



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

**FACULTAD DE CIENCIAS
HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**



UNIDAD DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN
EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**“ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA FAVORECER EL
CLIMA LABORAL EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS
ANGELES DE CHIMBOTE (ULADECH)-FILIAL TUMBES,
AÑO 2015”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN
UNIVERSITARIA.**

AUTORA:

VEGAS NATHALS, COLOMBIA ESPERANZA.

ASESOR:

CARDOSO MOTOYA CESAR

LAMBAYEQUE – PERÚ 2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

**"ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA FORTALECER EL CLIMA
LABORAL EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN,
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, UNIVERSIDAD
CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) - FILIAL
TUMBES, AÑO 2015"**

PRESENTADA POR:



VEGAS NATHALS, COLOMBIA E.
AUTORA



CARDOSO MONTOYA, César A.
ASESOR

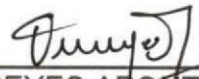
APROBADA POR:



DR. PLAZA QUEVEDO, Maximiliano
PRESIDENTE



Mg. BOCANEGRA VILCAMANGO, Beder
SECRETARIO



Mg. REYES APONTE, Carlos S.
VOCAL

DEDICATORIA

A DIOS por haberme permitido llegar hasta aquí y darme salud para lograr mis objetivos propuestos, además de su infinita bondad y amor.

A mis hijos que son mi existir, a mi esposo Francisco por haberme apoyado en todo momento, a mi padre por aconsejarme, fue mi motivación constante y a mi madre por inculcarme valores. De esta manera me han permitido ser una persona de bien.

AGRADECIMIENTO

A DIOS por permitirme tener y disfrutar de mi familia y por Apoyarme
en cada decisión.

A la vida que cada día me demuestra lo hermosa que es y
lo justa que puede llegar a ser.

A los Profesores de la Universidad por haberme brindado sus conocimientos,
su tiempo y su amistad.

Gracias a todos por creer en mí.

Dios los bendiga.

INDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
ÍNDICE
INDICE DE ILUSTRACIONES
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	1
1. 1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.	1
1.1.1.Departamento de Tumbes.	1
1.1.2.Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.....	2
1.1.3.Facultad de Educación y Humanidades - Escuela Profesional de Educación.	5
1. 2.PROCESO HISTÓRICO.	7
1.2.1.Contexto Internacional.	9
1.2.2.Contexto Nacional.....	
1.3.COMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUE CARACTERÍSTICAS TIENE.....	17
1. 4.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.	22
1.4.1.Paradigma y Modalidad de la Investigación.	22
1.4.2.Contexto y sujetos de Investigación.	22
1.4.3.Diseño de la Investigación.	22
1.4.4.Metodología aplicada en la Investigación.	24
1.4.5.Población y Muestra.	26
1.4.6.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	26
1.4.7.Procedimientos para la Recolección de Datos.	
1.4.8.Análisis Estadístico de los Datos.	

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	28
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.	28
2.2. BASE TEÓRICA.	31
2.2.1. Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer.	31
2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins.	38
2. 3.DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.	46
2.3.1. Estrategia Institucional.	46
2.3.2. Clima Laboral.	47
CAPITULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA	52
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	52
3.1.1. Guía de Observación.	52
3.1.2. Guía de Encuesta.	54
3.2. MODELO DE ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.	61
3.2.1. Sistematización Conceptual.	62
3.2.1.1. Introducción.	62
3.2.1.2. Objetivo.	62
3.2.1.3. Fundamentación.	63
3.2.1.4. Justificación.	64
3.2.1.5. Objeto de Estudio.	65
3.2.1.6. Caracterización del Modelo.	65
3.2.2. Propuesta Práctica.	68
3.2.2.1. Objetivos.	69
3.2.2.2. Descripción de los Talleres.	69
3.2.3. Metodología.	72
3.2.4. Evaluación.	74
3.2.5. Cronograma.	75
3.2.6. Presupuesto.	76
3.2.7. Financiamiento de los Talleres.	77
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	83

INDÍCE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diseño de la Investigación	22
Ilustración 2: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	27
Ilustración 3: Clima Laboral según Litwin & Stringer	36
Ilustración 4: El Comportamiento Organizacional según Stephen Robbins.....	44
Ilustración 5: Característica de la Estrategia Institucional	66
Ilustración 6: Características del Clima Laboral	67
Ilustración 7: Modelo Estratégico Institucional Integrado	68

RESUMEN

La investigación se realizó en la Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes, Facultad de Educación y Humanidades de la Escuela Profesional de Educación en el año 2015, donde participaron los docentes, personal administrativo y decano. Su propósito fue diseñar una Estrategia Institucional para fortalecer el Clima Laboral. El trabajo se justificó por que posee valor teórico, utilidad práctica, relevancia social, y por los beneficios que genera. Se sustentó en las teorías de Litwin y Stringer y Stephen Robbins. La investigación se aborda de acuerdo al tipo de estudio descriptivo - propositivo. El universo de estudio fue de 27 gestores, la muestra tiene carácter de universo muestral, ya que es homogéneo y pequeño, por lo que el tamaño de la muestra coincide con el tamaño del universo. Se empleó la observación y se aplicó una encuesta. Los resultados fueron: que el Clima Laboral que se desarrolla en la Escuela Profesional de Educación no se acoge a los principios propuestos dentro de la institución, no existe trabajo en equipo, se evidencia poca organización, no existe flexibilidad laboral, ni mucho menos una interacción entre los que trabajan y estudian en ella, no existe ese sentimiento de trabajar hacia una sola meta, tampoco existe liderazgo; todo ello no permite que se de esa motivación y satisfacción laboral, afectando la productividad. Se concluye como logros de la investigación, la justificación del problema, es decir, haber confirmado la hipótesis y haber dado cuenta de la naturaleza del problema; por el otro presentar la propuesta.

PALABRAS CLAVES: Estrategia Institucional; Clima Laboral.

ABSTRACT

The research was conducted at the Catholic University Los Angeles of Chimbote (ULADECH) - Subsidiary Tumbes, Faculty of Education and Humanities, Professional School of Education in 2015, where teachers, administrative staff and Dean participated. Its purpose was to design an institutional strategy to strengthen the work environment. The work was justified by having theoretical value, practical utility, social relevance, and for the benefits it generates. It was based on the theories of Litwin and Stringer and Stephen Robbins. The research is addressed according to the type of descriptive study - purposing. The study group was 27 managers, the sample has character sample universe because it is homogeneous and small, and so the sample size matches the size of the universe. Observation was used and a survey was applied. The results were: that the working environment that develops in the Professional School of Education does not adhere to the principles proposed within the institution, there is no teamwork, little organization is evident, there is no labor flexibility, much less interaction between those who work and study in it, there is that feeling of working towards one goal, fail to decipher what the objectives are to be achieved, that is, not seen as part of an institution with a vision and mission to fulfill, but on the contrary they see themselves and the environment as a workspace with unusual interests and objectives, there is no leadership; all this does not allow that motivation and job satisfaction of affecting productivity. It is concluded as research achievements, justification of the problem, ie, have confirmed the hypothesis and have realized the nature of the problem; on the other submitting the proposal.

KEYWORDS: Institutional Strategy; Working environment.

INTRODUCCIÓN

La Universidad se caracteriza por ser una organización democrática y compleja. Entre los diferentes motivos que fundamentan esa complejidad se encuentra la variedad de participantes que la componen. Esta diversidad de miradas genera un sinfín de percepciones que los miembros tienen de la organización y que dan lugar a diferentes climas laborales.

El clima no responde a una sola definición, no es una técnica sino una configuración de factores. Por lo tanto, puede analizarse en sus múltiples dimensiones o variables que lo constituyen.

En este trabajo nos abocamos a estudiar el Clima Laboral a partir de las percepciones de los participantes de Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

En la Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes; como organización se evidencia un sin fin de problemas, sobre todo dentro del campo del Clima Laboral, existen contradicciones, lo cual no ayuda a que se entablen buenas relaciones humanas entre docentes, directivos, estudiantes y administrativos; si existiera un Clima Laboral favorable se cumpliría con las metas y objetivos comunes; en la realidad es todo lo contrario sin satisfacción laboral la productividad no mejorará y mucho menos se dará el progreso que tanto se requiere para el entorno en el que se desenvuelve la Universidad; el prestigio se verá devaluado; deberíamos apostar por el trabajo en equipo, por mejorar las relaciones humanas, por establecer una visión en común para todos, por mejorar los ambientes físicos de nuestra institución, por las buenas prácticas, etc.

El Clima Laboral que se desarrolla en la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades no se acoge a los principios propuestos dentro de la institución, no existe trabajo en equipo, se evidencia

poca organización, no existe flexibilidad laboral, ni mucho menos una interacción entre los que trabajan y estudian en ella, no existe ese sentimiento de trabajar hacia una sola meta, no logran descifrar cuáles son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir.

En base a lo dicho, **la solución del problema quedó formulada** de la siguiente manera: ¿El diseño de una Estrategia Institucional fortalecerá el Clima Laboral de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes?

El **Objetivo general** es: Diseñar una Estrategia Institucional para fortalecer el Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. **Objetivos específicos:** Diagnosticar el Clima Laboral que se desarrolla en la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes; Investigar los procesos organizativos del ámbito de estudio y Elaborar la propuesta en relación al propósito de la investigación.

El **Objeto de Estudio** es: Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes, el **Campo de Acción:** Estrategia Institucional para fortalecer el Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

La **Hipótesis:** “**Si** se diseña una Estrategia Institucional sustentada en las teorías de Litwin y Stringer y Stephen Robbins **entonces**, se fortalecerá el

Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.”

La presente investigación para su mejor comprensión se ha dividido en tres capítulos que a continuación detallamos:

En el **capítulo I**, se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica de Tumbes, una breve descripción de la Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. El proceso histórico, como se manifiesta el problema, qué características tiene el problema en investigación y la descripción de la metodología empleada.

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

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

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.1. Departamento de Tumbes.

Es un departamento del Perú situado en el extremo noroeste del país. Esta circunscripción está limitada al oeste y norte con el océano Pacífico (Golfo de Guayaquil), al sur con el departamento de Piura y con territorio ecuatoriano por el este y sureste. La región comprende la estrecha planicie costera en el oeste y los Cerros de Amotape en el norte, dominados por el bosque seco ecuatorial, y los manglares y bosques tropicales del norte. Por su clima tropical y variedad de ambientes, posee atractivos turísticos como las playas de Punta Sal, Puerto Pizarro y Zorritos, así como las áreas protegidas del Santuario Nacional Manglares de Tumbes, el Parque Nacional Cerros de Amotape y la Reserva Nacional de Tumbes. (WIKIPEDIA, 2015)

El clima de la región de Tumbes es cálido, húmedo tropical y semi seco tropical, con una temperatura promedio de 27 °C. La temperatura máxima en verano es de 40 °C en (mayor a ésta si el evento El Niño está presente) y mínima de 18 °C en las noches de los meses de invierno. La temperatura raramente baja durante el día de los 26 °C. En los meses de primavera y otoño la temperatura oscila entre los 30 °C y 21 °C. (WIKIPEDIA, 2015)

Según censo 2007 la región tiene una población de 200 306 habitantes.

El departamento de Tumbes se divide en tres provincias:

Tabla 1: Provincias de Tumbes.

PROVINCIA	CAPITAL	POBLACIÓN
TUMBES	TUMBES	142 338
ZARUMILLA	ZARUMILLA	41 054
CONTRALMIRANTE VILLAR	ZORRITOS	16 914

FUENTE: XI Censo de Población y VI de Vivienda 2007

Los principales productos agrícolas de Tumbes son el tabaco, arroz, algodón, plátano, camote y frutales. Cuenta con ganado vacuno y caprino. Sus principales recursos mineros son el petróleo y el gas. Además posee yacimientos de minerales no metálicos como carbón, bentonita, sal, yeso y alumbre (sulfatos).

1.1.2. Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

La Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote "ULADECH CATÓLICA" se creó en 1985 mediante ley N° 24163, con el objetivo de ofrecer una sólida formación profesional a las personas que buscan alcanzar el éxito en el mercado laboral y así contribuir al desarrollo de nuestra nación. (ULADECH, 2015)

En 1998 se logra la institucionalización eligiendo a sus nuevas autoridades. Con el transcurrir de los años ULADECH se posiciona como una Universidad accesible para las mayorías por su bajo

costo, basada en una formación académica integral de acuerdo a las necesidades y expectativas de quienes deciden crecer apoyados en los valores y principios de la Doctrina Social de la Iglesia.

Bajo estos parámetros se da un gran paso, el 22 de noviembre de 2008 la Universidad Los Ángeles de Chimbote se erige como Universidad católica en la Catedral de la Diócesis de Chimbote. Esta categorización está respaldada por la Iglesia Católica y por el Obispo de la Diócesis de Chimbote, Monseñor Ángel Francisco Simón Piorno, en su calidad de Gran Canciller y Presidente Honorario de esta Casa Superior de Estudios.

A partir de este histórico suceso la ULADECH Católica contribuye a la misión evangelizadora de la Iglesia y se configura como un centro de formación humanística, orientado por los principios y valores de la Doctrina Social de la Iglesia, otorgando un servicio de calidad para el bien común. Asimismo, garantiza el mejoramiento académico profesional a través de convenios internacionales y culturales con otras Universidades (ULADECH, 2015).

Es preciso resaltar que la categorización de la ULADECH como católica no producirá restricciones en la libertad de credo, porque nos caracterizamos por ser una Universidad "inclusiva", no sólo en sus costos accesibles sin fines de lucro, sino también en el aspecto religioso.

Actualmente, la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote funciona a través de sus cinco facultades:

- CIENCIAS DE LA SALUD: Escuela Profesional de: Enfermería, Farmacia y Bioquímica, Obstetricia, Odontología y Psicología. -
- EDUCACIÓN Y HUMANIDADES: Escuela Profesional de Educación Inicial, Primaria.
- DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS: Escuela Profesional de Derecho.
- CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS (CCFA): Escuela Profesional de: Administración, Administración Turística y Contabilidad.
- INGENIERÍA: Escuela Profesional de: Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas.

Asimismo, cuenta aproximadamente con cuarenta y cinco mil estudiantes en sus diversas escuelas profesionales y funciona a través de sus Centros ULADECH Católica, establecidos oficialmente a nivel nacional.

La Filial Tumbes es parte importante de un conjunto de filiales que la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote tiene a largo de nuestro territorio peruano. Nuestra Filial cuenta con nueve años de vida institucional, los mismos que desde sus inicios, por los años 2006 significaron para las autoridades universitarias un gran reto, apostar por impulsar y promover la educación en esa zona de frontera.

Es uno de los departamentos elegidos por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, para dar cumplimiento a su plan estratégico, consignando unas de las actividades aperturar filiales a nivel nacional para brindar servicio educativo de calidad a

costos accesibles, a los sectores menos favorecidos del norte del país, tengan acceso a profesionalizarse. (ULADECH, 2015)

1.1.3. Facultad de Educación y Humanidades - Escuela Profesional de Educación.

Inicia sus actividades académicas como Facultad de Educación en virtud de ser una de las carreras profesionales autorizadas en la Ley N° 24163 del 10 de junio de 1985 “Ley de la Universidad Privada Los Ángeles”. (ULADECH, 2015)

Como Facultad experimentó los diversos problemas que se originaron en la Universidad por discrepancias entre los integrantes de la identidad promotora.

En 1988, la Facultad dejó de funcionar legalmente debido a la Ley N° 24871 que derogaba a la ley de creación de la Universidad, dejando de tener existencia legal hasta 1991, año en el que mediante Resolución de la Corte suprema fue restituida la vigencia de la ley de Creación de la Universidad, en su condición de Universidad en organización, con la cual la Facultad recobraba el derecho a seguir funcionando. (ULADECH, 2015)

Entre 1991 y 1996 fue dirigida por la entidad promotora, en este periodo la Facultad muestra una disminución en su calidad académica y serias irregularidades administrativas.

A partir del 13 de septiembre de 1996, la Facultad experimento el proceso de reorganización iniciada en la Universidad a raíz de las graves irregularidades económicas, normativas y administrativas a

cargo de la Comisión Reorganizadora designada por la Asamblea Nacional de Rectores.

En 1997, la comisión Reorganizadora implementa el Plan de Reordenamiento Académico y Administrativo por lo cual se organizan como Escuela Profesional de Educación adscrito a la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, con la cual se preparan las condiciones para el reinicio de la actividades académicas.

La Escuela Profesional de Educación, inicia sus actividades académica y administrativa el 09 de setiembre de 1997 con cinco estudiantes. (ULADECH, 2015)

En 1998, la Universidad, su institucionalización, va logrando el nombramiento de sus Órganos de (gobierno y con ello la estabilización en la vida institucional de cada una de sus unidades académicas entre ellas la Escuela Profesional de Educación).

En 1999, empieza el proceso de crecimiento poblacional de Escuela, la calificación del personal docente y la participación activa en las actividades institucionales.

El 03 de marzo del 2014, el Directorio de CONEAU, otorga la acreditación de la Carrera Profesional de Educación inicial, la cual se ratificó el 17 de octubre del 2014, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 012-2014-COSUSINEACE/CDAH-P, la misma que se publicó en el Diario el Peruano.

Continuando con nuestro labor y proceso de acreditación en el año 2014, obtuvimos la acreditación de la Carrera Profesional de

Educación Primaria, para lo cual obtuvimos la Resolución de la Presidencia del Consejo Directivo AD HOC N° 0512015COSUSINEACE/CDAH-P, de fecha 09 de abril 2015.

En el presente año la Escuela Profesional viene desarrollando sus actividades en función a los lineamientos del Plan Anual de Trabajo, enmarcado en los lineamientos de política institucional de la Universidad, habiendo alcanzado un crecimiento cuantitativo y un desarrollo cualitativo significativo. (ULADECH, 2015)

1.2. PROCESO HISTÓRICO.

El estudio de las variables en cuestión representan el avance del comportamiento humano porque dentro de las instituciones y sus propias estructuras perviven personas que generan el clima institucional o la desarrollan en la medida que sus posibilidades, muchas de ellas se vinculan estrictamente al sistema de creencias fuertes que impiden el desarrollo institucional. El contexto de la naturaleza etológica humana otorga muchas posibilidades; sin embargo, no siempre se capitalizan debidamente porque se trata de las relaciones sociales que se fijan con el paso del tiempo, en este sentido Duran (2010) considera que el clima laboral desarrolla un conjunto de atributos que permiten sostener las condiciones dentro de la institución. De cierto modo, también son las simples percepciones humanas (p.14)

El comportamiento social de los docentes permite el cumplimiento de roles individuales que, con el tiempo, adquieren formas de pervivir buscando el mismo objetivo. El personal novel se relaciona con el personal cuya experiencia es vital para encaminar, de este modo, se

puede advertir que el clima institucional se constituye por la humanidad de los agentes.

En la perspectiva de Chiavenato (2004) el clima laboral caracteriza el medio interno de las empresas estructuradas y no estructuradas o dependiendo de las formas particulares de hacer que la gestión es importante. El mismo autor sostiene que “cuando los miembros de una organización se sienten satisfechas, de buen ánimo, interesados en sus tareas, dispuestos a colaborar con los otros es porque están motivados”, de este modo se puede configurar que los argumentos son fuertes pero al mismo tiempo define que el clima laboral es el espacio de generación de comportamientos positivos para el desarrollo. De este modo se puede comprender que el objeto de estudio evoluciona en tanto el ser humano ofrece ciertas posibilidades de mejora.

Como variable de estudio, se puede decir que un buen clima laboral significa el nivel significativo de la calidad de la gestión, aunque sea la simple percepción de los estados emocionales o laborales de los docentes se entiende que el estado de organización define el “cómo es” la institución estructuralmente. La universidad, en su naturaleza misma es un espacio para el ejercicio de la democracia, pese a su complejidad es importante para el desarrollo social porque el hombre ejerce formas dentro de los grupos sociales donde la libertad es el móvil para todos los procesos.

El estado complejo de la universidad depende mucho de cómo las relaciones humanas se desarrollan con el firme propósito de lograr los objetivos. El tejido social que la constituye es muy diversos y difuso; sin embargo, cada miembro aporta caracteres distintos y complementarios al buen estado del clima laboral.

Cualquiera de las formas de comprenderla como variable se define como “clima institucional” si se refiere, de modo global a la institucional, podría ser “clima universitario” en tanto se caracteriza el rol de la misma en función del desarrollo de formación profesional, en analogía también existe la idea del “clima educativo” en el campo un poco mas restringido por su espectro, consecutivamente el listado de categorías ha desarrollado la idea de “clima laboral” en el entendido de que se trata de las relaciones humanas propiamente dichas. También existe la idea de “clima organizacional” orientada al análisis de la empresa independiente de la denominación propia de la universidad. Zancudo (1992).

Análisis de la variable en el contexto externo

De modo general se puede decir que en los EEUU se ha desarrollado un conjunto de ideas que explican que los profesionales que ejercen la docencia universitaria perciben que no existe autonomía plena para el ejercicio de sus funciones. Pese a que los modelos de organización son recurrentes y convergentes se percibe que las líneas de organización no permiten esperar alguna recompensa a la labor, de este modo se universaliza la idea que el clima laboral pende de las decisiones de liderazgo. Halpins (2001).

En esta misma línea de Halpins se percibe que el liderazgo no cumple el rol que le corresponde, por ello es muy recurrente la desmotivación para el trabajo. La existencia de este factor está asociado intrínsecamente a la satisfacción de las necesidades humanas, ello no permite el cumplimiento de los objetivos propios de la universidad. El comportamiento de quienes lideran afecta notablemente las actividades

académicas y con ello el desarrollo institucional se va afectado ostensiblemente.

Este comportamiento humano dentro de las expectativas humanas también encuentra ciertas limitaciones. Por ejemplo, en España Martínez (2003) “afirma que el Clima Laboral es deficiente, debido a que la percepción que tienen los miembros de las organizaciones universitarias acerca de la existencia de su ambiente de trabajo es incómoda y que las relaciones sociales que se dan entre docentes, directivos, rectores y alumnos son incompatibles”. Desde esta perspectiva se puede identificar que los miembros que la integran no garantizan el “desarrollo normal” de las acciones vinculadas al desarrollo humano porque todo depende de “las formas” de convivir por los mismos objetivos.

El desarrollo de la vida universitaria probablemente no respondan a los estándares de calidad, por ello es posible que la universidad, en su conjunto, no represente el máximo nivel de conocimiento. Se deduce el porcentaje o nivel de conflictividad es muy recurrente, lo que hace posible que las percepciones sean divergentes.

El clima social no admite posturas convergentes que permitan el desarrollo institucional porque el estado en cuestión define “otros estados” y formas de realización humana.

En cambio para Bakle (2004) en México, las formas de convivir institucionalmente tienen características complementarias porque el clima laboral dentro de las prácticas universitarias se desarrolla dentro de los siguientes parámetros:

- *La motivación*, es un elemento muy recurrente que radica o gira en torno al plano personal; es decir, es el docente quien se motiva. En la medida que el personal docente se motiva los resultados son más significativos. Quiere decir que el desempeño profesional es proporcional al estilo o formas de motivación hay una motivación al personal docente, ya que uno de los primeros motivadores del trabajador, no el único pero sí uno de los más importantes.
- *El lado de la economía*, casi siempre es una condición muy relativa, el desempeño siempre está en función de las expectativas económicas. El desempeño se encubre en las necesidades porque es natural que el profesional requiere para su desarrollo social y familiar.
- *La satisfacción laboral*, es otro factor que juega a favor o en contra puesto que tiene que ver con el lado emocional de las funciones y su propio desempeño. El nivel de satisfacción depende de las mismas expectativas; sin embargo, las debe generar la misma institución.
- *Involucramiento*, se trata de un conjunto de estrategias que los docentes emplean o desarrollan con la finalidad de empoderarse con la institución; no obstante, queda claro que la percepción del mismo proceso no refleja el mismo estado de involucramiento, en este caso, siempre se nota que existen otras condiciones favorables a intereses propios.

Hacia el año 2006, Borman en Argentina, plantea que el clima laboral dentro del agestión universitaria se caracteriza por tener patrones muy

particulares centradas en el comportamiento humano desligado del compromiso institucional, los niveles de comunicación son muy recurrentes, existen actitudes poco adecuadas para el trabajo cooperativo puesto que existe inercia, falta de espíritu emprendedor, un fuerte distanciamiento que provoca comportamientos poco sociales y despreocupación por la parte académica, es notorio la ausencia de liderazgo. El mismo autor menciona que “no hay control emocional; la orientación hacia el futuro en la organización universitaria es casi nula, así como la orientación científico - técnica; los docentes no se trazan desafíos en su campo laboral” (p. 214).

En el caso de la propuesta de Beltrán (2005) en relación al clima laboral en el campo universitario distingue, al menos cinco atributos muy propios que caracterizan el papel de la formación profesional. Uno de los espacios es la apertura de los espacios para la tecnología, puesto que, es imprescindible en tiempos actuales. El desarrollo profesional de la mano de la tecnología es una urgencia y necesidad institucional, afectará positivamente al clima institucional porque cambiarán los patrones sociales y culturales.

Por otro lado, se considera que el talento humano necesita ser considerado como corresponde porque depende de él el clima institucional y sus debidos efectos. El desarrollo del talento humano es una forma de hacer institucionalidad dentro de los espectros sostenibles que buscan la mejora de la calidad. Seguido de ello está el proceso de comunicación dentro de sus diversos tipos y considerando que las redes sociales son parte de ello, el acto comunicativo es muy recurrente en tanto es un recurso que une los procesos internos y externos de la institución. La existencia de la universidad no debe ceñirse al mundo objetivo de la presencialidad, la realidad virtual es cada vez más

creciente y pretender desarrollar otras competencias propias del desarrollo humano.

Otro de los atributos es el ejercicio de la motivación como proceso interno de cada ser humano; sin embargo, es importante considerar que a la par de la motivación existe la automotivación. Este proceso es entendido como la consecución de todas las condiciones propias que llevan a los docentes a buscar elementos propios para el desarrollo personal en función de sus roles, la motivación es muy propia y generada al mismo tiempo, de allí que el clima laboral repercute en la motivación y al mismo tiempo esta repercute en el clima laboral.

Finalmente, se debe considerar que Beltrán asume que la toma de decisiones es importante como el proceso de evaluación recurrente, la toma de decisiones sobre algunos aspectos interior de la misma universidad. Se debe precisar que tomar decisiones es el producto racional, emocional y responde a un estado muy propio de la responsabilidad dentro de la empresa o la misma universidad. Por ello se considera que las universidades tienen éxito o fracaso.

El proceso de innovación, como se dijo antes, es una condición que repercute en la toma de decisiones, en la medida que las personas pueden innovar se conduce la toma de decisiones y estas generan otras innovaciones con la idea de mejorar el clima institucional.

A su paso, Fernández (2009) considera que el “buen clima laboral impulsa a las personas a ser mejores personas a trabajar”, este proceso tiene imbricado otros elementos que se caracteriza por ser, realmente, una forma de motivación para permitir sobresalir creativamente. De hecho que este ejercicio tiene implicancia en la complejidad del

problema. Los impulsos que genera el clima laboral conducen a las personas y las relaciones con las demás al buen estado emocional, la preocupación de los espacios universitarios son importantes, son muy singulares para el desarrollo humano.

En el contexto nacional se puede registrar los siguientes datos pertinentes para configurar el estado de la investigación. La perspectiva de Soto (2005) acusa que la universidad siempre vive sus propios cambios y por tanto, el ambiente también debe adecuarse a las condiciones. En poco tiempo las políticas internas son obsoletas y hacen que el contexto ofrezca otras posibilidades. Es necesario mejorar o implementar nuevas ideas para optimizar el desarrollo humano de acuerdo al rol que le corresponde,

La universidad se desarrolla dentro de una sociedad con sus propias características como la desigualdad, exclusión, discriminación, prejuicios, sistema de creencias. El avance tecnológico modifica conductas y crea necesidades. En este escenario muchos profesionales les cuestan comprender las condiciones y la cabalidad de los procesos. Los sujetos que se desarrollan profesionalmente se definen dentro de su mundo muy natural, se entiende que el mundo que han creado es importante porque repercute en el desarrollo profesional, este tipo de comportamiento siempre tiende a superar los problemas pero al mismo tiempo encara otros y generan otras ideas en torno a la productividad.

El escenario de la universidad para el conocimiento es generarlo o producirlo con la finalidad de comprender los procesos fenomenológicos alrededor del hombre y la misma sociedad; sin embargo, puede ser un peligro no entender las actuaciones debido a razones propias del clima laboral.

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

Las universidades peruanas se han desarrollado en medio de problemas agudos y crisis que han permitido giros peligrosos en torno a la calidad educativa, una de ellas es el clima laboral donde la percepción de los docentes universitarios respecto a la forma en que los superiores es muy relativa, no siempre se desarrollan los profesos comunicativos de modo eficiente.

Los mecanismo de control de las unidades son muy diversas porque responden a modelos propios de cada grupo de trabajo, los mecanismos de supervisión están muy ligado a lazos familiares, donde el desarrollo profesional se ve afectado significativamente. Cada unidad o dependencia tiene códigos muy propios y recurrentes que miran las propias capacidades y limitaciones para encarar los cambios. Muchas veces, en cada unidad, existen patrones de conducta muy ligados a intereses personales que generan estados emocionales muy desagradables, de ello se concluye que no siempre el clima laboral es un referente positivo para el desarrollo personal, pese a las condiciones profesionales que se han desarrollado.

En este contexto, en las instituciones universitarias la acción integrada para afianzar el clima laboral es necesaria y de carácter obligatorio porque es urgente la búsqueda de la identificación de la identidad dentro de un sistema de contenidos y redes sociales que permite la convivencia entre los docentes y todos los actores sociales ajenos a la

universidad, las actividades propias del desarrollo profesional se configuran cotidianamente en el marco institucional muy asociado a la experiencia social y los mismos resultados, de este modo se que combina experiencia y desarrollo profesional que busca el bien común.

Los docentes, en su accionar, académico no desarrollan los objetivos estratégicos de las universidades y en consecuencia no se alcanzan las metas cuyas causas son atribuibles al estado del clima laboral aunque los resultados fueren de otro modo siempre quedará la sensación de estar haciendo bien o no. El logro de objetivos dentro del campo estratégico es muy recurrente, este proceso tipifica el accionar de los administrativos, jefes departamentales académicos y otros.

La vida universitaria es muy compleja porque no se administra, de manera deseada, el talento y recursos que existen dentro, aunque sean limitados. De hecho que el desarrollo de la autonomía no es evidente porque todos no tienen la misma percepción de la libertad, la relación entre docentes no es el más óptimo debido al poco espíritu de cooperación, identidad con el grupo y solidaridad; existencia de influencias negativas de algunos docentes que afectan emocionalmente a los demás, por tal motivo no se sienten comprometidos con el trabajo que realizan, ni se identifican con su centro laboral. Otro aspecto muy importante es la mala comunicación, las pocas oportunidades de desarrollo profesional y la dinámica de trabajo es más individual y colectiva.

1.3. COMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUE CARACTERISTICAS TIENE.

Los problemas sobre este tipo de proceso son muy variados y tienen diversas características que son motivo de estudio. El análisis de la variable permite identificar los atributos en los cuales se puede caracterizar el estado emocional de las personas. Sobre el conocimiento acerca de las personas y sus relaciones no es tanto el resultado que esperamos, por el contrario, los problemas son recurrentes y concomitantes dado que el desempeño humano se somete siempre al estado cultural en el que se desarrolla. Todas las personas viven experiencias propias con las cuales perviven y ello genera el desarrollo o la misma involución social

Considerando que el talento humano es un elemento definitivo dentro de la gestión es necesario considerar sus necesidades para sentirse bien, después de todo, no podría ser ajeno al hecho que lo puedan ver como una inversión porque todo ser humano no solo es emocional; sino que se trata de valorar su papel dentro de la misma gestión.

Analizado desde otro punto de vista un Clima Laboral desfavorable, en términos de modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento, se ve reflejado en los ausentismos, retrasos, aparición de conflictos, entre otros. Pero fundamentalmente en un desempeño laboral bajo. Por lo mencionado anteriormente es necesario optar por un clima agradable de trabajo que se verá reflejado en el mejoramiento de dicho desempeño.

En la actualidad, las instituciones de nivel superior enfrentan una realidad competitiva cambiante en cuanto a su estructura organizacional. Cabe resaltar que las instituciones de nivel superior se consolidan y desarrollan, cuando sus miembros son conscientes que pertenecen a un

ambiente y clima saludable, fortaleciendo los lazos interpersonales y comprometiéndose en la construcción de su institución.

La importancia de la evaluación del Clima Laboral en las universidades, se aprecia tanto en la demanda social y en las exigencias de la comunidad educativa. Sus dimensiones y el estudio de las mismas deben favorecer y facilitar el camino al logro de los objetivos propuestos.

En la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes; como organización se evidencia un sin fin de problemas, sobre todo dentro del campo del Clima Laboral, existen contradicciones, lo cual no ayuda a que se entablen buenas relaciones humanas entre docentes, directivos, estudiantes y administrativos; si existiera un clima laboral favorable se cumpliría con las metas y objetivos comunes; en la realidad es todo lo contrario sin satisfacción laboral la productividad no mejorará y mucho menos se dará el progreso que tanto se requiere para el entorno en el que se desenvuelve la universidad; el prestigio se verá devaluado; deberíamos apostar por el trabajo en equipo, por mejorar las relaciones humanas, por establecer una visión en común para todos, por mejorar los ambientes físicos de nuestra institución, por las buenas prácticas, etc.

El Clima Laboral que se desarrolla en la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades no se acoge a los principios propuestos dentro de la institución, no existe trabajo en equipo, se evidencia poca organización, no existe flexibilidad laboral, ni mucho menos una interacción entre los que trabajan y estudian en ella, no existe ese sentimiento de trabajar hacia una sola meta, no existe liderazgo; todo ello no permite que se de esa motivación y satisfacción laboral, afectando la productividad.

Además el problema de investigación se manifiesta en las siguientes características:

El desarrollo testimonial de los protagonistas comprendidos en la muestra manifiesta diversas perspectivas que tipifican el desarrollo del clima laboral, al respecto se señalan siguientes testimonios ¹: a) “la comunicación en nuestra Escuela Profesional tiene una característica muy limitada, los docentes solo nos tratamos como colegas, existen grupos en el que a veces no estamos incluidos y cada quien trabaja por su lado”. Este hallazgo define el rol del clima laboral, donde las relaciones no son las mejores; b) “existe una comunicación de acuerdo a un organigrama, en donde los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango. Esto quiere decir que existe una comunicación de tipo vertical, donde existe el que manda y el que recibe órdenes. Y más aún si trabajas en una Universidad particular” el sentido del ejercicio de las funciones en cada espacio es vertical, responde estrictamente a las funciones de cada quien, cada subordinado desarrolla actividades como mecanismo de respuesta automática, se sospecha que la creatividad no es la mejor.

Estas percepciones se acompañan de argumentos importantes para considerar que el clima laboral tiene matices muy proclives a la incertidumbre. Otro testimonio: d) “no hay un centro de motivación que nos impulse hacer mejores. Nadie aquí en la Escuela Profesional se compromete con lo que hace, yo solo estoy esperando a cumplir con mi contrato y ver otras opciones. A demás que somos muy mal remunerados, tampoco nos dan las herramientas necesarias para trabajar, no existe la motivación apropiada es por ello que los docentes

¹ Testimonios recogidos producto de la encuesta realizada a los miembros de la muestra seleccionada.

no nos comprometemos del todo”. Es evidente que el simple cumplimiento responsable de las funciones no es confiable, las percepciones son divergentes que afectan el estado ideal dentro de la universidad.

Las percepciones acerca de las formas comunicativas son muy singulares porque cada persona asume ciertas posturas respecto de las funciones de terceros y de sí mismo. Veamos otro singular testimonio: e) “muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva y hasta burlesca”. Esta percepción es muy enajenada porque caracteriza el estado poco normal de las relaciones humanas, la ausencia de la congruencia entre los roles correspondientes es muy común, aquí otro factor asociado al clima institucional que afecta negativamente.

Las percepciones humanas dentro de las prácticas comunes son importantes porque son reales, la objetividad no se puede cuestionar, no se puede soslayar de ninguna otra manera porque es necesario conocer desde el interior la realidad mediante las actuaciones, por eso es muy recurrente asumir que todos los atributos humanos caracterizan el desempeño profesional, véase el siguiente pronunciamiento, f) “los docentes y demás trabajadores no conocen la misión, visión y valores de la Facultad de Educación y Humanidades, no son motivados y por ende no se sienten comprometidos con los objetivos planteados de la

Universidad”. Esta inercia es muy recurrente en tanto se sabe que no existe identificación por ello, la indiferencia hacia ello es contundente el desempeño profesional. Otro manifiesto: g) “hay colegas que son muy cerrados, que crean tensiones, conflictos y reaccionan con apatía, porque son demasiado rígidos y rechazan todo lo nuevo o diferente porque lo consideran una amenaza, cuando uno propone nuevas estrategias, cambios en la metodología, técnicas actualizadas, se convierte en blanco de las críticas, se divide así muchas veces los docentes en dos grupos: Los de mente tradicional, cerrado, opuestos al cambio y otros abiertos, de mente innovadora a favor, ambas posiciones hacen mucho daño al sistema educativo”.

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

1.4.1. Paradigma y modalidad de la investigación.

El estudio corresponde al enfoque cualitativo dentro de la modalidad propositiva, se trata de una propuesta teórica con a finalidad de registrar el nivel de vinculaciones entre las variables.

1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación.

El estudio ha tomado como referencia la facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Los Angeles de Chimbote cuya filial funciona y brinda los servicios en la región de Tumbes.

El nivel de exploración acerca del problema se inició con una interrogante con la finalidad de determinar quiénes serían la fuente de información, reconociendo que se trata de las fuentes primarias, las mismas que buscan garantizar la calidad de los datos. Por ello se determinó que los docentes son los indicados para este

proceso. Pero además de ello, es importante reconocer el rol de los demás agentes que participan de este proceso.

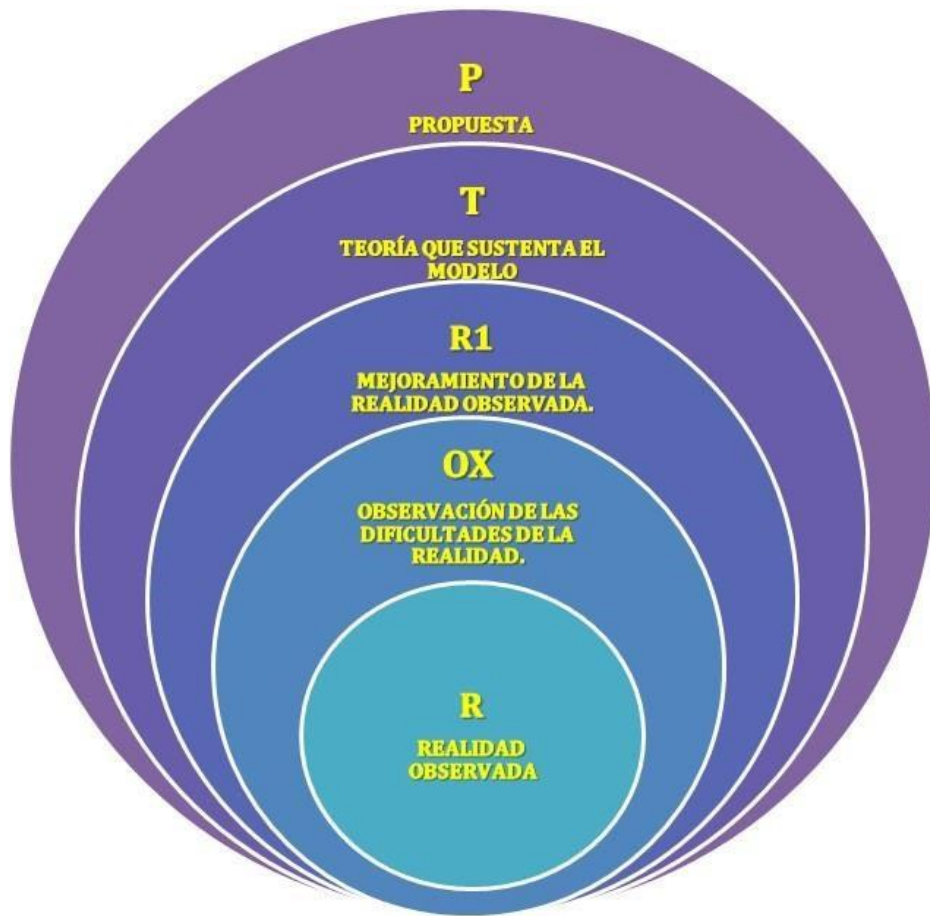
1.4.3. Diseño de la Investigación.

El desarrollo de las etapas de la investigación de este tipo empieza con el reconocimiento de una línea de base, se trata del diagnóstico situacional y del contexto donde se investigará.

En este sentido se ha considerado que la encuesta y entrevista sirvió como base para la recogida de información. Esto en la primera fase.

En la segunda fase se analizó la variable independiente, la misma que debe guardar relación con la propuesta a diseñar. Este estudio se ha realizado como parte de trabajo de gabinete y el análisis de las variables.

Ilustración 1: Diseño de la Investigación.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

1.4.4. Metodología aplicada en la Investigación.

Como todo proceso de investigación se exige una serie de métodos adecuados para organizar los datos en función de las condiciones que se han registrado, en este sentido, la identificación de los métodos y otros procedimientos forman parte la investigación con la finalidad de comprender la naturaleza del clima laboral en la escuela profesional de Educación de la Universidad Los Ángeles de Chimbote.

- a. *Los métodos teóricos*, son el soporte para el desarrollo de la investigación dentro del trabajo de gabinete, en realidad ayudan mucho a comprender los procedimientos de investigación.
- b. *El método histórico lógico*, sirve para orientar el proceso de recogida de información, discriminando el tipo de fuente; es decir, si es primaria o secundaria, en el caso de los docentes se trata de una fuente primaria; puesto que, han contribuido con la investigación en cuanto a la variable clima laboral.
- c. *El método inductivo*, identificado el problema se realizó la exploración del contexto inductivamente, este proceso se realizó con la finalidad de caracterizar las relaciones entre las causas y el problema investigado. Este método es importante porque requiere de un alto nivel de cognición y con ello identificar las verdaderas causas que lo ocasionan.
- d. *El método analítico*, al respecto se puede decir que el estudio de las vinculaciones entre las variables es importante, la investigación y de acuerdo a la metodología utilizada es la plenitud del ejercicio analítico de las variables en estudio, por un lado se analiza el arraigo y pertinente de la variable independiente como un factor cuyo comportamiento es único. Pero por otro lado, se analiza los efectos en la variable dependiente. La identificación de las relaciones entre ellas demanda análisis no solo de los testimonios, sino de las fuentes de consulta este ejercicio es crucial para comprender el impacto de la investigación.

- e. *El método sintético*, concurrentemente estos métodos son concomitantes en todo el sentido de la expresión, a lo largo de la investigación es muy frecuente que el análisis de las fuentes termine en la síntesis como producto de la reflexión, de este modo. El método sintético es el ejercicio que apela a la capacidad que resume todo el trabajo realizado. Este procedimiento es complementario y vital para caracterizar la investigación.
- f. *El método empírico*, si bien se trata de un trabajo que tiene teorías científicas, es bien cierto que el inicio de la investigación es empírica porque parte de un proceso de la experiencia misma del investigador, se trata de un supuesto.

1.4.5. Población y Muestra.

Se trata de un grupo que se manifiesta tanto como población y muestra a la vez, es una población muestral de 27 profesionales de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Los medios y procedimientos se combinan entre sí con la finalidad de recoger la información adecuada; sin embargo, se precisan los siguientes:

- a. *La encuesta no estructurada*, se trata de un documento abierto en el enfoque de las preguntas, es muy flexible para la recogida de datos. Esta características es prevalente en tanto el encuestado puede ofrecer

muchas opciones para registrar todo tipo de información.

- b. *La entrevista*, se trata del encuentro con el entrevistado/a con la finalidad de registrar las respuestas breves, habitualmente se trata de preguntas cerradas con la finalidad de focalizar el objetivo de la investigación.
- c. *El focus grupo*, se trata de un ejercicio socializador en el que el responsable busca obtener información mediante un diálogo alturado con grupos pequeños. Esta técnica de trabajo permitió recoger varios puntos de vista en torno al clima laboral en la Facultad de Educación con la finalidad de corroborar el estado real de trabajo.

Ilustración 2: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Los estudios sobre la variable en estudio son abundantes y por demás explicativos en torno a la gestión universitaria, en realidad la variable Clima laboral es muy amplia y deja siempre la inquietud de investigar en otros contextos similares. En este sentido Minuve (2010), en la investigación realizada “Clima Organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva docente”. Caracteriza su propio ejercicio investigativo al relacionar ambas variables, es decir los factores asociados al desempeño laboral. De este modo se corrobora que la relación entre estas variables es significativa porque coadyuva al desarrollo institucional. Se debe considerar que los estudios sobre cualquier variable es siempre el registro de la percepción humana, la misma que conduce todos los procesos vinculados al desarrollo humano.

Por otro lado, es necesario reconocer que el desempeño humano tiene muchas características dentro de cualquier escenario formativo, por ello, es siempre importante reconocer que el desempeño docente es una importante característica que se debe juzgar dentro del clima laboral.

En esta misma línea de acción Orellana, et al (2010) sostiene que existe mucha relación entre variables, se manifiesta una marcada diferencia cuando se habla del desempeño docente en relación con el clima laboral porque son espacios diferentes. La tesis que sostiene el autor define la calidad del desempeño es también la percepción humana de quienes están alrededor de los actores. Por lo tanto, si se trata de percepciones humanas, las conclusiones tienen las mismas característica; es decir, pueden ser a priori. En esta oportunidad el hallazgo lo define en el sentido

que el clima laboral índice de manera significativa en el desempeño laboral

Es evidente que los estudios sobre estas variables son importantes aunque sean éstas un tanto relativas a los procesos formativos dentro de la universidad. En este caso Martínez (2001) se preocupó en investigar el clima organizacional en relación con el liderazgo de modo general. El estudio aglutinó a las variables con el propósito de valorar el desempeño docente, una de las conclusiones es que el liderazgo del funcionario es necesario para el clima laboral, curiosamente se trata de una variable distinta a de este estudio. En este caso es evidente que el clima laboral requiere de personas con arraigo en la toma de decisiones para mejorar no solo el desempeño, es todo lo contrario, el liderazgo de las personas generan muchas posibilidades para mejorar el clima laboral, este proceso define la importancia de las actuaciones humanas dentro del espacio etológico dentro de cada institución.

Las ideas en torno a estas variables dejarán siempre la sensación de que la investigación no tiene límites para relacionar las variables, de esto se deduce que el clima laboral es una variable que genera comportamientos o se ve afectada por otra. Dentro de una empresa, donde el clima es muy favorable el desempeño se optimiza; por lo tanto, la característica de la variable es distinta a que cuando el desempeño laboral es muy eficiente y el clima laboral es hostil. Este engranaje es muy importante para la investigación. En esta misma perspectiva Gómez (2001) considera que la posibilidad de preparar y desarrollar capacidades de los directores para conducir la vida institucional depende de sí mismo, en este caso el clima laboral es una variable cuya actuación es distinta, el mismo autor señala que el desempeño docente se manifiesta como liderazgo para estar en concordancia con el clima laboral.

2.2. BASE TEÓRICA.

2.2.1. Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer.

Los estudios sobre el clima laboral en el plano de las organizaciones educativas es muy variado debido al comportamiento humano dentro del mismo espacio, los estudios tienen origen desde 1966, con los primeros esfuerzos por caracterizar y conceptualizar el clima laboral como variable dentro del desarrollo empresarial. Al respecto Lewin sostiene que todo comportamiento humano es en sí mismo y para los demás un modelo de comportamiento en relación con su entorno; por lo tanto, se deja en claro que las competencias profesionales y el clima laboral son variables que han pervivido para darle vida a la institucionalidad.

Para Lewin (1987) “el individuo se comporta de acuerdo a como él experimenta su ambiente, siendo fundamental su percepción para comprender y dar sentido a su actividad laboral”; por lo tanto, el desarrollo humano dentro de las instituciones se rige por el mismo. El clima laboral, es un fuerte estímulo para el desarrollo personal. Esta ambivalencia es importante porque se juzga el papel del ser humano en relación con la misma producción dentro de la empresa. En cambio para Stringer (1968) se trata solo de “un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad”, dicho de otro modo, el hombre vive en un constante proceso de desarrollo, no se sabe a ciencia cierta quien o cual es

el factor que influye o cómo es que el factor se deja influir. Este vaivén es sostenible desde todo punto de vista porque la mediación humana genera expectativas para el desarrollo de sí mismo y para los demás. La mediación, entonces, es un recurso humano que genera sinergia importante para mejorar no solo el desempeño humano sino que se mejora el clima laboral.

En 1968 los estudios realizados tuvieron soporte en los siguientes objetivos, Litwin & Stringer (1968)

- Determinar las relaciones cualitativas entre el estilo de liderazgo y el clima laboral con la finalidad de comprender el rol de los actores bajo presión.
- Identificar el tipo de efectos que genera el clima laboral en relación con la motivación de las personas, considerando el aporte del pensamiento imaginativo.
- Determinar la relación causa efecto sobre las variables que vinculan al desempeño laboral desde el desempeño institucional

Es evidente que los tres objetivos centraron su perspectiva en el desempeño humano dentro de espacios como la misma escuela y otras organizaciones importantes para el desarrollo humano. De este modo, el aporte del autor concibe que el clima laboral es una variable muy amplia y compleja que permite: a) identificar los elementos motivadores que tienen las personas desde la perspectiva de conducta humana dentro de entornos complejos como es la escuela o la misma universidad. Cada elemento de este tipo reseña la importancia del talento humano cuando encara su propio desarrollo profesional; b) proponer procesos simplificadores para mejorar las condiciones laborales, en este sentido se rescata

que el acto de simplificar los procesos es la representación creativa del pensamiento humano. el desarrollo humano dentro de las empresas no es simple; es todo lo contrario; por lo tanto, existe la necesidad de ser creativo mediante la simplificación; c) caracterizar el tipo de influencia del entorno sobre el desempeño docente, este ejercicio es importante y definitivo con la finalidad de saber “quienes es el protagonista” para moldear su propio desarrollo; d) identificar que el tipo de influencia dentro de espacios organizacionales son de tipo general que afecta relativamente; sin embargo depende mucho de la persona; e) convivir dentro del clima laboral implica reconocer que existen elementos no racionales y hasta emocionales, cada indicio de comportamientos hará posible que las personas reflexionen acerca de su propio actuar y f) las condiciones establecidas dentro de cada empresa son propias y muy importantes para el desarrollo humano, independientemente del tipo de clima laboral.

A todo esto se puede conceptuar que la vida institucional dentro del constructo del clima laboral es muy complejo que guarda siempre algunos misterios que pueden, fácilmente, repercutir en la vida de las personas. De allí que cuando se habla de esta variable en relación con el desempeño humano se debe considerar cierta estructura natural que codifica elementos subyacentes y convergentes al sentido de la práctica profesional.

Con todo este arribo teórico de las ideas en torno a esta variable se puede registrar una estructura basada en el comportamiento organizacional, de otro modo se discute que el clima organizacional tenga ciertos patrones que definen el rol de los actores, esta propuesta tiene las siguientes características:

✦ **Estructura**

El desempeño profesional se debe y se corresponde con lo estructural como parte vertebral de la organización, por ello, el comportamiento humano se debe al conjunto de valores que allí permiten no solo el desarrollo humano sino que la estructura organizacional tiene un sello particular. La estructura de toda empresa se define por medio de la actuación humana que se denomina desempeño.

✦ **Responsabilidad**

Se trata de un valor insoslayable que implica otros de la misma magnitud, las vivencias responsables dentro de cada empresa evita riesgos humanos y en las relaciones sociales. Un colaborador o docente responsable se define por el cumplimiento del rol que se le ha encargado, tiene un rol que cumplir dentro de la estructura. El desarrollo humano, dentro del marco axiológico es importante porque deja la posibilidad de comprender la naturaleza humana desde su origen y las implicancias con otras personas.

✦ **Recompensa**

Todo profesional novel se desarrolla con el tiempo, y de este modo considera que su trabajo merece una recompensa, de este modo se define que cualquier individuo tiene metas y expectativas. Es natural que el comportamiento humano se vea reflejado desde la experiencia que ha de ser recompensada de varias maneras. La fuerza de los estímulos

forma al profesional, de allí que todo desempeño se define por la naturaleza de la recompensa porque siempre se aspira. Se deduce que si una empresa estimula a los empleados es porque es necesario comprender la necesidad natural.

✦ **Desafío**

Dentro de todos los procesos formativos y profesionales, es necesario considerar que la formulación de los retos es importante porque permiten comprender cuál es el horizonte que conduce el desempeño. Las empresas protagonistas son aquellas que se plantean desafíos, cada reto es la representación humana que genera sinergias para movilizar el sentido de las innovaciones, por ello existen institucionales modernas y postmodernas.

✦ **Relaciones**

Al interior de cada institución es evidente que las relaciones laborales son contundentes debido a que todos los seres humanos viven cerca de las relaciones, es más, la vida institucional se teje mediante relaciones institucionales bajo modelos particulares. Al interior de la escuela u otra institucional la formación social se debe al tipo de relaciones, de cualquier tipo, muchas veces estas generan cambios significativos en el la vida de las personas y con ello se logran los objetivos institucionales.

✦ **Cooperación**

Muy ceñida al sentido de los valores humanos se entiende que dentro de una empresa es importante toda vez que las relaciones laborales o humanas definen la cooperación como

una característica muy propia de lo social. El sentido de la cooperación no tiene nivel específico. Todos pueden cooperar desde sus propias facilidades.

✦ **Estándares**

Si bien se trata de una empresa que tiene sus propias características se entiende que esta debe alcanzar estándares mínimos o máximos. Empresa que no tiene en cuenta este elemento no garantiza que sus procesos sean significativos.

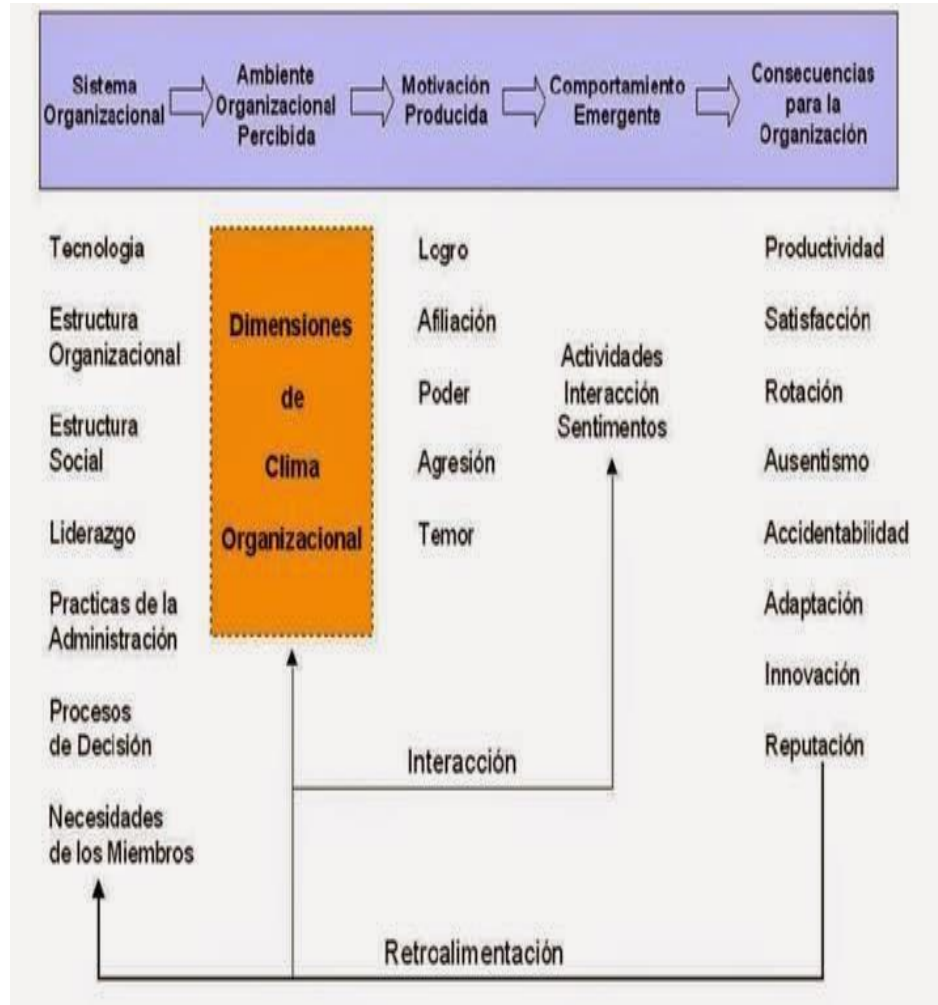
✦ **Conflictos**

El desarrollo humano es muy complejo en la medida que el clima laboral no solo es el conjunto de salidas a los conflictos, se trata de convivir con el conflicto. Los problemas pueden oscilar entre la tranquilidad y el sosiego pero también repercuten en ella misma. El poder del conocimiento radica en que las capacidades humanas deben encarar todo tipo de conflicto.

✦ **Identidad**

Se trata de un factor importante dentro de cada empresa o institución educativa, desarrollar las acciones estructurales solo definen el sentido de la identidad institucional. Es el sello personal que caracteriza la naturaleza humana. Véase el siguiente esquema:

Ilustración 3: Clima Laboral según Litwin & Stringer.



FUENTE: (LITWIN & STRINGER, 1968)

Desde esa perspectiva el Clima Laboral es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Laboral se mide la forma como es percibida la organización.

El análisis y el estudio de las variables reconocen que toda organización social desarrolla algunas formas organizacionales, cada una de ellas tiene su propia forma de ver los procesos, ello genera motivaciones entre los miembros de la empresa. Cada una de las características genera otros impactos que recaen en las mismas personas y con ello se afecta el sentido de la producción y otros elementos como el entorno emocional.

2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins.

Una de las formas de organización institucional es la que se relaciona con las personas, de allí que “la comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional” (Robbins, 1994, p.45). En este

sentido se puede juzgar que el comportamiento humano es muy complejo, el aporte de la psicología ayuda a resolver el problema en tanto se aplique los conceptos relacionados con el comportamiento humano. Es bastante conocido que el comportamiento de las personas en cualquier escenario no siempre tiene las mismas características. La idea que juzga la naturaleza humana se debe a que los estilos o formas de existir son evidentes dentro de las escuelas.

Cada individuo, dentro de sus posibilidades buscan siempre la satisfacción, ello conlleva al desarrollo de los conflictos dentro de las personas, la vida institucional se basa en las relaciones interpersonales y con ello se produce el desarrollo de los prejuicios o estereotipos, por eso:

“La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos”

(Moberg, 2001, p. 78)

El ambiente al que se refiere son las mismas relaciones que se construyen con el tiempo, una persona no siempre se puede pensar como una individualidad, dado que la vida en sociedad es compleja, la naturaleza individual de cada docente está en función de todo lo que le rodea y en este proceso todo lo que pervive cerca de ella forman procesos sociales. Por ello se dice que una escuela es lo que sus agentes son.

La construcción de configuraciones culturales dentro de la escuela depende factores asociados a formas recurrentes y cíclicas asociadas a la “la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización” (Robbins, 1994, p. 113). Estos factores están muy asociados a otros donde las personas se han desarrollado. Una escuela debe producir una fuerte sinergia con la que los docentes puedan manifestar su propio liderazgo. Si bien es cierto que la edad de las personas pueden marcar un antes y un después, también es cierto que el cierre de las etapas definen procesos, muchos de ellos exigen cambios radicales. Muchos de estos cambios permiten el desarrollo de comportamientos ajenos a la trayectoria de la escuela y por ello se genera líneas divergentes en la clima institucional.

Para otros analistas, el clima laboral no solo es la percepción de algo, no se trata de ello. Por el contrario, se trata de un estado prevalente que representa modos de vivir, el ejercicio laboral en espacios cerrados adquiere características distintas y por ende otras y nuevas posturas. El desarrollo de un clima armonioso en la escuela define la madurez humana, al margen de la los factores asociados al crecimiento vegetativo. En esta misma línea y dentro de la coherencia que exige el tema de la clima laboral es propio entender que “la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de

trabajo, etc.) (Brunet, 2000, 97). La puesta en juego del comportamiento humano cuando se relaciona en contextos distintos implica la caracterización del “como somos” o el “como es” la persona dentro del espacio que los convoca. Al ser el espacio laboral exige otras actitudes, según el autor se trata de la satisfacción humana como consecuencia de su desempeño laboral. Podría ser muy riesgoso definir que el trabajo genere plena satisfacción; sin embargo, cada individuo la busca como un patrón de conducta dentro de su entorno.

Una persona, siempre busca el lado positivo dentro de su desempeño, ello implica una serie de actitudes muy normales y proclives a mejorar el estado emocional de las personas. Probablemente nadie se imagine que el clima laboral es una construcción permanente bajo los ideales de la escuela; sin embargo, se sabe poco de las relaciones entre el esfuerzo y la satisfacción humana dentro de la escuela.

Muchas condiciones favorables al clima laboral están centradas en las formas de percibir los procesos, de cierto modo el trabajo colegiado demanda mecanismos propios para que el desempeño profesional sea evidente; sin embargo, el número de evidencias define otras características orientadas al desarrollo del trabajo de nivel intelectual y que al mismo tiempo es un fuerte estímulo para el desarrollo de las funciones dentro de la escuela. Todos los docentes disponen de un lugar de privilegio y establecen las relaciones entre sí, estas relaciones tienen a su vez una serie de habilidades y capacidades que se forman progresivamente. Esta diferencia se define dentro de su naturaleza porque marca las diferencias con el desarrollo del talento, no siempre el desarrollo

humano implica ser talentoso, cada individuo tiene dotes muy particulares que se deben considerar significativamente.

Cuando se habla del talento humano se refiere a las propias expectativas y percepciones de los docentes como los móviles para distinguirse dentro del clima laboral fecundo para la escuela. Es cierto que un docente con talento no siempre genera espacios proclives al buen clima laboral, casi siempre es evidente que las diferencias notables entre los poderes de cada docentes permite el ingreso de otros elementos como las mismas actitudes, esto genera incomodidad; sin embargo, es plenamente normal pervivir dentro de este mundo porque el talento humano marca la diferencia ante la inercia, no es que el talento humano sea enajenado; por el contrario, es un proceso complejo.

El desarrollo institucional depende mucho de los docentes y de sus relaciones que se producen, esta arista dentro del clima laboral puede llamarse debidamente: satisfacción y productividad, en el sentido que demuestra la funcionalidad de todos los procesos de la escuela, ninguno de ellos puede estar ausente como mecanismo de evaluación, ¿puede el clima laboral persistir sin estas dos condiciones?, el arraigo del desempeño humano tiene que caracterizarse debido a los objetivos de la gestión escolar, no puede haber parámetros extremos que definan el rol del docente dentro de la escuela; sin embargo, algunas características son imprescindibles puesto que “es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella. (Chiavenato, 1994, p 320)

Todas las organizaciones escolares tienen muchos elementos en contraste porque alrededor de las teorías que la sustentan caracterizan el rol de cada miembro, la productividad es una necesidad imperativa, tanto como la satisfacción, cada condición en la que se trabaja genera retos importantes que conducen a la productividad; sin embargo, los resultados no son muy satisfactorios, la relación entre estas posibilidades genera una sinergia importante porque se define que el rol del docente es producir aprendizaje para sí y generar conocimientos en los escolares, obviamente debe producir satisfacción. “Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto” (Chiavenato, 1994, p.201).

El desempeño docente en relación con la satisfacción tanto del escolar como del mismo docente ha de verse como un factor de suma importancia dentro del clima laboral, muy bien puede llamarse satisfacción laboral a decir de Dalton (2002) “existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más” debido a que las relaciones humanas no siempre son el mayor respaldo al trabajo, es discutible el tema porque el nivel de insatisfacción no debería estar en función de un tercer docente o del contexto, la insatisfacción puede tener arraigo en sí mismo, porque no existe motivación. Precisamente, cuando se habla de motivación se trata de todo un proceso autogenerado racionalmente. Todas las actividades del docente, en el escenario escolar deben abandonar la motivación para encaminarse a la automotivación. El mismo

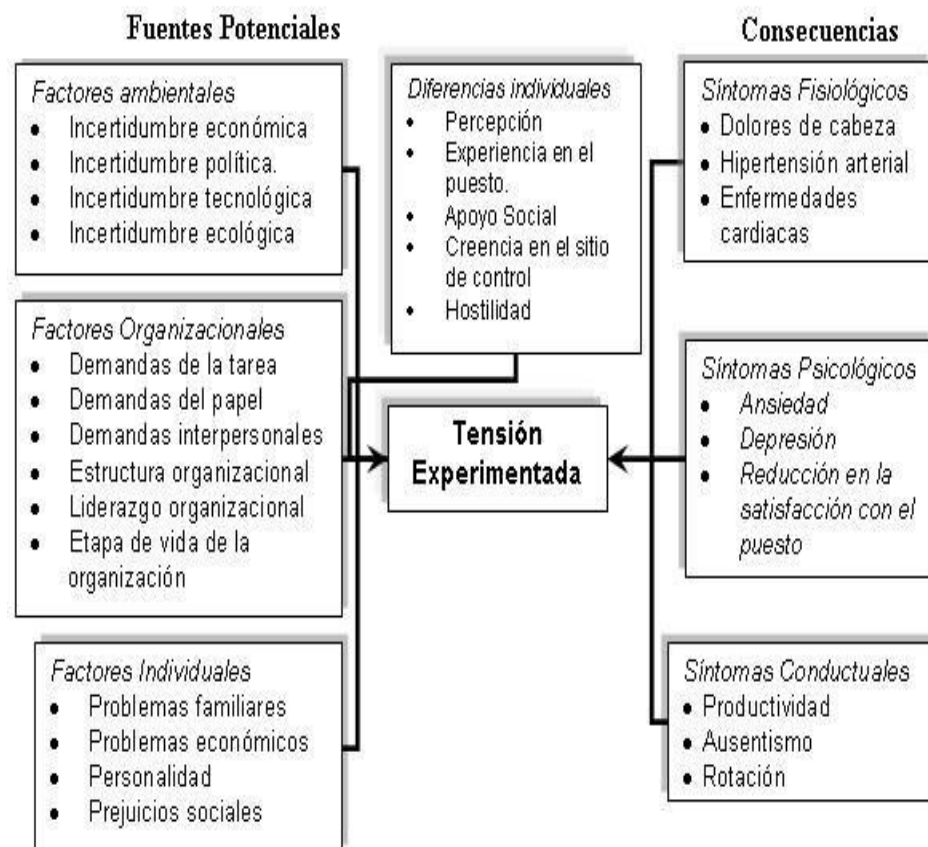
Chiavenato (2002) sostiene que “se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años”, esta condición es muy natural porque las relaciones son concomitantes. Los estados emocionales y naturales generan cambios positivos. Muchos éxitos generan comportamientos muy saludables para el desempeño, por lo tanto, el clima laboral debe ser la oportunidad para ello puesto que, “la satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador” (p.211) aunque no debe dejarse de lado el hecho que se entiende que “.....subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio”.(Dalton, 2002, p. 87).

El desarrollo del clima laboral depende mucho de las relaciones que se entretienen ostensiblemente, de esto se desprende que el trabajo o las actividades propias de la escuela se relacionan con las diversas formas de entender qué es satisfacción; puesto que, la satisfacción como recompensa puede tener muchos matices, de allí que existe la satisfacción en el centro de trabajo y se valora más que en otros escenarios. La valoración del centro de trabajo es la respuesta a la satisfacción dentro del espacio laboral. Muchos docentes no tienen la misma percepción de su propio desempeño porque la idea de la satisfacción no es una recompensa a su labor sino a los que lo rodean. Esta idea se sustenta en el hecho de que lo percibido permite satisfacer las necesidades básicas.

Por otro lado, se debe reconocer que la satisfacción como elemento del clima laboral tiene que ver con la vida profesional que se vive diariamente; es decir, cómo los docentes se desarrollan para promocionarse. Esta forma de persistir dentro de la escuela

es importante porque cuando un docente se promociona internamente logra satisfacciones importantes que inspiran indudablemente pero al mismo tiempo prevalecen en la vida emocional. Vivir las promociones internas también implica lograr ciertos reconocimientos de la escuela y por lo tanto de la comunidad. Todo este ejercicio corresponde al espíritu de hacerse notar por una acción natural de ser y existir como docente dentro de la escuela. El cumplimiento del rol no necesariamente permite lograr el nivel de satisfacción, se debe entender que el clima laboral es la construcción diaria para ello.

Ilustración 4: El Comportamiento Organizacional según Stephen Robbins.



2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

2.3.1. Estrategia Institucional.

La definición de las terminologías asociadas a las prácticas de la gestión institucional dependerá mucho de las perspectivas en las que se encuentran los protagonistas. De hecho, las definiciones operacionales son más contextualizadas en sentido que son creaciones puras que devienen de la misma investigación. Por ello Sanjinez (2012) propone que “la estrategia institucional es la representación estructural que le da funcionamiento y vitalidad a la empresa” aunque el origen de la palabra se registra en las estrategias militares; sin embargo, el sentido práctico y de cómo se organizan las personas define el estado e identidad de la misma.

Por otro lado, a decir de Delgado (2008) la define como “el conjunto de mecanismos orientados a solucionar un problema de manera creativa” se trata de todos los mecanismos propios y adoptados que sirven para mejorar el clima laboral. De este modo se comprende que una estructura organizacional se define por el hecho mismo que los docentes definen el rol.

2.3.2. Clima Laboral.

Otro de los elementos que forma parte de la gestión escolar es el hecho de que el clima laboral repercute en la satisfacción del

docente y en consecuencia en los demás procesos, si bien, al hablar del clima laboral es hablar del desempeño docente tiene implicancia en desarrollo organizacional de la escuela. Percibir el clima laboral de acuerdo a las propias inclinaciones morales o virtuosas del ser humano tiene fuertes implicancias en el desarrollo humano, la escuela, por tanto, es el reflejo de las características de la humanidad; sin embargo se define como “el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad” (Goncalves, 1999, p. 97). Esta caracterización del clima laboral es muy ideal porque las personas se definen en sí mismas como entes muy particulares que dejan más diferencias que similitudes. La condición humana, afectiva, cálida no siempre son atributos permanentes dentro de la vida institucional porque depende del estado de ánimo y del humor para tratarse dentro de comunidad.

No podría resignificarse o estructurarse el concepto al respecto cuando se trata de definir algo concreto cuando depende necesariamente de la naturaleza humana porque también se trata del contexto en el que se desarrollan.

El clima laboral se puede definir solo cuando se pueda evidenciar el estado emocional de las personas en cualquier estado de trabajo. A decir de Gonzales (2001) señala que se trata de “las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en un ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral” (p. 111). En este sentido se trata de percepciones humanas sobre otro humanos, se puede naturalizar la percepción

como juicios racionales, ello implica alejarse de las emociones; sin embargo, se entiende que las emociones no son distantes del proceso racional de las personas. Las emociones son el producto del ejercicio racional del hombre. Cuando el directivo toma decisiones nos e descarta que el antecedente sea emocional o que un “arranque” emocional conduzca a una decisión poco pertinente. Esta forma de entender el clima laboral es muy recurrente porque, habitualmente, se han separado categorialmente. Por ello surge la necesidad de la empatía, tolerancia, resiliencia, etc, atributos con tendencia del control emocional sin dejar el razonamiento lógico.

El privilegio que tiene el docente dentro de la escuela no es el mismo que tiene cualquier empleado en la empresa sin considerar el tamaño de ella. Esta afirmación es contundente porque normalmente la salud emocional del docente se deteriora cuando considera que el centro de atención es el alumno. En este sentido se cae en una falsa percepción de que el clima laboral gira en torno al docente, no es tanto así. Cuando se enfatiza que “los empleados son primero”, en donde hace referencia a que en las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente. (Guillen, 2008, p. 46); sin embargo, es muy relativo. El clima laboral no puede estar sujeto a la presión laboral, puesto que, el docente no alterna con dos o tres personas. Su interrelación es contundente cuando atiende a los escolares, padres de familia, mismos docentes y otras responsabilidades. Esta sinergia requiere de cambios bruscos y rápidos para tomar decisiones, ello genera conductas no siempre adecuadas, al no ser adecuadas, aunque racionales, pueden afectar el clima laboral; por lo tanto, cada estado emocional es un

referente para tipificar el clima laboral independientemente del estado emocional del docente, allí se pone a prueba el poder de la empatía para reprimirse o reaccionar debidamente..

Los estudios son muy variados al respecto, muchas variables se han tejido en relación al clima laboral, por ejemplo, cuando se habla de la gestión escolar es imprescindible tocar el tipo de liderazgo, independientemente, de los conceptos que circundan los procesos. El ejercicio del liderazgo, también es una perspectiva a la medida de quien lo ejerce, por ello existen diversos conceptos, se puede ser muy democrático como autocrático y es válido ser para ejercer poder; pero no necesariamente define el clima laboral dentro de una organización. Para Cascio (1986) existen algunas ideas centradas en los factores centrados en el liderazgo como un factor de poder y autoridad, de hecho es posible comprender que la autoridad es importante pero no siempre con todos los docentes, por ello siempre se considera que los conceptos son muy relativos. El mismo autor considera que los factores asociados a los sistemas formales son importantes porque buscan que el personal no este estático, las remociones sean importantes y con ello los perfiles se pueden cambiar.

Relacionar los sistemas formales con las interacciones también es otro factor que puede vulnerar las individualidades.

DIMENSIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
ESTRUCTURA				
Tiene sus tareas claramente definidas.	5	3	19	27
Sus tareas están lógicamente estructuradas.	6	16	5	27
Tiene en claro quién manda y toma decisiones.	4	21	2	27
Conoce las políticas de la institución.	1	4	22	27
Conoce la estructura de la institución.	3	10	14	27
RESPONSABILIDAD				
Es responsable del trabajo que realiza.	4	18	5	27
Tiene iniciativa y hace las cosas por sí mismo.	1	4	22	27
Resuelve los problemas que se le presentan.	4	5	18	27
RECOMPENSA				
Recibe reconocimientos.	2	6	19	27
Existen más críticas, que reconocimientos.	17	5	5	27
Cuando se comete errores, se sanciona.	21	4	2	27
DESAFÍOS				
La filosofía de la institución a largo plazo es que si se hacen las cosas lentamente pero certeramente progresarán.	1	19	7	27
Se toman riesgos oportunamente.	1	4	22	27
Se toman decisiones efectivas.	1	19	7	27
La institución se arriesga por desarrollar una buena idea.	3	16	8	27
RELACIONES				
Prevalece una atmósfera de amistad.	1	22	4	27
Clima de trabajo agradable y sin tensiones.	1	24	2	27
Es difícil conocer a las personas con las que labora.	23	2	2	27
Las personas son frías y reservadas.	15	10	2	27
Relaciones entre jefe – trabajador son agradables.	1	19	7	27
COOPERACIÓN				
Se siente presión laboral.	23	2	2	27
Piensan que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	2	15	10	27
Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	2	5	20	27
Se sienten orgullosos de su desempeño laboral.	3	21	3	27
ESTANDARES				

Se	habla de	las	aspiraciones	de	1	2	24	27
	sus	trabajadores.						

Los trabajadores confían el uno del otro.	2	4	21	27
Existe cooperación laboral.	0	1	26	27
Se preocupan del factor humano.	1	22	4	27
Se preocupan de los sentimientos de sus trabajadores.	1	18	8	27
CONFLICTO				
Ven mejor al que se queda callado para evitar desacuerdos.	16	10	1	27
Se busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	3	5	19	27
Siempre se puede decir lo que se piensa aunque no esté de acuerdo con sus superiores.	1	3	23	27
IDENTIDAD				

Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta institución.	0	26	1	27
Se siente que es miembro de un equipo que funciona bien.	1	2	24	27
Siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución.	23	3	1	27
En esta institución cada cual se preocupa por sus propios intereses.	25	1	1	27

CAPITULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1.1. Guía de Observación.

Tabla 2: Guía de Observación de Clima Laboral.

FUENTE: Guía de Observación aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

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

Dimensión **ESTRUCTURA**, de un total de 27 gestores; 22 desconoce las políticas de su institución, 21 a veces tiene en claro quién es el que manda y toma las decisiones, 19 no tiene definido claramente sus tareas, 16 piensa que a veces sus tareas están lógicamente estructuradas y 14 desconocen las políticas de su institución.

En cuanto a **RESPONSABILIDAD**, tenemos que 22 gestores nunca tienen la iniciativa de hacer las cosas por sí mismo, 18 a veces es responsable por el trabajo que realiza, así mismo no tienden a resolver los problemas que se les presentan.

RECOMPENSA, 21 gestores siempre cometen errores y se les tiende a sancionar, 19 nunca recibe reconocimientos y 17 siempre gestores manifiestan más críticas hacia sus compañeros o institución en la que labora que reconocimientos.

Lo concerniente a los **DESAFÍOS** de la universidad tenemos que; 22 gestores nunca toma riesgos oportunamente, 19 a veces piensan que si hacen las cosas lentamente certeramente progresarán, así mismo a veces tienden a tomar decisiones efectivas; y 16 gestores piensan que la institución a veces se arriesga para desarrollar una buena idea.

Las **RELACIONES**, se tornan poco amigables ya que 24 gestores piensan que a veces el clima de trabajo es agradable y sin tensiones, 23 que es difícil conocer a las personas con las que trabaja, 22 manifiestan que a veces prevalece una atmosfera de amistad, 15 siempre las personas con las que trabajan son frías y reservadas; y 19 a veces las relaciones con los jefes se tornan agradables.

En cuanto a la **COOPERACIÓN**, tenemos que 23 gestores sienten presión laboral, 20 piensan que nunca es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño, 21 gestores a veces se sienten orgullosos de su desempeño laboral y 15 a veces piensan que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.

En relación a los **ESTANDARES**, 26 de los gestores manifiestan que no existe cooperación laboral, 24 nunca habla de sus aspiraciones, 22 a veces se preocupa del factor humano y 18 a veces se preocupan de los sentimientos del trabajador.

En cuanto a los **CONFLICTOS**, que se presentan en la institución tenemos que 23 nunca puede decir lo que piensa aunque no esté de acuerdo con sus superiores, 19 nunca busca estimular las discusiones abiertas entre individuos y 16 manifiestan que es preferible quedarse callado para evitar desacuerdos.

La **IDENTIDAD**, en la institución se manifiesta en que 26 de los gestores a veces se sienten orgullosos de pertenecer al lugar al que trabaja, 25 siempre se preocupan solo por sus intereses, 24 nunca se ha sentido miembro de un equipo que funcione bien y 23 siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución en la que trabaja.

3.1.2. Guía de Encuesta.

A) Realización Personal.

Tabla 3: Creatividad e Innovación en las soluciones de los problemas que se presentan en la Universidad.

¿Se te permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales de la universidad?	FRECUENCIA N	PORCENTAJE %
Sí	8	30%
No	19	70%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

Del total de encuestados 70% manifiesta que no se le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales que se presentan en la universidad. Se debe tener en cuenta que cada quien tiene nuevas ideas y puede aportar mucho para alcanzar la mejora de la institución.

Tabla 4: Responsabilidad y Autonomía para tomar decisiones.

¿Estaría de acuerdo con la delegación de responsabilidades y autonomía para tomar decisiones?	FRECUENCIA N	PORCENTAJE %
Sí	11	41%
No	16	59%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

59% de los encuestados no está de acuerdo con la delegación de más responsabilidades y autonomía para tomar decisiones, a diferencia de un 41% de gestores que si le gusta la idea.

Podemos percibir que los gestores tienden a querer mejorar su espacio de trabajo pero no siempre quiere involucrarse de lleno en este proceso.

¿Se promueven espacios de capacitación al trabajador?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	4	15%
No	23	85%
TOTAL	27	100%

Tabla 5: Promueven espacios de capacitación.

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

85% de los encuestados manifiesta que no se promueven espacios de capacitación en su entorno laboral.

B) Percepción del Trabajador.

Tabla 6: Normas y Reglas de la Universidad son claras.

¿Las normas y reglas de la Universidad son claras y facilitan mi trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	13	48%
No	14	52%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

52% de los encuestados manifiestan que las normas y reglamentos que se plantean en la universidad muchas veces entorpecen su trabajo diario a diferencia de un 48% que manifiesta lo contrario.

Tabla 7: Comunicación entre compañeros.

¿Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo?	FRECUENCIA N	PORCENTAJE %
Si	9	33%
No	18	67%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

67% de los trabajadores manifiestan que no existe buena comunicación entre colegas. Esto demuestra que los docentes se dedican más al trabajo que a crear entornos de amistad en su centro laboral.

Tabla 8: Comunicación con los directivos.

¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus directivos?	FRECUENCIA N	PORCENTAJE %
Si	5	19%
No	22	81%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

81% de los encuestados manifiesta que no existe una buena comunicación interpersonal con sus directivos, sólo un 19% manifiesta lo contrario.

Tabla 9: Trabajo en equipo.

¿En la Facultad se desarrolla el trabajo en equipo?	FRECUENCIA N	PORCENTAJE %
Si	7	26%
No	20	74%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

74% manifiesta que no se desarrolla el trabajo en equipo, cada quien trabaja por su lado, sólo un 26% manifiesta si hacerlo.

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

Tabla 10: Presión en el trabajo.

¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo?	FRECUENCIA N	PORCENTAJE %
Si	21	78%
No	6	22%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

78% de los trabajadores confirman que tienen demasiada presión laboral, ya que tienen que cumplir con lo que se les encomienda. 22% manifiesta lo contrario.

Tabla 11: La Institución en la que labora es un buen lugar para trabajar.

¿Considera que la institución en la que labora es un buen lugar para trabajar?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	14	52%
No	13	48%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

52% de los encuestados afirma que su institución es un buen lugar para trabajar, a diferencia de un 48% manifiesta lo contrario, tal vez porque no se crean lazos de amistad y no existe un buen clima laboral entre colegas.

Tabla 12: Puedo contar con mis compañeros de trabajo.

¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	7	26%
No	20	74%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

47% de los encuestados manifiestan que no puede contar con la ayuda de un colega ante algún problema. Los colegas son poco solidarios y esquivos a la problemática que se manifiesta.

Tabla 13: Aceptación e Integración.

¿Te sientes aceptado e integrado en la institución en la que trabajas?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	5	19%
No	22	81%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

81% de los gestores manifiestan que no se sienten aceptados e integrados al lugar en el que trabajan, 19% manifiesta lo

contrario. Podemos decir que este tipo de sentimientos que desarrolla el trabajador hacia su lugar de trabajo no es bueno ya que no permite un buen clima laboral.

Tabla 14: Sentimiento de pertenencia.

¿Tienes sentimiento de pertenencia hacia la institución en la que laboras?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	3	11%
No	24	89%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

Del total de encuestados el 89% manifiesta que no tiene ese sentimiento de pertenecer totalmente a la institución en la que labora. Todo esto se debe a los malos entendidos, al autoritarismo, a la poca solidaridad entre colegas, etc. Sólo un 11% manifiesta lo contrario.

Tabla 15: Convivencia grata en el trabajo.

¿El entorno físico, psicológico y social le permite desarrollar una convivencia grata en su trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	7	26%
No	20	74%

TOTAL	27	100%
--------------	-----------	-------------

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

74% de encuestados manifiesta no contar con un entorno físico, psicológico y social que le permita desarrollar una convivencia grata en su trabajo, a diferencia de un 26% que ratifica lo contrario.

D) Condiciones Laborales.

Tabla 16: Beneficios en el trabajo.

¿Los beneficios que te ofrecen en tu trabajo son adecuados?	FRECUENCIA N	PORCENTAJE %
Si	10	37%
No	17	63%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

63% de los encuestados manifiesta no tener beneficios adecuados para su desarrollo profesional y personal, a diferencia de un 37% que manifiesta lo contrario.

Tabla 17: Satisfacción de expectativas.

¿El trabajo que realiza satisface sus expectativas?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	9	33%
No	18	67%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

67% de encuestados manifiesta que el lugar en el que trabaja no satisface sus expectativas, ya que este muchas veces es mal remunerado o recompensado. 33% manifiesta lo contrario.

Tabla 18: Desarrollo Profesional.

¿El trabajo que realiza lo desarrolla profesionalmente?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	15	56%
No	12	44%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

56% de los gestores manifiesta que lo que realiza si lo desarrolla profesionalmente, a diferencia de un 44% manifiesta lo contrario. Lo cual nos hace recalcar que los gestores

personalmente ponen de su parte para ser mejores trabajadores, pero él no contar con un buen clima laboral esto hace que no mejore la perspectiva de este, hacia el lugar de trabajo.

Tabla 19: Incentivos Laborales.

¿Existen incentivos laborales para que haga mejor su trabajo?	FRECUENCIA N	PORCENTAJE %
Si	4	15%
No	23	85%
TOTAL	27	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

85% de gestores manifiestan no tener incentivos laborales para desempeñarse mejor, a diferencia de un 15% que manifiesta lo contrario.

Sin lugar a dudas los incentivos motivan a los trabajadores a desempeñarse de la mejor manera en su campo profesional. La universidad y en particular la facultad deberían de ver las formas de incentivar a sus trabajadores entregándole reconocimientos y mejoras en su entorno laboral.

El objetivo de los incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores, retener a personal valioso, atraer recurso humano, etc.

3.2. MODELO DE ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.



FUENTE: Elaborado por la Investigadora.

3.2.1. Sistematización Conceptual.

3.2.1.1. Introducción.

La Universidad, no es ajena a lo expuesto por no disponer de modelos, metodologías o procedimientos, que permitan diseñar un procedimiento lógico para así conocer el estado actual del Clima Laboral, objeto del presente estudio, dado que en la actualidad, salta a la vista; que el clima de trabajo, no es bueno, existiendo disconformidades que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas traduciéndose en disfuncionalidades administrativas que afecta la gestión y el desarrollo de la facultad – escuela e institución en general; no existe un clima de innovación y creatividad que permitan adaptarse al entorno cambiante; los beneficios en términos académicos, administrativos, económicos y productivos, disminuyen, por cuanto no encuentran mayor predisposición al trabajo; carecen de una estrategia institucional (basado en el Clima Laboral) y por lo tanto, la relación de los gestores continuará en un estado desunido.

3.2.1.2. Objetivo.

Fortalecer el Clima Laboral entre los gestores de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de

Educación y Humanidades, Universidad Católica Los
Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

3.2.1.3. Fundamentación.

Fundamentos Teóricos:

La Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer proporciona los elementos subjetivos que permiten superar desavenencias a favor de la identidad y eficiencia institucional. Las dimensiones definidas por (LITWIN & STRINGER, 1968) son: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad.

La Teoría de Stephen Robbins, sustenta que el comportamiento de la persona en una organización está basado en un conjunto de actitudes y sentimientos que permite al sujeto sentirse satisfecho en su medio laboral. Las actitudes y sentimientos dependerán de factores físicos como el ambiente de la organización, los medios y materiales que provea la organización, infraestructura, entre otros y además del trato de los superiores hacia sus trabajadores, esto dependerá mucho en la satisfacción laboral para que asuma retos en su desarrollo profesional.

Fundamentos Filosóficos:

Se expresa en torno a la concepción del tipo de hombre que se desea formar, a partir de la buena organización.

La explicitación considera que el ser humano está condicionado por las relaciones sociales existentes (entorno de los gestores) y por las exigencias, aspiraciones y características de la civilización universal (interdependencia).

Fundamentos Sociológicos:

La Sociología nos permite comprender el entorno social. Nos da elementos para entender el para qué del buen clima organizacional, en un entorno bastante complejo. El aprendizaje aclara las relaciones con la sociedad en que el sujeto vive e incorpora de este modo al individuo en su comunidad, al proporcionarle una forma de educación mediante la cual su crecimiento se relaciona vitalmente con las necesidades de las sociedades.

3.2.1.4. Justificación.

La presente investigación tiene justificación **TEÓRICA**, ya que se revisaron estudios en relación al Clima Laboral, a partir de ello, operacionalizamos el problema de la investigación consistente en analizar la metodología de investigación del objeto de estudio.

Justificación **SOCIAL**, ya que el Clima Laboral es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un

elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución.

Cada día es necesario que las universidades establezcan un Clima Laboral favorable para que el público interno (docentes, administrativos y estudiantes) y externo (proveedores, gobierno, bancos, público en general) se vean favorecidos.

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

3.2.1.5. Objeto de Estudio.

Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación,
Facultad de Educación y Humanidades, Universidad
Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial
Tumbes

3.2.1.6. Caracterización del Modelo.

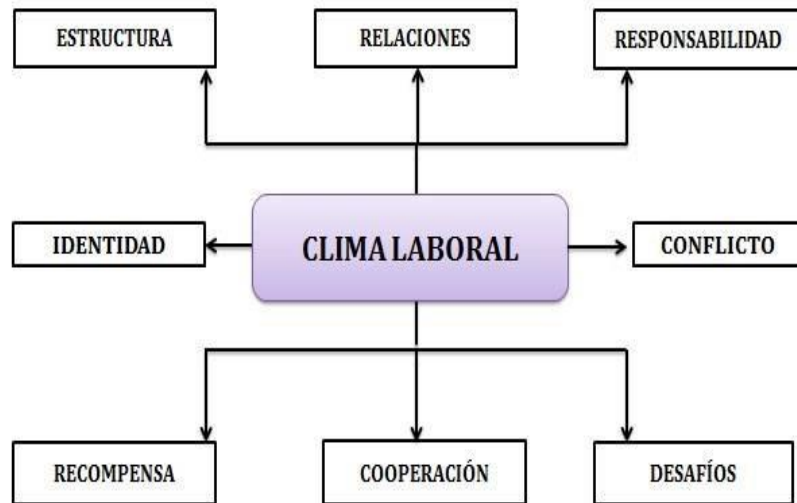
El modelo planteado propone una Estrategia Institucional para fortalecer el Clima Laboral, teniendo en cuenta las siguientes características:

Ilustración 5: Característica de la Estrategia Institucional.



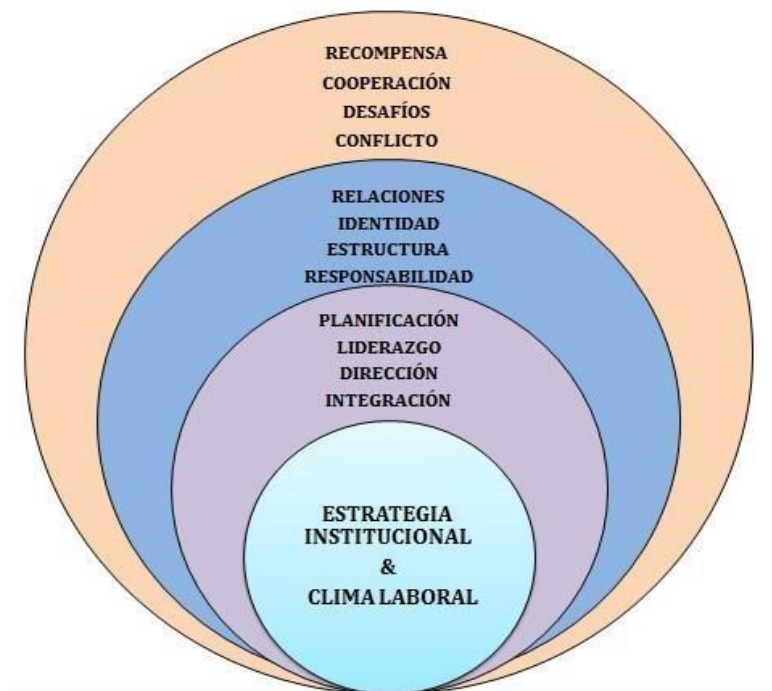
FUENTE: Elaborado por Investigadora.

Ilustración 6: Características del Clima Laboral.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

Ilustración 7: Modelo Estratégico Institucional Integrado.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

3.2.2. Propuesta Práctica.

3.2.2.1. Objetivos.

TALLER N° 01: “IDENTIFICACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS EN EL CLIMA LABORAL EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN”.

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

TALLER N°02: “MEJORANDO EL CLIMA LABORAL

DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN”.

- Proponer nuevas actividades de mejoramiento del clima laboral.

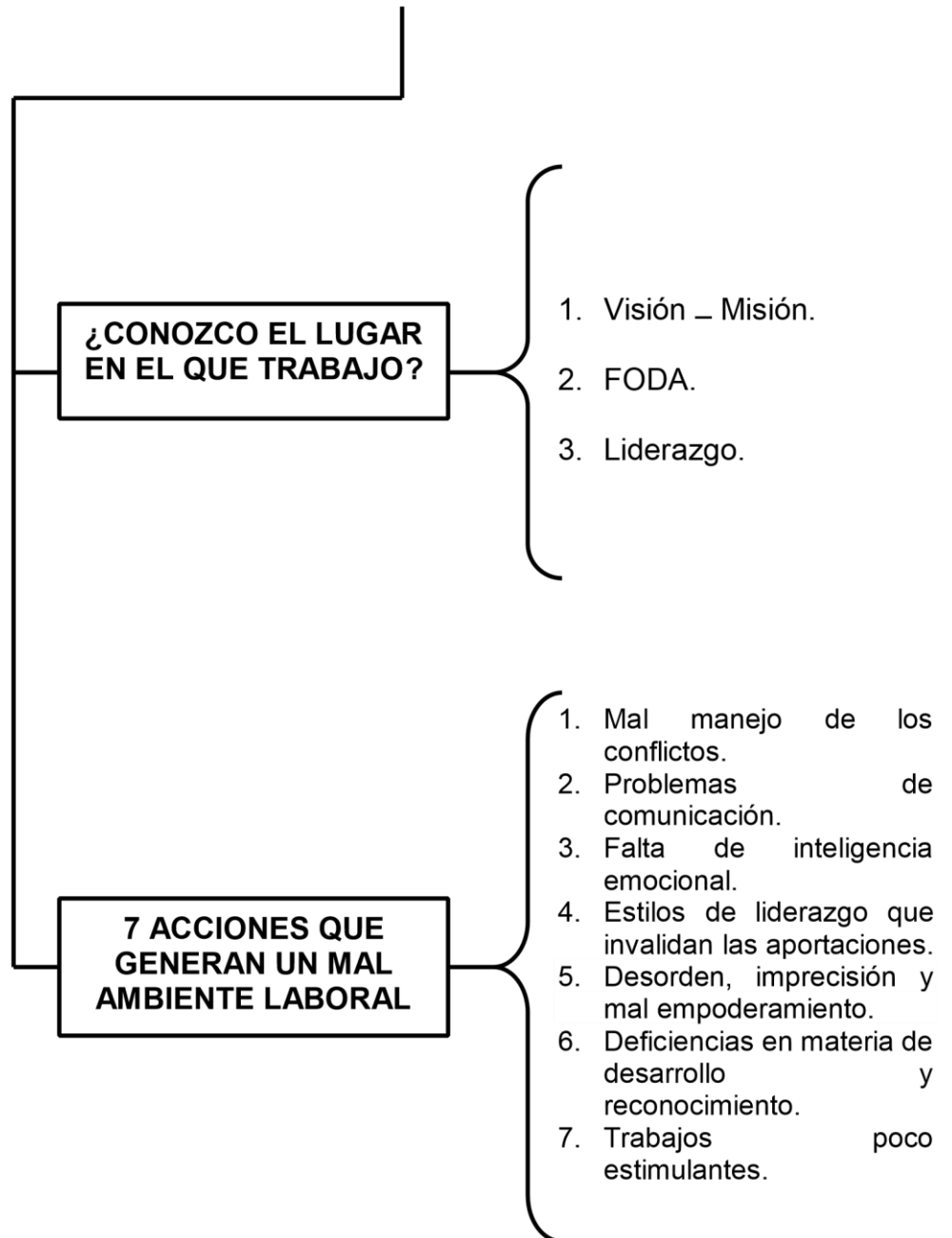
TALLER N° 03: “DINÁMICAS PARA CREAR UN AMBIENTE AGRADABLE Y SEGURO EN EL GRUPO”.

- Mejorar las relaciones entre gestores y por ende obtener un adecuado Clima Laboral.

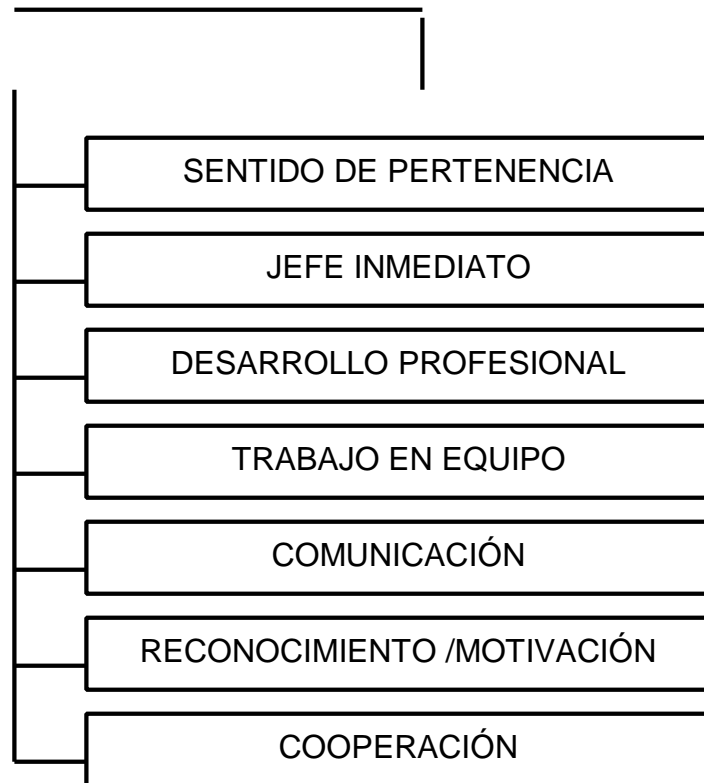
3.2.2.2. Descripción de los Talleres.

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

TALLER N° 01: “IDENTIFICACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS EN EL CLIMA LABORAL EN LA 69 ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN”.



TALLER N°02: “MEJORANDO EL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN”.



EL OSO DORMIDO

TALLER N° 03 : “DINÁMICAS PARA CREAR UN AMBIENTE AGRADABLE Y SEGURO EN EL GRUPO”.

DINÁMICA PARA APRENDER NOMBRES

DINÁMICA ROMPE HIELOS

DINÁMICAS DE AFIRMACIÓN

DESARROLLO DE DINÁMICAS

¿CÓMO SOY?

CÓCTEL DEL PRESENTACIÓN



3.2.3. Metodología.

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

- Introducción.
- Motivación.
- Conclusión.

Partes componentes de cada Taller.	Acciones
--	----------

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

3.2.4. Evaluación.

Por ser nuestra investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de los talleres y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

1. ¿Cuál es su opinión general acerca del taller desarrollado?
Mala <input type="checkbox"/> Aceptable <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/>
2. ¿Cuáles fueron en su opinión los puntos débiles?
.....
.....
3. ¿Cuál de los temas le agrado más?
.....
.....
4. ¿Incorporó en la discusión grupal nuevos conceptos o aspectos útiles?
.....
.....
5. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para futuras actividades?
.....
.....

3.2.5. Cronograma.

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE

(ULADECH) – FILIAL TUMBES													
Fecha por Taller		TALLER Nº 1				TALLER Nº 2				TALLER Nº 3			
Meses		JUNIO				JULIO				AGOSTO			
Actividades	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Coordinaciones previas													
Convocatoria de participantes													
Aplicación de estrategias													
Validación de conclusiones													

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos:

Especificaciones	Cantidad	Precio Unitario	Total
Remuneraciones:			
- Capacitadores	1 persona	S/ 400.00	S/ 400.00
- Facilitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 250.00
Viáticos y asignaciones:			
- Movilidad local	2 personas	150	S/ 300.00

TOTAL	S/ 950.00
--------------	------------------

Recursos Materiales:

Especificaciones	Cantidad	Precio Unitario	Total
Material de escritorio:			
- Papel bond A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
- Fólder	27 unidades	S/ 0.50	S/ 13.50
- Lapiceros	27 unidades	S/ 0.50	S/ 13.50
- Lápicos	27 unidades	S/ 1.00	S/ 27.00
Material de enseñanza:			
- Tizas 1 caja S/ 10.00	S/ 10.00		
- Plumones para papel 81.00	27	unidades S/	3.00 S/
- Papelotes 27 unidades	S/ 0.40 S/	10.80	
Soporte informático:			
- USB	1 unidad	S/ 20.00	S/ 20.00
Servicios:			
- Digitación e impresiones	600 hojas	S/ 0.20	S/1200.00
- Fotocopias	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
- Anillado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
- Empastado	4 juegos	S/ 40.00	S/160.00
TOTAL			S/1644.80

Resumen del Monto Total	
- Recursos Humanos	S/ 950.00
- Recursos Materiales	S/1644.80

TOTAL	S/2594.80
--------------	------------------

3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

Responsable: VEGAS NATHALS, Colombia Esperanza.

CONCLUSIONES

1.

El Clima Laboral de la Escuela Profesional de Educación, no se acoge a los principios propuestos dentro de la institución, no existe trabajo en equipo, se evidencia poca organización, no existe flexibilidad laboral, ni mucho menos una interacción entre los que trabajan y estudian en ella, no existe ese sentimiento de trabajar hacia una sola meta, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes, no existe liderazgo; todo ello no permite que se de esa motivación y satisfacción laboral, afectando la productividad.

2. Se diseñó la propuesta “Estrategia Institucional para fortalecer el Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación”, tuvo como fundamento teórico la base teórica y demandó la esquematización de un conjunto de actividades a realizarse en tres talleres.
3. El trabajo de campo permitió describir y caracterizar el problema de investigación

1.

RECOMENDACIONES

Profundizar las investigaciones sobre Clima Laboral con el propósito de identificar debilidades en las Escuela Profesional a fin de tratarlas y poder alcanzar los objetivos trazados.

2. Aplicar la Estrategia Institucional para fortalecer el Clima Laboral en la Escuela Profesional de Educación.

1.

BIBLIOGRAFÍA

BAKLE, R. (. (2004). Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones. México: Fondo Educativo Interamericano.

2. BELTRÁN, L. (2005). Salud pública y comunicación social en la universidad. Quito: Chasqui.
3. BORMANN, G. (2006). La comunicación: un problema de las organizaciones modernas. España: Deusto.
4. BRUNET. (2000). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
5. CHIAVENATO. (1994). Administración de Recursos Humanos. México: 2ª Edición: Mc Graw Hill.
6. CHIAVENATO, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones . México: Thomson.
7. DALTON, E. (2002). Administración de Personal Teoría y Práctica.

México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

1.

8. DE LUCAS, O. (2002). Técnica de dirección de personal. México: 5ª Edición. Limusa.
9. DURÁN, ATLANTE, & GIORDANO. (2010). Clima organizacional en la universidad: Modelo de medición para el personal de apoyo universitario. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur., 16.
10. ETKIN, J. y. (2003). Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio.

México: 4ª Edición. Paidós.

11. FERNÁNDEZ, G. (2009). Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización universitaria. España:

Deusto.

12. FERNÁNDEZ, T. (2003). Factores que afectan el aprovechamiento escolar. México: México.
13. GIBSON, J. (2001). Organizaciones, estructura y procesos. México: Mc Graw Hill.
14. GÓMEZ, L. (2001). El clima organizacional y el liderazgo en la gestión educativa. Lima: UNIFE.
15. GONCALVES, A. (1999). Clima organizacional. Revista Calidad. México.
16. GONZÁLEZ, G. (2001). El clima del trabajo: Un factor de calidad de las organizaciones educativas. Madrid, España: Universidad Nacional a Distancia.
17. GUILLEN, G. (2008). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: Madrid: McGraw-Hill.
18. HALPINS LITWIN, P. (2001). Ambiente laboral. Barcelona: Club Universitario.
19. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, & BAPTISTA. (2010). Metodología de la investigación. . México: McGraw-Hil.
20. LITWIN, G., & STRINGER, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of Research Graduate Shool of Business Administration Harvard University.
21. MARTÍNEZ, A. (2001). El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional. Lima: Universidad San Martín de Porres.
22. MARTÍNEZ, P. (2003). Explicación del clima laboral universitario. Barcelona: GRAÓ.
23. MOBERG, B. W. (2001). Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque integra. México: Limusa.
24. RAMOS, K., & VALERO, R. (1997). Relación entre Estilo Gerencial y Clima Organizacional. Caracas: UCAB.
25. SÁNCHEZ, J. (2005). "Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades". . Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

26. SOTO SÁNCHEZ, J. (2005). Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional: Un estudio Comparativo en tres universidades.
Perú: UNMSM.
27. STEPHEN ROBBINS, P. (1994). Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones . Edit. Prentice Hall, Sexta Edición.
28. ULADECH. (2015). ULADECH. Recuperado, de:
<http://www.uladech.edu.pe/>
29. WIKIPEDIA. (2015). WIKIPEDIA. Recuperado, de:
https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Tumbes

ANEXOS

ANEXO N°01

¿CONOZCO EL LUGAR EN EL QUE TRABAJO?

VISIÓN - MISIÓN

□ Contextualización, recuperación de conocimientos previos, planteamiento de problemáticas.

□ Revisión, retroalimentación e integración de conceptos.

□ Relación, aplicación, retroalimentación, integración, conclusiones y comentarios.

1
¿ Por qué existe la Institución?
.....
(Permite ubicarse en el contexto social)

2
¿ Qué función desempeña la Institución?
.....
(Define necesidades que trata de satisfacer)

3
¿ Cómo cumple sus funciones?
.....
(Forma de lograr las metas)

1 ¿Cómo me gustaría ser y cómo nos gustaría que nos describan dentro de 5 años

2 ¿Cómo queremos que sea percibida la institución por la comunidad educativa y localidad ?

3 ¿Cuál es la cualidad distintiva por la que quisiéramos que nos identifiquen?

4 ¿Cuáles son nuestros valores?

5 Cómo queremos que sean las relaciones con los estudiantes, PP.FF, docentes, personal administrativo, de servicio y comodidad

FUENTE: Elaborado por Investigadora.

FODA

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

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES

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

FUENTE: Elaborado por Investigadora.

LIDERAZGO

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



FUENTE: Imagen de Google.

7 ACCIONES QUE GENERAN UN MAL AMBIENTE LABORAL

MAL MANEJO DE LOS CONFLICTOS

- La causa más común e importante de un mal clima tiene que ver con un mal manejo por parte de los líderes en cuanto a los conflictos entre áreas y/o personas. Así, cuando los problemas no se resuelven a tiempo y de raíz, estos ascienden o se trasladan generando conflictos de mayores consecuencias.

<p>PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN</p>	<p>□ Cuando los líderes no se saben comunicar adecuadamente con sus trabajadores se genera una incertidumbre que afecta radicalmente el desempeño y que impacta en las expectativas. No sólo nos referimos a la capacidad de comunicar objetivos, estándares, funciones y procesos, sino también a la comunicación cotidiana, formal e informal.</p>
<p>FALTA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL</p>	<p>□ Los jefes que no tienen un buen control de sus emociones generan dinámicas negativas en las instituciones, porque las personas a su cargo no van a expresarse por miedo a su reacción, generalmente desmesurada. Eso provoca que todos se cuiden las espaldas y puede llevar incluso a que frente a sus reclamos se echen la culpa unos a otros, tratando de eludir los sermones y reprimendas.</p>
<p>ESTILOS DE LIDERAZGO QUE INVALIDAN LAS APORTACIONES</p>	<p>□ El hecho de que los jefes ejerzan de manera predominante y en forma continua estilos de liderazgo, como el autoritario o coercitivo, impacta negativamente en el desempeño.</p> <p>□ Paralelamente, se genera improductividad porque un recurso que debería estar dirigiendo, termina operando.</p>


<p>DESORDEN, IMPRECISIÓN Y MAL EMPODERAMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Si un jefe no planea adecuadamente y no actúa a tiempo y de manera asertiva, dejando todo para última hora, se va a generar una dinámica estresante que puede ocasionar también problemas en el equipo y en el Clima Laboral. ❑ El empoderamiento. Si un jefe no sabe delegar, o si empodera a quien no debe, o si no asume la responsabilidad de dicho empowerment, habrá seguramente conflictos entre los subordinados propiciando un clima de tensión y desconfianza. ❑ Los empleados en un ámbito como ese, van perdiendo interés en el trabajo y en sus funciones, lo que repercute en el clima, generando un círculo vicioso.
<p>DEFICIENCIAS EN MATERIA DE DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Un mal Clima Laboral también suele ir de la mano con la falta de desarrollo y con un mal manejo del reconocimiento, caracterizado porque o no se reconoce nunca o no hay equidad y justicia a la hora de premiar. Lo mismo al ver la otra cara de la moneda, cuando los regaños y/o castigos no recaen en el verdadero responsable. ❑ Esos sesgos en el proceso mandan mensajes equivocados que impactan en un clima improductivo y altamente estresante, ya que la gente no ve ningún beneficio en esmerarse y sabe que puede ser acreedor a penitencias que no le corresponden, con la consecuente paranoia que es signo de una pésima salud ocupacional.

<p>TRABAJOS POCO ESTIMULANTES</p>	<p>□ Un mal Clima Laboral también puede generarse cuando un trabajo es poco atractivo o muy rutinario, lo que puede implicar que la gente no lo realice con mucho gusto e interés. Lo anterior no tiene relación directa con la actitud del líder, pero no deja de ser un desafío ineludible para él. □ Al respecto, es importante que los líderes puedan transmitir a su gente la trascendencia de su tarea en la cadena productiva, lo que favorecerá que cada colaborador pueda encontrarle sentido a su trabajo; paralelamente, tienen que encontrar otro tipo de estímulos que inyecten en la gente ganas de realizar sus funciones y de contribuir a los resultados grupales.</p>
-----------------------------------	---

ANEXO N°02

SENTIDO DE PERTENENCIA	
OBJETIVO	Reforzar la identificación del empleado con la institución en la que labora, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

<p>ESTRATEGIA RECOMENDADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos de la Escuela Profesional. ☐ Mantener la comunicación jefe - trabajador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles. ☐ Establecimiento de metas individuales o por equipo que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática. ☐ Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición. ☐ Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales. ☐ Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.
--------------------------------------	---

	<p>FUENTE: de Google.</p> <p>Imagen</p> 
--	---

JEFE INMEDIATO	
	<p>Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y trabajador, y que al mismo tiempo el trabajador</p>
OBJETIVO	<p>logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.</p>

**ESTRATEGIA
RECOMENDADA**

- ☐ Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del trabajador hacia su jefe inmediato.
- ☐ Fortalecer la confianza de los trabajadores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- ☐ Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- ☐ Capacitar a los trabajadores, para apoyar de esta forma la relación jefe - trabajador, reforzando o tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
- ☐ Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el jefe logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.



FUENTE: Imagen de Google.

OBJETIVO	Fortalecer el ambiente de estabilidad que la Escuela Profesional ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la Universidad posee.
ESTRATEGIA RECOMENDADA	<p><input type="checkbox"/> Definir objetivos concretos por puesto, unidad e institución.</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la institución, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.</p> <p><input type="checkbox"/> Informar al trabajador en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar las metas de la institución.</p> <p><input type="checkbox"/> Crearse como beneficio adicional en la Escuela Profesional un incentivo que motive al trabajador a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca.</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.</p>



FUENTE: Imagen de Google.

TRABAJO EN EQUIPO	
OBJETIVO	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la Facultad.

<p>ESTRATEGIA RECOMENDADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Fortalecer la identificación del trabajador con su Escuela Profesional, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea. ☐ Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del trabajador con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
--	---

- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los trabajadores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con las demás Facultades para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de la Escuela Profesional fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la Facultad puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.



FUENTE: Imagen de Google.

COMUNICACIÓN

OBJETIVO	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los trabajadores estén enterados de las actividades que la Escuela Profesional está realizando. Al mantener informado al
	trabajador de los cambios, mejoras y proyectos de la Facultad, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

<p>ESTRATEGIA RECOMENDADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Se debe establecer una política de información que apoye el área de comunicación. ☐ Actualizar constantemente la información publicada en los periódicos murales informativos. ☐ Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos. ☐ Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la Facultad esté planificando o realizando. ☐ Educar a los líderes en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de sus trabajadores, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.
--	---




FUENTE: Imagen de Google.

RECONOCIMIENTO/ MOTIVACIÓN

OBJETIVO

- Generar un reconocimiento de los trabajadores en la organización.
 - Mantener un nivel elevado de motivación individual y a su vez afectando el grupal. Un empleado motivado
- está dispuesto a dar más de sí mismo y a ser propositivo en cuanto al mejoramiento continuo.

<p>ESTRATEGIA RECOMENDADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Crear un plan de incentivos que beneficien a los trabajadores destacados de la Escuela Profesional. ❑ Abrir un espacio para comentar con los empleados sobre sus inquietudes en relación a temas laborales. ❑ Este reconocimiento habla también de su trato diario. Para esto deben hacerse actividades y reuniones que permitan conocerse entre los trabajadores y ganar confianza. ❑ Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades propias del puesto de trabajo con pequeños reconocimientos sociales o publicando en las carteleras. ❑ Programar reuniones donde los trabajadores expongan sus problemas y al mismo tiempo se haga una discusión abierta de cómo solucionarlos, realizar actividades de motivación. ❑ Delegar a la Escuela Profesional la tarea de contactar a los trabajadores que muestran bajo rendimiento en sus labores con el fin de escucharlos y ayudarlos en la solución de los mismos con estrategias propositivas.  <p>FUENTE: Imagen de Google.</p>
--------------------------------------	--

COOPERACIÓN

OBJETIVO	<input type="checkbox"/> Generar en los trabajadores conciencia acerca de la participación activa que deben tener frente a sus actividades.
	<input type="checkbox"/> Incrementar el cumplimiento y sinergia de metas institucionales en los equipos de trabajo.
ESTRATEGIA RECOMENDADA	<p><input type="checkbox"/> Medir o evaluar la voluntad de las partes teniendo como indicador el punto en el que se tiene trabajo en equipo y la relación efectiva en el desarrollo de las labores.</p> <p><input type="checkbox"/> Fomentar ejercicios que permitan generar sinergia entre los trabajadores y el desarrollo de sus labores, con el fin de llevarlos a un punto en donde integren fácilmente todas sus actividades y aprovechen de manera positiva los resultados obtenidos.</p> <div data-bbox="683 1010 1373 1583" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="865 1675 1143 1703">FUENTE: Imagen de Google.</p>

ANEXO N°03

DINÁMICA PARA CREAR UN BUEN AMBIENTE EN GRUPO	
<p>Para crear un ambiente dinámico, agradable y seguro en el grupo es necesario tomar en cuenta las tres necesidades que una persona tiene cuando interactúa con otros:</p> <p><input type="checkbox"/> No sentirse un extraño.</p> <p><input type="checkbox"/> No sentirse aburrido.</p>	DINÁMICA PARA APRENDER NOMBRES
	<p>Usar el nombre de las personas es una forma de honrar su dignidad, así que comienza cada reunión donde hay personas nuevas con una actividad de este tipo.</p> <p>¿Has llegado a una reunión, miras a alguien, se te hace familiar la cara pero no recuerdas su nombre, incluso lo has saludado pero te da pena preguntarle su nombre?</p> <p>En estas dinámicas, por medio de la repetición o la acción, automáticamente memorizas los nombres de tus compañeros, investigaciones han descubierto que si usas el nombre de la persona a quien acabas de conocer de 2 a 4 veces lo recordaras. Haber usado el nombre de la persona recién conocida tres veces seguidas nos da una alta posibilidad de retención.</p>
	DINÁMICA ROMPE HIELOS

<p>☐ Sentirse aceptado.</p>	<p>La gente recuerda lo que hace primero o lo que hace mejor en una reunión, por esta razón la forma en que se comienza o desarrolla una reunión es tan importante, muchas personas no abren una reunión con una presentación; simplemente van directo al grano, es por eso que es necesario desde el principio tomar en consideración el uso de romper hielos para abrir y mantener a las personas interesadas desde el principio. Ventajas del uso de romper hielos en reuniones.</p> <p>☐ Les ayuda a conocerse mejor: El rompe hielos ayuda a conocer algún detalle más personal, esto ayuda al grupo a compenetrarse y estar preparados para lo que sigue del programa.</p>
	<p>☐ Para eliminar preocupación: El rompe hielo que ayuda a mantener a las personas tanto física como mentalmente dentro del salón.</p> <p>☐ Relacionado con el tema: Es un rompe hielo que nos ayuda a darle una introducción al tema que se tratara en la reunión.</p> <p>☐ Como energizante: Rompe hielos que se utilizan principalmente en medio de una reunión cuando el contenido del programa es muy pesado y las mentes de las personas empiezan a divagar.</p> <p>DINÁMICAS DE AFIRMACIÓN</p>

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

¿CÓMO SOY?	
Duración:	30 minutos.
Materiales:	Media cartulina por participante, cinta adhesiva o un seguro (imperdible) por participante y un lápiz por participante.
Descripción:	El objetivo del juego es que el resto del grupo conozca cinco cualidades que cada participante considera que tiene.

<p>Instrucciones:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomen una cartulina, un seguro (imperdible) y un lápiz por participante. 2. En la parte de arriba de la cartulina escriban con letras grandes: "¿Cómo soy?" y debajo de la pregunta escriban con letra legible 5 palabras positivas (cualidades) que los describan, por ejemplo: trabajador, comprensivo, risueño, platicador, amigable, etc. 3. Cuando terminen de escribir sus cartulinas, pídanle a un compañero que con el seguro les coloque la cartulina en la espalda. 4. Durante los siguientes 10 minutos, en silencio muévase alrededor del salón para que lean las respuestas a la pregunta "¿Cómo soy?" que escribieron en la cartulina sus demás compañeros. 5. Transcurridos los 10 minutos, despréndanse la cartulina de la espalda, formen un círculo y coloquen los cartelones en el centro de éste. 6. Durante los siguientes 10 minutos, muévase alrededor del salón y al toparse con un participante díganle las características que se acuerden que tenía en la espalda.
------------------------------	---

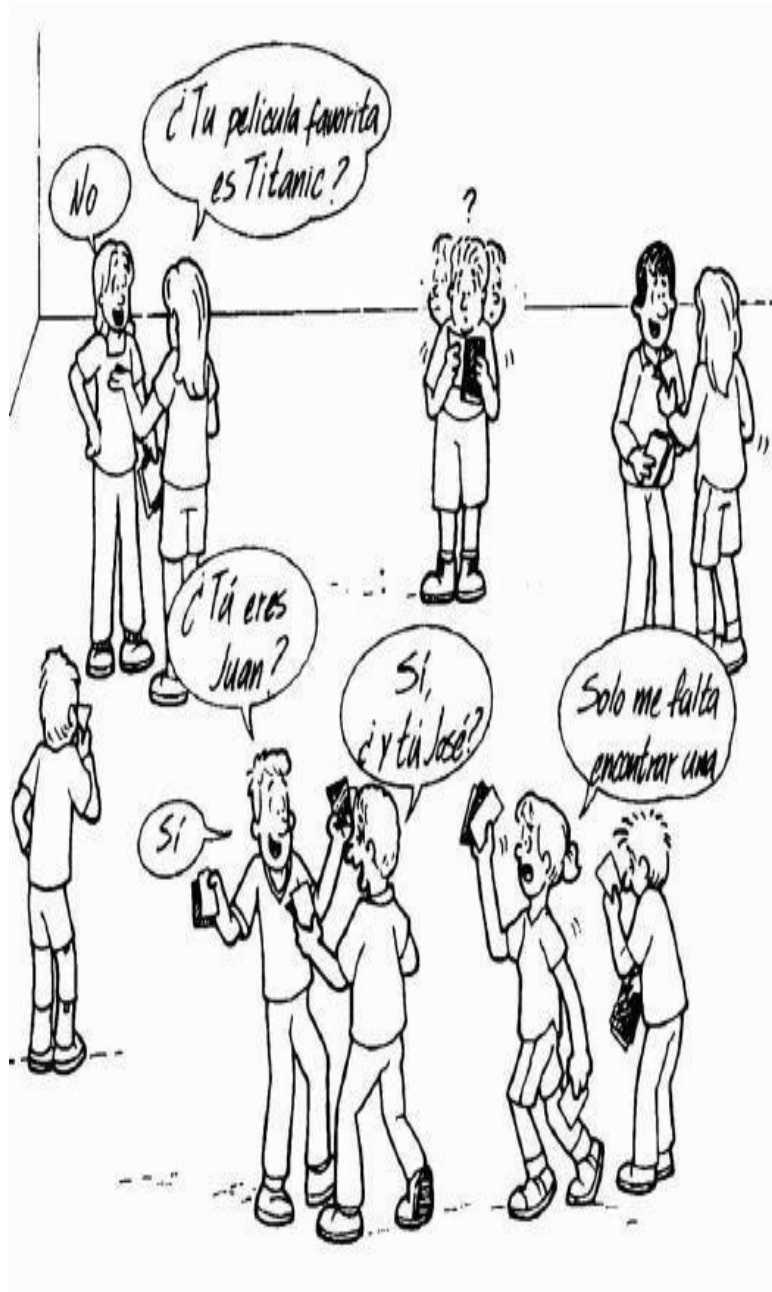
7. Repitan el procedimiento hasta que por lo menos les hayan dicho a dos participantes sus cinco características y dos participantes les hayan dicho a ustedes sus cinco características.



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

<p>Instrucciones:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomen un juego de tarjetas vacías por participante. 2. Escriban en las tarjetas, lo más legibles posible, los siguientes datos: Primer color: Nombre. Segundo color: Un libro o película favorita. Tercer color: Un lugar o país que le gustaría conocer. Cuarto color: Un pasatiempo favorito. 3. Después de un tiempo prudencial el director del juego recogerá las tarjetas y las mezclará. 4. Luego cada persona recibirá 4 tarjetas (sin importar la mezcla de colores). En caso de recibir su propia tarjeta cámbiela por otra. 5. Una vez que tenga las cuatro tarjetas en la mano, cada persona busque a los dueños de cada una de las tarjetas y al mismo tiempo trate de recuperar su propio juego de tarjetas. 6. Deben devolver las tarjetas por medio de preguntas; por ejemplo: "¿Es su pasatiempo favorito montar a caballo?" 7. Los participantes que vayan completando sus juegos siéntense en el piso o colóquense fuera del grupo.
------------------------------	---

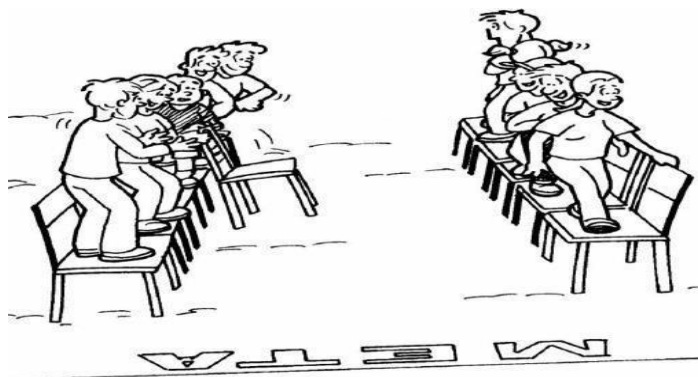
8. Una vez que todos terminen, el director del juego reunirá al grupo y cada uno se presentará oficialmente basándose en lo que se escribió en sus tarjetas.



--	--

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


<p>Instrucciones:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formen dos equipos con el mismo número de integrantes cada uno. 2. Coloquen las sillas o cartones en dos líneas paralelas con una buena distancia de separación y súbense cada uno en una silla o cartón. 3. El último jugador tome la silla desocupada y pásela a su compañero, y éste al siguiente, y así sucesivamente, hasta llegar a manos del primero. 4. El primer jugador coloque la silla en el suelo, súbase en ella y la fila completa avance un lugar, quedando así una silla desocupada al final. Repitan este procedimiento hasta que lleguen a la meta. 5. Durante todo el juego no se preocupen en ver quien gana, sino en trabajar en equipo y en no caerse.
------------------------------	--



LA CADENA DELICADA

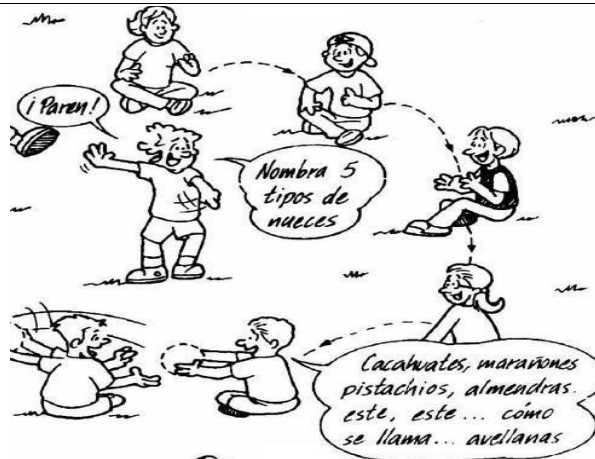
Duración:	20 - 30 minutos.
Materiales:	Un bolígrafo o marcador delgado con su respectiva tapa para cada uno de los participantes.
Descripción:	Cada jugador se presenta y establece "conexión" con el jugador de a la par, sosteniendo un bolígrafo o marcador con la punta de sus dedos.

Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colóquense en un círculo, mientras que el director del juego les entrega un bolígrafo a cada uno. 2. Un voluntario del grupo preséntese diciendo su nombre y datos personales; luego extienda la mano donde tiene su bolígrafo o marcador hacia otra persona del grupo. 3. Esta segunda persona reciba el marcador con el dedo índice de la mano, y juntos sostengan el marcador haciendo presión entre ambos dedos. 4. La segunda persona repita el procedimiento, y así sucesivamente hasta que todo el grupo haya formado una cadena unida por bolígrafos sostenidos con los dedos. 5. Una vez terminadas todas las presentaciones, la última persona comience a decir el nombre de la persona que
-----------------------	--

	<p>le extendió su bolígrafo, y así se invertirá el proceso mientras van rompiendo la cadena sin dejar caer los bolígrafos.</p> 
RESPUESTA RÁPIDA	
Duración:	30-40 minutos.
Materiales:	Una pelota o cualquier objeto que pueda ser pasado alrededor del círculo.

Descripción:	Este es un juego en donde los participantes, además de divertirse aprenden algo nuevo. Es un juego en el que mientras van pasando una pelota alrededor del círculo, una persona en particular debe contestar una pregunta específica antes de que llegue la pelota de nuevo a sus manos.
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siéntense formando un círculo y una persona al azar colóquese en el centro. 2. La persona del círculo comience el juego cerrando los ojos, y el resto del grupo comience a pasar la pelota alrededor del círculo. Mientras están pasando la pelota alrededor del círculo, la persona del centro piense en una pregunta o en una categoría. 3. Cuando la persona del centro tenga lista la pregunta, diga: "¡Paren!", y abra los ojos. La persona que tenga la pelota en sus manos al momento de parar, será a la que le hará la pregunta. 4. Una vez teniendo a la persona para retar, la persona del centro haga su pregunta. El reto consiste en nombrar

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



¿QUIÉN SOBREVIVE EN EL TÚNEL?

Duración:	10-20 minutos.
Materiales:	Un periódico enrollado por cada participante del túnel, un globo y un pedazo de hilo de 1.5 metros para cada persona.
Descripción:	Que los participantes de las filas traten de romper los globos de sus compañeros mientras éstos están corriendo a través del túnel.

Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formen dos filas paralelas, dejando una distancia de más o menos un metro (3 pies) de separación, y tomen un periódico enrollado. 2. Elijan a 4 participantes para que sean los corredores. Estos tomen un globo, inflenlo al máximo y amárrenselo con un hilo a su cintura, colocando el globo en su espalda. 3. A la señal, los 4 participantes corran dentro del túnel (las dos filas paralelas) y mientras tanto, los participantes de las filas traten de golpear con su periódico cada uno de los globos de sus compañeros. Los corredores deberán continuar el recorrido hasta terminar las filas rompiéndose o no sus globos.
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Elijan 4 corredores más para intentar pasar por el túnel hasta que todos hayan intentado. Continúen corriendo a través de todo el túnel hasta que solo quede 1 jugador con su globo inflado. 5. Cuando todos hayan intentado una vez, 4 participantes con sus globos intactos volverán a intentar pasar por el túnel una segunda vez. Los 4 jugadores con sus globos inflados recibirán un gran aplauso de felicitación.
LA REUNIÓN DE LOS GLOBOS	
Duración:	10-15 minutos.
Materiales:	Suficientes globos y una silla por equipo.

Descripción:	El objetivo de éste juego es que los participantes, creando un pequeño círculo entrelazados, inflen un globo y lo mantengan en movimiento con sus estómagos y rodillas mientras se mueven de una silla a otra, agregando más globos cada vez.
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formen equipos de 6 participantes cada uno, y cada equipo haga un pequeño círculo con los brazos entrelazados. 2. A la señal, cada equipo, sin perder la forma de círculo, camine hacia una silla y un participante de cada equipo infle un globo, amárrelo y déjelo caer dentro del círculo. 3. Una vez que tengan el globo en medio del círculo manténganlo en el aire empujándolo con sus estómagos y rodillas y comiencen a caminar hacia una segunda silla. 4. Al llegar a la segunda silla, otro participante tome dos globos, ínfilelos, amárrelos y déjelos caer dentro del
	<p>círculo. Continúen éste procedimiento agregando un globo más cada vez que lleguen a una nueva silla.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Si durante el recorrido un globo se cae al piso, deténganse, levántenlo con las manos y continúen su recorrido. Además, recuerden que dos equipos no pueden estar en la misma silla al mismo tiempo. 6. Transcurridos el tiempo límite del juego, el equipo que tenga más globos en movimiento dentro de su círculo será el ganador.
EL OSO DORMIDO	
Duración:	10-15 minutos.

Materiales:	Tiza (yeso) o un marcador.
Descripción:	El objetivo del juego es que los participantes que están realizando el salto sobre el oso eviten despertar al oso y ser alcanzados por el guardián de éste.
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formen dos equipos, A y B. 2. Los jugadores del equipo A, colóquense en el círculo pequeño, formando un oso dormido, y elijan un miembro de su equipo para que sea el guardián del oso, El oso dormido debe apilarse, amontonarse o acostarse de manera que sea posible saltar por encima de ellos sin golpearlos. 3. Los jugadores del equipo B colóquense a un borde del círculo mayor. 4. A la señal, los miembros del equipo B, de uno en uno, salten sobre el oso dormido tratando de evitar que se despierte al tocarlo y a la vez evitando que el guardián los toque.

5. Si al hacer el salto el guardián alcanza a alguno de los participantes, el equipo A recibe un punto; pero si al hacer el salto exitosamente sobre el oso, el equipo B recibe 5 puntos a su favor. El oso dormido no puede hacer ningún movimiento durante el salto ya que podría provocar un accidente, además, deben hacerse "los dormidos".
6. Transcurridos los cinco minutos de juego intercambien los papeles. Gana el equipo que anote más puntos durante el tiempo de juego.





ANEXO N°04

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°:

FECHA:

DIMENSIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
ESTRUCTURA				
Tiene sus tareas claramente definidas.				
Sus tareas están lógicamente estructuradas.				
Tiene en claro quién manda y toma decisiones.				
Conoce las políticas de la institución.				
Conoce la estructura de la institución.				
RESPONSABILIDAD				
Es responsable del trabajo que realiza.				
Tiene iniciativa y hace las cosas por sí mismo.				
Resuelve los problemas que se le presentan.				
RECOMPENSA				
Recibe reconocimientos.				
Existen más críticas, que reconocimientos.				
Cuando se comete errores, se sanciona.				
DESAFÍOS				
La filosofía de la institución a largo plazo es que si se hacen las cosas lentamente pero				
Se toman riesgos oportunamente.				

Se toman decisiones efectivas.
certeramente progresarán.

La institución se arriesga por desarrollar una buena idea.

RELACIONES

Prevalece una atmósfera de amistad. Clima de trabajo agradable y sin tensiones.
Es difícil conocer a las personas con las que labora.

Las personas son frías y reservadas.

Relaciones entre jefe – trabajador son agradables.

COOPERACIÓN

Se siente presión laboral. Piensan que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.

Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
Se sienten orgullosos de su desempeño laboral.

ESTANDARES

Se habla de las aspiraciones de sus trabajadores. Los trabajadores confían el uno del otro.
Existe cooperación laboral.

Se preocupan de los sentimientos de sus trabajadores.

CONFLICTO

Ven mejor al que se queda callado para evitar desacuerdos.

Se busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Se preocupan del factor humano.

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

IDENTIDAD

Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta institución.

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

Siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución. En esta institución cada cual se preocupa por sus propios intereses.



ANEXO N°05

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



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

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

1 = Siempre

2 = A veces

3 = Nunca

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

A. REALIZACIÓN PERSONAL		ALIFICACIÓN		
1. ¿Se te permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales de la universidad?	1	2	3	
2. ¿Estaría de acuerdo con la delegación de responsabilidades y autonomía para tomar decisiones?	1	2	3	
3. ¿Se promueven espacios de capacitación al trabajador?	1	2	3	
B. PERCEPCIÓN DEL TRABAJADOR		ALIFICACIÓN		

1. ¿Las normas y reglas de la Universidad son claras y facilitan mi trabajo?	1	2	3
2. ¿Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo?	1	2	3
3. ¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus directivos?	1	2	3
4. ¿En la Facultad se desarrolla el trabajo en equipo?	1	2	3
C. PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN LA QUE LABORA	ALIFICACIÓN		
1. ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo?	1	2	3
2. ¿Considera que la institución en la que labora es un buen lugar para trabajar?	1	2	3
3. ¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?	1	2	3
4. ¿Te sientes aceptado e integrado en la institución en la que trabajas?	1	2	3
5. ¿Tienes sentimiento de pertenencia hacia la institución en la que laboras?	1	2	3
6. ¿El entorno físico, psicológico y social le permite desarrollar una convivencia grata en su trabajo?	1	2	3
D. CONDICIONES LABORALES	ALIFICACIÓN		
1. ¿Los beneficios que te ofrecen en tu trabajo son adecuados?	1	2	3
2. ¿El trabajo que realiza satisface sus expectativas?	1	2	3
3. ¿El trabajo que realiza lo desarrolla profesionalmente?	1	2	3
4. ¿Existen incentivos laborales para que haga mejor su trabajo?	1	2	3



ANEXO N°06

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



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN UNIDAD DE
POSTGRADO**

GUÍA DE ENTREVISTA

Edad:.....sexo:.....

Empleo/cargo:.....

Lugar y fecha de la entrevista:.....

Nombre del entrevistado:.....

Nombre del Entrevistador:

CÓDIGO B: ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.

1. ¿Cómo caracteriza el Clima Laboral en su Facultad y Escuela Profesional?

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

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre gestores?

- -----

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

4. ¿Cuáles son las actitudes de los gestores?

5. ¿Se cumplen las reglas en la Facultad / Escuela Profesional?

6. ¿Hay formalidad en el ambiente donde desarrolla sus diversas actividades? -----

7. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

8. ¿Cómo es la supervisión?

9. ¿Qué desafíos deben enfrentar los gestores frente a este Clima Laboral?

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

