación asertiva y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del Distrito de Patambuco – 2019”. Maestría en Educación con mención en Administración de la Educación. Universidad Nacional del Altiplano. Puno. [Universidad Nacional del Altiplano- Puno \(unap.edu.pe\)](http://unap.edu.pe)

ANEXOS

ANEXO N°01

¿Conozco el Lugar en el que Trabajo?	
Visión - Misión	<ul style="list-style-type: none"> Contextualización, recuperación de conocimientos previos, planteamiento de problemáticas. Revisión, retroalimentación e integración de conceptos.
	<div> <div> 1 ¿ Por qué existe la Institución? (Permite ubicarse en el contexto social) </div> <div> _____ _____ _____ _____ </div> </div>
	<div> <div> 2 ¿ Qué función desempeña la Institución? (Define necesidades que trata de satisfacer) </div> <div> _____ _____ _____ _____ </div> </div>
	<div> <div> 3 ¿ Cómo cumple sus funciones? (Forma de lograr las metas) </div> <div> _____ _____ _____ _____ </div> </div>
	<p>aplicación, retroalimentación, integración, conclusiones y comentarios.</p>
	<div> 1 ¿Cómo me gustaría ser y cómo nos gustaría que nos describan dentro de 5 años </div> <div> 2 ¿Cómo queremos que sea percibida la institución por la comunidad educativa y localidad ? </div> <div> 3 ¿Cuál es la cualidad distintiva por la que quisiéramos que nos identifiquen? </div> <div> 4 ¿Cuáles son nuestros valores? </div> <div> 5 Cómo queremos que sean las relaciones con los estudiantes, PP.FF, docentes, personal administrativo, de servicio y comodidad </div>

FODA

- Pensar los problemas que aquejan a la Escuela Profesional de Educación Primaria.

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES		¿En que medida esta fortaleza me permite obtener mejores ventajas de esta oportunidad?	¿En que medida esta debilidad me impide obtener mejores ventajas de esta oportunidad?
AMENAZAS		¿En qué medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza?	¿En qué medida esta debilidad me impide contrarrestar esta amenaza?

Fuente: Elaborado por el Investigador.

Liderazgo

- Reflexionar sobre la importancia del fortalecimiento del liderazgo en su institución.




Fuente: Imagen de Google.

7 Acciones que Generan un Mal Ambiente Laboral


Mal Manejo de los Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • La razón más reconocida y significativa de un mal clima laboral está relacionado con el mal manejo de los líderes en cuanto a los enfrentamientos entre personas o áreas. Por lo tanto, cuando los problemas no se abordan a tiempo y de raíz, aumentan o se trasladan produciendo enfrentamientos de consecuencias más notables.
Problemas de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los líderes no tienen ni idea de cómo comunicarse de manera correcta con sus trabajadores, se crea una incertidumbre que influye fundamentalmente en el desempeño y afecta a las expectativas. No sólo nos estamos refiriendo a la capacidad de comunicar objetivos, funciones, procesos y estándares, sino también a la comunicación cotidiana, tanto formal como informal.
Falta de Inteligencia Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes que no tienen un correcto control de sus emociones producen elementos adversos en las organizaciones, puesto que los individuos a su cargo no se expresan debido a un miedo a su respuesta, en general desmesurada. Esto hace que todos se mantengan al margen e incluso puede llevarles a culparse unos a otros cuando se enfrentan a sus reclamos, tratando de mantenerse alejados de las llamadas de atención y las sanciones.
Estilos de Liderazgo que Invalidan las Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El hecho de que los jefes practiquen de forma abrumadora y constante estilos de liderazgo, como el coercitivo o el autoritario, afecta negativamente al desempeño. • Simultáneamente, se produce la falta de productividad por el hecho de que un recurso que debería supervisar termina operando.
Desorden, Imprecisión y Mal Empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando un jefe no planea de manera adecuada y no actúa de manera conveniente y a tiempo, postergando todo para el último momento, se creará un ambiente de estrés que puede generar problemas en el grupo y en el clima laboral. • El empoderamiento. En caso de que un jefe no sepa delegar, o por otro lado, en caso de que empodere a alguien que no

	<p>deba, o en caso de que no acepte la responsabilidad de dicho empoderamiento, claramente habrá enfrentamientos entre los trabajadores, provocando un ambiente de desconfianza y tensión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados en un ámbito como ese, van perdiendo interés en el trabajo y en sus funciones, lo que repercute en el clima, generando un círculo vicioso.
<p>Deficiencias en Materia de Desarrollo y Reconocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un clima laboral malo también suele ir acompañado de una ausencia de mejora y de un mal manejo de reconocimientos, lo que se refleja en el hecho de que, o bien no se dan reconocimientos, o bien se dan reconocimientos sin justicia y equidad. Lo mismo ocurre con la cara opuesta de la moneda, cuando las críticas o castigos no recaen en el individuo verdaderamente responsable. • Estas inclinaciones en el proceso envían unos mensajes equivocados que repercuten en un clima improductivo y profundamente estresante, ya que los individuos no ven ninguna ventaja en esforzarse y se dan cuenta de que pueden recibir castigos que no les corresponden, con la consiguiente desconfianza que es un indicio de una mala salud ocupacional.
<p>Trabajos Poco Estimulantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un mal clima laboral también puede crearse cuando una tarea no es atractiva o es demasiado rutinaria, lo que puede implicar que las personas no la realicen con mucha alegría e interés. Esto no se identifica directamente con la actitud del líder, sin embargo, es realmente un desafío inevitable para él. • De esta manera, los líderes deben poder comunicar a sus compañeros la importancia de su labor en la cadena de producción, lo que ayudará a todos los colaboradores a detectar la importancia de su trabajo; al mismo tiempo, deben observar diferentes tipos de mejoras que infundan a los individuos el deseo de desempeñar sus funciones y contribuir a los resultados del grupo.

ANEXO N°02

Sentido de Pertenencia	
Objetivo	Reforzar la identificación del empleado con la institución en la que labora, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.
Estrategia Recomendada	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos de la Escuela Profesional de Educación Primaria.• Mantener la comunicación jefe - trabajador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.• Establecimiento de metas individuales o por equipo que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.• Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.• Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.• Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.  <p>Fuente: Imagen de Google.</p>

Jefe Inmediato

Objetivo	<p>Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y trabajador, y que al mismo tiempo el trabajador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.</p>
Estrategia Recomendada	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del trabajador hacia su jefe inmediato. • Fortalecer la confianza de los trabajadores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos. • Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa. • Capacitar a los trabajadores, para apoyar de esta forma la relación jefe - trabajador, reforzando o tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal. • Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el jefe logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.  <p>Fuente: Imagen de Google.</p>


Desarrollo Profesional	
Objetivo	<p>Fortalecer el ambiente de estabilidad que la Escuela Profesional de Educación Primaria ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la universidad posee.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos concretos por puesto, unidad e institución. • Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la institución, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados. • Informar al trabajador en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar las metas de la institución.


**Estrategia
Recomendada**


- Crearse como beneficio adicional en la Escuela Profesional de Educación Primaria un incentivo que motive al trabajador a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.



Fuente: Imagen de Google.

Trabajo en Equipo	
Objetivo	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación.
Estrategia Recomendada	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la identificación del trabajador con su Escuela Profesional de Educación Primaria, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea. • Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del trabajador con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales. • Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los trabajadores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas. • Generar tareas diferentes que requieran interacción con las demás facultades para lograr un ambiente de confianza y equipo. • Capacitar a los líderes de la Escuela Profesional de Educación Primaria fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo. • Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.  <p>Fuente: Imagen de Google.</p>
Comunicación	
Objetivo	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los trabajadores estén enterados de las actividades que la Escuela Profesional de Educación Primaria está realizando. Al mantener informado al trabajador de los cambios, mejoras y proyectos de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, fomentará su participación y evitará que se forme

	una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.
Estrategia Recomendada	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe establecer una política de información que apoye el área de comunicación. • Actualizar constantemente la información publicada en los periódicos murales informativos. • Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos. • Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la Facultad esté planificando o realizando. • Educar a los líderes en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrá por parte de sus trabajadores, y que, de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.  <p>Fuente: Imagen de Google.</p>
Reconocimiento/ Motivación	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> *Generar un reconocimiento de los trabajadores en la organización. *Mantener un nivel elevado de motivación individual y a su vez afectando el grupal. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí mismo y a ser propositivo en cuanto al mejoramiento continuo.
ESTRATEGIA RECOMENDADA	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de incentivos que beneficien a los trabajadores destacados de la Escuela Profesional de Educación Primaria. • Abrir un espacio para comentar con los empleados sobre sus inquietudes en relación a temas laborales. • Este reconocimiento habla también de su trato diario. Para esto deben hacerse actividades y reuniones que permitan conocerse entre los trabajadores y ganar confianza.

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades propias del puesto de trabajo con pequeños reconocimientos sociales o publicando en las carteleras. • Programar reuniones donde los trabajadores expongan sus problemas y al mismo tiempo se haga una discusión abierta de cómo solucionarlos, realizar actividades de motivación. • Delegar a la Escuela Profesional de Educación Primaria la tarea de contactar a los trabajadores que muestran bajo rendimiento en sus labores con el fin de escucharlos y ayudarlos en la solución de los mismos con estrategias propositivas.  <p>Fuente: Imagen de Google.</p>
--	--

Cooperación	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> * Generar en los trabajadores conciencia acerca de la participación activa que deben tener frente a sus actividades. * Incrementar el cumplimiento y sinergia de metas institucionales en los equipos de trabajo.
Estrategia Recomendada	<ul style="list-style-type: none"> * Medir o evaluar la voluntad de las partes teniendo como indicador el punto en el que se tiene trabajo en equipo y la relación efectiva en el desarrollo de las labores. * Fomentar ejercicios que permitan generar sinergia entre los trabajadores y el desarrollo de sus labores, con el fin de llevarlos a un punto en donde integren fácilmente todas sus actividades y aprovechen de manera positiva los resultados obtenidos.



Fuente: Imagen de Google.

ANEXO N°03

Dinámica para Crear un Buen Ambiente en Grupo	
<p>Para crear un ambiente dinámico, agradable y seguro en el grupo es necesario tomar en cuenta las tres necesidades que una persona tiene cuando interactúa con otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No sentirse un extraño. • No sentirse aburrido. • Sentirse aceptado. 	Dinámica para Aprender Nombres
	<p>Usar el nombre de las personas es una forma de honrar su dignidad, así que comienza cada reunión donde hay personas nuevas con una actividad de este tipo.</p> <p>¿Has llegado a una reunión, miras a alguien, se te hace familiar la cara, pero no recuerdas su nombre, incluso lo has saludado, pero te da pena preguntarle su nombre?</p> <p>En estas dinámicas, por medio de la repetición o la acción, automáticamente memorizas los nombres de tus compañeros, investigaciones han descubierto que si usas el nombre de la persona a quien acabas de conocer de 2 a 4 veces lo recordarás. Haber usado el nombre de la persona recién conocida tres veces seguidas nos da una alta posibilidad de retención.</p>
	Dinámica Rompe Hielos
	<p>La gente recuerda lo que hace primero o lo que hace mejor en una reunión, por esta razón la forma en que se comienza o desarrolla una reunión es tan importante, muchas personas no abren una reunión con una presentación; simplemente van directo al grano, es por eso que es necesario desde el principio tomar en consideración el uso de romper hielos para abrir y mantener a las personas interesadas desde el principio. Ventajas del uso de romper hielos en reuniones.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les ayuda a conocerse mejor: el rompe hielos ayuda a conocer algún detalle más personal, esto ayuda al grupo a compenetrarse y estar preparados para lo que sigue del programa. * Para eliminar preocupación: el rompe hielo que ayuda a mantener a las personas tanto física como mentalmente dentro del salón. * Relacionado con el tema: es un rompe hielo que nos ayuda a darle una introducción al tema que se tratara en la reunión. * Como energizante: rompe hielos que se utilizan principalmente en medio de una reunión cuando el contenido del programa es muy pesado y las mentes de las personas empiezan a divagar.
	Dinámicas de Afirmación

	Las actividades de afirmación son muy importantes para la salud de un grupo; están diseñadas para motivar a los miembros a expresar su aprecio por los demás, facilitar el elogiara otros y concentrarse en las características positivas de sus compañeros, a muchas personas se les dificulta el decir, cumplidos, debido a las inseguridades que sienten en sus propias vidas o al entorno cultural.
--	---

¿Cómo Soy?	
Duración:	30 minutos.
Materiales:	Media cartulina por participante, cinta adhesiva o un seguro (imperdible) por participante y un lápiz por participante.
Descripción:	El objetivo del juego es que el resto del grupo conozca cinco cualidades que cada participante considera que tiene.
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomen una cartulina, un seguro (imperdible) y un lápiz por participante. 2. En la parte de arriba de la cartulina escriban con letras grandes: "¿Cómo soy?" y debajo de la pregunta escriban con letra legible 5 palabras positivas (cualidades) que los describan, por ejemplo: trabajador, comprensivo, risueño, platicador, amigable, etc. 3. Cuando terminen de escribir sus cartulinas, pídanle a un compañero que con el seguro les coloque la cartulina en la espalda. 4. Durante los siguientes 10 minutos, en silencio muévase alrededor del salón para que lean las respuestas a la pregunta "¿Cómo soy?" que escribieron en la cartulina sus demás compañeros. 5. Transcurridos los 10 minutos, despréndanse la cartulina de la espalda, formen un círculo y coloquen los cartelones en el centro de éste. 6. Durante los siguientes 10 minutos, muévase alrededor del salón y al toparse con un participante díganle las características que se acuerden que tenía en la espalda. 7. Repitan el procedimiento hasta que por lo menos les hayan dicho a dos participantes sus cinco características y dos participantes les hayan dicho a ustedes sus cinco características.



Cóctel de Presentación

Duración:	45 - 60 minutos.
Materiales:	Un juego de pedazos de cartulina (4x6 pulgadas aprox.) de cuatro colores diferentes para cada participante.
Descripción:	Con el fin de crear interacción, cada persona escribe datos personales en tarjetas que luego serán mezcladas y buscadas a través de preguntas para completar nuevamente su juego personal.

1. Tomen un juego de tarjetas vacías por participante.

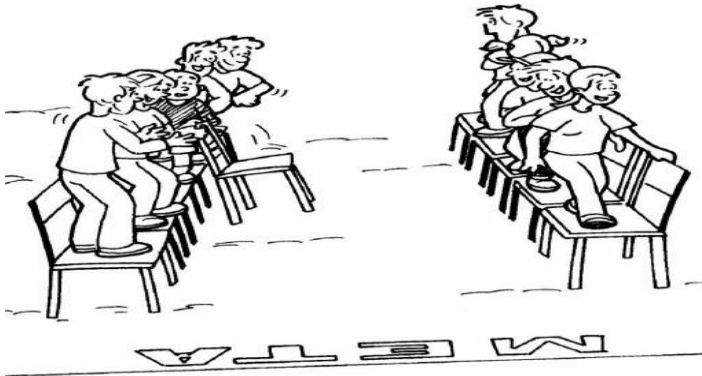
<p>Instrucciones:</p>	<p>2. Escriban en las tarjetas, lo más legibles posible, los siguientes datos:</p> <p>Primer color: Nombre. Segundo color: Un libro o película favorita. Tercer color: Un lugar o país que le gustaría conocer. Cuarto color: Un pasatiempo favorito.</p> <p>3. Después de un tiempo prudencial el director del juego recogerá las tarjetas y las mezclará.</p> <p>4. Luego cada persona recibirá 4 tarjetas (sin importar la mezcla de colores). En caso de recibir su propia tarjeta cámbiela por otra.</p> <p>5. Una vez que tenga las cuatro tarjetas en la mano, cada persona busque a los dueños de cada una de las tarjetas y al mismo tiempo trate de recuperar su propio juego de tarjetas.</p> <p>6. Deben devolver las tarjetas por medio de preguntas; por ejemplo: "¿Es su pasatiempo favorito montar a caballo?"</p> <p>7. Los participantes que vayan completando sus juegos siéntense en el piso o colóquense fuera del grupo.</p> <p>8. Una vez que todos terminen, el director del juego reunirá al grupo y cada uno se presentará oficialmente basándose en lo que se escribió en sus tarjetas.</p>
------------------------------	---



Fuente: Imagen google

El Puente

Duración:	10-15 minutos.
Materiales:	Un juego de pedazos de cartulina (4x6 pulgadas aprox.) de cuatro sillas firmes o cartones (suficientemente grandes para que quepan los pies) o papel grueso.
Descripción:	Es una competencia donde el equipo ganador será el primero en llevar el puente hasta la meta.

<p>Instrucciones:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formen dos equipos con el mismo número de integrantes cada uno. 2. Coloquen las sillas o cartones en dos líneas paralelas con una buena distancia de separación y súbanse cada uno en una silla o cartón. 3. El último jugador tome la silla desocupada y pásela a su compañero, y éste al siguiente, y así sucesivamente, hasta llegar a manos del primero. 4. El primer jugador coloque la silla en el suelo, súbase en ella y la fila completa avance un lugar, quedando así una silla desocupada al final. Repitan este procedimiento hasta que lleguen a la meta. 5. Durante todo el juego no se preocupen en ver quien gana, sino en trabajar en equipo y en no caerse.  <p>Fuente: Imagen Google</p>
<p>La Cadena Delicada</p>	
<p>Duración:</p>	<p>20 - 30 minutos.</p>
<p>Materiales:</p>	<p>Un bolígrafo o marcador delgado con su respectiva tapa para cada uno de los participantes.</p>
<p>Descripción:</p>	<p>Cada jugador se presenta y establece "conexión" con el jugador de a la par, sosteniendo un bolígrafo o marcador con la punta de sus dedos.</p>

Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colóquense en un círculo, mientras que el director del juego les entrega un bolígrafo a cada uno. 2. Un voluntario del grupo preséntese diciendo su nombre y datos personales; luego extienda la mano donde tiene su bolígrafo o marcador hacia otra persona del grupo. 3. Esta segunda persona reciba el marcador con el dedo índice de la mano, y juntos sostengan el marcador haciendo presión entre ambos dedos. 4. La segunda persona repita el procedimiento, y así sucesivamente hasta que todo el grupo haya formado una cadena unida por bolígrafos sostenidos con los dedos. 5. Una vez terminadas todas las presentaciones, la última persona comience a decir el nombre de la persona que le extendió su bolígrafo, y así se invertirá el proceso mientras van rompiendo la cadena sin dejar caer los bolígrafos. <div data-bbox="639 1061 1222 1276" data-label="Image"> </div> <p>Fuente: Imagen Google</p>
Respuesta Rápida	
Duración:	30-40 minutos.
Materiales:	Una pelota o cualquier objeto que pueda ser pasado alrededor del círculo.
Descripción:	Este es un juego en donde los participantes, además de divertirse aprenden algo nuevo. Es un juego en el que mientras van pasando una pelota alrededor del círculo, una persona en particular debe contestar una pregunta específica antes de que llegue la pelota de nuevo a sus manos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siéntense formando un círculo y una persona al azar colóquese en el centro. 2. La persona del círculo comience el juego cerrando los ojos, y el resto del grupo comience a pasar la pelota alrededor del círculo.

<p>Instrucciones:</p>	<p>Mientras están pasando la pelota alrededor del círculo, la persona del centro piense en una pregunta o en una categoría.</p> <p>3. Cuando la persona del centro tenga lista la pregunta, diga: "¡Paren!", y abra los ojos. La persona que tenga la pelota en sus manos al momento de parar, será a la que le hará la pregunta.</p> <p>4. Una vez teniendo a la persona para retar, la persona del centro haga su pregunta. El reto consiste en nombrar un número específico de cosas de una categoría determinada. Por ejemplo, nombrar cinco carros de marca extranjera, nombrar siete ríos del mundo, nombrar todos los planetas del sistema solar, nombrar cuatro tipos de nudos, decir diez palabras en otro idioma, nombrar 3 ciudades de un país, etc.</p> <p>5. Inmediatamente después de que la persona del centro hizo su pregunta, la persona a quien se le está haciendo el reto pase la pelota a su compañero de al lado, y así sucesivamente hasta que la pelota llegue de nuevo a la persona a quien se está retando. La persona que está contestando la pregunta tiene el tiempo que dure la pelota en llegar a su lugar para contestar completamente la pregunta. Si la pelota llegara antes de que termine de contestar, deberá tomar el lugar de la persona del centro y continuará con el juego.</p> <p>6. El círculo podrá ajustar la velocidad para mover la pelota dependiendo del grado de dificultad de la pregunta, pero para evitar malos entendidos, mejor utilicen siempre el mismo ritmo. Para evitar que la persona del centro haga preguntas imposibles de contestar (mencionar 30 tipos de dinosaurios, nombrar cada uno de los deportes profesionales, etc.) se permitirá que el grupo rete a la persona del centro; es decir, cuando la pelota regrese a la persona retada, si ésta no pudo contestar, todos los miembros del círculo tendrán que decir: "¡Te retamos!" Entonces la persona del centro tendrá que contestar su propia pregunta antes de que la pelota dé toda la vuelta al círculo. Si la persona del centro no puede contestar su propia pregunta, deberá permanecer en el centro por otra ronda.</p>
------------------------------	---



Fuente: Imagen google

¿Quién Sobrevive en el Túnel?

Duración:	10-20 minutos.
Materiales:	Un periódico enrollado por cada participante del túnel, un globo y un pedazo de hilo de 1.5 metros para cada persona.
Descripción:	Que los participantes de las filas traten de romper los globos de sus compañeros mientras éstos están corriendo a través del túnel.
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formen dos filas paralelas, dejando una distancia de más o menos un metro (3 pies) de separación, y tomen un periódico enrollado. 2. Elijan a 4 participantes para que sean los corredores. Estos tomen un globo, inflenlo al máximo y amárrenselo con un hilo a su cintura, colocando el globo en su espalda. 3. A la señal, los 4 participantes corran dentro del túnel (las dos filas paralelas) y mientras tanto, los participantes de las filas traten de golpear con su periódico cada uno de los globos de sus compañeros. Los corredores deberán continuar el recorrido hasta terminar las filas rompiéndose o no sus globos. 4. Elijan 4 corredores más para intentar pasar por el túnel hasta que todos hayan intentado. Continúen corriendo a través de todo el túnel hasta que solo quede 1 jugador con su globo inflado. 5. Cuando todos hayan intentado una vez, 4 participantes con sus globos intactos volverán a intentar pasar por el túnel una segunda vez. Los 4 jugadores con sus globos inflados recibirán un gran aplauso de felicitación.

La Reunión de los Globos	
Duración:	10-15 minutos.
Materiales:	Suficientes globos y una silla por equipo.
Descripción:	El objetivo de este juego es que los participantes, creando un pequeño círculo entrelazados, inflen un globo y lo mantengan en movimiento con sus estómagos y rodillas mientras se mueven de una silla a otra, agregando más globos cada vez.
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formen equipos de 2 participantes cada uno, y cada equipo haga un pequeño círculo con los brazos entrelazados. 2. A la señal, cada equipo, sin perder la forma de círculo, camine hacia una silla y un participante de cada equipo infle un globo, amárrelo y déjelo caer dentro del círculo. 3. Una vez que tengan el globo en medio del círculo manténganlo en el aire empujándolo con sus estómagos y rodillas y comiencen a caminar hacia una segunda silla. 4. Al llegar a la segunda silla, otro participante tome dos globos, inflelos, amárrelos y déjelos caer dentro del círculo. Continúen este procedimiento agregando un globo más cada vez que lleguen a una nueva silla. 5. Si durante el recorrido un globo se cae al piso, deténganse, levántenlo con las manos y continúen su recorrido. Además, recuerden que dos equipos no pueden estar en la misma silla al mismo tiempo. 6. Transcurridos el tiempo límite del juego, el equipo que tenga más globos en movimiento dentro de su círculo será el ganador.
El Oso Dormido	
Duración:	10-15 minutos.
Materiales:	Un marcador.
Descripción:	El objetivo del juego es que los participantes que están realizando el salto sobre el oso eviten despertar al oso y ser alcanzados por el guardián de éste.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formen dos equipos, A y B. 2. Los jugadores del equipo A, colóquense en el círculo pequeño, formando un oso dormido, y elijan un miembro de su equipo para

Instrucciones:

que sea el guardián del oso, El oso dormido debe apilarse, amontonarse o acostarse de manera que sea posible saltar por encima de ellos sin golpearlos.

3. Los jugadores del equipo B colóquense a un borde del círculo mayor.
4. A la señal, los miembros del equipo B, de uno en uno, salten sobre el oso dormido tratando de evitar que se despierte al tocarlo y a la vez evitando que el guardián los toque.
5. Si al hacer el salto el guardián alcanza a alguno de los participantes, el equipo A recibe un punto; pero si al hacer el salto exitosamente sobre el oso, el equipo B recibe 5 puntos a su favor. El oso dormido no puede hacer ningún movimiento durante el salto ya que podría provocar un accidente, además, deben hacerse "los dormidos".
6. Transcurridos los cinco minutos de juego intercambien los papeles. Gana el equipo que anote más puntos durante el tiempo de juego.



Fuente: Imagen google



ANEXO N°04

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°:.....

Fecha:.....

Dimensiones	Siempre	A Veces	Nunca	Total
Estructura				
Tiene sus tareas claramente definidas.				
Sus tareas están lógicamente estructuradas.				
Tiene en claro quién manda y toma decisiones.				
Conoce las políticas de la institución.				
Conoce la estructura de la institución.				
Responsabilidad				
Es responsable del trabajo que realiza.				
Tiene iniciativa y hace las cosas por sí mismo.				
Resuelve los problemas que se le presentan.				
Recompensa				
Recibe reconocimientos.				
Existen más críticas, que reconocimientos.				
Cuando se comete errores, se sanciona.				
Desafíos				
La filosofía de la institución a largo plazo es que si se hacen las cosas lentamente pero certeramente progresarán.				
Se toman riesgos oportunamente.				
Se toman decisiones efectivas.				
La institución se arriesga por desarrollar una buena idea.				
Relaciones				
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 jefe – trabajador son agradables.				

Cooperación

Se siente presión laboral.

Piensan que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.

Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

Se sienten orgullosos de su desempeño laboral.

Estándares

Se habla de las aspiraciones de sus trabajadores.

Los trabajadores confían el uno del otro.

Existe cooperación laboral.

Se preocupan del factor humano.

Se preocupan de los sentimientos de sus trabajadores.

Conflicto

Ven mejor al que se queda callado para evitar desacuerdos.

Se busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Siempre se puede decir lo que se piensa, aunque no esté de acuerdo con sus superiores.

Identidad

Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta institución.

Se siente que es miembro de un equipo que funciona bien.

Siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución.

En esta institución cada cual se preocupa por sus propios intereses.



ANEXO N°05

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

Por favor marcar con una (“X”) el número que corresponda a su respuesta. No deben de marcar dos opciones. Considere lo siguiente:

1 = Siempre

2 = A veces

3 = Nunca

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

A. Realización Personal	Calificación		
1. ¿Se te permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales de la universidad?	1	2	3
2. ¿Estaría de acuerdo con la delegación de responsabilidades y autonomía para tomar decisiones?	1	2	3
3. ¿Se promueven espacios de capacitación al trabajador?	1	2	3
B. Percepción del Trabajador	Calificación		
1. ¿Las normas y reglas de la universidad son claras y facilitan mi trabajo?	1	2	3
2. ¿Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo?	1	2	3
3. ¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus directivos?	1	2	3
4. ¿En la facultad se desarrolla el trabajo en equipo?	1	2	3
C. Percepción de la Institución en la que Labora	Calificación		
1. ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo?	1	2	3
2. ¿Considera que la institución en la que labora es un buen lugar para trabajar?	1	2	3
3. ¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?	1	2	3
4. ¿Te sientes aceptado e integrado en la institución en la que trabajas?	1	2	3

5. ¿Tienes sentimiento de pertenencia hacia la institución en la que laboras?	1	2	3
6. ¿El entorno físico, psicológico y social le permite desarrollar una convivencia grata en su trabajo?	1	2	3
D. Condiciones Laborales	Calificación		
1. ¿Los beneficios que te ofrecen en tu trabajo son adecuados?	1	2	3
2. ¿El trabajo que realiza satisface sus expectativas?	1	2	3
3. ¿El trabajo que realiza lo desarrolla profesionalmente?	1	2	3
4. ¿Existen incentivos laborales para que haga mejor su trabajo?	1	2	3



ANEXO N°06

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Cargo.....

Lugar y Fecha de la Entrevista.....

Nombres y Apellidos del Entrevistado.....

Nombres Y Apellidos del Entrevistador:

Código A: Clima Laboral.

1. ¿Cómo caracteriza el clima laboral en su centro de trabajo?

.....
.....
.....

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre docentes?

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

4. ¿Cuáles son las actitudes de los docentes?

.....
.....
.....

5. ¿Su Escuela incentiva las buenas relaciones interpersonales docentes?

.....
.....
.....

Código B: Estrategia Institucional.

6. ¿Su escuela está preocupada por encontrar una salida a la falta de identidad institucional docente?

7. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

8. ¿Cómo es la supervisión?

9. ¿Qué desafíos deben enfrentar su escuela frente a este clima laboral?

10. ¿Qué piensan de las teorías de Litwin y Stringer y Stephen Robbins?

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD


Yo, Cesar Augusto Cardoso Montoya, usuario revisor del documento titulado:
"Estrategia Institucional para Fortalecer el Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria,
Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo, Año 2019"

Cuyo autor es, José David Bacilio Siguenza
Identificado con documento de identidad 18141851; declaro que la evaluación realizada
por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 18 %, 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, 27 de Diciembre del 2022



Cesar Augusto Cardoso Montoya

NOMBRES Y APELLIDOS

DNI: 16400090

ASESOR

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital



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: José David Bacilio Sigüenza
Título del ejercicio: INFORME
Título de la entrega: TESIS
Nombre del archivo: TESIS_FINAL_DE_BACILIO_SIG_ENZA_JOS_DAVID.docx
Tamaño del archivo: 5.09M
Total páginas: 107
Total de palabras: 20,729
Total de caracteres: 115,685
Fecha de entrega: 15-dic.-2021 09:50a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega... 1731161089

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN



TESIS

"Estrategia Institucional para Fortalecer el Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo, Año 2019"

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

Investigador: José David Bacilio Sigüenza.
Asesor: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.

Lambayeque - Perú
2021



Dr. Cesar Cardoso Montoya
Asesor

TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	16%	1%	8%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	2%
2	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	2%
3	www.buenastareas.com Fuente de Internet	2%
4	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.cobachsonora.edu.mx Fuente de Internet	1%
6	repositorio.uide.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	Submitted to unsaac Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	www.readkong.com Fuente de Internet	<1%



Dr. Cesar Cardoso Montoya
Asesor

10	creativecommons.org Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
12	www.manizales.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
13	nulan.mdp.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
14	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
15	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
17	www.altonivel.com.mx Fuente de Internet	<1 %
18	www.dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1 %
21	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



DR. : CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA

ASESOR

22	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
24	fido.palermo.edu Fuente de Internet	<1 %
25	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
26	www.elblogderrhh.com Fuente de Internet	<1 %
27	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
28	bibliotecavirtualoducal.uc.cl Fuente de Internet	<1 %
29	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
30	gala.gre.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
31	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
32	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	revistas.ces.edu.co Fuente de Internet	<1 %



DR: CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA

ASESOR

34	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
35	venezuelaawareness.com Fuente de Internet	<1 %
36	grupoisaac.com Fuente de Internet	<1 %
37	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
38	docs.google.com Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to Universidad Americana Trabajo del estudiante	<1 %
40	www.pirogov.net Fuente de Internet	<1 %
41	Submitted to Universidad Senor de Sipan Trabajo del estudiante	<1 %
42	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
43	docsfiles.com Fuente de Internet	<1 %
44	publicaciones.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



DR: CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA

ASESOR

46	www.buenosaires.iiep.unesco.org Fuente de Internet	<1 %
47	www.peruvianscientists.org Fuente de Internet	<1 %
48	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
49	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	<1 %
50	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
51	gestion.pensem.com Fuente de Internet	<1 %
52	programas.unsl.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
53	www.ciberdocencia.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
54	www.facedu.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
55	Andrea Cecilia Garrido Rivera. "Controversias de la idea de universidad", Perfiles Educativos, 2020 Publicación	<1 %
56	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	<1 %



DR: CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA

ASESOR

57 produccioncientificaluz.org <1 %
Fuente de Internet

58 repositorio.upct.es <1 %
Fuente de Internet

59 repositorio.unan.edu.ni <1 %
Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Dr. Cesar Cardoso Montoya
Asesor