

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



**“Modelo de Gestión Institucional para Mejorar el Clima Institucional,  
Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y  
Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, 2020”**

**TESIS**

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

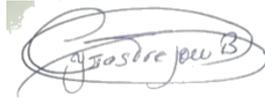
**Investigador:** Bach. Yudith Jacqueline Castrejon Bardales.

**Asesor:** Dr. César Augusto Cardoso Montoya.

**Lambayeque - Perú**

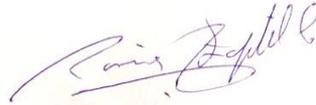
**2023**

**APROBADO POR:**



---

Bach. Yudit Jacqueline Castrejon Bardales  
Investigador



---

Dr. Carlos Edmundo Ravinez Zapatel  
Presidente



---

Dra. María el Pilar Fernández Celis  
Secretario



---

Dra. Martha Ríos Rodríguez  
Vocal



---

Dr. César Augusto Cardoso Montoya  
Asesor

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



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



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 848-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas**, del día **jueves 02 de noviembre de 2023**; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/mpv-yioy-tdg>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°2028-2021-V-D-NG-FACHSE, de fecha **02 de diciembre de 2021**, integrado por:

Presidente : M.Sc. Carlos Edmundo Ravines Zapatel.  
Secretaria : Dra. María del Pilar Fernández Celis.  
Vocal : Dra. Martha Ríos Rodríguez.  
Asesor Metodológico : Dr. César Augusto Cardoso Montoya.  
Asesor Científico : \_



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL, CARRERA PROFESIONAL EDUCACIÓN PRIMARIA, FACULTAD EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN, TARAPOTO, 2020”**; presentado por la tesista **YUDITH JACQUELINE CASTREJON BARDALES**, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, mención: Docencia y Gestión Universitaria.

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

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**. Siendo las 09:00 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.

M.Sc. Carlos Edmundo Ravines Zapatel  
PRESIDENTE

Dra. María del Pilar Fernández Celis  
SECRETARIA

Dra. Martha Ríos Rodríguez  
VOCAL

OBSERVACIONES:

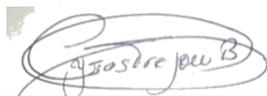
.....  
.....  
.....

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

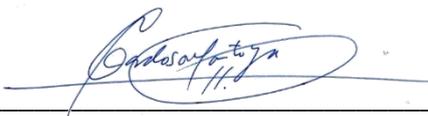
Yo, Judith Jacqueline Castrejon Bardales, investigador principal, y *Dr. César Augusto Cardoso Montoya*, asesor del trabajo de investigación “*Modelo de Gestión Institucional para Mejorar el Clima Institucional, Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, 2020*” 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 Setiembre del 2021.



---

Bach. Yudith Jacqueline Castrejon Bardales  
Investigador principal



---

Dr. César Augusto Cardoso Montoya  
Asesor

## **DEDICATORIA**

*Dedico mi tesis a la memoria de mi madre, María Betty Bardales Silva, sin su apoyo no lo hubiese logrado. También a mi padre, hermanos y esposo quienes han depositado su confianza en mi persona.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, por brindarme la oportunidad de mejorar mi formación profesional para ponerle al servicio de la sociedad civil.*

# ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	iv
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	3
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. BASE TEÓRICA.....	5
1.2.1. Teoría Sociocultural de Lev Vygotski.....	5
1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.....	9
1.2.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.....	13
1.3. MARCO CONCEPTUAL.....	17
1.3.1. Modelo de Gestión Institucional.....	17
1.3.2. Clima Institucional.....	17
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES.....	18
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
2.2. METODOLOGÍA.....	22
2.2.1. Diseño de la Investigación.....	22
2.2.2. Población.....	22
2.2.3. Equipos, Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	23
2.2.4. Procedimientos para la Recolección de Datos.....	24
2.3. MÉTODOS.....	24
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	78
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	78
3.2. DISCUSIÓN.....	88
3.3. PROPUESTA TEÓRICA.....	90
3.3.1. Realidad Problemática.....	91
3.3.2. Objetivo de la Propuesta.....	91
3.3.3. Fundamentación.....	91

3.3.4. Estructura de la Propuesta .....	92
3.3.5. Cronograma de la Propuesta.....	114
3.3.6. Presupuesto.....	114
3.3.7. Financiamiento de los Talleres .....	115
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	116
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS.....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de Guía de Observación .....	78
Tabla 2. Aceptación e Integración .....	81
Tabla 3. Solidaridad entre Compañeros .....	81
Tabla 4. Trato entre Compañeros de Trabajo .....	82
Tabla 5. Comunicación y Proceso de Interacción en la Facultad .....	82
Tabla 6. Expresas tu Punto de Vista .....	83
Tabla 7. Conflictos por Desacuerdos Internos entre los Docentes – Decano y Administrativos .....	83
Tabla 8. Compromiso con el Trabajo .....	84
Tabla 9. Valor del Respeto entre Trabajadores .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.....	22
Figura 2. Diseño de la Investigación .....	22
Figura 3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	23
Figura 4. Propuesta Teórica.....	90

## RESUMEN

El clima institucional es aquel ambiente social de integración existente entre los miembros de una comunidad a partir de sus relaciones cotidianas a fin de constituir una fuerza colectiva que les permita conseguir el logro de sus objetivos institucionales y sobre la base de sus compromisos e identificación con su comunidad. Nuestra investigación ha tenido como objetivo proponer un modelo de gestión institucional para mejorar el clima institucional a favor de las autoridades, docentes y personal administrativo de la Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto. Aplicamos guías de observación, encuestas y entrevistas. Luego procedimos a elegir las teorías de la base teórica en mérito a la naturaleza del problema de investigación, las teorías Sociocultural de Lev Vigotsky, de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y del Clima Organizacional de Rensis Likert que sirvieron de fundamento a la propuesta modelo de gestión institucional. Los resultados confirman que se presenta un deteriorado clima institucional expresado en débiles relaciones interpersonales, ausencia de solidaridad, desorganización, desconfianza y apatía, poca comunicación entre directivos - docentes y administrativos, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegándose a imponer ideas y opiniones de los directivos, falta de reconocimientos, los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados, lo que termina generando ausencia de identidad institucional. Así también observamos un ambiente polarizado entre grupos docentes por un conflicto permanente de poder. Concluimos como logros de la investigación, haber justificado el objeto de estudio y haber elaborado la propuesta.

**Palabras clave:** Modelo de Gestión Institucional; clima institucional.

## **ABSTRACT**

The institutional climate is that social environment of integration existing between the members of a community from their daily relationships in order to constitute a collective force that allows them to achieve their institutional objectives and based on their commitments and identification with their community. Our research has had the objective of proposing an institutional management model to improve the institutional climate in favor of the authorities, teachers and administrative staff of the Primary Education Professional Career, Faculty of Education and Humanities, National University of San Martín, Tarapoto. We apply observation guides, surveys and interviews. Then we proceeded to choose the theories of the theoretical base in merit to the nature of the research problem, Lev Vigotsky's Sociocultural theories, Elton Mayo's Human Relations and Rensis Likert's Organizational Climate that served as the basis for the proposed model of Institutional management. The results confirm that there is a deteriorated institutional climate expressed in weak interpersonal relationships, lack of solidarity, disorganization, distrust and apathy, little communication between managers - teachers and administrators, likewise there is little coordination for the planning and execution of academic activities, reaching imposing ideas and opinions of managers, lack of recognition, workers feel unmotivated and undervalued, which ends up generating a lack of institutional identity. Thus, we also observe a polarized environment between teaching groups due to a permanent conflict of power. We conclude as research achievements, having justified the object of study and having prepared the proposal.

Keywords: Institutional Management Model; institutional climate

## INTRODUCCIÓN

El clima institucional es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento.

El clima institucional en las instituciones educativas será la resultante de la percepción de lo que los directivos, docentes y administrativos viven y sienten de su institución. En ese propósito planteamos un modelo de gestión institucional para alcanzar ese logro, vale decir, el modelo de gestión institucional, tiene como objetivo establecer los mecanismos para la dirección y administración de las diferentes unidades organizativas que integran la institución, con énfasis en las líneas de gestión dentro y entre ellas.

A propósito, nuestro **problema de investigación** se refleja en la pregunta de investigación: ¿Qué modelo mejoraría el clima institucional en la Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto?

**Objeto de estudio:** clima institucional; **campo de acción:** modelo de gestión institucional para mejorar el clima institucional.

**Objetivo general:** Proponer un modelo de gestión institucional para mejorar el clima institucional en la Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto. **Objetivos específicos:** Caracterizar el tipo de clima institucional que se desarrolla en la Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto. Investigar el rol que cumplen directivos, docentes y administrativos en la Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto. Diseñar la propuesta en relación al propósito de la investigación en la Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto.

**Hipótesis:** “Si se diseña un modelo de gestión institucional sustentado en las teorías de Elton Mayo, de Rensis Likert y Lev Vigotsky, **entonces** se mejoraría el clima institucional en la Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, año 2020”

La delimitación de la población compromete al cuerpo directivo (Decano, Directores de Departamento y de Escuela), plana docente y personal administrativo de la Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto.

El esquema capitular comprende cinco capítulos. El **capítulo I**, concretizó 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 y el marco conceptual.

El **capítulo II**, comprende la contextualización el objeto de estudio, la metodología empleada y métodos.

El **capítulo III**, analiza e interpreta los datos recogidos de las guías de observación, encuestas y entrevistas. También presenta la propuesta: realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres cada una con sus respectivas temáticas.

El **capítulo IV**, conclusiones. El **capítulo V**, recomendaciones. Finalmente, bibliografía y anexos.

# CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

## 1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

**Pacori, F. (2019).** *“Clima organizacional y su repercusión en la gestión pedagógica de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, 2018”*. Tomó como variables de estudio al clima organizacional y a la gestión pedagógica, para encontrar los niveles de repercusión de una sobre la otra. El estudio se llevó a cabo con la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca. Como se mencionó su propósito fue precisamente el determinar en qué medida el clima organizacional repercute en la gestión pedagógica.

Su población de estudio fue 120 estudiantes, los mismos que estaban cursando el X semestre de la facultad mencionada líneas arriba. Su metodología empleada fue aplicativa, lo que corresponde a un nivel explicativo causal y de enfoque cuantitativo. Para este caso se empleó la encuesta y cuestionario que sirvieron para la recolección de datos. Gracias al trabajo de campo y a la manipulación de las variables se pudo concluir que, el clima organizacional repercute significativamente en la gestión pedagógica.

**Bournissen, J. (2017).** *“Modelo pedagógico para la Facultad de Estudios Virtuales de la Universidad Adventista Del Plata”*. La UAP (Facultad de Estudios Virtuales) necesitaba diseñar un modelo pedagógico ya que, a pesar de poseer una Secretaría de Educación a Distancia (SED), no podía impartir títulos aceptados por el Ministerio de Educación argentino. Para cumplir con una serie de requisitos establecidos por la normativa que regula la educación superior en Argentina, la universidad optó por convertir la secretaría en una unidad académica (escuela o facultad). Durante las fases de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación del modelo de enseñanza, se utilizó el modelo de enseñanza ADDIE para crear el modelo de enseñanza virtual. Se toma en consideración el modelo de enseñanza de la universidad, que incorpora la enseñanza presencial, la teoría del aprendizaje actual, la posición de los expertos en la materia, las estrategias de enseñanza de otras instituciones que imparten educación en línea y el modelo de las Islas Baleares sugerido por el equipo de tecnología educativa de la universidad. Esta información se utiliza para

desarrollar un modelo de enseñanza centrado en el alumno y, tras ello, se describen los componentes organizativos, instructivos y técnicos en anillos concéntricos con piezas compuestas en cada dimensión (Bournissen, 2017).

**Eyzaguirre & Villalobos. (2017).** *“Estudio de caso: Análisis de las características de implementación de la Educación Intercultural Bilingüe en la Institución Educativa Pública Cochabamba, en el distrito de Soccos, Ayacucho, 2016-2017”*. Se realizó un estudio del caso para examinar las características de la educación intercultural bilingüe. Se acordó realizar la investigación en la Institución Educativa Pública Cochabamba, ubicada en la región ayacuchana de Soccos. Dos preocupaciones significativas del desarrollo confrontan esta investigación: la educación intercultural y la educación para todos. Los hallazgos de este estudio, en nuestra opinión, han ayudado a clarificar cómo se implementan las políticas sociales, tales como las relativas a la educación bilingüe transcultural. Como consecuencia, con el tiempo han suplido algunas limitaciones, y este estudio se aplicará a la educación bilingüe transcultural. Algunas pistas proceden de la mejora de la gestión social y de los servicios educativos.

**Zans, A. (2016).** *“Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”*. Para averiguar en qué medida afectaba a la productividad de los socios en el trabajo, examinó el entorno organizativo desde el punto de vista universitario. Utilizó como población de investigación al personal administrativo y docente de la UNAN, miembros de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. En este sentido, el objetivo fue desarrollar una descripción teórica del clima organizacional, poder identificar el desempeño laboral existente y evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados universitarios. Los temas abordados en este trabajo incluyen el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores. En la elaboración de este estudio se tuvieron en cuenta enfoques cualitativos y cuantitativos descriptivos.

## **1.2. BASE TEÓRICA**

### **1.2.1. Teoría Sociocultural de Lev Vygotski**

El 17 de noviembre de 1896 nació en Orsha (Bielorrusia) Lev Semiónovich Vygotsky. Vygotsky recibió instrucción individual, se graduó con honores en la escuela auxiliar y se licenció en Derecho en la Universidad de Moscú.

Desde que terminó sus estudios en 1917 hasta 1923, trabajó como maestro de escuela literaria en Gomel. Posteriormente, en la misma institución, estableció un laboratorio de psicología, donde impartió múltiples conferencias que más tarde se convirtieron en la base de su obra *Psicología pedagógica* (BAQUERO, 2005).

Estoy de acuerdo con su premisa central sobre el papel que juega la educación en el progreso del individuo o del educado. El propio autor afirma que la educación es un ciclo incorporado al desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores tanto en sus componentes genéticos como culturales. Los Procesos Psicológicos Superiores "Rudimentarios" -memoria, captación, percepción, redundancia, etc.- están determinados por el componente hereditario, mientras que los Procesos Psicológicos Superiores "Avanzados" -captación, análisis, crítica, creatividad, cambio, etc.- son desarrollados "Artificialmente" por la "Educación", a pesar de que ambos aspectos se desarrollan en el contexto de una vida social. El proceso de evolución cultural es artificial.

Con frecuencia se afirma que la "educación" influye de forma natural en los ciclos de desarrollo. El desarrollo es, por tanto, un falso ciclo, en particular el desarrollo de lo que la teoría denomina Procesos Psicológicos Superiores. Esto en relación con los procesos de perfeccionamiento claramente humanos reflejados por lo que el propio Vygotski denominó "Línea Cultural del Desarrollo", como quedó patente. En otras palabras, las diferenciaciones que surgen en la composición de sus estructuras "avanzadas" son de importancia central y requieren un complicado y algo largo curso de apropiación cultural para que los PPS se perfeccionen. Se ha investigado la importante distinción entre los dos tipos de ciclos superiores, iluminando el terreno

y las fuerzas motrices de los procesos de crecimiento de los entornos educativos (BAQUERO, 2005).

Los vectores de progresión indican niveles crecientes de dominio autónomo (consciente y voluntario) y descontextualizado de las herramientas de intercesión. Esto significa que el hombre seguirá alcanzando un mayor dominio sobre la naturaleza, la sociedad y él mismo. La afirmación sostiene que la educación es esencial para el desarrollo vital de las personas; sin ella, los Procesos Psicológicos "Rudimentarios" sólo exhibirían, o al menos, las facultades socialmente desarrolladas que aún se cuentan por composición hereditaria, y sólo exhibiríamos el grado de recepción, memoria, redundancia, sensaciones y recursos que compartimos con muchos animales irracionales (BAQUERO, 2005).

Sin embargo, debido a la educación, las personas adquieren Procesos Psicológicos Superiores "Avanzados" que se construyen social y falsamente a partir de herramientas reales: los distintos códigos que rigen el lenguaje hablado y, las herramientas semióticas posicionadas en la esfera social. Sin las implicaciones de las personas y los códigos, nunca conoceríamos la verdad sobre las culturas de las personas y sólo repetiríamos los datos (BAQUERO, 2005).

El grado de autonomía que obtendrían los individuos si estableciéramos la autoridad de códigos, signos y textos o instrumentos psicológicos a través de la educación es otro componente crucial de nuestra cita. Esto nos permitiría controlar no sólo la naturaleza y la cultura, sino también a nosotros mismos, comprender quiénes somos y por qué somos como somos, y tener el poder de cambiar. También podríamos llegar a ser autónomos y no subordinarnos a las justificaciones de los autores de diversos textos o a ciclos de enfoques de la conciencia y peculiaridades, con lo que todo sería más igualitario. Nos permitiría "ser nosotros mismos, pensar con nuestra propia conciencia" (BAQUERO, 2005).

La idea de que el aprendizaje se produce en la sociedad y en el entorno en el que crecen los individuos fue el fundamento de la tesis de Lev Vygotski. El hombre debe coexistir en sociedad porque es a través de ella como se estimula el aprendizaje y, por extensión, el desarrollo. Por ello, es fundamental tener en cuenta dos factores

clave: el contexto social y la capacidad de imitación. El aprendizaje mejora cuando se enseña a un grupo de personas y no a un solo individuo (BAQUERO, 2005).

Incluye dos leyes en su teoría: La primera es la ley de la doble formación de los procesos psicológicos. Según Vygotski, los procesos psicológicos de las personas tienen un origen social. Esta ley trata de explicar cómo cada proceso psicológico superior se produce dos veces en el desarrollo de una persona, una en lo interpsicológico y otra en lo intrapsicológico, refiriéndose la primera a la relación de la persona con los demás y la segunda a su relación consigo misma. Entre los 3 y los 5 a 7 años se forma el habla egocéntrica o privada, que acompaña a su comportamiento (es un lenguaje más bien predicativo y omisivo).

La segunda regla, a la que me refiero como nivel de desarrollo real, nivel de desarrollo potencial y zona de crecimiento prospectivo, es diferente de la primera ley, que se refiere a situaciones en las que las actividades se llevan a cabo libremente. La segunda situación es aquella en la que es necesario recurrir a la ayuda de alguien, pero el resultado es, en última instancia, autosuficiente. La tercera es el nivel que se sitúa entre las otras dos, en el que se establecen conexiones.

El desarrollo, la formación y la instrucción están relacionados. El principal componente de la educación, la instrucción, debe tener lugar en la Zona de Crecimiento Potencial del niño e incluir componentes que apoyen su crecimiento. Los instructores se esfuerzan por proporcionar estas ayudas, pero las retiran cuando el niño ya no las necesita. Según Vigotsky, el propósito de la educación es promover el crecimiento personal. En su opinión, el crecimiento debe preceder a la educación para fomentarlo mediante el aprendizaje. Aspirar a que el Nivel de Desarrollo Potencial se convierta en el Nivel de Desarrollo Real significa que siempre hay espacio para el desarrollo (BAQUERO, 2005).

Aunque a menudo se crea que ciertas cosas no deben enseñarse porque los alumnos no serían capaces de aprenderlas, sigue siendo importante probarlas aunque no tengan éxito, porque si intervenimos en la Zona de Crecimiento Potencial, el aprendizaje de los alumnos avanzará. Como esta persona aprende igual aunque reciba ayuda de una persona más competente en la Zona de Crecimiento Potencial, se da un

valor positivo a las diferencias individuales. El compromiso social con los demás es una forma de educación y promueve el avance (BAQUERO, 2005).

El desarrollo humano se ve influido significativamente por la interacción con los principales transmisores culturales; no se puede vivir ni experimentar el progreso en soledad. La influencia del entorno social (es decir, del aprendizaje) tiene un carácter positivo. Por ejemplo, a lo largo del proceso de aprendizaje de una lengua, esta herramienta se convierte en una parte esencial de las estructuras psíquicas de la persona; los lenguajes sociales interactúan con otros procesos mentales como la cognición, y el pensamiento verbal se produce como resultado de esta interacción (BAQUERO, 2005).

Vygotski aborda la conexión entre desarrollo y aprendizaje en relación con el aprendizaje de idiomas como resultado del primer modelo de desarrollo, que afirma que se trata de un proceso natural de desarrollo. El aprendizaje se presenta como un recurso que potencia, dispone de medios creados por la cultura que amplían las posibilidades naturales de la persona y reestructura las funciones mentales (BAQUERO, 2005).

Vygotski declara inequívocamente que la cultura es un elemento fundamental en la forma en que las personas se desarrollan como individuos. El conjunto de adquisiciones culturales tiene como objetivo el control de los procesos mentales y del comportamiento de un individuo; para lograrlo, éste emplea una variedad de estrategias y métodos para afectar a sus propios procesos mentales, construyendo así un sistema de estímulos artificiales y externos. La evolución humana no se limita a los cambios que se producen en el interior de la persona (BAQUERO, 2005).

La teoría de Vygotski concede un gran valor a la educación porque, en su opinión, no es un modo externo de desarrollo. En consecuencia, considera la escuela como el centro mismo de la psicología porque es donde se produce el aprendizaje y el surgimiento de las funciones psíquicas. Este estudio puede utilizarse para percibir mejor los fenómenos educativos, en particular el papel que ocupan en el progreso. También se refiere al "crecimiento artificial", que es el progreso sociocultural de las

funciones cognitivas, y a los procedimientos internos que permiten a las personas y a los grupos sociales crear normas para evaluarse mutuamente (BAQUERO, 2005).

### **1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo**

Teórico social, sociólogo y psicólogo industrial, George Elton Mayo se especializó en teoría organizativa, relaciones interpersonales y el movimiento de relaciones humanas. Nació en Adelaida el 26 de diciembre de 1880. Falleció en Guildford el 7 de septiembre de 1949. (ORG, 2013).

ADMINISTRACION.COM, (2013). Como resultado directo de las conclusiones del experimento Hawthorne, Elton Mayo y sus colaboradores crearon la teoría de las relaciones humanas, comúnmente conocida como escuela humanista de gestión; fue esencialmente un movimiento de resistencia a la Teoría Clásica de la Administración.

En una cultura industrial en la que la tecnología y las prácticas laborales son las principales prioridades de los directivos, la Teoría Clásica intentó crear una nueva filosofía empresarial. Aunque la Teoría Clásica se impuso durante las cuatro primeras décadas de este siglo y no fue cuestionada por ninguna otra teoría de gestión significativa, sus postulados no siempre fueron acogidos con serenidad, sobre todo entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. La gestión científica fue percibida e interpretada por los empleados y los sindicatos como un método inteligente de explotar a los trabajadores para favorecer los intereses de los patronos en una nación esencialmente democrática como Estados Unidos. Una de las primeras señales contra el despotismo del sistema Taylor fue la investigación de Hoxie, que demostró que el management se basaba en ideas inadecuadas para la cultura de Estados Unidos.

La Teoría de las Relaciones Humanas se desarrolló a partir de la necesidad de combatir la fuerte propensión a deshumanizar el trabajo, que comenzó con el uso de técnicas exactas, científicas y rigurosas que los empleados debían acatar.

ADMINISTRACION.COM, (2013) Las raíces históricas de la teoría de las relaciones humanas. Las cuatro razones fundamentales por las que se desarrolló la Teoría de las Relaciones Humanas son las siguientes:

1. **Es necesario humanizar y democratizar la administración**, liberándola de las ideas dogmáticas y mecánicas de la Teoría Clásica y modificándola para adaptarla a las cambiantes normas sociales del pueblo estadounidense. En este sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas evolucionó hasta transformarse en un movimiento netamente estadounidense destinado a democratizar las ideas de la administración.
2. **El avance de las llamadas ciencias humanas**, en particular la psicología y la sociología, junto con su creciente impacto intelectual y los primeros intentos de organización industrial. Las ciencias humanas revelaron cada vez más las deficiencias de los principios rectores del pensamiento clásico.
3. **El humanismo en la gestión se basó en gran medida en los principios de la psicología dinámica de Karl Lewin y la filosofía pragmática de John Dewey**, Aunque Lewin y Dewey contribuyeron indirectamente al diseño de la escuela, Elton Mayo es considerado su creador. Paralelamente, la sociología de Pareto fue importante, a pesar de que ninguno de los creadores del movimiento original tuvo acceso directo a sus escritos, sino que sólo conocían a su principal distribuidor estadounidense de la época.
4. **Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, Elton Mayo supervisó el proyecto, que se llevó a cabo entre 1927 y 1932 y cuestionó los principios básicos de la Teoría Clásica de la Gestión..

### **Conclusiones del Experimento de Hawthorne**

Hace un resumen de las ideas fundamentales de la Escuela de Relaciones Humanas. Llega a las siguientes conclusiones La integración social influye en los niveles de rendimiento. Las habilidades sociales de los trabajadores. el reconocimiento social y

el castigo. los equipos no oficiales. la relación con las personas. la importancia de la sustancia del puesto. la atención a los elementos emocionales.

CHIAVENATO, I. ( 2006 ). Mayo apoya las siguientes opiniones:

1. Las actividades en grupo son la norma en el trabajo.
2. El empleado responde como grupo social y no como individuo aislado.
3. La responsabilidad fundamental de la dirección es desarrollar un equipo de comunicadores y comprensosres excepcionales.
4. Estamos pasando de una sociedad estable a una sociedad flexible, pero ignoramos la competencia social.
5. La necesidad de "estar juntos" y "ser reconocidos" impulsa a las personas.
6. La disolución de las agrupaciones es el resultado de la civilización industrial.

La teoría de las relaciones humanas se centró sobre todo en analizar cómo la sociedad industrializada ha esclavizado al hombre y es responsable de su opresión. Los trabajadores pasaron a ser vistos de forma diferente por este movimiento; ahora se les consideraba criaturas pensantes con necesidades que disfrutaban siendo atendidas.

Las personas de la organización forman parte de grupos sociales e interactúan constantemente, según la teoría de las interacciones humanas de Elton Mayo. Las relaciones humanas se refieren a los comportamientos y puntos de vista que surgen a través de las interacciones entre individuos y agrupaciones sociales. Cada persona tiene una personalidad única e influye en las acciones y actitudes de los individuos con los que interactúa, al tiempo que recibe el impacto de sus iguales. La máxima especialización del trabajo no es el método más eficaz de división del trabajo. La especialización extrema, tal y como la define la teoría científica, no siempre se traduce en una mayor eficacia organizativa, como demostró Mayo. Se ha demostrado que el tipo y la sustancia del trabajo afectan a la moral de los empleados. La monotonía y la humillación de un trabajo simple y repetido pueden tener un impacto perjudicial en el estado de ánimo, la productividad y el nivel de satisfacción del trabajador (MAYO, 1945).

La gestión de cualquier organización que se base en las justificaciones que ofrece esta filosofía se denomina gestión humanista. Este componente, junto con la innovación, es considerado actualmente como fundacional por un grupo denominado Inteligente. Con la satisfacción de sus deseos más acuciantes, el grupo y el individuo podrían sentirse motivados para trabajar en la mejora de la productividad. con el fin de alcanzar el objetivo de la empresa, que es aumentar los beneficios y la rentabilidad.

Comprender que son las normas sociales, y no las capacidades físicas o fisiológicas de un trabajador, las que rigen la cantidad de productividad es un paso hacia su aumento. Por tanto, lo que hace el grupo respalda la conducta del individuo. Debido a la interacción entre la ideología de la organización y la cultura que la rodea, su crecimiento interno será distintivo. Podemos examinar como ejemplo naciones como Japón, donde el éxito de sus economías se basa en un conjunto de valores profundamente arraigados que se entrelazan con el propósito y los objetivos de las organizaciones en las que operan las personas.

Reconocer que una variable que nunca cambia es el cambio en los sistemas, los grupos, las organizaciones y las personas en su conjunto. Por ello, mantenerse alerta y actuar con prontitud nos permitirá atender las necesidades más cruciales, tanto sociales como personales. En consecuencia, hay que idear nuevos enfoques para abordar sistémicamente la situación.

Reducir la cantidad de restricciones financieras y de tiempo impuestas a los empleados es un método para que las empresas se expandan. Hay que buscar formas de crear un entorno de trabajo seguro y agradable, pero estos cambios deben estar en consonancia con los objetivos principales especificados en la creación de la estrategia local o global.

### 1.2.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

Rensis Likert, psicólogo organizacional y pedagogo estadounidense, es acreditado por sus trabajos sobre el análisis del estilo de dirección. También creó el modelo de apego y la escala de Likert. Nació en Cheyenne el 5 de agosto de 1903. Falleció en Ann Arbor el 3 de septiembre de 1981. (WIKIPEDIA.ORG, 2013).

Las aportaciones de Rensis Likert fueron más allá de su examen del funcionamiento de las empresas y organizaciones. También inventó una metodología para evaluar las actitudes y opiniones de los encuestados. La escala Likert recibió su nombre en su honor. Es el método de medición más utilizado en todo el mundo. Sin embargo, no hay que olvidar otros métodos de encuesta que pueden utilizarse para obtener comentarios de los individuos. Cuando la información que se busca es sobre el nivel de agrado de una persona, tiene especial éxito.

Un instrumento para medir la opinión de una persona sobre un tema, un bien o un servicio es la **escala de Likert**. Esta evaluación se realiza mediante un cuestionario con diversas preguntas cerradas y suele emplear 5 niveles:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Tanto de acuerdo como en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Esta escala permite determinar en qué medida un encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con una determinada pregunta o afirmación. La información obtenida a partir de esta escala permite cuantificar y evaluar las respuestas, elaborar estadísticas y especificar enfoques únicos.

## Ventajas y Desventajas de Usar la Escala de Likert

El uso de esta escala tiene ventajas e inconvenientes, como cualquier instrumento de medida. Identificar si la escala Likert es el tipo de medida que nos interesa añadir es el primer paso y el más crucial. Si la respuesta es afirmativa, debemos sopesar sus ventajas e inconvenientes.

Entre las ventajas se incluyen:

- Su aplicación y diseño son sencillos. Es un tipo de pregunta que puede incluirse fácilmente al crear una encuesta.
- Como las opciones son limitadas, los resultados serán precisos y claros.
- Ofrece la opción de puntuar el juicio.
- Dependiendo de la cantidad de ítems o alternativas de respuesta ofrecidas, los encuestados pueden reaccionar de forma rápida y sencilla.
- La facilidad para recopilar datos es posible gracias a la digitalización y a las herramientas analíticas especializadas.

Desventajas:

- Los encuestados no siempre se toman el tiempo necesario para reflexionar sobre sus comentarios antes de responder al instante.
- Aunque a los encuestados les resulte sencillo reaccionar de forma neutra, como "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", la información obtenida no tiene por qué ser tan útil.

La dificultad de medir y evaluar los datos, sobre todo cuando se trabaja con muestras grandes, era otro inconveniente que se presentaba antes. Pero gracias a soluciones como encuesta.com, que permiten a las empresas obtener resultados rápidamente, sin esfuerzo, e incluso visualizar los datos en tiempo real, esto ya no es un problema.

LIKERT, S. (1972). Likert estableció un modelo para examinar el comportamiento del líder fundado en lo que denominó: "Sistemas de Dirección", que caracterizan a los distintos tipos de líderes. Este modelo pretendía medir el entorno organizativo que, en opinión de Likert, está esencialmente dirigido por el Estilo de Liderazgo. El

líder que da órdenes dictatoriales e intenta aprovecharse de los seguidores está representado por el que él denominó Sistema 1.

El directivo que emplea el Sistema 2 es igualmente dictatorial, pero también paternalista; supervisa cuidadosamente a sus empleados y nunca delega autoridad. Sin embargo, "les da palmaditas en la espalda" y, al parecer, "hace lo que es mejor para ellos".

De acuerdo con el Sistema 3, el jefe adopta un estilo de conducta consultivo; solicita la opinión de los miembros de su plantilla, pero mantiene el derecho a tomar la última decisión.

El jefe que adopta el Sistema 4, adopta un estilo democrático, ofrece ciertas directrices a los empleados al tiempo que les admite participar completamente, y las decisiones se deciden por mayoría de votos o por consenso. Los cuatro sistemas de gestión que propuso Likert se enumeran en el siguiente cuadro de forma resumida. LIKERT, S. (1972).

Según Hodgets, la empresa dispone de una base suficiente para definir el entorno actual, el que debe predominar y las modificaciones que deben realizarse para alcanzar el perfil deseado cuando se utiliza el modelo de Likert.

### **Tipos de Variables**

Después, Likert mejoró su marco conceptual y se dio cuenta de que una serie de factores influyen en cómo interactúan el rendimiento y el liderazgo en las organizaciones complejas. Estas variables incluyen: (LIKERT, S. 1972).

**Variables causales:** Son los factores independientes que determinan el curso de los acontecimientos y los resultados alcanzados por la organización. Sólo contienen elementos en los que puede influir la dirección, como la estructura organizativa, las normas, las opciones y los estilos, competencias y acciones de los líderes.

**VARIABLES INTERVINIENTES:** Representan el ambiente que existe en toda la empresa. Influyen en la toma de decisiones, la comunicación y las interacciones interpersonales. El rendimiento, las lealtades, las actitudes, las creencias y los motivos son algunos de los factores más cruciales.

**VARIABLES DE RESULTADOS FINALES:** Las variables dependientes, como la productividad, el servicio, el nivel de costes, la calidad y la rentabilidad, son los resultados que la empresa consigue a través de sus operaciones.

Según Likert, no existe un vínculo directo de causa-efecto (dependencia) entre una variable causal y una variable de resultado final, pero sigue siendo importante incluir los factores intermedios.

Likert ofrece una taxonomía de los sistemas de gestión basada en su estudio, en la que esboza cuatro características organizativas.

El proceso de toma de decisiones, el sistema de comunicación, las conexiones interpersonales y el sistema de recompensa y castigo se utilizarán como los cuatro únicos factores para describir los cuatro sistemas administrativos para facilitar la comprensión. Cada una de estas cuatro variables presenta rasgos únicos en uno de los cuatro sistemas administrativos descritos a continuación.

Según la hipótesis del clima administrativo, la conducta de los empleados está estrechamente relacionada con la forma de actuar de los directivos y con la percepción que éstos tienen del lugar de trabajo. En consecuencia, la percepción se confirma como el factor determinante de la respuesta de las personas. Teoría del clima organizacional de likert - Ensayos - 945 Palabras (buenastareas.com).

### **1.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.3.1. Modelo de Gestión Institucional**

El modelo de gestión institucional, tiene como objetivo establecer los mecanismos para la dirección y administración de las diferentes unidades organizativas que integran la institución., con énfasis en las líneas de gestión dentro y entre ellas.

La gestión institucional es el marco de referencia para orientar la planeación, la programación, el uso, la transparencia, la evaluación y la rendición de cuentas de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales en el quehacer institucional.

#### **1.3.2. Clima Institucional**

El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos factores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

El clima institucional en las instituciones educativas será la resultante de la percepción de lo que los docentes viven y sienten de la organización.

El clima institucional en las instituciones educativas será la resultante de la percepción de lo que los docentes viven y sienten de la organización.

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

### **2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto**

La Universidad Nacional de San Martín, pionera casa superior de estudios en la Región San Martín, fue creada por **Decreto Ley N° 22803** el 18 de diciembre de 1979, en el gobierno del Presidente de la República, General de División Ejército Peruano Francisco Morales Bermúdez Cerruti, como consecuencia de la lucha del pueblo sanmartinense, por obtener una institución educativa con nivel universitario en la región. [historia universidad – Universidad Nacional de San Martín \(unsm.edu.pe\)](http://unsm.edu.pe)

El 16 de diciembre de 1980, con *Resolución N° 756-80-CONAI* del Consejo Nacional Interuniversitario se nombra la primera la Comisión de Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín, presidida por el Ing. Raúl Ríos Reátegui, como miembros el Profesor Dalín Omar Encomenderos Dávalos y el Biólogo. Raúl Espíritu Cavero. ÍDEM.

El 26 de enero de 1981 se declara a la ciudad de Tarapoto como sede de la Universidad Nacional de San Martín, con *Resolución N° 905-81-CONAI* de la Comisión Nacional Interuniversitaria, se acuerda que la ciudad de Tarapoto, reúne los requisitos necesarios para ser designada como sede de la Universidad, estando a lo acordado en sesión del día 20 de enero de 1981 con Decreto Ley N° 22803, se ratifica la creación de la Universidad con Ley N° 23261 el 18 de julio de 1981. ÍDEM.

Con fecha 09 de noviembre de 1981 se formó la primera Comisión Central de Admisión con Resolución N° 148-81-CG-UNSM, que inicia sus labores académicas y administrativas a partir del 09 de Octubre hasta al 24 de noviembre y fue integrada por

los siguientes docentes de la Universidad Nacional de Ingeniería: Ing. Luz Espinoza Canales como Presidente, y como miembros el Dr. Humberto Asmat Azahuanche y Lic. Mauro Chumpitaz Reyna. ÍDEM.

Con Resolución N° 187-81-CG-UNSM de fecha 30 de noviembre de 1981, se aprueba la relación de ingresantes en los cuatro (04) programas académicos: Agronomía, Ingeniería Agroindustrial, Obstetricia e Ingeniería Civil; la Resolución N° 102-82-CG-UNSM, de fecha 23 de abril de 1982 aprueba el Calendario Académico correspondiente al primer semestre 1982–I de la Universidad Nacional de San Martín, iniciándose las clases el 17 de mayo de 1982. ÍDEM.

En el año 1986, para continuar con las gestiones académicas y administrativas en la Universidad se forma la segunda comisión, denominada Comisión Organizadora, con *Resolución N° 894-86-ANR*, de fecha 17 de junio de la Asamblea Nacional de Rectores y fueron designados los siguientes docentes: como Presidente el Ing. Augusto Bacco Montes Gutiérrez, como Vicepresidente Académica la Dra. Felicita Chang Say Yon, y Vicepresidente Administrativo el Dr. Jorge Barsallo Guerrero. ÍDEM.

En el año 1993, se elige al Primer Rector y Vicerrectores, con *Resolución N° 346-93-UNSM/CO* se reconoce los resultados, se elige como primer Rector al Dr. Jorge Gonzales Ramírez, quien ejerce sus funciones desde el 15 de setiembre, pero renuncia antes de cumplir los 5 años de gobierno y asume el cargo de Rector Interino a partir del 06 de diciembre de 1996, el profesor Dalín Omar Encomenderos Dávalos, quien era Vicerrector Académico y como Vicerrector Administrativo el Inq. M.Sc. Pardo Miguel Moncada Mori. ÍDEM.

En el año 1997, con *Resolución N° 094-97-UNSM/R* de fecha 28 de febrero es proclamado el Lic. M. Sc. Marco Armando Gálvez Díaz como nuevo Rector de la Universidad Nacional de San Martín, a partir del 01 de marzo de 1997, por el periodo de cinco años, que no llegó a completarlos, por encontrarse la Universidad en conflictos. En el año 1998, con Resolución N° 822-98-UNSM/R de fecha 17 de diciembre se reconoce al Ing. M. Sc. Alejandro Cruz Rengifo como Vicerrector Académico y al Dr. Jorge Sandoval Rojas como Vicerrector Administrativo. ÍDEM.

Una Comisión de Reorganización y Gobierno, encabezada por Arturo Ruiz Chapilliquén como presidente, Ricardo Garca Pinchi como vicerrector académico y Armando Cano Echevarria como vicerrector administrativo, fue constituida en el año 2003 por la Asamblea Nacional de Rectores de acuerdo a la Resolución N°998-2003-ANR del 10 de enero de 2003.

El 29 de agosto de 2003, y con Resolución N° 1108-2003-UNSM/CRyG-ANR, se aprobaron los resultados de la elección de las siguientes Autoridades Universitarias: M. Sc. Alfredo Quinteros García como Rector, M. Sc. Abner Milán Barzola Cárdenas como Vicerrector Académico y Econ. M. Sc. Réniger Sousa Fernández, asumiendo sus ocupaciones a partir del 29 de agosto del mismo año, quienes completaron el periodo de 5 años de gobierno. IDEM.

En el año 2008, la Asamblea Universitaria aprobó los resultados de la elección con la Resolución No. 003-2008-UNSM/AU-R del 27 de agosto de 2008, reeligiendo al ing. M. Sc. Alfredo Quinteros Garía como rector. Durante este segundo periodo de gestión, lo acompañó el Ing. Julio Armando R. Ramírez como vicerrector académico y el Eng. M. Sc. Jorge Sánchez R. como vicerrector administrativo. Ellos asumieron la responsabilidad IDEM.

Con la Resolución N° 009-2013-UNSM/AU, el doctor Julio Armando R. Ramírez asumió el cargo de quinto rector de la universidad el 7 de agosto de 2013. Las doctoras Evangelina Ampuero Fernández y Nelly Reátegui Lozano iniciaron funciones como vicerrectora académica el 31 de agosto y vicerrectora administrativa el 1 de septiembre, respectivamente, pero no pudieron culminar sus mandatos. Nelly Reátegui Lozano, quien asumió el cargo a partir del 31 de agosto de 2013, con la Resolución N° 011-2013-UNSM/AU-R, no pudo culminar su mandato como consecuencia de la implementación de la nueva Ley Universitaria 30220.

Durante el 2014, el Dr. Aníbal Quinteros García fue elegido por unanimidad como rector de la universidad para dar cumplimiento a la Ley Universitaria N° 30220. Esta elección fue reconocida mediante Resolución N° 003-2014-AUT/UNSM-T, y lo acompañaron los Dr. Oscar Mendieta Taboada como vicerrector académico y Anita Ruth Mendiola Céspedes como vicerrectora de investigación. Se reconoce el tiempo

de gobierno del 27 de marzo de 2015 al 26 de marzo de 2020 mediante Resolución N° 005-2018-UNSM/AU-R/NLU de fecha 02 de agosto de 2018. ÍDEM.

Los administradores de nuestra universidad desarrollaron diez (10) facultades y veinte (20) escuelas profesionales hasta la fecha, tras darse cuenta de la necesidad de ampliar las opciones de educación superior. IDEM

Agronomía, Veterinaria, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Civil, Arquitectura, Obstetricia, Enfermería, Economía, Contabilidad, Administración, Turismo, Idiomas, Educación Inicial, Educación Secundaria, Educación Primaria, Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Sanitaria, Medicina Humana y Derecho y Ciencias Políticas son las profesiones en las que actualmente trabajamos. ÍDEM.

La Universidad Nacional de San Martín es un centro de educación superior de carácter estatal dedicado a la formación de profesionales humanistas y competitivos, con compromiso de responsabilidad social y desarrollo local, regional y nacional, a través de la generación de conocimiento, tecnología e innovación, en el marco de una cultura de valores, proceso de acreditación y actualización permanente. IDEM

Han pasado 39 años desde la formación de los expertos que ahora colaboran y comparten información basada en la investigación científica para producir cambios y progreso en San Martín y la nación. La Vicerrectora de Investigación, Dra. Anita Mendiola Céspedes, junto con el Vicerrector Académico, Dr. Oscar Mendieta Taboada, y el Rector, Dr. Aníbal Quinteros García, se dedican a seguir construyendo una Universidad Líder en la Amazona Peruana con altos estándares educativos al servicio de la sociedad. ÍDEM.

**Misión:** Somos una universidad que desarrolla conocimientos innovadores al tiempo que fomenta la cultura y los valores a través del proceso de acreditación. También formamos a profesionales competitivos en el mundo laboral.

**Visión:** Universidad autorizada en la región amazónica, la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto es pionera en impartir enseñanza profesional en beneficio de la sociedad.



Figura 1. Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto

Fuente: <https://unsm.edu.pe>

## 2.2. METODOLOGÍA

### 2.2.1. Diseño de la Investigación

El diseño de nuestro trabajo consta de dos etapas: En la primera, tuvimos en cuenta el diagnóstico situacional y poblacional, que nos ayudó a elegir las metodologías de estudio. En el segundo paso, desglosamos los factores, poniendo especial énfasis en la variable independiente que está relacionada con el desarrollo de la propuesta. Utilizando una metodología híbrida, la investigación empleó el diseño descriptivo proposicional.

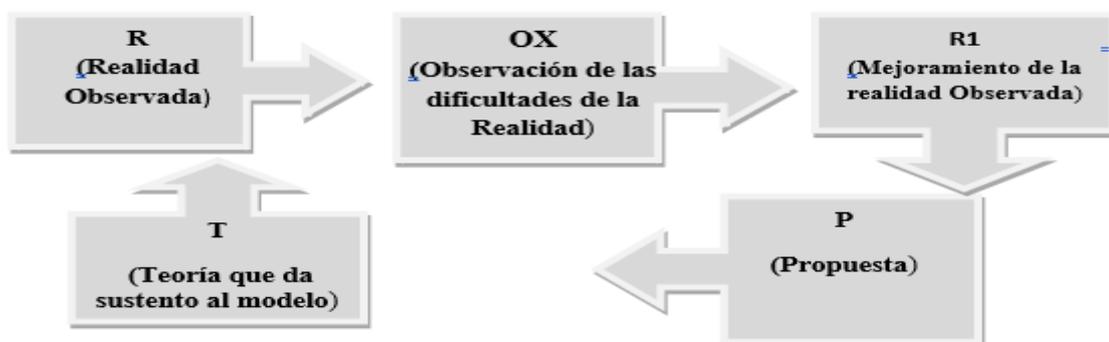


Figura 2. Diseño de la Investigación

Fuente: Elaborado por la Investigadora

### 2.2.2. Población

La demarcación de la población compromete al cuerpo directivo (Decano, Directores de Departamento y de Escuela), plana docente y personal administrativo de la Carrera Profesional Educación Primaria (Oficina de Administración).

Autoridades : 03  
 Plana docente : 08  
 Personal administrativo: 01

**N = 12 participantes.**

### 2.2.3. 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, diapositivas retroproyector.

#### Técnicas e Instrumentos

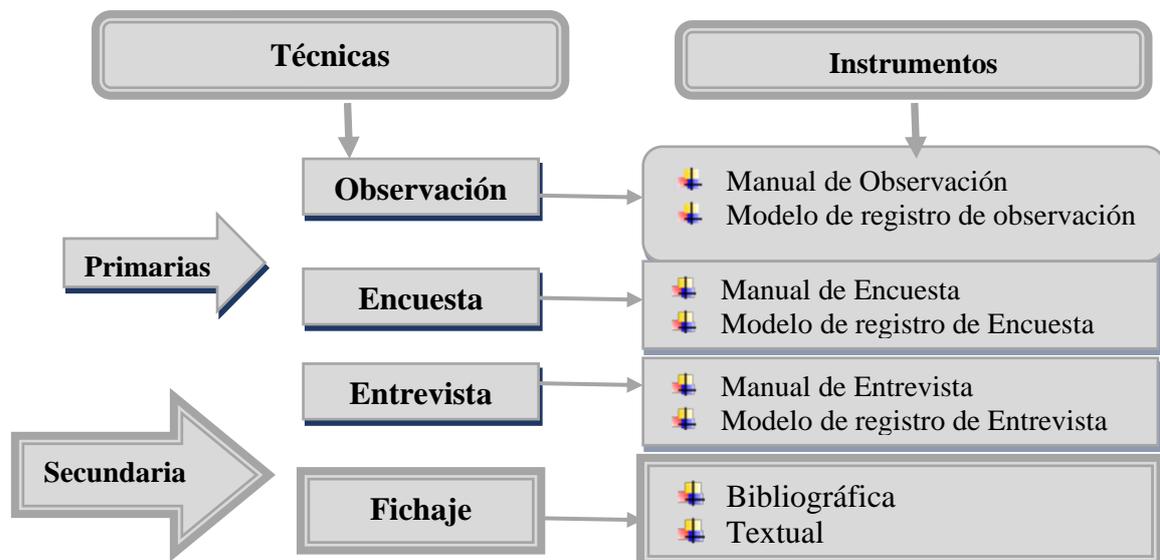


Figura 3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### 2.2.4. Procedimientos para la Recolección de Datos

- Se coordinó con el Decano, Directores de Departamento y de Escuela de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto.
- Colaboración con los educadores.
- El personal administrativo colaboraron.
- Las herramientas para la recogida de información estaban listas.
- Se utilizaron las herramientas para la recogida de datos.
- Se construyó una base de datos.
- Se examinó la información.
- Se interpretó la información.
- Se entregó la información.

### 2.3. MÉTODOS

- **Métodos Teóricos:** Se apoyó 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:** Las realidades y peculiaridades se enfocan mediante la investigación separando sus partes individuales para determinar su importancia, cómo se relacionan, cómo se coordinan y cómo funcionan estas partes. Como cada componente puede examinarse por separado mediante un proceso de observación, pensamiento y representación, este método disminuye las dificultades para gestionar la actualidad o la singularidad por partes.
- **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 RESULTADOS

*Tabla 1. Resultados de Guía de Observación*

<b>Clima Institucional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
<b>Autonomía</b>	La forma de llevar a cabo su tarea depende de usted.	0	0	12	12
	Piensas que tu obra es completamente trascendente.	0	0	12	12
	En la eficacia de su trabajo influyen las circunstancias externas.	0	12	0	12
<b>Trabajo en Equipo</b>	En la Escuela se mantienen en comunicación	0	2	10	12
	En la Escuela todos tienen buena relación.	1	1	10	12
	Con tus compañeros, tienes confianza.	0	0	12	12
	En la Escuela se trata de hacer bien el trabajo.	0	0	12	12
	Existe espíritu de trabajo en equipo en tu Escuela.	1	1	10	12
<b>Apoyo</b>	En la Escuela les incentivan a superarse cada día.	0	2	10	12
	El Director de Escuela logra que se trabaje en equipo.	0	0	12	12
	El trato es de respeto entre Director, docentes y personal administrativo.	0	1	11	12
<b>Comunicación</b>	En la Escuela se toma en cuenta la opinión de los trabajadores.	0	0	12	12
	En la Escuela existe buena comunicación entre todos.	0	0	12	12
	Existe una comunicación abierta entre la dirección y los empleados.	1	1	10	12
<b>Percepción de la Institución</b>	Irías a otra escuela si pudieras.	12	0	0	12
	No se trabaja por diversión; se trabaja porque hay que hacerlo.	12	0	0	12
	Trabajar en un lugar con muchos enfrentamientos te inquieta.	12	0	0	12
	Experimentas un sentimiento de identificación con los ideales de la institución.	0	2	10	12
	Trabajar en esta institución es un orgullo.	2	2	10	12
<b>Visión y Misión</b>	Tienes bien en claro la misión y visión de la Facultad.	0	0	12	12
	Su compromiso con los objetivos de su facultad es firme.	0	2	10	12
	Sabes muy bien lo que tu Facultad espera de ti.	0	2	10	12
<b>Satisfacción General</b>	Te sientes bien con tu trabajo.	0	0	12	12
	Estas satisfecho con la relación entre tú y el resto de trabajadores.	0	0	12	12
	Tus colegas se sienten bien de la forma cómo laboran.	0	0	12	12

**Fuente:** Guía de Observación aplicada a trabajadores (docentes, Decano, administrativos) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Provincia de Rioja. Región San Martín. Junio, 2020.

## **Interpretación**

El ambiente institucional es producto de la interacción humana en los procesos institucionales, sin embargo en la investigación, este proceso está formado por factores directamente relacionados con el clima organizacional, tales como:

En lo que se refiere a **la autonomía**, se puede demostrar que los empleados nunca toman decisiones sobre la forma en que realizan su trabajo (10), del mismo modo que nunca piensan en su trabajo como algo completamente trascendente (12), y en ocasiones confirman que otras fuerzas inciden en él para hacerlo más eficaz (12).

No existe una comunicación continua entre los empleados, el Decano y el personal administrativo (12), no hay relaciones positivas (10), los compañeros nunca generan confianza (12), no hay tendencia a que realicen bien su trabajo (12) y nunca se desarrolla un espíritu de trabajo en equipo entre los compañeros con los que interactúan (12), los resultados tienden a ser negativos en cuanto a la dimensión de trabajo en equipo (10).

El Decano nunca les obliga a funcionar como un auténtico equipo (12), nunca se les empuja a desarrollarse diariamente (10), y no existe respeto entre el personal y el Decano (11).

Los resultados de la **comunicación** demuestran que la Facultad nunca tiene en cuenta las opiniones de los empleados (12), que no existe una buena comunicación (12) y que el Decano y los empleados no se comunican de forma clara o inteligible (11).

En respuesta a la pregunta de cómo **percibe la Institución**, el empleado afirma que si tuviera la oportunidad de trabajar en otro sitio, lo haría (12), que se siente obligado a hacerlo (12), que los desacuerdos le provocan desganancia (10), que no se identifica con los valores de la Institución (10) y que no se siente orgulloso de trabajar en ella (10).

En relación a la **misión y visión** del empleado con la institución, tenemos que no tienen claro el objetivo y visión de la facultad (12), no se sienten dedicados a los objetivos de la facultad, y no saben muy bien lo que la facultad quiere de ellos (10) correspondientemente.

En general, el empleado no está contento con su trabajo (12), ni está satisfecho con sus interacciones con el decano y/o los profesores (12), y mucho menos con que sus relaciones con los compañeros de trabajo sean las óptimas (12).

### Resultado de la Encuesta

**Tabla 2. Aceptación e Integración**

<b>Te sientes aceptado e integrado.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	0	00%
<b>No</b>	12	100%
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Decano y administrativos) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Provincia de Rioja. Región San Martín. Junio, 2020.

#### **Interpretación**

Existe una falta total de aceptación e integración entre los miembros de la facultad de educación. El entorno organizativo será mejor si las disputas que surgen entre personas y grupos se abordan y resuelven con prontitud, en lugar de evitarlas y trabajar por la reconciliación entre las partes.

**Tabla 3. Solidaridad entre Compañeros**

<b>Puedes contar con tus compañeros de trabajo.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	2	17%
<b>No</b>	10	83%
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Decano y administrativos) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Provincia de Rioja. Región San Martín. Junio, 2020.

#### **Interpretación**

El 83% de los entrevistados afirma que no puede confiar en sus compañeros de trabajo para que le ayuden a resolver posibles problemas.

**Tabla 4. Trato entre Compañeros de Trabajo**

<b>Se da un buen trato entre compañeros de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	0	00%
<b>No</b>	12	100%
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Decano y administrativos) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Provincia de Rioja. Región San Martín. Junio, 2020.

### **Interpretación**

No existe en absoluto el buen trato entre compañeros de trabajo. El ambiente de trabajo será mejor si los empleados no se ven unos a otros como "adversarios", en el sentido convencional, sino como amigos que, a través de diversas contribuciones y funciones, aspiran a maximizar su existencia compartida con más y mayores ventajas para todos.

**Tabla 5. Comunicación y Proceso de Interacción en la Facultad**

<b>La comunicación y el proceso de interacción en la Facultad.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Buena</b>	0	00%
<b>Muy Buena</b>	0	00%
<b>Regular</b>	0	00%
<b>Malo</b>	12	100%
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Decano y administrativos) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Provincia de Rioja. Región San Martín. Junio, 2020.

### **Interpretación**

El 100% de las pruebas apoyan la afirmación de que los procesos de interacción y comunicación del profesorado son deficientes. Las personas tendrán más libertad para interactuar con los demás en un entorno en el que existe libertad de expresión, justicia y verdad, así como respeto y consideración por los pensamientos,

sentimientos y comportamientos de los demás. En otras palabras, se trata de un entorno en el que las relaciones interpersonales son verdaderamente trascendentes.

**Tabla 6. Expresas tu Punto de Vista**

Expresa su punto de vista.	Frecuencia		Porcentaje	
	N		%	
<b>Siempre</b>	2		17%	
<b>A veces</b>	0		00%	
<b>Nunca</b>	10		83%	
<b>Total</b>	12		100%	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Decano y administrativos) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Provincia de Rioja. Región San Martín. Junio, 2020.

**Interpretación:**

El 83% de los entrevistados afirma que nunca se tiene en cuenta su opinión; el 17%, que se tiene en cuenta constantemente.

**Tabla 7. Conflictos por Desacuerdos Internos entre los Docentes – Decano y Administrativos**

Existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Decano y administrativos	Frecuencia		Porcentaje	
	N		%	
<b>Siempre</b>	12		100%	
<b>A veces</b>	0		00%	
<b>Nunca</b>	0		00%	
<b>Total</b>	12		100%	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Decano y administrativos) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Provincia de Rioja. Región San Martín. Junio, 2020.

### Interpretación

Las disputas internas entre los profesores, el director y el personal administrativo dan lugar con frecuencia a discusiones y enfrentamientos, y esto está bien reconocido. El entorno organizativo será mejor si las disputas que surgen entre personas y entre conjuntos se enfrentan y se resuelven rápidamente, en lugar de evitarlas, buscando soluciones satisfactorias para las personas afectadas y acercándolas entre sí.

**Tabla 8. Compromiso con el Trabajo**

Existe entre tus compañeros el compromiso con el trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Decano y administrativos) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Provincia de Rioja. Región San Martín. Junio, 2020.

### Interpretación

Sólo el 17% de los encuestados admite que no muestra dedicación en el trabajo, a pesar de que el 83% de los encuestados afirma que sí lo hace. Podría deducirse que el trabajador pierde la motivación debido a un entorno laboral desfavorable, que le impide realizar sus tareas correctamente.

**Tabla 9. Valor del Respeto entre Trabajadores**

Se muestra el valor del respeto entre compañeros de trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Si	1	8%
No	11	92%
Total	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Decano y administrativos) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Provincia de Rioja. Región San Martín. Junio, 2020.

## **Interpretación**

El 92% de los entrevistados afirma que el valor del respeto no es practicado en absoluto por los compañeros de trabajo cercanos, mientras que el 8% da su aprobación.

## **Pauta de Registro de la Entrevista**

### **Falta de liderazgo**

Se caracteriza por la incapacidad de los directivos para guiar adecuadamente a la institución hacia la consecución de sus objetivos y metas.

*“Muy de vez en cuando tenemos reunión con el decano de la facultad, muy aparte de tener reuniones meramente académicas; no se siente esa capacidad de escucha, de motivación, orientación y buen trato hacia los docentes; pienso yo que para mejorar el clima laboral se debe comenzar también por mejorar estos aspectos, no quiero decir con esto que el cambio emana solo de las altas direcciones, sino que todos tenemos el deber de realizar cambios pero siempre en coordinación con estos” (Entrevista docente. Agosto, 2020).*

*“El hecho de tener un cargo más alto que los demás no quiere decir que el Decano este por un lado y cada docente este por su lado, lo que hace falta en nuestra facultad es que el decano como líder debe de saber manejar las relaciones con los docentes, el buen trato, y no tener en cuenta que por ser de otra línea política solo se reúna con unos cuantos, se debe pensar más por el bienestar de nuestra facultad de nuestros estudiantes y también en uno” (Entrevista personal administrativo. Agosto 2020).*

### **Dirección autoritaria**

La comunicación en una institución mide la percepción que tienen los empleados de la eficacia de los actuales canales y flujos de comunicación en una organización. Esto se consigue cuando existen mecanismos para comunicar o dar a conocer a los empleados de la organización su visión, misión, políticas, valores y cambios corporativos, así como darles la oportunidad de expresar sus ideas e inquietudes y ser escuchados.

*“La comunicación es débil dentro de la Facultad de Educación y Humanidades, existe una dirección autoritaria, sin espacios de comunicación e interacción no se pueden crear espacios de buen clima laboral, no se puede tener un ambiente agradable y de confianza”* (Entrevista docente. Agosto 2020).

### **Mal sentido de pertenencia**

La opinión que los empleados tienen de los rasgos humanos de sus supervisores sirve de baremo para medir la excelencia humana (respeto, buen trato, capacidad de escucha, capacidad de proporcionar retroinformación).

*“En nuestra universidad existe grupos que pertenecen a dos líneas políticas, en nuestro caso es muy notorio ver al decano sólo con los que son de su entorno, entre docentes ocurre lo mismo, se han visto actitudes conflictivas, falta de respeto entre colegas, etc.”* (Entrevista docente. Agosto 2020).

*“Se evidencia irrespeto y falta de tolerancia entre algunos docentes, hay falta de comprensión y apertura a las posiciones y roles de algunos colegas, poseen diferencias y cierto grado de oposición a autoridades, existe la hipocresía y falta de compañerismo, se puede apreciar claramente la existencia de celos profesionales, se refleja un individualismo y malas relaciones, cada quien se maneja por su lado”* (Entrevista de administrativo. Agosto 2020).

### **Mal clima institucional**

La capacidad de los miembros de un equipo para cooperar y trabajar juntos, para dirigir sus propias acciones hacia el desarrollo de sinergias y el trabajo conjunto, y para tratar de apoyar la consecución de objetivos compartidos sobre la base del respeto, la cordialidad, la confianza y la colaboración son factores que suelen medirse por las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

*“En la facultad se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe individualismo por parte de los docentes que ya laboran años atrás, con respecto a los nuevos docentes*

*que desconocen la forma en que se maneja el desenvolvimiento dentro del plantel, que hace denotar las malas relaciones dentro de la institución” (Entrevista docente. Agosto 2020).*

*“Lo que me preocupa es la relación con mis compañeros de trabajo. Yo espero que mis compañeros se relacionen conmigo de forma positiva y no me eviten o discriminen. En la escuela estamos acostumbrándonos a los insultos, las burlas, desaire, a la apatía” (Entrevista docente. Agosto 2020).*

*“Hay colegas que evitan el conflicto en lugar de enfrentarse al otro, independientemente que puedan tener sus razones. El conflicto les genera angustia y la única salida que encuentran es la huida. Negar el conflicto no parece ser una solución adecuada a menos que el tema sea de poca importancia. Lo mejor es encontrar la forma oportuna de enfrentarse a ello y confrontar” (Entrevista docente. Agosto 2020).*

### **Aspecto misional**

Mide hasta qué punto los miembros del equipo creen que colaboran y cooperan entre sí, dirigiendo sus propias actividades hacia el desarrollo de sinergias y esfuerzos conjuntos, y trabajando para avanzar hacia objetivos compartidos.

*“En toda institución es importante que todos los integrantes dirijan sus esfuerzos de manera coordinada formando un equipo de trabajo hacia el logro de objetivos, metas y propósitos, una motivación fundamental para esto es necesario vincular a las personas con el aspecto misional de la Universidad” (Entrevista docente. Agosto 2020).*

## **Inautenticidad institucional**

Los profesores y administradores deben comprender el propósito, la visión y los valores fundamentales de la institución para estar motivados y tener un sentimiento de compromiso con la consecución de los objetivos fijados. Esto es evidente en el sentido de identidad.

*“Si se pregunta cuál es la misión, visión y objetivos de la facultad ya sea a docentes, decano, administrativos o a los propios estudiantes, no lo conocen y tienen muy poco interés por conocer sobre el tema, ese sentido de identidad para con el lugar donde se trabaja y estudia es muy débil, hay que trabajar en ello si es que queremos que la facultad y la universidad en general se desarrollen como institución”* (Entrevista docente. Agosto 2020).

El reto de nuestro estudio se ha justificado estadística y cualitativamente.

## **3.2. DISCUSIÓN**

Desde la década de 1950, cuando se introdujeron por primera vez el comportamiento organizativo, el desarrollo organizativo y la teoría de sistemas, se ha debatido sobre el clima organizativo. Una determinada cantidad de contactos buenos o negativos, la comodidad o incomodidad a la hora de expresar emociones o plantear problemas, y el respeto o la falta de consideración en las relaciones interpersonales son indicadores del clima organizacional. Tratar con un conjunto de elementos que ofrezca una perspectiva global de la empresa es lo que implica el clima organizativo. Entre estos elementos se encuentra el entorno físico, que incluye la distribución de la sala, las comodidades, la tecnología instalada, el color de las paredes, la temperatura y el nivel de contaminación, entre otras cosas. La escala de la organización, su estructura formal y el estilo de dirección son ejemplos de características estructurales. Entorno social: incluye elementos como la compañía, las disputas entre individuos o entre grupos, la comunicación y otros. Rasgos personales: incluye aptitudes y actitudes, impulsos, esperanzas, etc. El comportamiento organizativo se compone de diversos factores, como la productividad, el absentismo, la rotación, la satisfacción laboral y los niveles

de estrés. Lo que la personalidad es para un individuo, el clima organizativo lo es para una organización. En este contexto, puede decirse que entender el clima organizativo es una forma útil de examinar el comportamiento organizativo en el ámbito académico, lo que ayuda a comprender mejor el comportamiento y, potencialmente, a desarrollar estrategias para gestionar la organización con más éxito. Por eso, en los últimos años muchos estudiosos han utilizado términos como atmósfera, emoción, tono, cultura y carácter para describir las características de las instituciones educativas. El entorno psicológico en el que se desarrolla la conducta organizativa suele denominarse clima organizativo. La estructura organizativa produce una determinada atmósfera institucional. Ésta repercute en la estimulación de los miembros de la organización, lo que repercute en su conducta. Además, nuestro campo de observación revela un clima institucional deteriorado que se refleja en un ambiente polarizado entre los grupos docentes como resultado de una persistente lucha de poder, débiles vínculos interpersonales, falta de unidad, desorden, desconfianza y apatía, así como una deficiente coordinación para la planeación y ejecución de las actividades académicas que se traduce en la imposición de ideas y opiniones. De acuerdo con este punto de vista, el objetivo de nuestra investigación fue proporcionar un modelo de gestión institucional que mejorara el clima institucional a favor de los administradores, profesores y personal de apoyo de la Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto.

### 3.3. PROPUESTA TEÓRICA

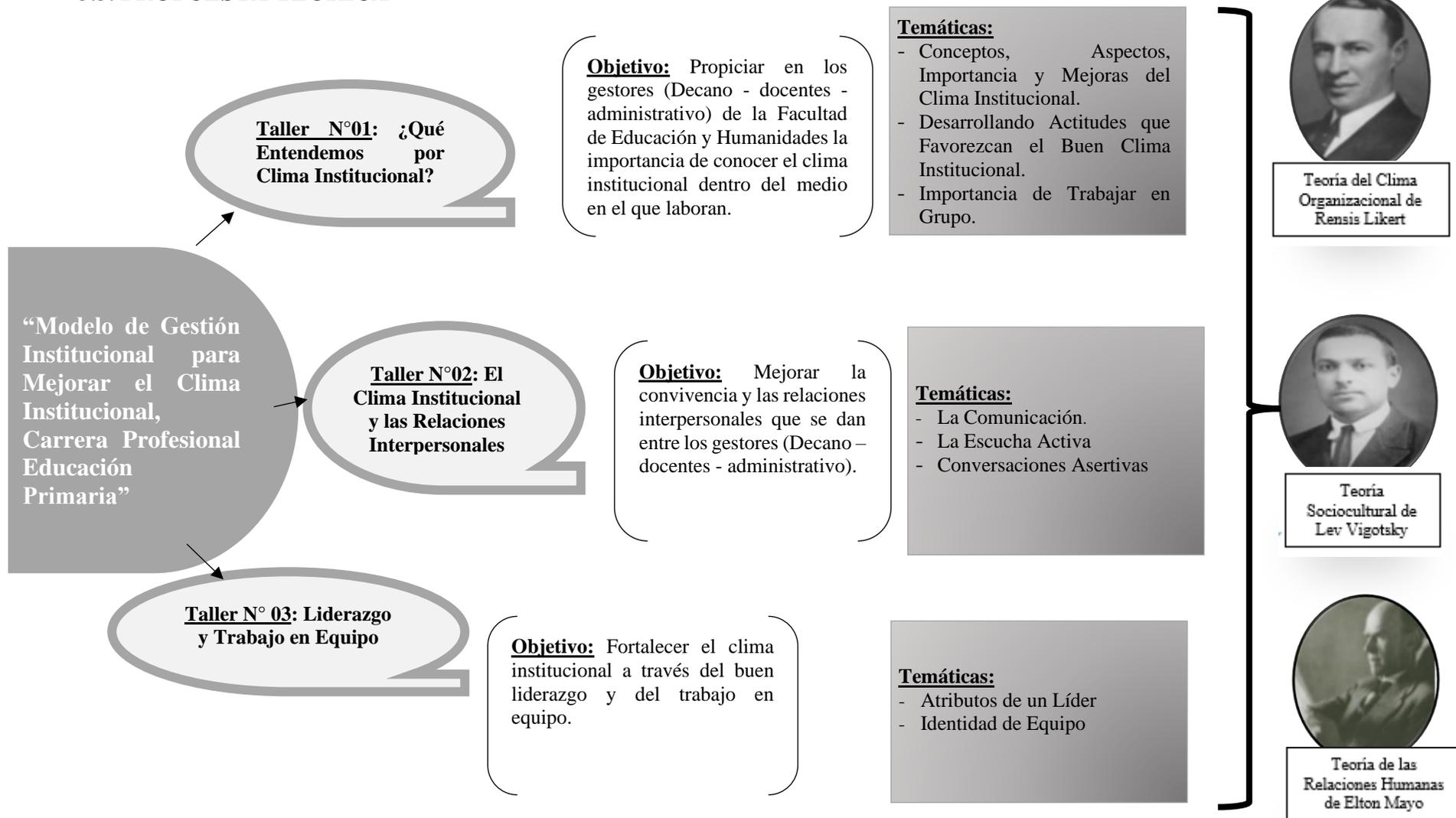


Figura 4. Propuesta Teórica

Fuente: Elaborado por la Investigadora

### **3.3.1. Realidad Problemática**

En las instituciones el clima organizacional es imprescindible. Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo, en su desempeño personal y laboral.

El clima institucional influye definitivamente en el comportamiento de las personas, éstas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que éstas son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman.

Resulta innegable que el factor humano es un coadyuvante de suma importancia e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones, por ello no se debe dejar de lado sus aportaciones, conceptos, sugerencias, interpretaciones, resultados e intervenciones vertidos a partir de sus experiencias y saberes. En concreto, las organizaciones a partir del significado que como elemento fundamental tienen las percepciones de los trabajadores acerca de sus interacciones y de los procesos que ocurren en el medio laboral, de ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

### **3.3.2. Objetivo de la Propuesta**

Diseñar un modelo de gestión institucional para mejorar el clima institucional, Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto.

### **3.3.3. Fundamentación**

#### **Fundamentación Teórica**

La teoría sociocultural de Lev Vigotsky se basa en la idea de que el ser humano debe formar parte de la sociedad porque es a través de ella como se produce el aprendizaje, y que hay que tener en cuenta dos factores: el contexto social y la

capacidad de imitación; la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo se desarrolló en respuesta a la necesidad de combatir la fuerte tendencia a deshumanizar el trabajo. Comenzó con la aplicación de métodos estrictos, científicos y exactos, a los que se sometía a los trabajadores.

### **Fundamentación Psicológica**

Implica tener una comprensión general de si el entorno social de la organización es útil o perjudicial para la consecución de los objetivos institucionales. Implica comprender las actitudes, creencias y emociones de los agentes educativos; determinar si los participantes en el sistema se sienten seguros y tienen la oportunidad de crecer como personas; identificar el grado de identificación con la institución; y observar las interacciones positivas entre compañeros y con otros participantes.

### **Fundamentación Pedagógica**

La interacción dinámica interna entre el personal, los alumnos, los padres y otras partes interesadas se reconoce como el clima organizativo en un entorno de aprendizaje. El clima organizativo ha sido identificado como un factor explicativo de las empresas más exitosas y eficaces en una serie de estudios. En general, la gestión educativa se utiliza actualmente para gestionar los requisitos y los avances sociales que se han producido recientemente en los ámbitos social, educativo, político, cultural y económico.

#### **3.3.4. Estructura de la Propuesta**

Nuestro plan se basa en tres talleres, cada uno de los cuales consta de una visión general, una justificación, unos objetivos, un tema, una metodología, una evaluación, unas conclusiones y una bibliografía. Se compone de acciones precisas, graduadas y organizadas que sirven a los objetivos del modelo de gestión institucional.

## **Taller N°01: ¿Qué Entendemos por Clima Institucional?**

### **Resumen**

El término "clima institucional" se refiere a la atmósfera que se establece y se siente en los lugares de trabajo, así como a las emociones y al modo en que estos elementos pueden influir en la productividad de los empleados.

Se cree que el clima institucional de cada organización pasa a formar parte de su cultura, o más exactamente, de la personalidad única de la organización. Esto significa que puede variar tanto como las personalidades de los individuos que trabajan en ella. Cuando se evalúa el clima de una organización y se tiene en cuenta su importancia para su crecimiento, el análisis de los resultados se realiza con el objetivo principal de hacer recomendaciones para mejorar el clima laboral.

### **Fundamentación**

El clima organizacional de un determinado grupo de trabajo o nivel jerárquico, según la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, está influido en gran medida por las acciones de los líderes de los niveles más elevados.

### **Objetivo**

Propiciar en los gestores (Decano - docentes - administrativo) de la Facultad de Educación y Humanidades la importancia de conocer el clima institucional dentro del medio en el que laboran.

### **Análisis Temático**

#### **Tema N° 01: Conceptos, Aspectos, Importancia y Mejoras del Clima Institucional**

Para que los participantes se familiaricen con las definiciones fundamentales, el desarrollo del tema consistirá sobre todo en exponerlas y comprometerse con ellas.

## **Tema N° 02: Desarrollando Actitudes que Favorezcan el Buen Clima Institucional**

La conducta que una persona utiliza para realizar tareas se conoce como su actitud. En este sentido, se puede decir que es el método de ser o el hábito de comportarse, así como un cierto tipo de motivación social secundaria frente a la motivación biológica fundamental, que impulsa y dirige la actividad hacia fines y objetivos específicos.

En psicología social, las actitudes son factores importantes en el proceso de predicción del comportamiento.

En el desarrollo de esta temática se aplicará una técnica de análisis sobre las actitudes de los gestores participantes.

El objetivo de este tema es concienciar a jefes, educadores y personal de apoyo de lo importantes que son las actitudes a la hora de desempeñar su trabajo.

- Escoge la conducta típica que muestran el jefe y los empleados y, a continuación, reflexiona por qué esa actitud es como es y escríbela.
- Después, celebra una reunión de equipo y comenta las reflexiones con tus compañeros.
- Por último, comparte con el grupo las conclusiones del análisis del equipo.
- Completar una escala de evaluación de actitudes.
- Varias formas de responder a la pregunta "¿Qué aspectos de mis actitudes deben cambiar?"
- Respuestas colectivas a la pregunta "¿Qué actitudes deben modificarse para que prefiramos el trabajo colaborativo?"
- Compromisos y acuerdos.

Una vez finalizado el trabajo en grupo, se describirá una lista de actitudes favorables que apoyan la creación de un entorno de trabajo positivo.

### **Tema N° 03: Importancia de Trabajar en Grupo**

El objetivo de este tema es ayudar a directivos, educadores y personal de apoyo a identificar sus nuevas funciones, su disposición a colaborar y su comprensión de la colaboración. Esto es crucial para el éxito de una institución y su capacidad para desempeñar sus funciones profesionales.

#### **Desarrollo Metodológico**

Sugerimos seguir un procedimiento metódico de tres momentos para cada tema sugerido con el fin de llevar a cabo nuestro taller y lograr el propósito deseado.

<b>Partes Componentes de un Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión y/o inspección de las exigencias.</li><li>• Correspondencia de los fines de la reunión.</li><li>• Motivación</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exposición del asunto por parte del mediador, usando el tipo de pensamiento acordado.</li><li>• Ejecución de trabajos de aplicación pragmática (individuales o en grupo) por parte de los miembros.</li><li>• Una evaluación del progreso de los miembros.</li><li>• Apoyo del facilitador para garantizar que se está produciendo el aprendizaje.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación de los aprendizajes realizados en función de los fines del encuentro.</li><li>• Informar a los participantes en un diálogo sobre los resultados de la evaluación y proporcionar asistencia para abordar y establecer los objetivos de aprendizaje.</li><li>• Unión del asunto abordado.</li><li>• La inspiración de la reunión, que puso de relieve la importancia y utilidad del trabajo realizado.</li><li>• Una declaración que describa el tema, así como de la actividad de realizar.</li></ul>

## Agenda Preliminar de Ejecución del Taller

**Mes:** Octubre, 2020.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de Taller

Taller N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00	x		
09:30		x	
10:00			x
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

### Evaluación del Taller

Adjuntamos una sugerencia de evaluación porque nuestra sesión es de carácter propositivo. Al diseñar esta evaluación deben tenerse en cuenta los objetivos y el contenido del taller, así como la actuación del animador.

Al final de la sesión, se pretende utilizar esta evaluación.

Por favor, marque con una X y complete los espacios en blanco.

Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se realizaron.	Sí	No
2. Su rendimiento fue el esperado.	Sí	No
3. Permitieron abrir nuevas incidencias de actualización.	Sí	No
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le admitió adaptarse con el tema.	Sí	No
2. Le brindó actualización en el tema.	Sí	No

3. Tuvieron correspondencia con la finalidad del Taller.	Sí	No	
4. <b>Cumplieron con sus expectativas.</b>	Sí	No	
<b>Contenidos y Temas (Responder)</b>			
Este fue el tema que me pareció más interesante:			
El siguiente tema me pareció el menos interesante:			
El enfoque del facilitador sobre el siguiente tema fue el más eficaz:			
La presentación del facilitador del siguiente tema fue la menos eficaz:			
El tema que desearía que se hubiera tratado con más detalle fue:			
Fue el tema más provechoso:			
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)</b>			
1. Las acciones fueron presentadas en forma constituida	Sí	No	
2. El uso de medios comprensibles fue:	Bueno	Regular	Malo
3. La dirección del conjunto por parte del presentador fue:	Bueno	Regular	Malo
4. Cómo abordó el tema el facilitador	Bueno	Regular	Malo
5. Esta fue el área de confort del facilitador:	Bueno	Regular	Malo

### Conclusiones

1. Los participantes podrán integrarse activamente y contribuir al logro de los objetivos de la Institución gracias al desarrollo de los temas sugeridos.
2. Los temas propuestos ayudarán a los directivos a comprender mejor el mundo en que viven, reconocer su sentimiento de pertenencia y mejorar su entorno de trabajo.
3. El último tema introducido conduce a la presentación de algunas tácticas que permitirán a los directivos reconocer las cualidades de la Institución en un enfoque personal, así como el trabajo que realizan dentro de cada grupo.

## **Recomendaciones**

1. Animar a las autoridades a profundizar en las cuestiones planteadas en los talleres.
2. Motivar a las autoridades para que entusiasmen a los participantes, de modo que puedan utilizar diversas vías que estimulen el progreso de la institución.

## **Bibliografía**

- Fritzen, S. (1984). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Editorial Sal Terrae. España.
- Hernández, R., et al. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Monroy, A. (1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.

## **Taller N° 02: El Clima Institucional y las Relaciones Interpersonales**

### **Resumen**

La interacción mutua que se produce entre dos o más personas se conoce como conexión interpersonal. Se trata de interacciones sociales que se rigen por leyes e instituciones de interacción social.

Toda interacción interpersonal requiere comunicación, que es la capacidad que tienen los individuos de conocer su entorno y transmitir ese conocimiento a los demás. El proceso de comunicación consiste en la emisión de señales (sonidos, gestos y signos) con el fin de transmitir un mensaje. Para que la comunicación tenga éxito, el receptor debe poseer la capacidad de descodificar y comprender el mensaje. La probabilidad de desarrollar una relación útil disminuye si algo falla a lo largo de este proceso.

Es importante recordar que entablar relaciones con otras personas nos permite alcanzar muchos de los objetivos esenciales para nuestro crecimiento social. La mayoría de estos objetivos están implícitos en el establecimiento de relaciones con otras personas. Aunque con frecuencia se ignoran activamente, también es factible explotarlos como método para obtener recompensas particulares, como un trabajo; incluso en tales situaciones, hay más motivaciones que el simple interés pecuniario.

Las buenas relaciones entre compañeros son un requisito para crear un clima organizativo positivo, por lo que es fundamental tratar este tema en el taller.

### **Fundamentación**

Nuestro programa se basa en la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, que sostiene que los individuos interactúan constantemente entre sí y participan en agrupaciones sociales preexistentes dentro de las organizaciones. Las relaciones humanas son los comportamientos y puntos de vista que resultan de las interacciones entre individuos y agrupaciones sociales.

### **Objetivo**

Mejorar la comunicación y las relaciones de los directivos entre sí. (Decano – docentes - administrativo).

### **Análisis Temático**

#### **Tema N° 01: La Comunicación**

Antes de la presentación de los temas relacionados con la comunicación, se llevarán a cabo dinámicas con el grupo de directivos participantes.

#### **Dinámicas Rompe Hielo**

### **Objetivo**

Los participantes serán más conscientes de elegir su actitud y hacer que la tarea les resulte agradable, lo que ayudará a aliviar el estrés que a veces se produce al comienzo de un evento.

## **Descripción**

El moderador guía al equipo a través de un proceso en el que pueden elegir su mentalidad para el día antes de que comience la dinámica.

## **Nombres y Adjetivos**

Los adjetivos son conjurados por los participantes para explicar cómo se sienten y quiénes son. En frases como "Soy Ricardo y estoy contento", el adjetivo debe empezar por la misma letra que la primera de sus nombres. O "Soy Rufina y me siento muy bien". Pueden representar el adjetivo mientras lo pronuncian para ilustrar mejor su idea.

## **El Grupo se Conoce**

Comparando este proceso de formación con un viaje, tenemos un punto de partida, un destino (aprender a animar la vida interna y la implicación de nuestras asociaciones) y una meta final (las necesidades y los problemas reales de nuestras asociaciones).

Pasaremos por muchas etapas y utilizaremos diversas herramientas (el intercambio de experiencias, la introspección y los debates en grupo) (las diferentes sesiones y temas que abordaremos).

Como en cualquier viaje, llevamos nuestro "equipaje" (las experiencias vividas, los conocimientos y capacidades de cada uno).

Pero como se trata de una aventura compartida, sólo podremos tener éxito si nos apoyamos mutuamente. Necesitamos la implicación, los conocimientos y las experiencias de todos.

Por eso es crucial que empecemos por entendernos mejor.

## **“No Escuchar”**

### **Objetivos**

- Fíjese en las barreras de comunicación.
- Deberíamos prestar atención a los comportamientos que pasamos por alto cuando queremos que nos escuchen pero no lo hacen.
- Pensar en las actitudes que necesitamos para que nos escuchen, así como en las actitudes que tenemos al hablar.

### **Procedimiento**

El grupo se divide en dos más pequeños y el animador dará a cada grupo una serie de indicaciones antes de que empiecen a jugar. El grupo que no escuche será uno de los subgrupos. Sin prestar atención a su compañero de debate ni participar, intentarán cambiar de tema. Sin saber cómo responderán sus cónyuges, el otro grupo intentará compartir su tema "extremadamente personal".

Los dos participantes crearán parejas de varios grupos después de tener claras sus respectivas funciones. Intentarán comportarse de acuerdo con el papel que se les haya asignado ("el que cuenta el problema" o "no ser escuchado").

### **Observaciones**

Los dos subgrupos -los que denunciaron el problema y los que decidieron no escuchar- dispondrán de un tiempo para reflexionar.

Las dinámicas tienen una sola función romper asperezas y distanciamientos entre los participantes, además de adentrarse más en el tema.

La temática propuesta es la siguiente:

- Importancia de la comunicación verbal.
- Importancia de la comunicación gestual.

➤ La comunicación efectiva.

- Estilos de comunicación.
  - Comunicación eficaz en el proceso de toma de decisiones.
  - Comunicación eficaz para gestionar conflictos.
  - Comunicación eficaz para apoyar los procesos de motivación.
  - Diálogo eficaz durante el proceso de crítica.

## **Tema N° 02: La Escucha Activa**

### **Objetivo**

Desarrollar las habilidades de escuchar activamente.

### **Descripción**

Se solicita la participación voluntaria de dos personas y se les asigna la responsabilidad de convertirse en observadores. A continuación, como punto de partida para el debate, el animador distribuye a los demás participantes un papel con un tema polémico.

Diga a los participantes que deben seguir esta regla cuando hablen sobre el tema: "Antes de responder a los comentarios de un compañero, primero deberán resumirlos a satisfacción del orador, y sólo entonces podrán señalar si están de acuerdo con él o no". Además, les informa de que la tarea de los observadores será vigilarles y asegurarse de que cumplen la norma.

Finalmente, pero no por ello menos importante, el moderador da instrucciones a los observadores para que interrumpen a los oradores cada vez que se salten la norma y esperen a que el primer orador esté satisfecho con la paráfrasis de sus declaraciones antes de permitir hablar al segundo. Esta estructura provocará interacciones incómodas, pero obligará a los oyentes a prestar mucha atención a lo que se dice antes de responder.

## **Tema N° 03: Conversaciones Asertivas**

### **Objetivo**

Adquirir la capacidad de hablar en grupo con confianza.

### **Descripción**

El animador describe los objetivos del ejercicio y hace una breve presentación de las técnicas de comunicación eficaz en grupo.

A continuación, entrega a cada participante una tarjeta temática, un lápiz y una hoja de habilidades para el círculo de conversación.

Separa a los asistentes en grupos más pequeños, de tres personas cada uno, y les explica que, durante los 20 minutos siguientes, los participantes:

- Conversarán con los miembros del equipo, pero sólo sacarán el tema que figura en la ficha u otros temas que saquen los demás.
- Pondrán en práctica al menos una vez las habilidades especificadas en la ficha de habilidades.
- Durante la duración de la actividad, mantendrán sus grupos a tres personas, de modo que si una o dos personas de un grupo se encuentran con alguien de otro, esa persona o personas deberán dejar de hablar y unirse al grupo del que llegaron originalmente esas dos personas.

El animador controla la dinámica y responde a cualquier pregunta.

El animador indica a los participantes que se dividan en grupos de cuatro y debatan los siguientes temas:

1. ¿Cuál de las técnicas de comunicación has utilizado? ¿Cuál ha sido sencilla? ¿Cuál ha sido la más difícil?

2. ¿Qué expresiones o lenguaje corporal has aprendido que podrían mejorar tus habilidades conversacionales?

El animador invita a los participantes a presentar los resultados de la conversación y a resumir y compartir sus conclusiones.

Al final de la actividad, el animador guía al grupo a través de un proceso para explorar cómo pueden poner en práctica en su vida diaria lo que han aprendido.

### **Desarrollo Metodológico**

Sugerimos utilizar un procedimiento metódico de tres momentos para cada tema presentado con el fin de llevar a cabo nuestro taller y cumplir el objetivo previsto.

<b>Partes Componentes de un Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y/o inspección de las exigencias.</li> <li>• Correspondencia de los fines de la reunión.</li> <li>• Motivación</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición del asunto por parte del mediador, usando el tipo de pensamiento acordado.</li> <li>• Ejecución de trabajos de aplicación pragmática (individuales o en grupo) por parte de los miembros.</li> <li>• Una evaluación del progreso de los miembros.</li> <li>• Apoyo del facilitador para garantizar que se está produciendo el aprendizaje.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los aprendizajes realizados en función de los fines del encuentro.</li> <li>• Informar a los participantes en un diálogo sobre los resultados de la evaluación y proporcionar asistencia para abordar y establecer los objetivos de aprendizaje.</li> <li>• Unión del asunto abordado.</li> <li>• La inspiración de la reunión, que puso de relieve la importancia y utilidad del trabajo realizado.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una declaración que describa el tema, así como de la actividad de realizar.</li> </ul>
--	---

### Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller

**Mes:** Noviembre, 2020.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo del Taller

<b>Taller N° 2</b>			
<b>Cronograma por Temas</b>	<b>Tema N° 1</b>	<b>Tema N° 2</b>	<b>Tema N° 3</b>
<b>08:00</b>	x		
<b>09:30</b>		x	
<b>10:00</b>			x
<b>11:30</b>	Conclusión y cierre de trabajo.		

### Evaluación del Taller

Hemos incluido una propuesta de evaluación porque nuestra sesión es de carácter propositivo. Al diseñar esta evaluación deben tenerse en cuenta los objetivos y el contenido del taller, así como la actuación del animador.

Esta evaluación está pensada para ser utilizada después del taller.

Por favor, marque las casillas y luego rellene los espacios.

<b>Objetivos del Taller (Marca con una X)</b>		
4. Se realizaron.	Sí	No
5. Su rendimiento fue el esperado.	Sí	No
6. Permitieron abrir nuevas incidencias de actualización.	Sí	No
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X)</b>		

1. Le admitió adaptarse con el tema.	Sí	No	
2. Le brindó actualización en el tema.	Sí	No	
3. Tuvieron correspondencia con la finalidad del Taller.	Sí	No	
4. <b>Cumplieron con sus expectativas.</b>	Sí	No	
<b>Contenidos y Temas (Responder)</b>			
Este fue el tema que me pareció más interesante:			
El siguiente tema me pareció el menos interesante:			
El enfoque del facilitador sobre el siguiente tema fue el más eficaz:			
La presentación del facilitador del siguiente tema fue la menos eficaz:			
El tema que desearía que se hubiera tratado con más detalle fue:			
Fue el tema más provechoso:			
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)</b>			
6. Las acciones fueron presentadas en forma constituida	Sí	No	
7. El uso de medios comprensibles fue:	Bueno	Regular	Malo
8. La dirección del conjunto por parte del presentador fue:	Bueno	Regular	Malo
9. Cómo abordó el tema el facilitador	Bueno	Regular	Malo
10. Esta fue el área de confort del facilitador:	Bueno	Regular	Malo

### Conclusiones

1. Para que el público sienta más confianza, la dinámica de la presentación es crucial.
2. Es posible obtener mejores resultados gracias a la participación de todos en los talleres.

## **Recomendaciones**

1. Establecer la autoridad de que los directivos, al enfrentarse a problemas interpersonales y de comunicación, requieren una formación continua con instrucciones que les permitan construir una comunicación eficaz y tener relaciones interpersonales positivas.
2. Relacionar con la autoridad la necesidad de que los gestores empleen métodos para dirigir y facilitar la divulgación de sus preocupaciones, metas y objetivos.

## **Bibliografía**

- Jares, X. (2001). *Educación y conflicto*. Editorial Popular. Pág. 173 Madrid.
- Judson, S. (2010). *Aprendiendo a resolver conflictos*. Editorial Catarata. Pág. 70. Madrid.
- Mayo, E. (1988). *The social problems of an industrial civilization*. Ayer Company.

## **Taller N° 03: Liderazgo y Trabajo en Equipo**

### **Resumen**

El liderazgo es un grupo de cualidades de gestión o dirección que posee una persona para influir en el comportamiento de individuos o de un grupo comprometido de individuos, inspirando a este equipo a trabajar con entusiasmo hacia el logro de metas y objetivos.

En el liderazgo existe una asignación desigual del poder. Los integrantes del equipo no están indefensos; tienen cierto control sobre cómo se comporta el colectivo. Sin embargo, el líder suele tener la última palabra.

Trabajar en conjunto es una oportunidad de superación personal y un auténtico logro social que fomenta el progreso personal ayudando a los demás mediante la capacidad de compromiso, integración y tolerancia. Sólo aquellos con los que interactuamos a menudo pueden comprender realmente quiénes somos y cómo hemos forjado nuestra personalidad y nuestro carácter.

El trabajo en equipo es una labor que, para realizarse, requiere inevitablemente la implicación de varias personas; implica la necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; y exige el desarrollo de una relación de confianza que permita delegar parte del trabajo en un compañero con la seguridad de que cumplirá cabalmente con su tarea.

El éxito de un equipo está garantizado por la interdependencia y la confianza mutua de sus miembros. Tras un tiempo de conocimiento mutuo y de evaluación de los talentos profesionales, la competencia técnica y los rasgos interpersonales de los miembros del equipo, se puede generar confianza. Así es como se desarrolla el prestigio individual de cada persona, que es la característica crucial que distingue al equipo. Confianza y prestigio van de la mano; la primera muestra una emoción que resulta de una conexión personal, mientras que el segundo muestra el verdadero valor de las destrezas y habilidades mostradas.

### **Fundamentación**

Basada en la teoría sociocultural de Lev Vigotsky, que sostiene que la interacción social y el entorno en el que crecen los individuos son factores clave en la forma de aprender de las personas.

### **Objetivo**

Fortalecer el clima institucional a través del buen liderazgo y del trabajo en equipo.

### **Análisis Temático**

#### **Tema N° 01: Atributos de un Líder**

Antes de la exposición de la temática se desarrollará una dinámica con respecto al liderazgo.

#### **¿Quién es el Líder?**

Los integrantes se reúnen en círculo. Alguien se ofrece a abandonar la sala. Una vez que se ha marchado, los miembros restantes de la organización eligen a un líder. El grupo en su conjunto debe replicar la sucesión de movimientos del líder, como aplaudir y zapatear. El voluntario vuelve a la sala, se coloca en el centro e intenta identificar al líder que ha dirigido los actos. El equipo se vuelve hacia el líder para proporcionarle seguridad. El líder debe modificar regularmente su comportamiento sin que se note. El individuo que era el líder se retira después de que el voluntario identifique al líder, dando al grupo la oportunidad de elegir un nuevo líder.

A continuación, se examinan las cualidades de un líder:

1. Auténtico, no imitación.
2. Coherente y no imprevisible.
3. Anclado y no desarticulado.
4. Ser positivo en lugar de negativo.
5. Consciente en lugar de inconsciente.
6. Motivado por la pasión y el propósito más que por el miedo o la autoridad.
7. Incluyente y evita la división.
8. Pone a los demás antes que a sí mismo.
9. Respetuoso y no coercitivo.
10. Capaz de desarrollar nuevos líderes en lugar de limitarse a mantener seguidores.

## **Tema N° 02: Identidad de Equipo**

### **Objetivos**

Como parte de la formación de un gran grupo, reforzar la cohesión entre los grupos de trabajo existentes.

Investigar la dinámica de un grupo durante el trabajo.

### **Desarrollo**

1. El animador habla de la sesión, esboza los objetivos y ofrece un rápido resumen del diseño. Debe transmitir a los participantes la expectativa de que esta actividad sea agradable y beneficiosa.

2. Se utiliza cualquier técnica adecuada para crear los subgrupos (numerarlos, seleccionar entre ellos, formar subgrupos homogéneos).
3. El formador los describe como subgrupos de trabajo para la formación. Se les informa de que las diferencias entre un subgrupo y un equipo serían significativas y de que el ejercicio debería hacerles sentir más unidos al equipo de su lugar de trabajo.
4. Cada participante recibe del moderador una copia del formulario de identidad que se puede adjuntar. Da instrucciones a los equipos para que se pongan un nombre, un símbolo (logotipo) y un lema. Tienen treinta minutos para planear y hacer esta tarea. Tan pronto como hayan terminado la planeación enviarán un representante con el facilitador para que les entregue las hojas de rotafolio y los marcadores.
5. El animador entrega a cada participante un ejemplar de las guías de crecimiento y lee las instrucciones que contienen al final del periodo de trabajo. Concede a cada uno cinco minutos para tomar notas en privado.
6. Se indica a cada subgrupo que discuta los temas incluidos en las guías de desarrollo y que seleccione a un miembro cada vez para discutir brevemente cada uno de los 5 temas.
7. El moderador pide a todos los equipos que hagan resúmenes de cada afirmación. Todo el equipo debe prestar mucha atención a estos informes para buscar tendencias recurrentes (quince minutos).
8. El animador coloca los formularios de cada equipo en la pared, lejos unos de otros. Cada equipo designa un miembro para que se quede junto a la forma y conteste las preguntas que los miembros de los otros equipos puedan hacer sobre lo escrito ahí.
9. Se dan instrucciones para que se desintegren los equipos y vayan en forma individual a ver las formas de los otros equipos. Puede hacerse cualquier pregunta y dar cualquier comentario. Los miembros designados para permanecer junto a estas "estaciones" (uno en cada formato) reciben instrucciones de contestar todas las preguntas y recibir todos los comentarios (veinte minutos).
10. Una vez que todos han examinado los carteles, se vuelven a formar los equipos. A continuación, escuchan y debaten un resumen de las observaciones formuladas por sus representantes, situados junto a los formatos (5 minutos).
11. El moderador pide a cada equipo que se presente delante de todo el subgrupo.

12. Se resumen sucintamente las lecciones que cada equipo ha adquirido en relación con la unidad del grupo y el comportamiento de los subgrupos.
13. El moderador conduce al grupo a través de un proceso para hablar de cómo pueden utilizar lo que han aprendido en su vida diaria.

### **Desarrollo Metodológico**

Sugerimos utilizar un procedimiento metódico de tres momentos para cada tema sugerido con el fin de llevar a cabo nuestro taller y lograr el objetivo deseado.

<b>Partes Componentes de un Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y/o inspección de las exigencias.</li> <li>• Correspondencia de los fines de la reunión.</li> <li>• Motivación</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición del asunto por parte del mediador, usando el tipo de pensamiento acordado.</li> <li>• Ejecución de trabajos de aplicación pragmática (individuales o en grupo) por parte de los miembros.</li> <li>• Una evaluación del progreso de los miembros.</li> <li>• Apoyo del facilitador para garantizar que se está produciendo el aprendizaje.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los aprendizajes realizados en función de los fines del encuentro.</li> <li>• Informar a los participantes en un diálogo sobre los resultados de la evaluación y proporcionar asistencia para abordar y establecer los objetivos de aprendizaje.</li> <li>• Unión del asunto abordado.</li> <li>• La inspiración de la reunión, que puso de relieve la importancia y utilidad del trabajo realizado.</li> <li>• Una declaración que describa el tema, así como de la actividad de realizar.</li> </ul>

## Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller

**Mes:** Diciembre, 2020.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema

### Desarrollo del Taller

Taller N° 3		
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2
08:00	x	
09:30		x
10:00		
11:30	Conclusión y cierre de trabajo	

### Evaluación del Taller

Hemos incluido una propuesta de evaluación porque nuestra sesión es de carácter propositivo. Al diseñar esta evaluación deben tenerse en cuenta los objetivos y el contenido del taller, así como la actuación del animador.

Esta evaluación está pensada para ser utilizada después del taller.

Por favor, marque las casillas y luego rellene los espacios.

Objetivos del Taller (Marca con una X)		
7. Se realizaron.	Sí	No
8. Su rendimiento fue el esperado.	Sí	No
9. Permitieron abrir nuevas incidencias de actualización.	Sí	No
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le admitió adaptarse con el tema.	Sí	No
2. Le brindó actualización en el tema.	Sí	No
3. Tuvieron correspondencia con la finalidad del Taller.	Sí	No
4. Cumplieron con sus expectativas.	Sí	No
Contenidos y Temas (Responder)		

Este fue el tema que me pareció más interesante:			
El siguiente tema me pareció el menos interesante:			
El enfoque del facilitador sobre el siguiente tema fue el más eficaz:			
La presentación del facilitador del siguiente tema fue la menos eficaz:			
El tema que desearía que se hubiera tratado con más detalle fue:			
Fue el tema más provechoso:			
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)</b>			
<b>11.</b> Las acciones fueron presentadas en forma constituida	Sí	No	
<b>12.</b> El uso de medios comprensibles fue:	Bueno	Regular	Malo
<b>13.</b> La dirección del conjunto por parte del presentador fue:	Bueno	Regular	Malo
<b>14.</b> Cómo abordó el tema el facilitador	Bueno	Regular	Malo
<b>15.</b> Esta fue el área de confort del facilitador:	Bueno	Regular	Malo

### Conclusión

1. Dejar claro que la cooperación y el liderazgo eficaces son algunas de las claves para mejorar el lugar de trabajo y, lo que es más importante, para tener éxito.

### Recomendaciones

1. Abogar por la implementación de los talleres en la Facultad de Educación y Humanidades ante las autoridades correspondientes a fin de propiciar un clima institucional positivo.
2. Instar a las autoridades a desarrollar periódicamente los talleres a fin de reducir las tensiones que inhiben un clima organizacional positivo en todas las instituciones.

## Bibliografía

Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Lumen Argentina 24° edición.

Borisoff, V. 1991. *Gestión de conflictos*. Madrid.

Hernández, R. et al. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.

Ralp, N. (2005). *Comunicación eficaz*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

### 9.3.5. Cronograma de la Propuesta

Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto												
Fecha por Taller: 2020	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses	Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas	x				x				x			
Convocatoria de participantes		x				x				x		
Formalización de talleres			x				x				x	
Conclusiones				x				x				x

### 3.3.6. Presupuesto

#### Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 300.00	S/ 900.00
1	Facilitador	S/ 250.00	S/ 750.00
<b>Total</b>			<b>S/ 1650.00</b>

#### Recursos Materiales:

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
36	Folders	S/ 1.00	S/ 36.00
36	Lapiceros	s/ 1.00	s/ 36.00

1200	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 36.00
36	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 180.00
200	Copias	S/ 0.10	S/ 20.00
<b>Total</b>			<b>S/ 308.00</b>

<b>Resumen del Monto Solicitado</b>	
Recursos humanos	S/ 1650.00
Recursos materiales	S/ 308.00
<b>Total</b>	<b>S/1958.00</b>

### **3.3.7.Financiamiento de los Talleres**

**Responsable:** Bach. CASTREJÓN BARDALES, Judith Jacqueline.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

1. Los resultados confirman que se presenta un deteriorado clima institucional expresado en débiles relaciones interpersonales, ausencia de solidaridad, desorganización, desconfianza y apatía, poca comunicación entre directivos - docentes y administrativos, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegando a imponer ideas y opiniones de los directivos, falta de reconocimientos, los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados, lo que termina generando ausencia de identidad institucional. Así también observamos un ambiente polarizado entre grupos docentes por un conflicto permanente de poder.
2. El Decano no ejerce un rol de líder, no logra crear los espacios en el que se desarrolle un clima laboral adecuado, lo que propicia que docentes y personal administrativo se sientan desmotivados y carentes de identidad institucional.
3. La propuesta se estructuró en torno a tres talleres fundamentados por la base teórica cuyas teorías fueron elegidas de acuerdo a la naturaleza del problema de investigación.
4. La base teórica se relacionó con los talleres en razón de los objetivos, temario y fundamentación de cada uno de ellos quienes siguieron la lógica de los objetivos específicos.

## **CAPÍTULO V: SUGERENCIAS**

1. Proponer al Decano ejecutar la propuesta para mejorar el clima institucional en la Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto.
2. Recomendar al Decano sustentar en Consejo Universitario la propuesta a fin de que aplique al resto de facultades de la comunidad universitaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional*. Profesor Universidad del Valle.  
<https://www.bing.com/search?q=Alvarez%2C+H.+1995.+Modelo+hacia+un+clima+organizacional.+Profesor+Universidad+del+Valle.&cvid=9d4f0586>
- Añez, S. (2016). “Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios”.  
<https://www.bing.com/search?q=A%C3%B1ez%2C+S.+2016.+%E2%80%9CCultura+Organizacional+y+Motivaci%C3%B3n+Laboral+de+los+Docentes+Universitarios%E2%80%9D.&cvid=8e2>
- Barnard, Ch. (1968). *Las funciones de un ejecutivo*. Harvard University Press.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bournissen, J. (2017). “*Modelo pedagógico para la Facultad de Estudios Virtuales de la Universidad Adventista Del Plata*”. (Bournissen, 2017).
- Chiang, M. (2017). “Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios”.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Covey, S. (1989). *Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Dessler, G. (1976). *Organización y administración. Enfoque situacional*. Editorial Prentice.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Ediciones Granica. México. Pág. 258.
- Eyzaguirre & Villalobos. (2017). “*Estudio de caso: Análisis de las características de implementación de la Educación Intercultural Bilingüe en la Institución Educativa Pública Cochabamba, en el distrito de Soccos, Ayacucho, 2016-2017*”. Estudio de caso: análisis de las características de implementación de la educación intercultural bilingüe en la institución educativa pública Cochabamba, en el distrito de Soccos, Ayacucho, 2016-2017. (pucp.edu.pe)
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración , 43-61.

- Hernández, R. et al. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill. México.
- Jares, X. (2001). *Educación y conflicto*. Editorial Popular. Pág. 173 Madrid.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Likert, S. (1972). *System 4. Amacom*. Likert's System 4 - Rensis Likert - Google Libros
- LLaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada*. Lex Nova: España. Pág. 466.
- Martín, M. (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Martínez, S. (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
- Mayo, E. (1988). *The social problems of an industrial civilization*. Ayer company. [https://www.bing.com/search?q=Mayo%2C+E.\(1988\).+The+Social+Problems+of+an+Industrial+Civilization.+Ayer+Company.&cv=43e33c575c3d476f](https://www.bing.com/search?q=Mayo%2C+E.(1988).+The+Social+Problems+of+an+Industrial+Civilization.+Ayer+Company.&cv=43e33c575c3d476f)
- Mújica de Gonzales, M. y Pérez de Maldonado, I. (2007). *Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad*. Laurus. Revista de Educación , 290-304.
- Pacori, F. (2019). “*Clima organizacional y su repercusión en la gestión pedagógica de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, 2018*”. Clima organizacional y su repercusión en la Gestión Pedagógica de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, 2018 (uancv.edu.pe)
- Salazar, J. et al. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED 20(4): 67-75.
- Sánchez, J. (2015). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades. [https://www.bing.com/search?q=S%C3%A1nchez%2C+J.\(2015\).+Influencia+de+la+gesti%C3%B3n+universitaria+en+el+clima+organizacional%3A+un+estudio+comp](https://www.bing.com/search?q=S%C3%A1nchez%2C+J.(2015).+Influencia+de+la+gesti%C3%B3n+universitaria+en+el+clima+organizacional%3A+un+estudio+comp)
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. FCE México.
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención. desarrollo organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Valderrama, J. (2000). *Información tecnológica*. Ediciones Granica. México. CIT. Vol. 11. N° 1.

- Valderrama, J. (2000). *Información tecnológica*. Ediciones Granica. México. CIT. Vol. 11. N° 1 Pág. 177.
- Vygotski, L. (2003). *Pensamiento y lenguaje*. Madrid. Paidós.
- Zabalza, M. (1996). «*El clima. conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo*». En Domínguez et al. Manual de Organización e Instituciones Educativas. Madrid: Escuela Española.
- Zans, A. (2016). “*Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el periodo 2016*”. (<https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>)

### **Linkografía**

- <http://es.scribd.com/doc/31726435/CLIMA-INSTITUCIONAL-CONVIVENCIA>
- <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>
- <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100430c.pdf>
- <http://es.scribd.com/doc/14008683/CLIMA-INST>
- <http://www.slideshare.net/ubaldo87/clima-organizacional-y-su-importancia>
- <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/tere/tere.shtml>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/escueladelasrelacioneshumanas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escueladelasrelacioneshumanas/)
- [www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html](http://www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html)
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- <http://dinamicasgrupales.blogspot.com>

# ANEXOS



## ANEXO N° 01 GUIA DE OBSERVACIÓN



Lugar y Fecha:.....

Apellidos y Nombres:.....

Código A: Clima Institucional:

Clima Institucional	Indicadores	Siempre	A Veces	Nunca
<b>Autonomía</b>	Decides el modo en que ejecutas tu trabajo.			
	Crees que el trabajo que realizas es totalmente trascendente.			
<b>Trabajo en Equipo</b>	Factores externos influyen en que tu trabajo sea eficiente.			
	En la Escuela se mantienen en comunicación.			
	En la Escuela todos se llevan muy bien.			
	Tienes confianza con tus compañeros de trabajo.			
	En la Escuela se trata de hacer bien el trabajo.			
<b>Apoyo</b>	Existe espíritu de trabajo en equipo en tu Escuela.			
	En la Escuela les incentivan a superarse cada día.			
	El Director de Escuela logra que se trabaje en equipo.			
<b>Comunicación</b>	El trato es de respeto entre Director, docentes y personal administrativo.			
	En la Escuela se toma en cuenta la opinión de los trabajadores.			
	En la Escuela existe buena comunicación entre todos.			
<b>Percepción de la Institución</b>	La comunicación entre autoridad y trabajadores es clara.			
	Si pudieras irte a otra Escuela te irías.			
	Trabajas por necesidad más que por gusto.			
	Te incomoda laborar en una institución que tiene muchos conflictos.			

	Te sientes identificado con los valores de la Institución.
	Te sientes orgulloso de trabajar en esta Institución.
<b>Visión y Misión</b>	Tienes bien en claro la misión y visión de la Facultad.
	Te sientes comprometido con los objetivos de tu Facultad.
	Sabes muy bien lo que tu Facultad espera de ti.
<b>Satisfacción General</b>	Te sientes bien con tu trabajo.
	Estas satisfecho con la relación entre tú y el resto de trabajadores.
	Tus colegas se sienten bien de la forma cómo laboran.



ANEXO N° 02

GUÍA DE ENCUESTA



**Empleo/cargo:**.....

**Apellidos y Nombres del Encuestador:** .....

**Lugar y Fecha de la Encuesta:**.....

**Instrucciones:** Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de veces en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que Ud. piensa.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: No se deben marcar dos opciones. Marque así:



Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entrego este cuestionario y le explicó la importancia de su participación. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como Ud. puede ver, en ningún momento se le pide su nombre. De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

---

**Código “A”: Clima Institucional**

1. ¿Te sientes aceptado e integrado

Sí

No

2. ¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?

Sí

A veces

Nunca

3. ¿Se da un buen trato entre compañeros de trabajo?

Si

No

4. ¿Cómo es la comunicación y el proceso de interacción en la Facultad?

Sí

No

5. Expresas tu punto de vista

Sí

No

6. ¿Existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Decano y administrativos?

Sí

No

7. ¿Existen entre tus compañeros el compromiso con el trabajo?

Sí

No

8. ¿Se muestra el valor del respeto entre compañeros de trabajo?

Sí

No



ANEXO N° 03

GUÍA DE ENTREVISTA



**Empleo/cargo:**.....

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

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

**Lugar y Fecha de la Entrevista:**.....

---

**Código A: Clima Institucional.**

1. ¿Cómo caracteriza el clima institucional en tu Escuela Profesional de Educación?

.....  
.....

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre participantes?

.....  
.....

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

.....  
.....

4. ¿Cuáles son las actitudes de los participantes?

.....  
.....

**Código B: Modelo de Gestión Institucional.**

5. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?

.....  
.....

6. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

-----  
-----

7. ¿Qué opinión le merece el desarrollo de un Modelo de Gestión Institucional para mejorar el clima en el que labora y qué teorías la fundamentarían?

-----  
-----

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**



**RESOLUCIÓN N° 1312-2021-UNSM/CU-R**

**REGLAMENTO GENERAL DE CIENCIA,  
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (RG - CTI)  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
SAN MARTÍN**

TARAPOTO – PERÚ

2021

## Índice general

Ficha de identificación.....	1
Autorización de publicación.....	2
Dedicatoria (opcional).....	3
Agradecimiento (opcional).....	4
Índice general.....	5
Índice de tablas.....	6
Índice de figuras.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes de la investigación.....	11
2.2. Fundamentos teóricos.....	11
CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS.....	12
3.1. Ámbito y condiciones de la investigación.....	12
3.1.1 Ubicación política.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.1.2 Ubicación geográfica.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.1.3 Periodo de ejecución.....	12
3.1.4 Autorizaciones y permisos.....	12
3.1.5 Control ambiental y protocolos de bioseguridad.....	12
3.1.6 Aplicación de principios éticos internacionales.....	12
3.2. Sistema de variables.....	12
3.2.1 Variables principales.....	12
3.2.2 Variables secundarias.....	12
3.3. Procedimientos de la investigación.....	12
3.3.1 Objetivo específico 1.....	12
3.3.2 Objetivo específico 2.....	13
3.3.3 Objetivo específico 3.....	13
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	14
4.1. Objetivo específico 1.....	14
4.2. Objetivo específico 2.....	14
4.3. Objetivo específico 3.....	14
CONCLUSIONES.....	15
RECOMENDACIONES.....	16
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17
ANEXOS.....	18

## Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de variables por objetivo específico.....	18
---	----

## Índice de figuras

Figura 1. La descripción de la figura siempre se coloca debajo de la misma. .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 2. Título de la imagen. (a) Título de la parte1, (b) Título de la parte2 y (c) Título de la parte3. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



ANEXO N° 5  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
LAMBAYEQUE  
UNIDAD DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL MODELO TEÓRICO

**Título de Tesis:**

“Modelo de Gestión Institucional para Mejorar el Clima Institucional, Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, 2020”

**Autor:** Bach. Yudith Jacqueline Castrejón Bardales

**Objetivo:** Validar el nivel de afinamiento de la propuesta a partir de sus siete componentes

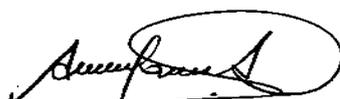
**Validador:** M. Sc. Alder Padilla Angulo

1. Da su conformidad sobre las partes del modelo teórico.  
Sí No
2. Existe afinamiento entre el objetivo de la propuesta y los objetivos de la investigación.  
Sí No
3. Se relaciona la base teórica con la fundamentación de la propuesta.  
Sí No
4. Esta de acuerdo que los talleres se ubiquen a nivel de la estructura de la propuesta.  
Sí No
5. Concuera con los componentes de los talleres.  
Sí No

6. Califica aprobatoriamente el Modelo de Gestión Institucional para mejorar el clima institucional, Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto.

Sí

No



---

M. Sc. Alder Padilla Angulo

DNI N° 0082249

CPPe N° 2300822498



**ANEXO N° 6**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**LAMBAYEQUE**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**VALIDACIÓN DE GUÍA DE OBSERVACIÓN**  
**FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DE**  
**INVESTIGACIÓN**

**Título de Tesis:**

**“Modelo de Gestión Institucional para Mejorar el Clima Institucional, Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, 2020”**

**Autor:**

Bach. Yudith Jacqueline Castrejón Bardales

**Nombres y Apellidos de Experto:**

M. Sc. Militzi Amariles Mendoza Reap

**Validación específica de la guía de observación**

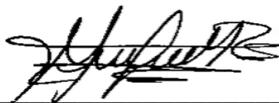
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACION</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a observar): <ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del observado)</li> </ul>						<b>X</b>
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante para la investigación con la consecuente necesidad de su inclusión): <ul style="list-style-type: none"> <li>Responde a las necesidades internas y externas de la investigación</li> </ul>					<b>X</b>	
<b>COHERENCIA</b> (aporta la relación lógica con la metodología de la investigación) <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe coherencia entre el aspecto teórico, variables e indicadores de la investigación.</li> </ul>						<b>X</b>

### Validación general de la guía de observación

	Sí	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los observados se muestren naturalmente	X	
El número de indicadores de la guía de observación es excesivo		X
Los indicadores constituyen un riesgo para el observado		X

### Evaluación

	Evaluación cuestionario	
	Aplicable	No Aplicable
Guía de observación es:	X	
Observaciones		



M. Sc. Militzi Amariles Mendoza Reap  
DNI N° 40659721  
CPPe N° 2340659721



ANEXO N° 7  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
LAMBAYEQUE  
UNIDAD DE POSGRADO



VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENCUESTA  
FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENCUESTA DE  
INVESTIGACIÓN

**Título de Tesis:**

“Modelo de Gestión Institucional para Mejorar el Clima Institucional, Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, 2020”

**Autor:**

Bach. Yudith Jacqueline Castrejón Bardales

**Nombres y Apellidos de Experto:**

M. Sc. Percy Carrero Clavo

**Validación específica del cuestionario**

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:  (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACION</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar): <ul style="list-style-type: none"><li>La pregunta se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li></ul>						X
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante para la investigación con la consecuente necesidad de su inclusión): <ul style="list-style-type: none"><li>Responde a las necesidades internas y externas de la investigación</li></ul>					X	





**ANEXO N° 8**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**LAMBAYEQUE**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA**  
**FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DE**  
**INVESTIGACIÓN**

**Título de Tesis:**

**“Modelo de Gestión Institucional para Mejorar el Clima Institucional, Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, 2020”**

**Autor:**

Bach. Yudith Jacqueline Castrejón Bardales

**Nombres y Apellidos de Experto:**

M. Sc. Donel Alvarado Coronel

**Validación específica del cuestionario**

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACION</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a entrevistar): <ul style="list-style-type: none"> <li>La pregunta se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						<b>X</b>
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante para la investigación con la consecuente necesidad de su inclusión): <ul style="list-style-type: none"> <li>Responde a las necesidades internas y externas de la investigación</li> </ul>					<b>X</b>	
<b>COHERENCIA</b> (aporta la relación lógica con la metodología de la investigación) <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe coherencia entre el aspecto teórico, variables e indicadores de la investigación.</li> </ul>						<b>X</b>

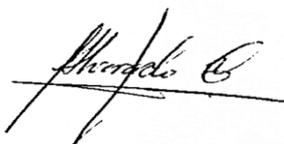
**Validación general de la guía de entrevista**

	Sí	No
--	----	----

El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los entrevistados puedan responderlo adecuadamente	X	
El número de preguntas de la guía de entrevista es excesivo		X
Las preguntas constituyen un riesgo para el entrevistado		X

### Evaluación

	Evaluación cuestionario	
	Aplicable	No Aplicable
Guía de entrevista es:	X	
Observaciones		



M. Sc. Donel Alvarado Coronel

DNI N° 00801093

CPPe N° 2300801093

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Dr. César Augusto Cardoso Montoya, usuario revisor del documento titulado: **“Modelo de Gestión Institucional para Mejorar el Clima Institucional, Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, 2020”**

Cuya autora es: Yudith Jacqueline Castrejón Bardales, Identificado con documento de identidad; 47416600 declaro que la evaluación realizada por el programa informático ha arrojado un porcentaje de similitud 20% 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, marzo del 2023



**Cardoso Montoya, César Augusto**  
**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: Yudith Jacqueline Castrejón Bardales  
Título del ejercicio: TESIS  
Título de la entrega: Tesis  
Nombre del archivo: castrejon\_tesis\_2023.docx  
Tamaño del archivo: 2.23M  
Total páginas: 86  
Total de palabras: 17,643  
Total de caracteres: 99,602  
Fecha de entrega: 25-mar.-2023 10:57a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega... 2046248164



Asesor: Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.

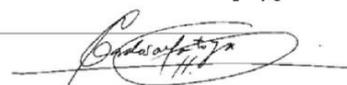
## Tesis

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>2%</b>	<b>%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

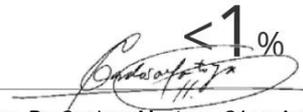
### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>11%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>unsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>alicia.concytec.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>despertarcajatambino.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>cybertesis.unmsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>doku.pub</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>www.ibe.unesco.org</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>



ASESOR: DR. CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA

10	<a href="http://www.transparencia.gob.sv">www.transparencia.gob.sv</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://renati.sunedu.gob.pe">renati.sunedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://rua.ua.es">rua.ua.es</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://www.alforja.or.cr">www.alforja.or.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://documentop.com">documentop.com</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://repositorio.utelesup.edu.pe">repositorio.utelesup.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %


  
 Asesor: Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.