

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES
PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
en una ESCUELA PROFESIONAL DE TECNOLOGÍA MÉDICA
del
PERÚ

AUTORES:

DORA VICTORIA VÁSQUEZ GASTELUMENDI - HENRRY WILFREDO AGREDA CERNA
DELMA DIANA REYNOSO CANICANI - JURY YESENIA AQUINO TRUJILLO
GINA ELIZABETH MERA MOYA



AUTORES:
DORA VICTORIA VÁSQUEZ GASTELUMENDI - HENRRY WILFREDO AGREDA CERNA
DELMA DIANA REYNOSO CANICANI - JURY YESENIA AQUINO TRUJILLO
GINA ELIZABETH MERA MOYA

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES **PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL** en una ESCUELA PROFESIONAL DE TECNOLOGÍA MÉDICA del **PERÚ**



2021

COLECCIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Este libro es producto de investigación desarrollado por: Dora Victoria Vásquez Gastelumendi
Henry Wilfredo Agreda Cerna - Delma Diana Reynoso Canicani - Jury Yesenia Aquino Trujillo
Gina Elizabeth Mera Moya

Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área bajo la supervisión
de EDICIONES CLIO, Colección: "Ciencias Administrativas y Contables." Maracaibo, Venezuela. 2021

® 2021. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
EN UNA ESCUELA PROFESIONAL DE TECNOLOGIA MEDICA DEL PERU.

1ra. Edición: Abril de 2021

Hecho el depósito de Ley:

ISBN: 978-980-18-1810-6

1ra. Edición.

Ediciones Clío

Director: Dr. Jorge F. Vidovic

<https://www.edicionesclio.com/>

Fundación Difusión Científica

Presidente: Dr. Jorge Villasmil Espinosa

<https://fundacientifica.com/>

Ediciones

Clío



Colección:

Ciencias Administrativas y Contables.

Coordinador: Dr. Jorge Vidovic

Correo: jorgevidovic1@gmail.com

Portada, diseño y diagramación: Jenibeth Carolina Maldonado Cabrera

Correo: jenibethmaldonado1989@gmail.com

Maracaibo, Venezuela 2021

Todo el contenido de la presente será libre y por lo tanto
se podrá compartir, copiar, distribuir.



Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I	13
UBICACIÓN, TENDENCIAS Y SITUACIÓN ACTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA NACIONAL Y REGIONAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
1.1.1. Ubicación Geográfica del Perú.....	14
1.1.2. Ubicación Geográfica de la Provincia de Chiclayo.....	15
1.1.3. Contexto de la Universidad.....	16
1.2. TENDENCIAS DEL CLIMA LABORAL EN CONTEXTOS UNIVERSITARIOS.....	17
1.2.1. Tendencias del Clima Laboral en Contextos Globales Universitarios.....	17
1.2.2. Tendencias del Clima Laboral en América Latina.....	19
1.2.3. El Clima Laboral Universitario en el Perú.....	22
1.3. ESTADO ACTUAL DEL CLIMA LABORAL EN LA UNIVERSIDAD	24
1.3.1. Estado actual del Clima Laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica.....	24

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	29
1.4.1. Diseño de la Investigación	29
1.4.2. Población y Muestra.....	30
1.4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	30
1.4.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos.....	31
1.4.5. Análisis Estadísticos de los Datos.....	32
CAPÍTULO II.....	33
ASPECTOS TEÓRICOS.....	33
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	34
2.2. BASE TEÓRICA.....	37
2.2.1. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE STEPHEN ROBBINS	37
2.2.2. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE FREDERICK HERZBERG.....	40
2.3. CONCEPTOS CENTRALES.....	45
2.3.1. Definición de clima laboral.....	45
2.3.2. Reconocimiento y participación como factores que determinan un buen clima laboral.....	48
CAPÍTULO III.....	51
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y MODELO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL.....	51
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	52

3.2. PROPUESTA TEÓRICA:	77
3.2.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	78
3.2.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	79
3.2.3. FUNDAMENTACIÓN	79
3.2.4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	81
CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA.	105
PRESUPUESTO	106
FINANCIAMIENTO DE LOS TALLERES.	107
CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	110

PRESENTACIÓN

En todos los espacios de interacción, más aún en aquellos cuyo norte es la eficiencia para el logro de metas, resulta de gran importancia la implementación de estrategias organizacionales. En efecto, la realidad desafiante, competitiva y compleja del mundo actual, exige que los procesos gerenciales se orienten mediante una planificación que tome en cuenta las necesidades de quienes forman parte del equipo humano que interactúa en la tarea de ser productivos.

El objetivo compartido entre los actores involucrados puede verse afectado por aquellas circunstancias que enrarecen o distorsionan el clima laboral de estos: falta de comunicación, desmotivación, apatía, entre otros. Acá se ubica una parte de las necesidades del conglomerado, que deben ser atendidas desde el punto de vista gerencial, a fin de impedir consecuencias desfavorables en el desempeño del equipo de trabajo.

La obra de Dora Victoria Vásquez Gastelumendi et al, ofrece los resultados de una investigación de índole gerencial, donde de manera práctica y pedagógica se ofrecen insumos que facilitan la planificación y ejecución de estrategias organizacionales, orientadas a la conformación de un clima laboral idóneo, caracterizado por la superación de aquellas dificultades propias de la convivencia humana que entorpecen el funcionamiento de una organización.

La Editorial CLIO se complace de acompañar a los autores de esta obra: Dora Vásquez, Henry Agreda, Delma Reynoso, Jury Aquino y Gina Mera, en su iniciativa de poner a disposición de los lectores el producto de su labor como investigadores.

Dr. Reyber Parra Contreras -Editor Asociado de CLIO

RESUMEN

Este libro se realizó con el objetivo de proponer estrategias organizacionales para mejorar el clima laboral en una Escuela Profesional de Tecnología Médica del Perú. Para el recojo de la información de la unidad de análisis se aplicaron encuestas, observación, entrevistas estructuradas y en profundidad y testimonios sobre el clima laboral. Luego de haber terminado esta parte la naturaleza del problema de investigación definió la base teórica que sirvió de fundamento a la propuesta. Los resultados confirman que el clima laboral es inadecuado expresado en el hecho de que los docentes califican la actitud de las autoridades desfavorable, puesto que no les comunican con precisión ni claridad las actividades que se van a realizar en la Escuela Profesional de Tecnología Médica, toman decisiones sin consultar, desconocen los problemas que tienen los docentes, no son motivados; además los docentes reciben influencias negativas que les perjudica su clima laboral. Se concluyó como logros de la investigación, por un lado, 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, articulando la base teórica con la propuesta en mérito a la fundamentación de los talleres.

Palabras clave: Estrategias organizacionales; clima laboral; incomunicación laboral; desmotivación, Tecnología Médica.

ABSTRACT

This book was made with the objective of proposing organizational strategies to improve the work environment in a Professional School of Medical Technology in Peru. To collect the information from the unit of analysis, surveys, observation, structured and in-depth interviews and testimonies on the work environment were applied. After completing this part, the nature of the research problem defined the theoretical basis that served as the foundation for the proposal. The results confirm that the work environment is inadequate, expressed in the fact that the teachers qualify the attitude of the authorities as unfavorable, since they do not communicate with precision or clarity the activities that are going to be carried out in the Professional School of Medical Technology, they take decisions without consulting, they are unaware of the problems that teachers have, they are not motivated; in addition, teachers receive negative influences that harm their work environment. It was concluded as achievements of the investigation, on the one hand, the justification of the problem, that is to say, to have confirmed the hypothesis and to have given account of the nature of the problem; on the other, present the proposal, articulating the theoretical basis with the proposal in merit of the foundation of the workshops.

Keywords: Organizational strategies; working environment; incommunicado work; demotivation, Medical Technology.

INTRODUCCIÓN

Esta obra abarca elementos de estrategias organizacionales que permiten el cambio de comportamiento de docentes universitarios, los cuales son expresados en actitudes, sentimientos, emociones, compromisos, metas, objetivos y otros, de tal modo que se realiza una reingeniería a nivel personal, social e institucional.

En base a lo dicho, se intenta responder a la interrogante: ¿En qué medida influirá la propuesta de estrategias organizacionales para mejorar el clima laboral en una Escuela Profesional de Tecnología Médica del Perú?

El objetivo del trabajo consiste en proponer estrategias organizacionales para mejorar el clima laboral en una Escuela Profesional de Tecnología Médica del Perú. A su vez, se persigue: a) analizar el clima laboral que se desarrolla en la Escuela Profesional de Tecnología Médica; b) investigar los procesos organizativos del ámbito de estudio; c) elaborar la propuesta en relación con los propósitos de la investigación.

El objeto de estudio que ha sido abordado es el clima laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica; mientras que el campo de acción se enfoca en plantear estrategias organizacionales para mejorar el clima laboral en una Escuela Profesional de Tecnología Médica del Perú.

La hipótesis de este estudio es la siguiente: “si se diseñan estrategias organizacionales sustentadas en las Teorías de Stephen Robbins, de Frederick Herzberg y de Litwin Stringer, entonces se mejorará el clima laboral en una Escuela Profesional de Tecnología Médica del Perú.

La presente publicación se ha dividido en tres capítulos que a continuación se detallan:

En el **capítulo I** se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica del Perú, de la Provincia de Chiclayo, una breve descripción de la universidad. Tendencias del clima laboral en

contextos universitarios; el estado actual del clima laboral en la universidad y 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 que dio paso a esta obra.

En el **capítulo III** encontramos el análisis e interpretación de los datos recogidos de la observación y encuesta. También la propuesta: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres a través de los cuales se concretizan las estrategias, pues tienen esencia teórica y práctica.

CAPÍTULO I

**UBICACIÓN, TENDENCIAS Y SITUACIÓN ACTUAL DEL
OBJETO DE ESTUDIO**

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA NACIONAL Y REGIONAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.1. Ubicación Geográfica del Perú.



Fuente:

https://portal.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapa_peru.html

El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador (1,529 km.) y Colombia (1,506 km.), al este con Brasil (2,822 km.), al sureste con Bolivia (1,047 km.) al sur con Chile (169 km.).

En el Perú se distinguen tres grandes regiones naturales: la costa, la sierra y la selva, ésta última constituida por la selva alta y la selva baja.

Cabe destacar que éstas encierran un gran potencial de recursos naturales.¹

1.1.2. Ubicación Geográfica de la Provincia de Chiclayo



Fuente:

<https://www.google.com.pe/search?q=peru&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=Yw42U>

Chiclayo, es la ciudad capital del Departamento de Lambayeque, ubicada en la parte norte del Perú, a 13 Km. del litoral y 509 Km. de la frontera con el Ecuador.

Fundada con el nombre de “Santa María de los Valles de Chiclayo”, fue elevada a la categoría de ciudad, el 15 de abril de 1835, por el entonces Presidente, Coronel Felipe Santiago Salaverry. El mismo le confirió el título de “Ciudad Heroica”, que ostenta hasta hoy, en reconocimiento al coraje de sus ciudadanos.

¹ ISASI, Felipe (2008) Minería en el Perú. (En Línea) Disponible en: http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/publicaciones/presentaciones/exposicion_minas_esp.pdf[Fecha de consulta 15 de octubre, 2013]

Actualmente Chiclayo es una de las urbes más importantes del Perú; ciudad comercial por excelencia, reúne los ingredientes de una ciudad moderna, con el espíritu franco y amigable de una ciudad provinciana, es por esta especial característica, y por el espíritu de sus ciudadanos que Chiclayo es conocida como la Capital de la Amistad y Perla del Norte del Perú.²

La fundación de Chiclayo se pierde en la historia de los pueblos Mochicas o Yungas, pero es evidente que se debió al aporte de los españoles religiosos y a los naturales aborígenes.

No se conoce la fecha exacta de la fundación de Chiclayo, en realidad no tuvo fundación oficial. El nombre de Chiclayo, según manuscritos antiguos proviene de un personaje indígena llamado “Chiclayalep” muy apreciado por los padres franciscanos quienes establecieron un convento y una iglesia, se supone que fuera la antigua matriz de Chiclayo. A sus alrededores los indígenas fueron construyendo casas hasta formarse una reducción que rápidamente se convirtió en encomienda.

La Provincia de Chiclayo ocupa la parte sur del Departamento de Lambayeque. La mayoría absoluta de su territorio se encuentra en la Región Chala o Costa, una pequeña parte en la Yunga Marítima y una pequeñísima parte en la Región Quechua.

Sus límites son: Por el Norte: Provincia de Lambayeque y Ferreñafe; por el Sur: Provincia de Chepén (La Libertad) y la Provincia de San Miguel (Cajamarca). Por el Este: Provincia de Santa Cruz y Chota (Cajamarca); por el Oeste: Océano Pacífico. El territorio de la Provincia de Chiclayo está dividido en 20 distritos.

1.1.3. Contexto de la Universidad.

La universidad cuenta con 9 facultades y 16 escuelas profesionales. Tiene una infraestructura moderna distribuida en el campo universitario

² MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO (2010) Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Chiclayo 2010 – 2021.(En Línea) Disponible en: <http://www.munichiclayo.gob.pe/archivos/documento/ruta/documento0002159.pdf>[Fecha de consulta 15 de octubre, 2013]

de Chiclayo. Es una institución con muchos años de existencia y con un gran número de egresados.

1.2. TENDENCIAS DEL CLIMA LABORAL EN CONTEXTOS UNIVERSITARIOS.

1.2.1. Tendencias del Clima Laboral en Contextos Globales Universitarios.

El clima laboral en las universidades a nivel mundial constituye un factor imprescindible en el abordaje del tema de la calidad vida de los recursos humanos que existe en una organización, debido a que es un indicador que permite evaluar cómo es percibida una organización.³

Los estudios del clima laboral en contextos universitarios parecen ser en la coyuntura mundial actual aún más valiosos, debido al dinamismo de una sociedad caracterizada por el rápido avance del conocimiento, la fluidez en la transmisión de la información y los cambios acelerados en las estructuras sociales. En ese contexto adquiere valor la calificación del capital humano de los miembros de una organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados los docentes universitarios en el desarrollo de su trabajo. En consecuencia, las universidades ponen mayor énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

El clima laboral de los docentes universitarios constituye un factor imprescindible y fundamental para la valoración de la calidad de vida en las organizaciones universitarias. El clima laboral está compuesto por múltiples dimensiones como la estructura la cual es la percepción que tienen los miembros de la organización universitaria; la responsabilidad donde los miembros de la organización tienen un sentimiento acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo; la recompensa que corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Esta es

³MARÍN, José Albeiro (2001) El Clima laboral: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación. En: Revista Decisión Administrativa N° 2. Abril-Junio de 2001.

vital para que la organización universitaria cumpla con los objetivos estratégicos de su plan operativo⁴.

La vida personal de las organizaciones universitarias como el trabajo docente, relaciones con los alumnos, relaciones con los administrativos, relaciones con otros colegas, relaciones entre grupos docentes, la comunicación, las actividades de supervisión, el ambiente físico del trabajo, las actitudes de los docentes hacia su trabajo y las expectativas sobre su trabajo, sirven como indicador que certifica el logro de los objetivos estratégicos, son un indicador preciso y accesible para valorar el clima laboral, si se asume que la vida institucional universitaria reflejan los logros en los diferentes aspectos de gestión universitaria y que además tienen influencia en la sociedad.⁵

Bajo este contexto, Martínez⁶, en España, 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. A esto se suma, que la cooperación que debe ser un sentimiento donde los miembros de la organización universitaria muestren espíritu de ayuda entre docentes, administrativos y otros son inferiores. Asimismo, Martínez arguye que los estándares de las normas de rendimiento en las universidades no son enfáticos debido al grado de conflictividad que hay entre los miembros de las organizaciones universitarias, no se aceptan opiniones discrepantes y temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan en la corporación universitaria, ya que sus miembros más comparten los objetivos personales que los de la organización universitaria.

Para Halpins 7, los docentes universitarios estadounidenses la percepción que tienen sobre el clima laboral es que no existe autonomía, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo que permita un ambiente de trabajo estable donde los trabajadores cumplan con sus funciones, ya que influyen en su comportamiento dentro de la

⁴RODRÍGUEZ, Darío. (2003) Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editor S.A. México.

⁵VARELA, Rodrigo. (2000) Innovación universitaria: Un nuevo enfoque de desarrollo. ICESI. Cali-Valle.

⁶MARTÍNEZ, P Beatriz (2003) Explicación del clima laboral universitario. Barcelona: GRAÓ.

⁷HALPINS LITWIN, Pritchard (2001) Ambiente laboral. Barcelona: Club Universitario.

Universidad. Por otro lado, el método de mando que se percibe en las universidades es la inexistencia de liderazgo, la desmotivación de los docentes que les permita responder a sus necesidades, la comunicación verticalista, la trivialidad entre superiores y docentes para establecer los objetivos de la universidad, la impertinencia en la toma de decisiones para cumplir con las actividades académicas y la ausencia de una planificación que permita el desarrollo armónico laboral de la universidad.

1.2.2. Tendencias del Clima Laboral en América Latina.

El problema del clima laboral implica la multiplicidad de situaciones como la estructura, es decir la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización; responsabilidad individual, esto significa un sentimiento de autonomía, de sentirse su propio patrón; remuneración, viene hacer la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho; riesgos y toma de decisiones, involucra el nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo; sentimientos de apoyo y de amistad que deben experimentar los trabajadores en el centro laboral; tolerancia al conflicto para asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. A menudo nos enfrentamos a estas situaciones, pero se realiza de forma vertical generando un clima laboral insalubre donde existe conflictividad y una atmósfera social desfavorable dentro de la organización universitaria ⁸.

Un buen pronóstico a tiempo del clima laboral mejora siempre las percepciones y conductas anómalas de los trabajadores. Un clima laboral excesivamente conflictivo provoca disfunción institucional y conductas antisociales.

Asimismo, en México ⁹ el clima laboral en el ámbito universitario presenta las siguientes características: en cuanto a la **motivación**, no hay una motivación al personal docente, ya que uno de los primeros motivadores del trabajador, no el único pero sí uno de los más

⁸ ARRIBAS URRUTIA, A (2000) La importancia de la información interna en las organizaciones. Revista Latinoamericana de comunicación. N° 27. España.

⁹BAKLE, R (2004) Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones, México: Fondo Educativo Interamericano.

importantes, es el económico. No se está presentando al nivel que los docentes les gustaría que hubiese en la organización: **satisfacción**, como consecuencia del elemento anterior, tampoco la satisfacción laboral es adecuada para los profesores, ya que sus niveles no alcanzan a considerarse aceptables para ellos; **involucramiento**, aquí los profesores se involucran con la organización y cuando se les pide su colaboración para el mejoramiento de los procesos lo realizan, sin embargo bajo la percepción de los docentes, no se les toma en cuenta al momento de las decisiones que la alta dirección lleva a cabo; **actitudes**, existe una actitud negativa hacia la alta dirección de la Universidad, como consecuencia de los puntos anteriores, no obstante los profesores consideran que no hay presión en el desarrollo de su labor; **valores**, la escala de valores está bien determinada y es perceptible en los docentes. Éstos consideran a todos los valores por igual y buscan su desarrollo por igual; **cultura organizacional**, el trabajo en equipo en escaso y una mala comunicación con los superiores; **conflicto**, el nivel de conflicto en la universidad es elevado, debido a que se mezcla lo personal con su desempeño laboral; **estrés**, el trabajo como docente es poco estresante. Así lo señalan los profesores; ya que no es visto como un reto y una oportunidad de desarrollo personal y profesional.

En Colombia el clima laboral en las universidades debe estar enfocada en cinco aspectos: Apertura a los cambios tecnológicos, el cual debe basarse en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a los individuos; recursos humanos, implica prestar la atención por parte de la dirección al bienestar de los trabajadores en el centro laboral; comunicación, este aspecto se basa en las redes de comunicación que deben existir dentro de las universidades así como la facilidad que tienen los docentes de hacer que se escuchen sus quejas en las dependencias académicas; motivación, está referida a las condiciones que llevan a los docentes a trabajar más o menos intensamente dentro de la universidad; toma de decisiones, debe evaluarse la información disponible y utilizarla en las decisiones que se tomen en el interior de la universidad así como el papel de los docentes, personal administrativo y jerárquico en este proceso.¹⁰

¹⁰ BELTRÁN Luis Ramiro (2005) Salud pública y comunicación social en la universidad. Quito: Chasqui.

Bormann (2006)¹¹ afirma que en Argentina el clima laboral de los docentes universitarios presenta las siguientes características: falta de compromiso docente; bloqueos, entorpecimientos, molestias e interrupciones en el trabajo docente; poco espíritu docente; distanciamiento entre las dependencias académicas; desconfianza entre docentes; desconsideración del trabajo académico realizado; no se ejerce toma de decisiones; la fijación de los objetivos estratégicos evalúan lo académico; no hay libertad de pensamiento para desempeñar el rol administrativo, técnico y pedagógico; 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 y poca laboriosidad, altruismo y sociabilidad de interaprendizajes.

El caso de Uruguay, según Davis¹² en la comunidad universitaria no se tratan como miembros de una gran familia; no cuentan con el apoyo entre colegas para su trabajo diario; existe poca cooperación entre docentes; se trabaja poco en equipo; existe poca lealtad entre docentes; no se llegan a acuerdos para cumplir con los objetivos institucionales y la percepción hacia su centro de trabajo es inestables ya que indican que si se les presenta otras oportunidades lo abandonan.

En relación a las investigaciones realizadas en Chile, se destaca la realizada por Fernández¹³, quien afirma que un buen clima laboral, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, pues “La motivación por el trabajo es la característica más sobresaliente de los trabajadores creativos”. Con una mayor motivación por la labor que se realiza sin importar que tan compleja o simple sea ésta, dicha motivación es la que hace que las personas se sientan satisfechas en supuesto y que lo demuestren en éste, en los resultados de su labor, en su relación con los demás, en la preocupación por la organización universitaria, en la concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, aspectos éstos que se van a ver reflejados en el crecimiento de la organización universitaria, en el mejoramiento de sus

¹¹BORMANN Ernest, G (2006) La comunicación: un problema de las organizaciones modernas. España: Deusto.

¹²DAVIS, Keith (2009) Comportamiento humano en las organizaciones. México: McGrawHill.

¹³FERNÁNDEZ, Guadalupe (2009) Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización universitaria. España: Deusto.

carreras profesionales o programas de estudio, en la imagen de la universidad (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (al interior).

1.2.3. El Clima Laboral Universitario en el Perú

En el Perú, las universidades presentan graves situaciones problemáticas que dificultan la gestión universitaria, una de ellas es el clima laboral donde la percepción de los docentes de las universidades respecto a la forma en que los superiores comunican, motivan y dirigen la dinámica de trabajo, así como las formas de control que se implementan al interior de las universidades y la calidad de interrelaciones que propician los superiores con docentes, administrativos, alumnos y otros es inadecuada, también existe inconformidad de los docentes universitarios respecto al poco reconocimiento de estímulos por su trabajo que realiza en las unidades académicas; desigualdad para la supervisión en la asistencia y puntualidad en su trabajo; existe disgusto por el trabajo que realiza debido a la poca motivación que existe en la organización universitaria, todo ello conlleva a un inadecuado clima laboral institucional.

En este contexto, en las instituciones universitarias la acción integrada para afianzar el clima laboral es necesaria, ya que busca identificar la red de significados que los docentes como actores sociales tejen alrededor de su acción laboral y las funciones universitarias, que configuran cotidianamente en el marco institucional que combina experiencia y desarrollo profesional.

Desde esta perspectiva, hay que insistir que lo que subyace en la arquitectura de una acción integrada, está unido a caminos trazados por descriptores de una realidad que se muestra subjetivista, relativista, de búsqueda de razones, de opiniones, representaciones, creencias, que irradian luego de una profunda reflexión, las experiencias particulares captadas en los docentes. Ellos son los que dan cuenta de lo que cada uno como autores de un vivir, conciben como su circunstancia laboral a lo largo de un pasaje transitado en instantes diferentes que constituye esa manera particular de construir una visión cercana a su ámbito laboral.

Ambos, experiencia y acción laboral son elementos constituyentes de una cosmovisión, un micro mundo laboral vinculado a ideas, convicciones, filosofía de vida, percepciones, y paradigma. Son estas perspectivas las que permiten otorgarle sentido a la educación superior, a la práctica profesional, a la institución donde cohabita y donde cimienta la trama de su vida laboral cotidiana.

En este sentido, se ha sostenido insistentemente que el ser humano construye su realidad social en una relación dialéctica entre la realidad de los otros, la que comparte socialmente y su propia realidad, conciencia y esencia, llegando a construirse a sí mismo en ese proceso cuando la matriz de sus significados llegan a ser contrastados con los otorgados por sus pares y de esta manera conciben, elaboran, las construcciones sociales acerca de lo que realizan en el día a día de su accionar laboral.

Tal planteamiento se refleja en el pensamiento de Narváez¹⁴, cuando expresa que: "...cada persona, cada hombre, se diferencia singularmente de otro, no por razones de índole biológica, sino porque hay distintos modos de creencias, de comportamientos y puntos de vistas distintos".

Por otro lado, teniendo en cuenta los estudios desarrollados sobre los elementos del clima laboral, podemos decir que las responsabilidades y actividades específicas que realizan los docentes en su accionar académico no desarrollan los objetivos estratégicos de las universidades y en consecuencia no se alcanzan las metas; el accionar de los administrativos, jefes departamentales académicos y otros no se administra de manera deseada ya que no se ejerce con autonomía; 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.

¹⁴ NARVÁEZ, Xiomara (2007) Los docentes universitarios, constructores de una acción integradora. Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Volumen 3, Número 2. Venezuela.

En síntesis, el sistema universitario debido a las exigencias en los nuevos esquemas de trabajo, demandan mayores niveles de productividad y compromiso educativo, que permita equilibrar las nuevas exigencias laborales, pero con una mejor calidad de vida al interior de las universidades.

1.3. ESTADO ACTUAL DEL CLIMA LABORAL EN LA UNIVERSIDAD

1.3.1. Estado actual del Clima Laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

El clima laboral de los docentes presenta las siguientes características:

Comunicación de las actividades: El 70% de los docentes califican la actitud de las autoridades desfavorable, puesto que no les comunican con precisión ni claridad las actividades que se van a realizar en la Escuela Profesional de Tecnología Médica, lo cual genera un mal clima laboral entre autoridades y docentes.¹⁵

A propósito: “Existe incomunicación entre la autoridad, docentes y administrativos lo que atenta contra la Institución”¹⁶

Consulta a los docentes: El 75% de los docentes consideran la actitud de las autoridades desfavorable, puesto que toman decisiones sin consultar a los docentes, y a esto se suma una comunicación imprecisa y poco clara para que realicen las actividades académicas, generando un mal clima laboral.¹⁷

Es ilustrativo el testimonio docente: “La gestión es autócrata, la autoridad conversa con ella misma, es ególatra, existe narcisismo por parte de quien ejerce poder”¹⁸

¹⁵Ver cuadro N° 1

¹⁶ Entrevista docente. Mayo, 2013

¹⁷ Ver cuadro N° 2

¹⁸ Testimonio docente. Mayo, 2013

Conocimiento de los problemas docentes: El 70% de los docentes afirman que la administración de la Escuela Profesional de Tecnología Médica es deficiente puesto que desconocen los problemas que enfrentan los maestros ya sea en el plano pedagógico o de relaciones sociales.¹⁹

“La autoridad es displicente respecto a los problemas de los docentes y administrativos, son indiferentes a las relaciones humanas de sus colegas”²⁰

Innovaciones y nuevas ideas: El 66,7% de los docentes están de acuerdo con la actitud de las autoridades de la Escuela Profesional de Tecnología Médica hacia la flexibilidad e innovación para experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Este aspecto es clave para motivar a los docentes a manejar un buen clima laboral y en consecuencia cumplir con los objetivos estratégicos de la facultad.²¹

“Muy favorable fuera para nuestra Institución que nuestras autoridades cambiasen, el clima laboral fuera otro”²².

Reconocimiento por el trabajo: El 80% de los docentes indican que la Escuela Profesional de Tecnología Médica no los motiva cuando realizan un trabajo en beneficio de la facultad, por tanto, están en desacuerdo, mientras que solo un 10% están de acuerdo.²³

Motivación laboral: El 65% de los docentes tienen una actitud desfavorable respecto a la motivación laboral, por tanto, están en desacuerdo; solo el 10% están conformes, en consecuencia, están de acuerdo. Estos índices, permiten afirmar que debido al poco reconocimiento que se les hace a los docentes a su buen trabajo, estos no están motivados al desempeñar sus labores académicas.²⁴

Influencias negativas: El 65% de los docentes tiene una actitud inaceptable respecto a las influencias negativas por parte de algunos

¹⁹ Ver cuadro N° 3

²⁰ Entrevista docente. Junio, 2013

²¹ Ver cuadro N° 4

²² Entrevista en profundidad docente. Junio, 2013

²³ Ver cuadro N° 5

²⁴ Ver cuadro N° 6

colegas que afectan emocionalmente a los demás, por tanto, están de acuerdo; el 25% expresan estar totalmente de acuerdo con las influencias negativas en la Escuela Profesional de Tecnología Médica y solo el 10% indican lo contrario, es decir, están en desacuerdo.²⁵

Aspiración de las autoridades: El 80% de los docentes están en desacuerdo con la actitud de las autoridades de la Escuela Profesional de Tecnología Médica ya que no les comunican qué se espera de ellos, si realizan un trabajo organizado y en equipo en su labor académica. En consecuencia, los docentes se muestran desmotivados en su accionar laboral.²⁶

“El nivel de desmotivación es general a nivel de los docentes y administrativos; las autoridades deberían capacitarse en temas de motivación laboral, a fin de estimular el trabajo docente”²⁷

Compromiso con el trabajo: El 60% de los docentes están en desacuerdo respecto a que existe compromiso con el trabajo que realiza en la Escuela Profesional de Tecnología Médica para brindar mejor servicio a los estudiantes. En consecuencia, esto se debe a que las autoridades tienen actitudes desfavorables como una mala comunicación, son ajenos a los problemas de los docentes y además no los motivan a pesar de promover la flexibilidad para crear situaciones nuevas que enriquecen su labor académica.²⁸

Cooperación entre docentes: El 75% de los docentes tienen una actitud desfavorable respecto a que existe cooperación y apoyo entre docentes, en consecuencia, están en desacuerdo; mientras que solo el 15% indica lo contrario. Estos índices evidencian que la comunicación entre docentes no es la mejor cuando se trata del desarrollo de las actividades académicas de la Escuela Profesional de Tecnología Médica en aras de brindar un servicio de calidad a los usuarios.²⁹

Relaciones interpersonales entre docentes: El 80% de los docentes están en desacuerdo con las actitudes que muestran sus

²⁵ Ver cuadro N° 7

²⁶ Ver cuadro N° 8

²⁷ Testimonio docente. Junio, 2013

²⁸ Ver cuadro N° 9

²⁹ Ver cuadro N° 10

colegas ya que existe una inapropiada convivencia e inadecuadas relaciones interpersonales, lo que genera desconfianza entre docentes; es por ello que la cooperación y apoyo entre ellos no es de la mejor, así lo muestra el cuadro anterior con el 75% de inaceptabilidad.³⁰

Comunicación entre los miembros de la universidad: El 75% de los docentes indican que no existe una buena comunicación entre los miembros de la universidad, esto es, que existe una comunicación horizontal, lo cual permite que desconozcan los problemas de los docentes y además impongan sus decisiones sin consultar, en consecuencia, están totalmente en desacuerdo; sin embargo, el 15% tienen una actitud favorable.³¹

Orientación en las actividades: El 65% de los docentes tienen una actitud desfavorable respecto a que cuando tienen alguna duda para realizar sus actividades buscan orientación en sus colegas; esto se debe a que existen malas relaciones interpersonales entre ellos y por lo tanto están en desacuerdo; sin embargo, el 10% tienen una actitud favorable.³²

Desarrollo profesional y personal: El 80% de los docentes afirman que las actividades que realiza la Escuela Profesional de Tecnología Médica no les permite su desarrollo profesional ni personal ya que las autoridades no muestran aspiraciones por conocer la actividad académica de los docentes, por ello están en desacuerdo; sin embargo, el 15% no opina.³³

Aceptación positiva de las actividades: El 70% de los docentes tienen una actitud negativa respecto a la aceptación de las críticas y sugerencias sobre las actividades académicas como parte de su desarrollo profesional y personal, por tanto están en desacuerdo; solo el 10% está de acuerdo en aceptar las críticas y sugerencias de manera positiva.³⁴

Formación de los docentes: El 80% de los docentes encuestados tienen una actitud desfavorable respecto a que las autoridades se

³⁰Ver cuadro N° 11

³¹ Ver cuadro N° 12

³² Ver cuadro N° 13

³³ Ver cuadro N° 14

³⁴ Ver cuadro N° 15

preocupan por su formación o capacitación, lo cual sería beneficioso para su desarrollo profesional y personal, por lo que están en desacuerdo, y el 15% están de acuerdo con las actitudes de las autoridades.³⁵

Igualdad de oportunidades: El 70% de los docentes consideran que no todos los docentes tienen las mismas oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente, lo que genera desigualdades, inadecuada convivencia y malas relaciones interpersonales por tanto están en desacuerdo.³⁶

“No existe democracia participativa, no todos los docentes y administrativos tienen las mismas oportunidades de actualización, a excepción de los allegados a las autoridades. Obviamente va en desmedro de la calidad educativa”³⁷.

Descubrimiento de las necesidades de formación docente: El 75% de los docentes piensan que sus autoridades no se preocupan por identificar las necesidades que tienen los docentes para su formación de tal modo que se capaciten y en consecuencia mejoren su desempeño laboral, por lo que están en desacuerdo.³⁸

Trabajo en equipo: El 65% de los docentes respecto al modo de trabajo, afirman que muy poco se trabaja en equipo cuando existen actividades que demandan la cooperación, el manejo de relaciones interpersonales, el liderazgo, la empatía entre otros; por lo que están en desacuerdo.³⁹

Participación de docentes: El 70% de los docentes tienen una actitud desfavorable respecto a la participación que tienen al trabajar en equipo ya que hay algunos docentes que no incorporan en su modo de trabajo la cooperación, responsabilidad, respeto de ideas u opiniones, planteo de alternativas de solución entre otros; en consecuencia, están de acuerdo.⁴⁰

³⁵ Ver cuadro N° 16

³⁶ Ver cuadro N° 17

³⁷ Entrevista en profundidad docente. Junio, 2013

³⁸ Ver cuadro N° 18

³⁹ Ver cuadro N° 19

⁴⁰ Ver cuadro N° 20

Aislamiento de docentes: El 80% de los docentes expresan estar de acuerdo a que existe aislamiento de los docentes en las actividades que realizan en equipo al interior de la universidad, debido a la desigualdad de oportunidades que hay en los docentes para superarse personal y profesionalmente; lo que genera una inapropiada convivencia y un mal clima laboral.⁴¹

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad ⁴².

1.4.1. Diseño de la Investigación

El trabajo de investigación se diseñó en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que permitió seleccionar las técnicas de investigación. En la segunda fase desagregamos las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta. Se adoptó el diseño:



Fuente: Elaboración de Investigador, según información.

⁴¹ Ver cuadro N° 21

⁴² STRAUSS, A., & CORBIN, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Chile: Universidad de Antioquía.

1.4.2. Población y Muestra.

El universo de estudio está definido por la totalidad de docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.



U = 20 gestores (1 decano, 15 docentes, 4 administrativos)

La selección del tamaño de la muestra guarda relación con la naturaleza del universo de estudio y como éste es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral:

U = n = 20 gestores



1.4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
PRIMARIAS	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista Estructurada y en Profundidad	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista

Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
Testimonio	Grabación
	Redacción

TÉCNICA	INSTRUMENTOS
SECUNDARIA	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual

1.4.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos

Métodos:

- Métodos Teóricos: Análisis, síntesis e histórico lógico.
- Métodos Empíricos: Entrevista, encuesta, testimonio, observación y revisión de documentos.

Procedimientos:

- Coordinación con el Decano de la Facultad.
- Coordinación con los docentes.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.

- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron.

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

1.4.5. Análisis Estadísticos de los Datos

- Seriación : Codificar el instrumento
- Codificación : Asignar un código a las categorías de cada ítems
- Tabulación : Elaboración de cuadros categóricos

CAPÍTULO II

ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Uría ⁴³, en su tesis publicada “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato”, ofrece las siguientes conclusiones:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.

El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Sánchez ⁴⁴, en su tesis titulada “Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades”, presentada para obtener el grado de Magíster en

⁴³ CALDERÓN Uría (2011) “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato”. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

⁴⁴ SÁNCHEZ, Juan (2005) “Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades”. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Administración de la UNMSM en el año 2005 , analiza la correlación que existe entre la gestión universitaria, el clima y comportamiento organizacional de tres universidades: Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Peruana Los Andes y la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería, e identifica cómo la administración universitaria interviene en el clima organizacional de estas entidades.

La investigación se desarrolló en base a un cuestionario aplicado a un total de 286 individuos entre docentes universitarios y trabajadores administrativos de las tres universidades. El cuestionario contempla nueve dimensiones objeto de estudio: planificación, organización dirección, control, estabilidad, autorrealización, relaciones, motivación y consecuencia.

La información obtenida demostró que el clima organizacional de la Universidad Nacional del Centro del Perú fue el más bajo en las variables estabilidad, autorrealización y relaciones. En líneas generales, la gestión del clima organizacional de esta universidad era desaprobatoria. Con relación a la Universidad Peruana Los Andes, la gestión del clima fue mejor, aunque presenta ciertas deficiencias, sobre todo en lo que respecta a la estabilidad laboral, autorrealización y relaciones interpersonales. Asimismo, la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería también presentó un buen clima organizacional; sin embargo, también tenía algunos problemas en la dimensión de autorrealización. El análisis comparativo de las tres universidades indica que, si bien es cierto, han asegurado el logro de sus objetivos institucionales, los logros alcanzados no son muy alentadores. Por otro lado, existe un alto nivel de insatisfacción con respecto a los salarios de los trabajadores y que éstos no se encuentran lo suficientemente motivados en sus labores.

Para finalizar, el autor propone una serie de recomendaciones destinadas a promover el cambio organizacional y la motivación de los recursos humanos, a través de programas de desarrollo personal, trabajo en equipo, motivación y comunicación organizacional efectiva. Asimismo, plantea un modelo de gestión del clima organizacional aplicado a la gestión de universidades.

Bello ⁴⁵, llevó a cabo una investigación que lleva como título “Estudio del clima organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente”. En la investigación desarrollada pudo detectarse que no existe un clima organizacional armónico, coherente y adecuado por las siguientes causas:

La institución no ofrece consecuentemente actividades de acercamiento e intercambio entre los docentes, cuando se propician y efectúan estas actividades no se hacen del conocimiento a todos los miembros del personal docente.

El personal docente se siente insatisfecho de la atención y recepción a los problemas que se plantean al personal directivo por lo que las respuestas y/o soluciones a los mismos en un alto porcentaje son pocas o no se presentan.

Entre el personal docente-directivo y el resto de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas se mantiene una interacción negativa, ocasionado por la poca relación que se da entre ellos por falta de una planificación y ejecución de actividades que permitan el acercamiento entre los mismos.

La distribución de la planta física, así como su dotación no son lo más acorde para desarrollar con efectividad y satisfacción el hecho académico por: Inadecuada distribución de planta física.

Los docentes no se sienten satisfechos con la remuneración que reciben y consideran que la misma no está acorde con la realidad económica del país y no cubre las necesidades básicas de recreación, alimento, vestido, ente otros. Motivo por el cual la mayoría de los docentes han pensado en la posibilidad de cambiar la naturaleza de su cargo por una mejor remuneración económica.

⁴⁵BELLO (2000) “Estudio del clima organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente”. Cuba.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE STEPHEN ROBBINS

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional.

La satisfacción en el empleo designa un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo, y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa 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.⁴⁶

Este concepto refiere al aspecto físico, la confianza, el reconocimiento y el desafío personal. Sin embargo, no hace referencia a la inteligencia emocional ni a las condiciones personales del trabajador.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, 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.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes del individuo

⁴⁶BROW W y MOBERG D (2001) Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque integral. México: Limusa.

hacia su trabajo. El que se encuentra satisfecho con su puesto, tendrá actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.⁴⁷

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa).

Variables de la satisfacción laboral: Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan incomodidad, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Satisfacción y productividad: Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella. En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de

⁴⁷ BRUNET L. (2000) El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad.⁴⁸

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. 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. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral.

Importancia de la satisfacción laboral

Robbins plantea que la satisfacción laboral es importante por tres razones:⁴⁹

Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.

Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento: ".....subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero

⁴⁸ CHIAVENATO (1994) Administración de Recursos Humanos. 2ª Edición. México: Mc Graw Hill.

⁴⁹ DALTON E. Mc Farland (2002) Administración de Personal Teoría y Práctica. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio".

Eventos o condiciones de satisfacción laboral

Satisfacción en el trabajo: Interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.

Satisfacción con el salario: Valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.

Satisfacción con las promociones: Oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.

Satisfacción con el reconocimiento: Que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.

Satisfacción con los beneficios: Tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

Satisfacción con las condiciones de trabajo: Como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

2.2.2. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE FREDERICK HERZBERG.

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.⁵⁰ En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

⁵⁰GONCALVES, Alexis (2001) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad. México: Mc Graw Hill.

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

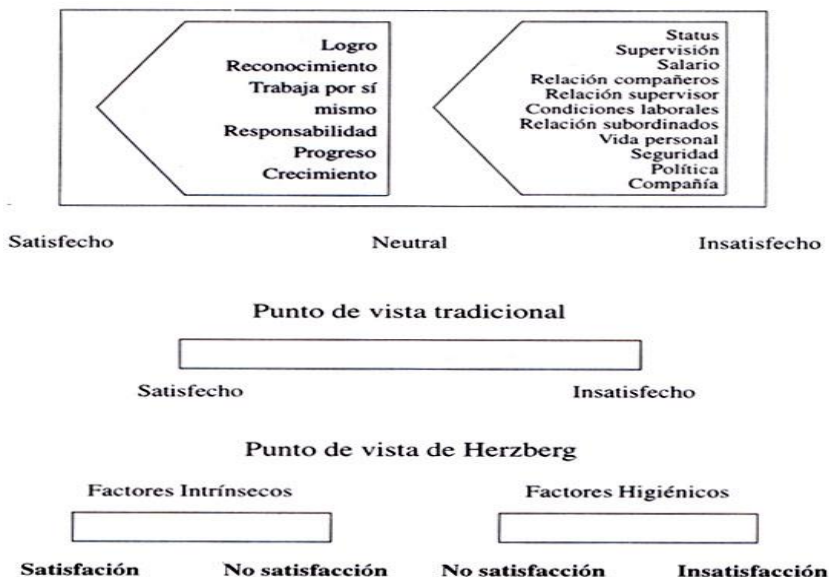
De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra.

Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción». Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo, el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud.⁵¹

Lo interesante es que, para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito,

⁵¹ ROBBINS, Stephen. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Ed. PrenticeHall.

mientras aluden a factores externos como causas de fracasos. Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas.



Fuente: Robbins, De Cenzo, "Fundamentos de Administración", 1999.

TEORÍA DEL CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER

Litwin y Stringer, citado por Bolívar ⁵², nos plantea las siguientes dimensiones:

Estructura: Esta dimensión se refiere a la percepción que las personas tienen sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan en la escuela. Extremos: Un exceso de normas y pautas genera un clima burocrático donde hay conductos regulares y procedimientos complicados para todo, que no se pueden pasar a llevar bajo ninguna circunstancia. O bien, puede que exista poca estructura en el establecimiento; que no estén claras, por ejemplo, las relaciones de dependencia entre cargos y los ámbitos de competencia

⁵² BOLÍVAR, A (2000) Las universidades como organizaciones que aprenden: Una mirada crítica. Granada, España: La Muralla.

de cada uno; que no existan criterios comunes respecto a las medidas a tomar ante una falta disciplinaria, etc.

Responsabilidad: Se refiere a la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. Extremos: Un trabajo con mayor responsabilidad sería aquel en el cual el jefe supervisa que se cumplan los objetivos propuestos, pero deja libertad a sus subordinados para escoger los medios para llegar a la meta y para organizar su propio trabajo; el trabajador siente que es su propio jefe. Un trabajo con baja responsabilidad, implicaría tener un jefe que, por decirlo así, constantemente mira por encima del hombro para ver qué está haciendo cada miembro de su personal, y que exige que se le consulte previamente cada paso.

Recompensa: Es la medida en que el personal percibe que un trabajo bien hecho es adecuadamente recompensado. Esto incluye tanto las recompensas materiales (sueldo justo, bonos) como las simbólicas (felicitaciones públicas, anotación positiva en hoja de vida, etc.).

Extremos: Un estilo de gestión reforzante, en el que existen mecanismos que permiten identificar el desempeño destacado; el equipo directivo está atento a la labor de cada uno y brinda reconocimiento oportuno y proporcional a quien se esfuerza y obtiene logros. Lo contrario sería una gestión donde sólo se castiga el mal desempeño, o donde tanto el buen como el mal desempeño se dejen pasar, sin consecuencias de ningún tipo.

Desafío: Es la medida en que los docentes perciben que la escuela los convoca a ser cada vez mejores. Extremos: una escuela en constante evolución, donde el director propone objetivos ambiciosos, invita a los docentes a buscar material innovador, reflexionar sobre su práctica y mantenerse actualizados, y donde éstos tienen permiso para ensayar nuevos métodos, sabiendo que quizás no todos resulten igualmente productivos (o sea, donde se pueden correr riesgos calculados). En el extremo opuesto, una escuela en la que el trabajo es rutinario, donde

sólo se implementan soluciones probadas para los problemas, y lo nuevo o diferente es visto con cierta sospecha.⁵³

Relaciones: Se refiere a la percepción que el personal tiene, respecto a las relaciones interpersonales y al ambiente emocional que prima al interior de la escuela; tanto entre pares, como entre diferentes estamentos; a nivel de grupos formales como de grupos informales. Extremos: Buenas relaciones interpersonales, lazos de afecto y lealtad v/s ambiente de desconfianza y antagonismo; presencia de subgrupos excluyentes, intrigas, descalificaciones recíprocas, etc.

Cooperación: Es la percepción que tiene el personal, del grado de apoyo e información que recibe de parte de sus compañeros y jefes. Extremos: Alta disposición a trabajar en equipo, compartir información y prestarse apoyo mutuo de los integrantes de la comunidad escolar, v/s una actitud individualista, competitiva o indiferente a las necesidades de los demás, en la mayoría del personal.

Estándares: Es la percepción del personal, respecto al nivel de desempeño que la escuela espera que ellos alcancen. Extremos: Se espera que todos los profesores desarrollen su trabajo con un alto nivel de profesionalismo y lo lleven a cabo en forma impecable, obteniendo resultados elevados v/s un nivel de logros esperado bajo y tolerancia con el desempeño descuidado.⁵⁴

Conflicto: Esta dimensión no se refiere a la existencia de conflictos sino a la forma cómo éstos se manejan: si hay o no libertad, en la escuela, para plantear los problemas abiertamente y expresar opiniones discrepantes, ya que ello permite sacar los conflictos a la luz y resolverlos. Extremos: Directivos y docentes valoran la franqueza y estimulan el pensamiento divergente e incluso crítico; abordan los problemas apenas se presentan v/s se prefiere mantener una apariencia de consenso y los problemas. Se barren debajo de la alfombra; la gente se informa a través de rumores y se cuida de no manifestar opiniones potencialmente impopulares.

⁵³ DE LUCAS, Ortueta (2002) Técnica de dirección de personal. 5ª Edición. México: Limusa.

⁵⁴ ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L (2003) Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio. 4ª Edición. México: Paidós.

Identidad: Es el sentimiento de formar parte de la escuela, de ser un miembro valioso del equipo; de que los objetivos personales y los de la escuela están alineados.⁵⁵

Extremos: Personal con la camiseta puesta, que se enorgullece de los logros de la escuela y se toma los problemas existentes como un desafío personal descomprometido e indiferente con respecto a la suerte de la escuela y sus integrantes, que se iría apenas tuviera una mejor oferta.

2.3. CONCEPTOS CENTRALES

2.3.1. Definición de clima laboral

El contexto mundial se caracteriza por sus constantes cambios, por su dinamismo, por su competitividad, en donde las organizaciones tienen la responsabilidad de liderar los cambios necesarios para enfrentar los retos del futuro. En este escenario resulta un requisito indispensable contar con un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.

El clima laboral, según Goncalves (1999) es 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. Está relacionado necesariamente con el “saber-hacer” del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma, con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.⁵⁶

En términos concretos podemos definir como clima laboral a las “características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en un ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es

⁵⁵ GIBSON, J (2001) Organizaciones, estructura y procesos. México: Mc Graw Hill.

⁵⁶ GONCALVES, A (1999) Clima organizacional. Revista Calidad. Volumen 1. México.

decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia”⁵⁷.

La gestión y administración del clima laboral es uno de las estrategias más vitales para las organizaciones, aun cuando actualmente no cobra la importancia requerida en algunas empresas. Gran responsabilidad les corresponde a las líderes de organizaciones frente a la búsqueda de la excelencia organizacional a través de su “Capital Humano”, que es en la actualidad la principal ventaja competitiva.

Guillen (2008) 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. Un estudio publicado por la revista norteamericana Fortune, refiere que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías; la conclusión del estudio señala que “La alegría se contagia y es una buena inversión. Y la prueba de esto, es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente.”⁵⁸

La premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo, optimizar espacios en las que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. Debemos entender entonces que la principal estrategia de desarrollo organizacional es, ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a “convivir” con ellos, creando un clima en la que los sentimientos humanos sean importantes, atender sus expectativas y problemas, esto ya es un clima laboral favorable para que nuestros colaboradores puedan crecer y desarrollarse como seres humanos, el resultado es que la organización será entonces más poderosa para competir en un mercado global.

⁵⁷ GONZÁLEZ Galán (2001) El clima del trabajo: Un factor de calidad de las organizaciones educativas. Madrid, España: Universidad Nacional a Distancia.

⁵⁸ GUILLEN, Gestoso (2008) Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid, España: McGraw-Hill.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.”

Este enfoque nos muestra como la percepción de las personas determina el comportamiento frente a la organización, y aunque ésta sea muy subjetiva, genera una tendencia que permite determinar el nivel de satisfacción y por ende de motivación de cada individuo. Cada elemento del contexto organizacional, por pequeño que sea, está impactando en su cotidianidad al empleado, afectando positiva o negativamente su percepción. Algunos de esos elementos tienen mayor trascendencia como el estilo de liderazgo con todas sus características de comunicación, manejo de poder, credibilidad, reconocimiento y participación entre otras, la relación con los compañeros de trabajo, el sentido de equipo que se viva en cada unidad y el trabajo mismo. Otros elementos del contexto son los elementos de trabajo, las características del lugar y el ambiente de trabajo en general.⁵⁹

Por eso, clima organizacional se puede definir también como el resultado de la interacción de las personas y los equipos de trabajo, los estilos de liderazgo, la estructura de la organización y los flujos de comunicación e información; en síntesis, nos dice cómo se sienten las personas al interior de la organización.

⁵⁹ ARIAS GALICIA, M. (2000) Administración de recursos humanos, para el alto desempeño. México: Editorial Trillas.

SISTEMA	CARACTERÍSTICAS
Autoritario Explotador	➤ Toma de Decisiones sólo por la alta Dirección. ➤ Imposición. ➤ Unilateral. ➤ Ambiente de Temor
Autoritario Paternalista	➤ Toma de Decisiones por la Alta Dirección. ➤ Existe confianza entre la dirección y sus colaboradores. ➤ Cultura basada en castigos y recompensas.
Participativo Consultivo	➤ Toma de Decisiones por la Alta Dirección. ➤ Los niveles bajos también pueden tomar decisiones. ➤ Se motiva con recompensas. ➤ Existen castigos ocasionales. ➤ Existe reconocimiento. ➤ Cuenta con un ambiente dinámico
Participativo en Grupo	➤ Toma de decisiones en toda la organización. ➤ Comunicación en todas direcciones. ➤ Alta participación del empleado. ➤ Objetivos claros. ➤ Coordinación entre alta dirección y el equipo de trabajo

Fuente: Arias Galicia (2000). Administración de recursos humanos, para el alto desempeño.

2.3.2. Reconocimiento y participación como factores que determinan un buen clima laboral.

Estos son factores claves para el mantenimiento de un buen clima laboral, porque generan compromiso y pertenencia en los trabajadores. Al hacer reconocimiento y al dar participación en las decisiones y en la planeación de la organización universitaria se crea un sentido de pertenencia en el trabajador. Todos los empleados en la actualidad

deberían tener la posibilidad de ser escuchados y sus opiniones incluirlas en los asuntos de la organización, asistir a las reuniones, presentar propuestas, ser proactivos.⁶⁰

Los que dirigen las organizaciones universitarias deben como prioridad promover el reconocimiento y la participación de sus trabajadores. Una buena gerencia plenamente identificada con el recurso humano que dirige, sabe que no se debe descuidar el alcance, repercusiones que el desempeño genera en pro de la motivación, y más cuando se manifiesta el reconocimiento.

Se debe creer en las personas y delegar funciones para comprometer a los trabajadores en un buen resultado y desempeño laboral. “Reconocimiento de la responsabilidad no económica respecto a la sociedad”. Cuando los líderes de las organizaciones logran los resultados esperados, gracias a la definición de las metas establecidas, a una buena unión apoyada de un liderazgo proactivo, participativa y motivadora, además de contar funciones bien definidas en los manuales de cargos que garantizan un buen desempeño, no se puede pasar por alto lo que el reconocimiento genera, representa y beneficia un buen desempeño laboral en la organización.

Se han determinado una serie de debilidades que manifiesta la administración, por no manejar adecuadamente lo que el reconocimiento representa y su incidencia en la productividad, motivación del trabajador. Una de las debilidades hoy en día en las organizaciones es que los trabajadores no se sienten apreciados ni valorados por esta. Con manifestaciones como “Nadie se entera de lo que hacemos aquí”. Sin embargo, algunas organizaciones dicen disponer de adecuados sistemas de reconocimiento, pero existe una diferencia en el sentir de los trabajadores; como que el reconocer a sus empleados no se está haciendo de un modo continuo, sus efectos son muy cortos, sobre todo cuando es de notar que el reconocimiento no es sincero.⁶¹ No se utilizan los métodos correctos para el reconocimiento, se debe

⁶⁰ BARDISA RUIZ, Teresa (2004) Teoría y práctica de la micro política en las organizaciones universitarias. Revista Iberoamericana de educación. N° 15. Madrid-España.

⁶¹ CASSASÚS, V. (2001) Organización universitaria, prácticas y fundamentos. Barcelona-España: Editorial Grao.

disponer de una gran variedad de métodos para mostrar el aprecio a los trabajadores, lo que para uno puede ser un reconocimiento, puede no serlo para otro. Otra falencia es, que en algunos casos el reconocimiento se confunde con halagos que incide, especialmente cuando con frecuencia se da reconocimiento por tareas que no lo merecen, entonces se devalúa el sistema de reconocimiento para los trabajadores que realmente si se lo merecen. Fortalecer el reconocimiento y la participación en la organización universitaria es tener la oportunidad de contar con trabajadores altamente motivados y comprometidos, con alta fidelidad hacia la organización y capaces de obtener los mejores logros y éxitos organizacionales.

CAPÍTULO III

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y MODELO DE
LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR
EL CLIMA LABORAL**

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

RESULTADOS DE GUÍA DE OBSERVACIÓN

CLIMALABORAL	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
AMBIENTE SOCIAL	PARTICIPATIVA	0	1	19	20
COORDINACIÓN	PUNTUALIDAD	2	1	18	20
	AMABILIDAD	1	2	17	20
	NIVEL DE COMPROMISO	0	2	18	20
SINERGIA EN EL TRABAJO	COMPANERISMO	0	0	20	20
	COHESIÓN SOCIAL	1	2	17	20
	CONFIANZA Y COLABORACIÓN	0	1	19	20
RESPONSABILIDAD	CUMPLIMIENTO TAREAS ASIGNADAS	0	1	19	20
	AUTONOMÍA Y LIBERTAD PARA INNOVAR	0	2	18	20
	CAPACIDAD PARA ENFRENTAR PROBLEMAS	0	3	17	20
	ASUMIR RIESGOS	2	2	16	20
	TOMA DE DECISIONES	1	1	18	20

Fuente: Observación a los docentes.

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos, el clima organizacional pasa por graves problemas que se manifiestan de distintas formas: mal ambiente social de trabajo, limitada coordinación entre gestores, escasa sinergia, poco nivel de liderazgo, poca responsabilidad,

limitados estímulos, poca satisfacción con los resultados, entre otros; así por ejemplo, de acuerdo a los resultados de la observación de los 20 observados, 20 nunca desarrollan el compañerismo; 19 no participan, no colaboran, no hay confianza y mucho menos se cumple con las tareas asignadas; 18 no son puntuales, así mismo no se sienten comprometidos, nunca toman decisiones; 17 no son amables y no tienen la capacidad de enfrentar problemas; 16 de los docentes no asumen riesgos.

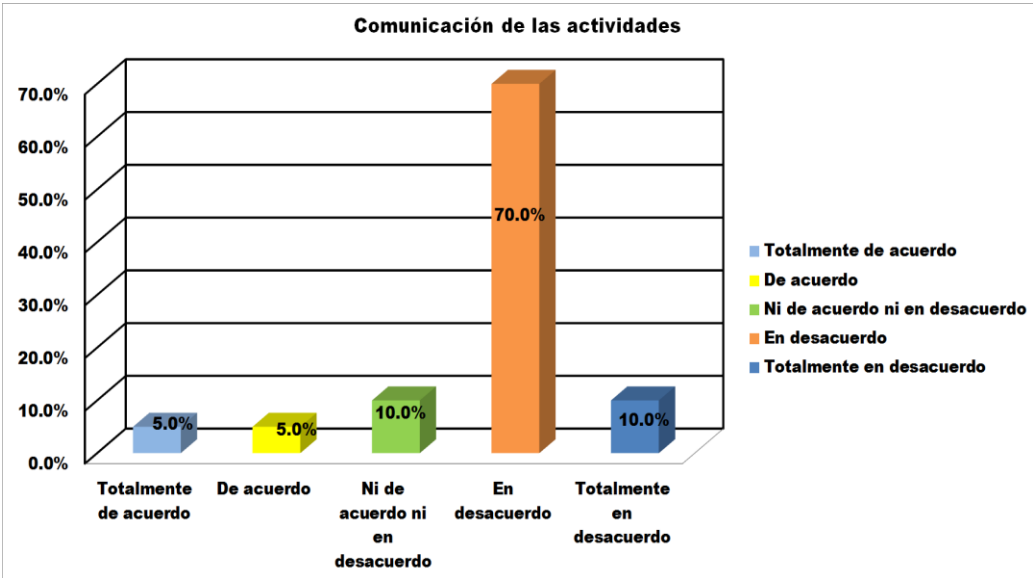
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Cuadro N° I: Comunicación de las Actividades

Las autoridades comunican con precisión y claridad las actividades que deben realizar	N	%
Totalmente de acuerdo	1	5.0
De acuerdo	1	5.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10.0
En desacuerdo	14	70.0
Totalmente en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 70% de los docentes califican la actitud de las autoridades desfavorable, puesto que no les comunican con precisión ni claridad las actividades que se van a realizar en la Escuela Profesional de Tecnología Médica, lo cual genera un mal clima laboral entre autoridades y docentes.



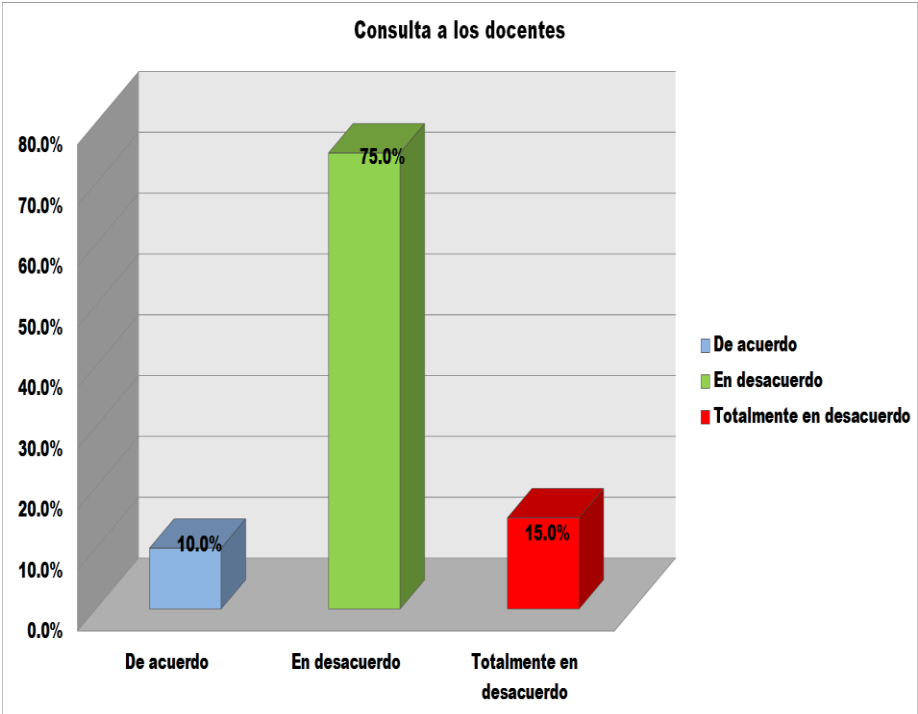
Fuente: Cuadro N° 1

Cuadro N° 2: Consulta a los Docentes

Las autoridades consultan a los docentes antes de tomar decisiones que los afectan	N	%
De acuerdo	2	10.0
En desacuerdo	15	75.0
Totalmente en desacuerdo	3	15.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 75% de los docentes consideran la actitud de las autoridades desfavorable, puesto que toman decisiones sin consultar a los docentes, y a esto se suma una comunicación imprecisa y poco clara para que realicen las actividades académicas, generando un mal clima laboral.



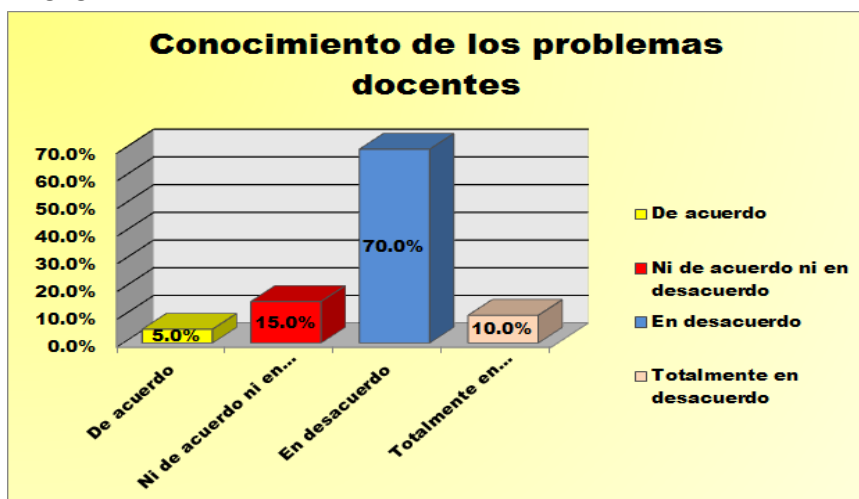
Fuente: Cuadro N° 2

Cuadro N° 3: Conocimiento de los Problemas Docentes

La administración de la Escuela Profesional de Tecnología Médica conoce los problemas que enfrentan los docentes	N	%
De acuerdo	1	5.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15.0
En desacuerdo	14	70.0
Totalmente en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 70% de los docentes afirman que la administración de la Escuela Profesional de Tecnología Médica es deficiente puesto que desconocen los problemas que enfrentan los maestros ya sea en plano pedagógico o de relaciones sociales.



Fuente: CUADRO N° 3

Cuadro N° 4: Innovaciones y Nuevas Ideas

La Escuela Profesional de Tecnología Médica está interesada en las innovaciones y en las nuevas ideas	N	%
De acuerdo	15	75.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.0
En desacuerdo	4	20.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 75% de los docentes están de acuerdo con la actitud de las autoridades de la Escuela Profesional de Tecnología Médica hacia la flexibilidad e innovación para experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Este aspecto es clave para motivar a los docentes a manejar un buen clima laboral y en consecuencia cumplir con los objetivos estratégicos de la Facultad.



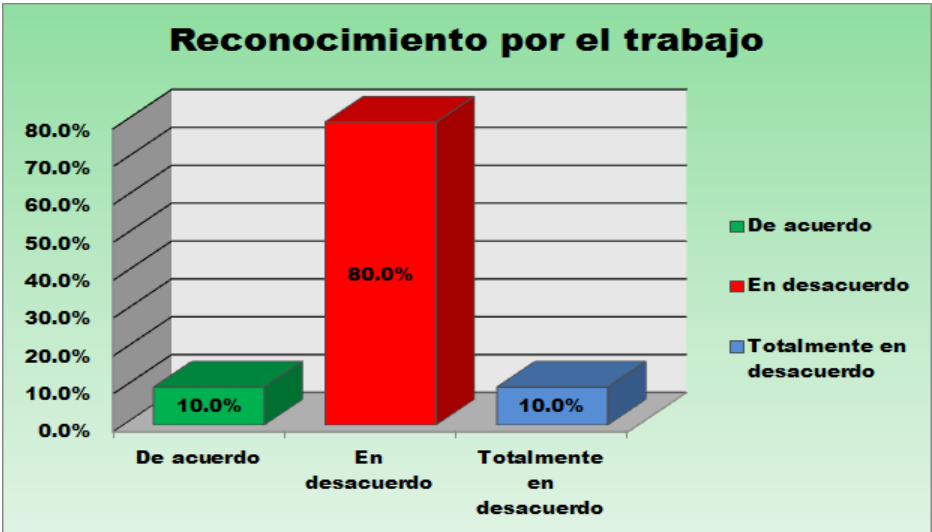
Fuente: CUADRO N° 4

Cuadro N° 5: Reconocimiento por el Trabajo

Cuando realiza un buen trabajo, la Escuela Profesional de Tecnología Médica les hace un reconocimiento.	N	%
De acuerdo	2	10.0
En desacuerdo	16	80.0
Totalmente en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 80% de los docentes indican que la Escuela Profesional de Tecnología Médica no los motiva cuando realizan un trabajo en beneficio de la Facultad, por tanto, están en desacuerdo, mientras que solo un 10% están de acuerdo.



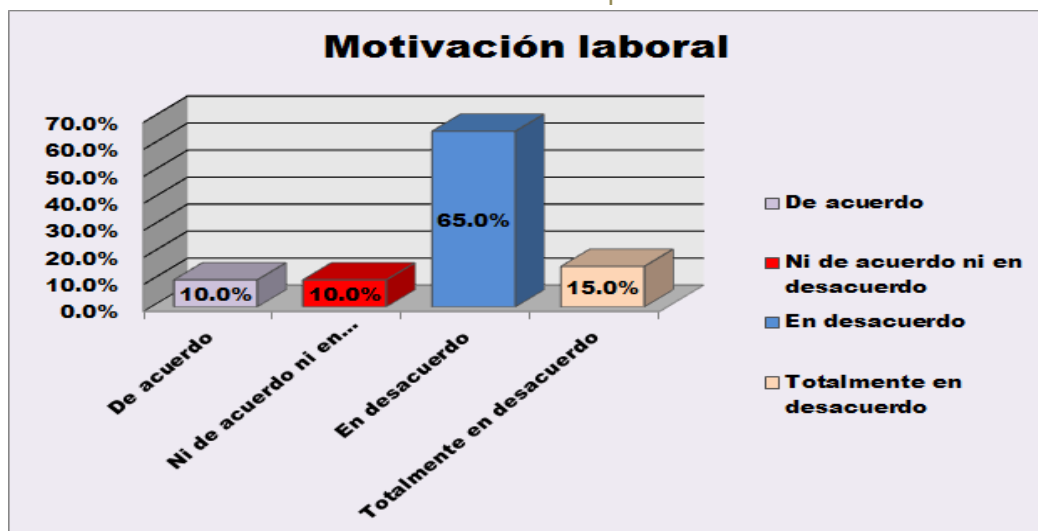
Fuente: CUADRO N° 5

Cuadro N° 6: Motivación Laboral

Se siente motivado al desempeñar sus labores en la Escuela Profesional de Tecnología Médica.	N	%
De acuerdo	2	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10.0
En desacuerdo	13	65.0
Totalmente en desacuerdo	3	15.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 65% de los docentes tienen una actitud desfavorable respecto a la motivación laboral, por tanto, están en desacuerdo; solo el 10% están conformes, en consecuencia, están de acuerdo. Estos índices, permiten afirmar que debido al poco reconocimiento que se les hace a los docentes a su buen trabajo, estos no están motivados al desempeñar sus labores académicas.



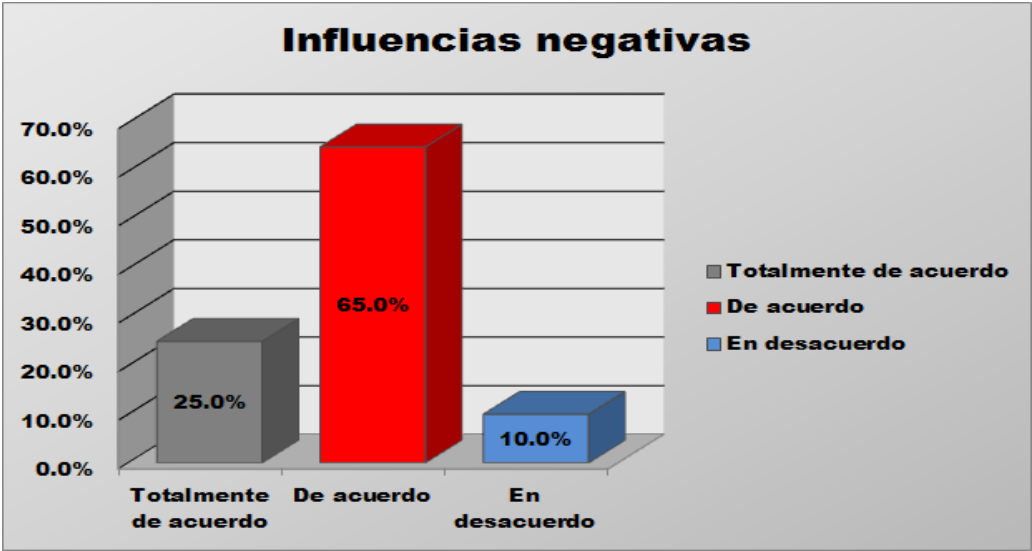
Fuente: CUADRO N° 6

Cuadro N° 7: Influencias Negativas

Considera que en la Escuela Profesional de Tecnología Médica, existen influencias negativas por parte de algunos colegas que afectan emocionalmente a los integrantes	N	%
Totalmente de acuerdo	5	25.0
De acuerdo	13	65.0
En desacuerdo	2	10.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 65% de los docentes tiene una actitud inaceptable respecto a las influencias negativas por parte de algunos colegas que afectan emocionalmente a los demás, por tanto, están de acuerdo; el 25% expresan estar totalmente de acuerdo con las influencias negativas en la Escuela Profesional de Tecnología Médica y solo el 10% indican lo contrario, es decir, están en desacuerdo.



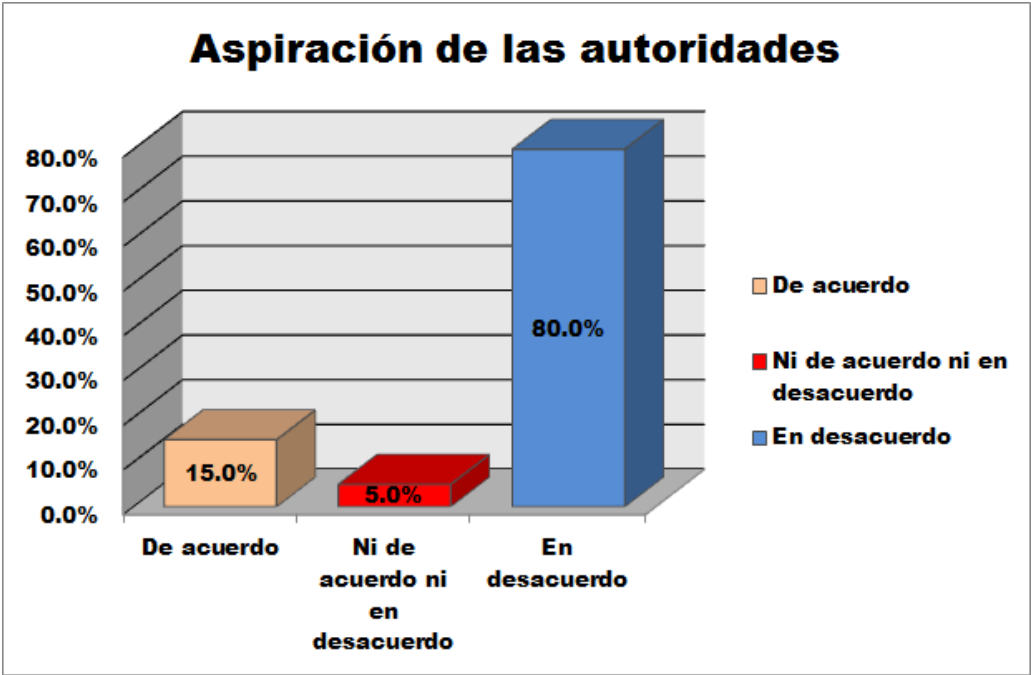
Fuente: CUADRO N° 7

Cuadro N° 8: Aspiración de las Autoridades

Las autoridades les comunican qué se espera de ustedes.	N	%
De acuerdo	3	15.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.0
En desacuerdo	16	80.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 80% de los docentes están en desacuerdo con la actitud de las autoridades de la Escuela Profesional de Tecnología Médica ya que no les comunican qué se espera de ellos si realizan un trabajo organizado y en equipo en su labor académica. En consecuencia, los docentes se muestran desmotivados en su accionar laboral.



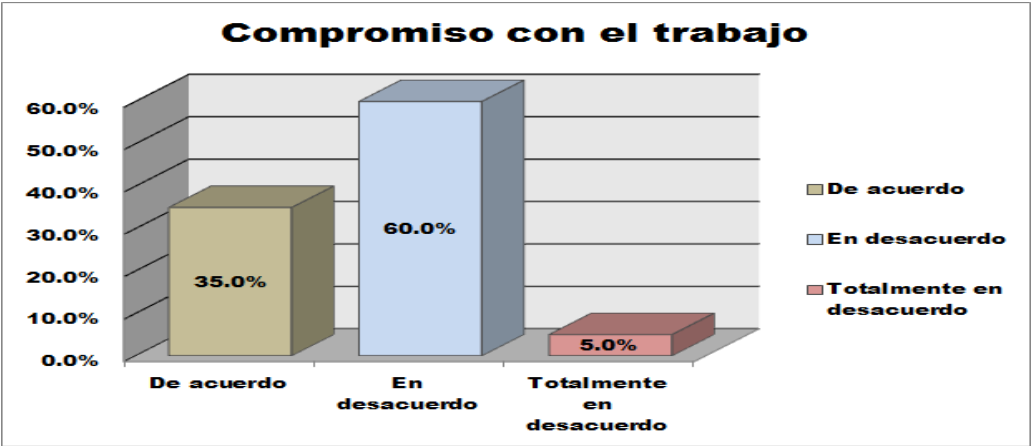
Fuente: CUADRO N° 8

Cuadro N° 9: Compromiso con el Trabajo

Se siente comprometido con el trabajo que realiza en la Escuela Profesional de Tecnología Médica.	N	%
De acuerdo	7	35.0
En desacuerdo	12	60.0
Totalmente en desacuerdo	1	5.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 60% de los docentes están en desacuerdo respecto a que existe compromiso con el trabajo que realiza en la Escuela Profesional de Tecnología Médica para brindar mejor servicio a los estudiantes. En consecuencia, esto se debe a que las autoridades tienen actitudes desfavorables como una mala comunicación, son ajenos a los problemas de los docentes y además no los motivan a pesar de promover la flexibilidad para crear situaciones nuevas que enriquecen su labor académica.



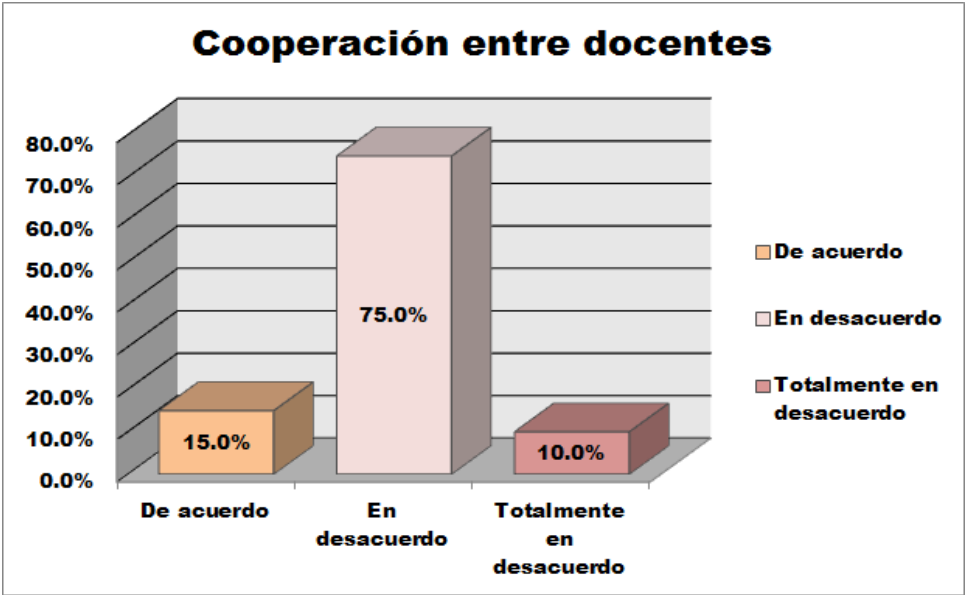
Fuente: CUADRO N° 9

Cuadro N° 10: Cooperación entre Docentes

Existe cooperación y apoyo entre docentes para el desarrollo de las actividades académicas en la Escuela Profesional de Tecnología Médica.	N	%
De acuerdo	3	15.0
En desacuerdo	15	75.0
Totalmente en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 75% de los docentes tienen una actitud desfavorable respecto a que existe cooperación y apoyo entre docentes, en consecuencia, están en desacuerdo; mientras que solo el 15% indica lo contrario. Estos índices evidencian que la comunicación entre docentes no es la mejor cuando se trata del desarrollo de las actividades académicas de la Escuela Profesional de Tecnología Médica en aras de brindar un servicio de calidad a los usuarios.



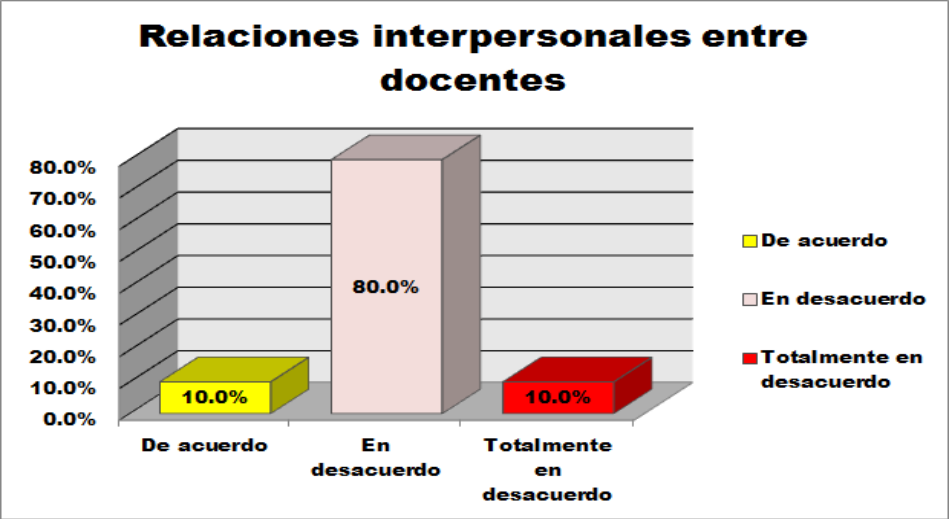
Fuente: CUADRO N° 10

Cuadro N° 11: Relaciones Interpersonales entre Docentes

En la Escuela Profesional de Tecnología Médica, la convivencia y las relaciones interpersonales entre docentes los hacen sentir en confianza.	N	%
De acuerdo	2	10.0
En desacuerdo	16	80.0
Totalmente en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 80% de los docentes están en desacuerdo con las actitudes que muestran sus colegas ya que existe una inapropiada convivencia e inadecuadas relaciones interpersonales, lo que genera desconfianza entre docentes; es por ello que la cooperación y apoyo entre ellos no es de la mejor, así lo muestra el cuadro anterior con el 75% de inaceptabilidad.



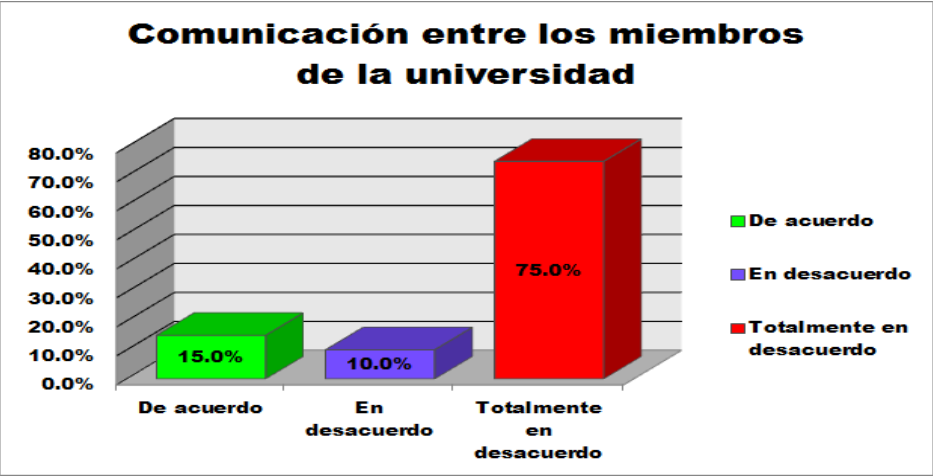
Fuente: CUADRO N° 11

Cuadro N° 12: Comunicación entre los Miembros de la Universidad

Existe buena comunicación entre los miembros de la universidad	N	%
De acuerdo	3	15.0
En desacuerdo	2	10.0
Totalmente en desacuerdo	15	75.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 75% de los docentes indican que no existe una buena comunicación entre los miembros de la universidad, esto es, que existe una comunicación horizontal, lo cual permite que desconozcan los problemas de los docentes y además impongan sus decisiones sin consultar, en consecuencia, están totalmente en desacuerdo; sin embargo, el 15% tienen una actitud favorable.



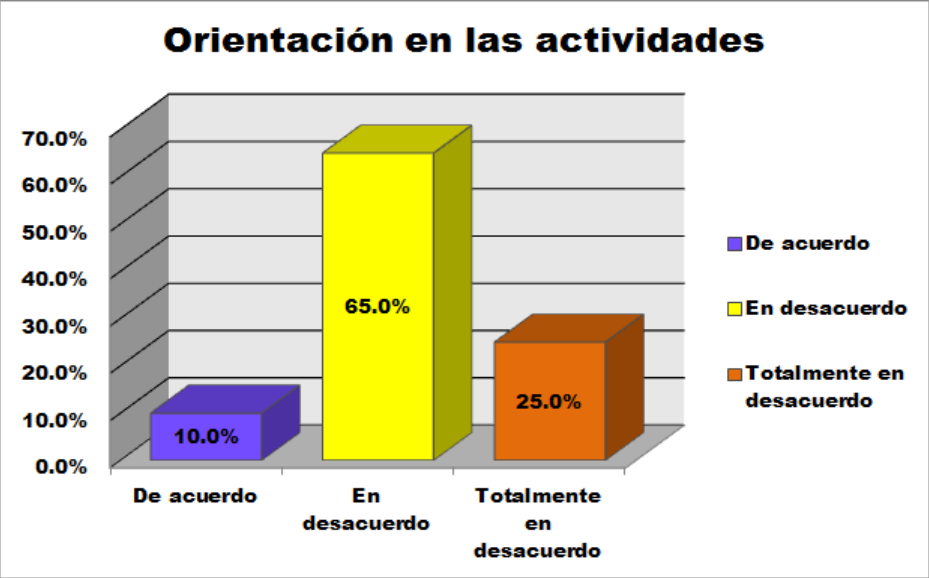
Fuente: CUADRO N° 12

Cuadro N° 13: Orientación en las Actividades

Si tiene alguna duda al realizar sus actividades, pregunta a algunos de sus colegas para que lo orienten.	N	%
De acuerdo	2	10.0
En desacuerdo	13	65.0
Totalmente en desacuerdo	5	25.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 65% de los docentes tienen una actitud desfavorable respecto a que cuando tienen alguna duda para realizar sus actividades buscan orientación en sus colegas; esto se debe a que existen una inadecuada convivencia y malas relaciones interpersonales entre ellos y por lo tanto están en desacuerdo; sin embargo, el 10% tienen una actitud favorable.



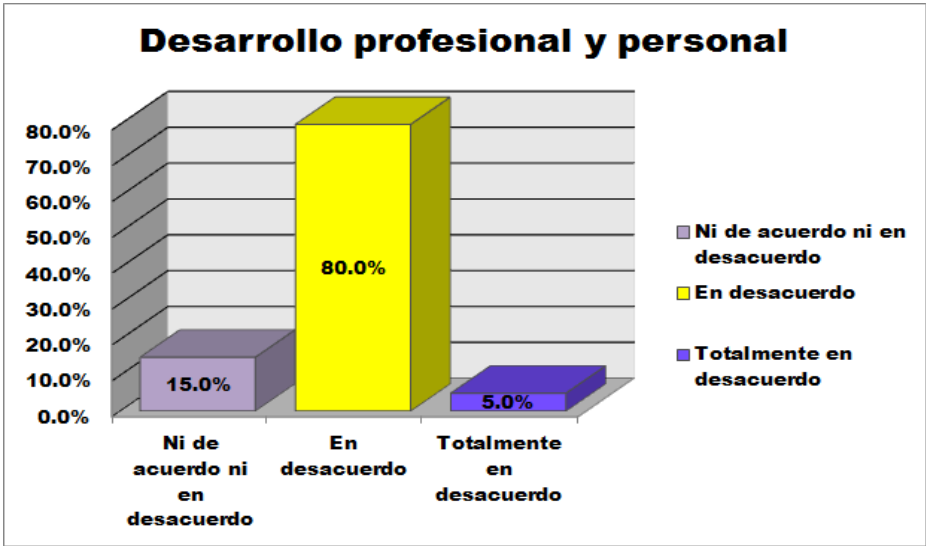
FUENTE: CUADRO N° 13

Cuadro N° 14: Desarrollo Profesional y Personal

Las actividades que realiza en la Escuela Profesional de Tecnología Médica, le permiten crecer profesionalmente y personalmente.	N	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15.0
En desacuerdo	16	80.0
Totalmente en desacuerdo	1	5.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 80% de los docentes afirman que las actividades que realiza la Escuela Profesional de Tecnología Médica no les permite su desarrollo profesional ni personal ya que las autoridades no muestran aspiraciones por conocer la actividad académica de los docentes, por ello están en desacuerdo; sin embargo, el 15% no opina.



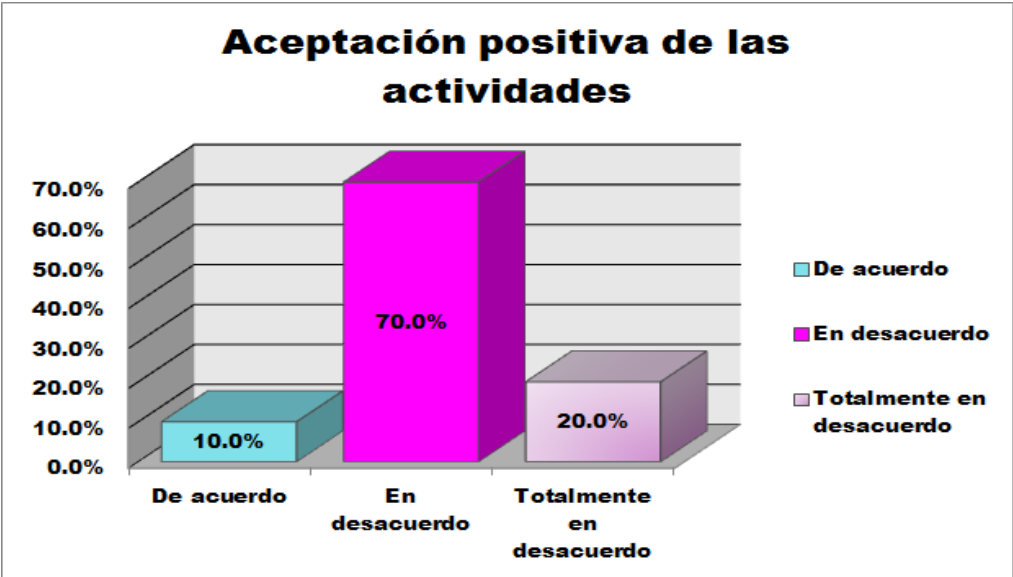
Fuente: CUADRO N° 14

Cuadro N° 15: Aceptación Positiva de las Actividades

Acepta positivamente las críticas y sugerencias sobre sus actividades académicas como parte de su desarrollo profesional y personal.	N	%
De acuerdo	2	10.0
En desacuerdo	14	70.0
Totalmente en desacuerdo	4	20.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 70% de los docentes tienen una actitud negativa respecto a la aceptación de las críticas y sugerencias sobre las actividades académicas como parte de su desarrollo profesional y personal, por tanto, están en desacuerdo; solo el 10% está de acuerdo en aceptar las críticas y sugerencias de manera positiva.



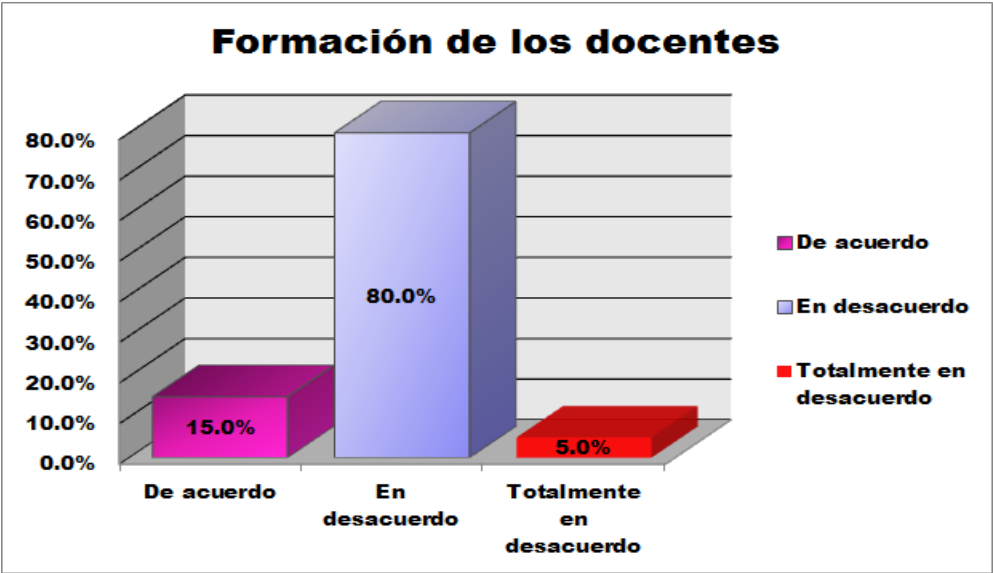
Fuente: CUADRO N° 15

Cuadro N° 16: Formación de los Docentes

Las autoridades se preocupan por la formación y/o capacitación de los docentes.	N	%
De acuerdo	3	15.0
En desacuerdo	16	80.0
Totalmente en desacuerdo	1	5.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 80% de los docentes encuestados tienen una actitud desfavorable respecto a que las autoridades se preocupan por su formación o capacitación, lo cual sería beneficioso para su desarrollo profesional y personal, por lo que están en desacuerdo, y el 15% están de acuerdo con las actitudes de las autoridades.



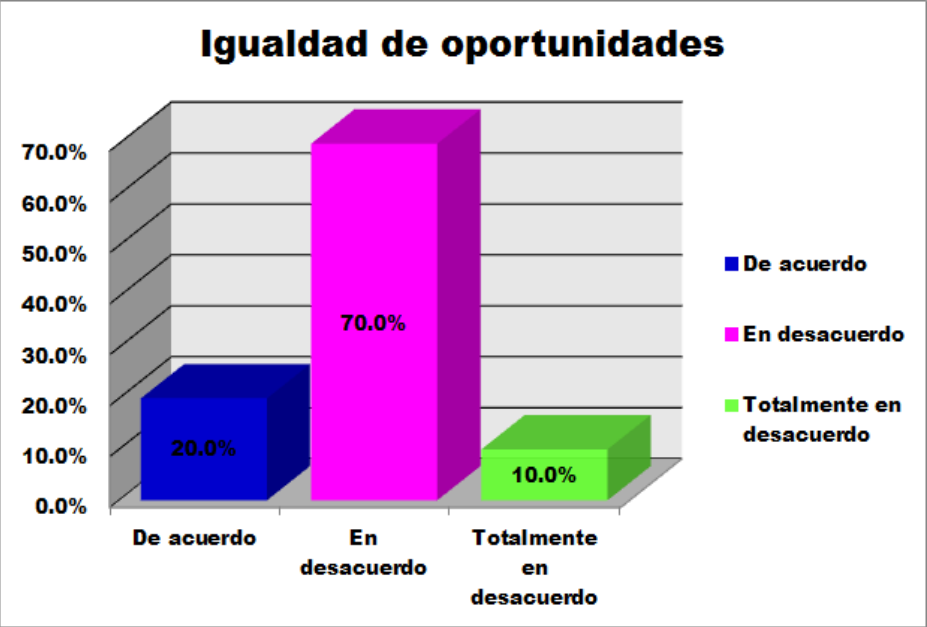
Fuente: CUADRO N° 16

Cuadro N° 17: Igualdad de Oportunidades

Considera que todos los docentes tienen las mismas oportunidades para superarse personal y profesionalmente.	N	%
De acuerdo	4	20.0
En desacuerdo	14	70.0
Totalmente en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 70% de los docentes consideran que no todos los docentes tienen las mismas oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente, lo que genera desigualdades, inadecuada convivencia y malas relaciones interpersonales, por tanto están en desacuerdo.



Fuente: CUADRO N° 17

Cuadro N° 18: Descubrimiento de las Necesidades de Formación Docente

Se preocupan en la Escuela Profesional de Tecnología Médica, por identificar las necesidades de formación de los docentes para capacitarlos y así mejorar el desempeño laboral.	N	%
De acuerdo	3	15.0
En desacuerdo	15	75.0
Totalmente en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 75% de los docentes piensan que sus autoridades no se preocupan por identificar las necesidades que tienen los docentes para su formación, de tal modo que se capaciten y en consecuencia mejoren su desempeño laboral, por lo que están en desacuerdo.



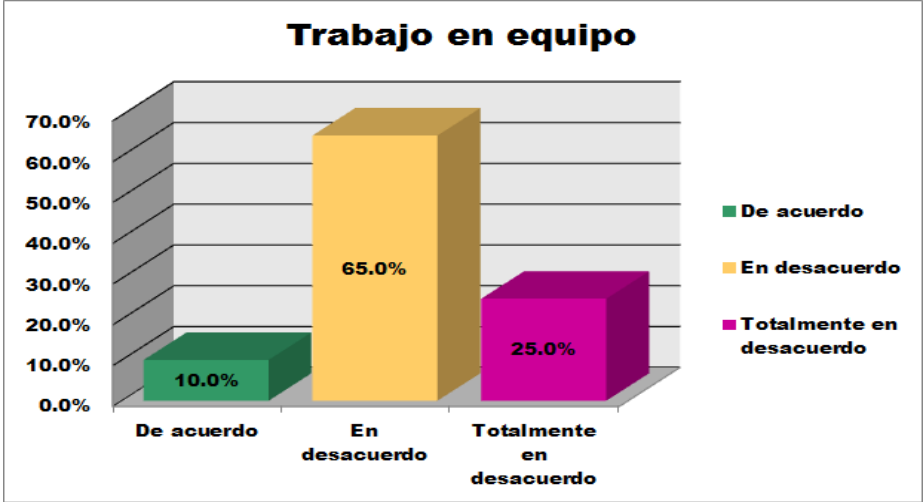
Fuente: CUADRO N° 18

Cuadro N° 19: Trabajo en Equipo

El trabajo en la Escuela Profesional de Tecnología Médica, generalmente se realiza en equipo, si la actividad lo requiere.	N	%
De acuerdo	2	10.0
En desacuerdo	13	65.0
Totalmente en desacuerdo	5	25.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 65% de los docentes respecto al modo de trabajo, afirman que muy poco se trabaja en equipo cuando existen actividades que demandan la cooperación, el manejo de relaciones interpersonales, el liderazgo, la empatía entre otros; por lo que están en desacuerdo.



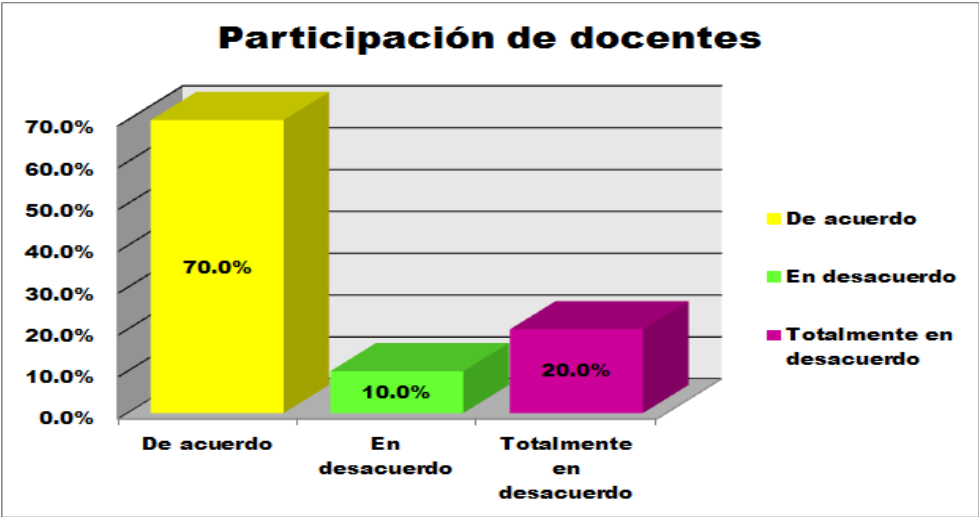
Fuente: CUADRO N° 19

Cuadro N° 20: Participación de Docentes

Existen docentes que no trabajan en equipo cuando alguna actividad así lo requiere.	N	%
De acuerdo	14	70.0
En desacuerdo	2	10.0
Totalmente en desacuerdo	4	20.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 70% de los docentes tienen una actitud desfavorable respecto a la participación que tienen al trabajar en equipo ya que hay algunos docentes que no incorporan en su modo de trabajo la cooperación, responsabilidad, respeto de ideas u opiniones, planteo de alternativas de solución entre otros, en consecuencia, están de acuerdo.



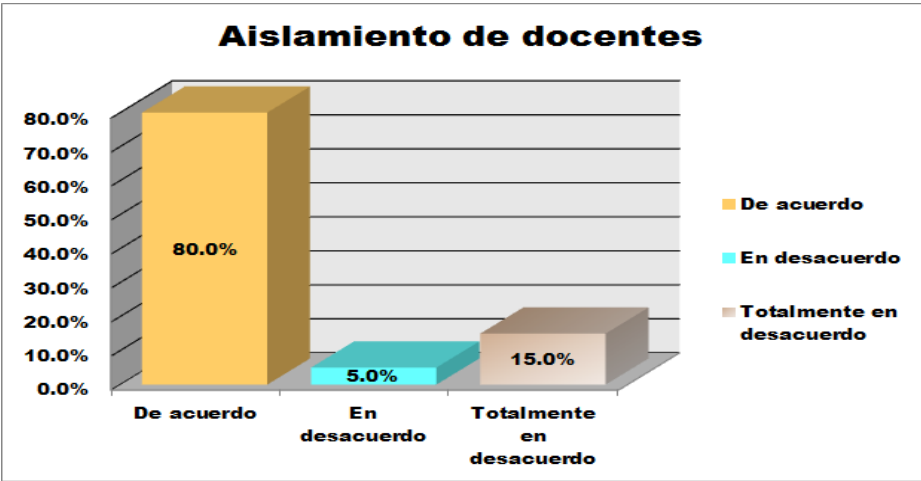
Fuente: CUADRO N° 20

Cuadro N° 21: Aislamiento de Docentes

Existe aislamiento de los docentes en actividades que se realizan en equipo al interior de la Universidad.	N	%
De acuerdo	16	80.0
En desacuerdo	1	5.0
Totalmente en desacuerdo	3	15.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Análisis: El 80% de los docentes expresan estar de acuerdo que existe aislamiento de los docentes en las actividades que realizan en equipo al interior de la Universidad, debido a la desigualdad de oportunidades que hay en los docentes para superarse personal y profesionalmente; lo que genera una inapropiada convivencia y un mal clima laboral.



Fuente: CUADRO N° 21

3.2. PROPUESTA TEÓRICA:

“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL”



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la Escuela Profesional de Tecnología Médica, encontramos que el clima laboral es inapropiado debido a que las autoridades tienen una comunicación verticalista, no informan sobre las actividades académicas que deben realizar los docentes, imposición de ideas, desconocen los problemas que enfrentan los maestros ya sea en plano pedagógico o de relaciones sociales, no los motivan cuando realizan un trabajo en beneficio de la facultad, docentes desmotivados al desempeñar sus labores académicas, entre otros. Esta problemática existente, debe revertirse ya que el elemento clave para una organización inteligente, es un buen clima laboral, con el fin de lograr los desafíos que la organización se propone, los cuales se concretizan en los objetivos estratégicos; sin embargo, para que esto ocurra deben superarse conflictos para el crecimiento de la organización universitaria.

Es conocido que la mayor dificultad para que los docentes adopten actitudes positivas es la disfuncionalidad de la gestión universitaria, es decir, que los directivos no incentivan el trabajo académico de los docentes, no se preocupan por capacitarlos para que de este modo se desarrollen personal y profesionalmente, donde los beneficiarios son los estudiantes⁶².

Esto se logra mediante un enfoque integrador que permita a los miembros de la organización universitaria o grupos de trabajo ejercer acciones en la vida institucional; es decir, tomar decisiones en diferentes aspectos de la gestión académica, tanto en la política de la universidad como en la determinación de metas, estrategias y alternativas específicas de acción; instrumentación de las decisiones y evaluación sistémica del funcionamiento universitario. Al respecto, la participación de los miembros de la comunidad universitaria demanda procesos educativos que involucre el reconocimiento de la participación de todos los miembros de la organización universitaria como una necesidad humana, que permita mejorar el clima laboral y responda a las necesidades

⁶² BAUSELA HERRERA, Esperanza (2003) La docencia a través de la gestión universitaria. España: Universidad de León.

sociales para mantener y fortalecer el clima dentro y fuera de la universidad.

En este sentido, las estrategias organizacionales son una técnica integradora que se concretizan a través de talleres y que involucran el reconocimiento de la diversidad existente entre los miembros de la organización universitaria, desde la motivación, creatividad, participación de trabajo en equipo, liderazgo, habilidades sociales, autoestima, entre otros con la finalidad de mejorar el clima laboral de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

3.2.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

General: Mejorar el clima laboral en los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica, mediante estrategias organizacionales con la finalidad de fortalecer la convivencia y las relaciones sociales.

Específicos:

Fomentar la integración en la comunidad universitaria durante las actividades laborales que organice la Institución.

Trabajar en equipo con los docentes, donde cada representante asumirá su responsabilidad con la finalidad de aportar experiencias de su práctica pedagógica.

Mejorar la convivencia mediante la práctica de habilidades sociales.

Afianzar las relaciones sociales en los docentes con la finalidad de mantener una comunicación amical y asertiva.

3.2.3. FUNDAMENTACIÓN

La propuesta tiene como base fundamental la Teoría de Stephen Robbins. Esta teoría 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. En este sentido, las estrategias organizacionales al ser integradoras, incorporan el ambiente, adopción de actitudes y sentimientos, participación con la finalidad de afianzar la convivencia y mantener buenas relaciones sociales.

La Teoría de Frederick Herzberg afirma que la motivación del individuo es bifactorial, es decir que los factores higiénicos como las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre directivos y empleados, reglamentos internos, oportunidades existentes, etc. dependerá de los factores motivacionales que tenga el individuo para autorrealizarse y alcanzar sus metas a través del enriquecimiento del trabajo. En consecuencia, para motivar a los docentes es necesario influir directamente sobre la tarea y el trabajo mismo, enriqueciéndolo y reconociendo los logros sin pretender que las condiciones periféricas, el sueldo, el tener buenos compañeros de trabajo y buenos supervisores, traiga como resultado un aumento en la motivación y una mejora en el desempeño. En este sentido, para motivar a los docentes en su desarrollo personal y profesional, las estrategias organizacionales permiten que los docentes analicen, propongan, trabajen, cooperen, practiquen y socialicen sus aprendizajes a partir de la motivación, para lograr un adecuado clima laboral.

Finalmente, 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.

3.2.4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.

TALLER N° I: “NOS MOTIVAMOS PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL”

RESUMEN: Este taller persigue promover en todos los asistentes la satisfacción laboral mediante la práctica de relaciones interpersonales. Estas son esenciales para mantener un adecuado clima laboral, es por ello que a través de la interacción se afianzará la convivencia y las relaciones sociales en la comunidad universitaria. Asimismo, los participantes desplegarán una serie de procesos cognitivos y afectivos que permitan la satisfacción en su medio laboral, logrando un compromiso con la organización universitaria.

FUNDAMENTACIÓN: Este taller se fundamenta en la Teoría de Stephen Robbins, ya que a partir de un conjunto de estrategias planificadas e integrales provoquen la adquisición de actitudes y afiancen sentimientos con la finalidad de afianzar la convivencia y mantener buenas relaciones sociales. Además, que permite la participación activa de los integrantes de la organización universitaria para el logro de sus metas y objetivos.

OBJETIVO: Motivar a los docentes para mantener la satisfacción laboral.

ANÁLISIS TEMÁTICO:

TEMA N°01: ENCONTRAR A MI HERMANO ANIMAL

Objetivo: Disminuir la tensión que se genera al inicio de un evento y crear en los participantes conciencia de escoger la actitud y hacer del trabajo algo divertido.

Desarrollo: Quien esté a cargo de dirigir el taller deberá indicar un animal a cada docente, sin que nadie sepa que animal tiene cada uno. Como mínimo debe haber dos docentes con el mismo animal. Una vez que todos tengan el animal asignado, se deberán vendar los ojos, y comenzar a realizar el sonido correspondiente de su animal, buscando a

su hermano, es decir, buscando a quien también este realizando el mismo sonido.

TEMA N°02: EL CAOS

Objetivo: Conocer las diferentes órdenes y actitudes individuales para realizar el trabajo y descubrir cuando se logra bienestar institucional.

Desarrollo:

Primer paso: El coordinador reparte una serie de papeles tantos como participantes haya donde ha escrito una serie de acciones u órdenes, cada participante debe actuar en el momento indicado, de acuerdo a lo que le indique el papel que recibió

Segundo paso: El coordinador, una vez explicado lo anterior, da una señal, todos empiezan a actuar y a otra señal todos paran la actuación y así por varias veces.

TEMA N°03: ¿SABES LO QUE SIGNIFICA SER GANSO?

El próximo otoño, cuando veas a los gansos emigrar dirigiéndose a un lugar más cálido para pasar el invierno, observa que vuelan formando una “V”, una “V” corta. Tal vez te interese saber que la ciencia ha descubierto por qué vuelan en esa forma. Se ha comprobado que, cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en “V”, la bandada completa aumenta su poder, por lo menos en un 71% más que si cada pájaro volara solo.

Las personas que comparten una dirección común y tienen sentido de comunidad, pueden llegar a cumplir sus objetivos más fácil y rápidamente, porque van apoyándose mutuamente, haciendo que los logros sean aún mejores.

Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de

hacerlo solo y rápidamente regresa a la formación, para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Si nos unimos y nos mantenemos a aquellos que van a nuestra misma dirección, el esfuerzo será menor. Será más sencillo y placentero el logro de alcanzar las metas previstas.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los lugares de atrás y otro ganso toma su lugar. Los hombres obtendremos los mejores resultados si nos apoyamos en los momentos duros, si nos respetamos mutuamente en todo momento compartiendo los problemas y los momentos más difíciles.

Los gansos que van detrás graznan para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad. Una palabra de aliento a tiempo ayuda, da fuerza, motiva y produce el mejor de los beneficios.

Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera y sólo entonces los dos acompañantes vuelan a su bandada o se unen a otro grupo.

Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso, nos mantendríamos uno al lado del otro hasta el fin. (Texto extraído de la dinámica *La Casa Ideal* de Gilmer Leiva Cáceres).

DESARROLLO METODOLÓGICO:

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

PARTES COMPONENTES DEL TALLER	ACCIONES
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	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	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.

AGENDA PRELIMINAR DE LA EJECUCIÓN DEL TALLER

Periodicidad: Una semana por cada tema

DESARROLLO DEL TALLER:

Taller N° 1			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser el taller de tipo propositiva, se adjunta una propuesta de evaluación; el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

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

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
Se cumplieron	SI	NO
Respondieron a las expectativas	SI	NO
Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
Respondieron a sus expectativas	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.		
El tema más útil fue:		

III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada	SI		NO
La utilización de recursos didácticos ha sido:	☐ BUEN ☐	☐ REGULA ☐	☐ MAL ☐
El manejo de grupo por parte del expositor fue:	☐ BUEN ☐	☐ REGULA ☐	☐ MAL ☐
El dominio del tema por parte del facilitadora sido:	☐ BUEN ☐	☐ REGULA ☐	☐ MAL ☐
5. El dominio práctico del facilitador fue:	☐ BUEN ☐	☐ REGULA ☐	☐ MAL ☐

Conclusiones del Taller:

Las dinámicas rompehielos y de motivación son fundamentales para despertar el espíritu de confianza y entusiasmo en los asistentes.

La dinámica del caos permite comparar el trabajar sólo con el trabajo en equipo.

La participación de todos en estas tres dinámicas permitirá trabajar con mayor comodidad los otros talleres

Recomendaciones:

Antes de empezar cualquier taller es muy importante motivar a los participantes.

Es indispensable aplicar estas dinámicas en la Universidad.

Bibliografía Básica del Taller:

ARRIBAS URRUTIA, A. (2001). “La importancia de la información interna en la empresa”. Revista Latinoamericana de comunicación N° 27. España.

HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico.

MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.

GOODSTEIN, L., NOLAN, T., PFEIFFER, W. (2002). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

WINTER, Robert. (2000). Manual de trabajo en equipo. Ediciones Díaz Santos. Madrid. España.

TALLER N° 2: “MEJORAMOS LA COMUNICACIÓN PARA ESTABLECER UN BUEN CLIMA LABORAL”

RESUMEN: Este taller está orientado a desarrollar habilidades comunicativas de los docentes para que las ideas, sentimientos, argumentos y otros puedan ser canalizados y materializados a favor del clima laboral de la universidad. Como es sabido, un adecuado clima laboral va a depender de la forma como se entienda o comprenda las necesidades de las personas, y para ello la comunicación es un elemento mediador para interactuar con nuestros semejantes, por ello debe ser clara, precisa, pertinente, adecuada y empática.

FUNDAMENTACIÓN: El presente taller se fundamenta en la Teoría de Frederick Herzberg quien afirma que para motivar a los docentes es necesario influir directamente sobre la tarea y el trabajo mismo, enriqueciéndolo y reconociendo los logros sin pretender que las condiciones periféricas, el sueldo, el tener buenos compañeros de trabajo y buenos supervisores, traiga como resultado un aumento en la motivación y una mejora en el desempeño. En este sentido, para motivar a los docentes en su desarrollo personal y profesional, la comunicación es clave ya que dependerá de las formas, incentivos, expresiones verbales o mímicas, entre otros son factores que tiene la comunicación y que influyen en la motivación del individuo. Además que la comunicación es el primer proceso cognitivo superior que debe

desarrollar el individuo para ampliar otros procesos cognitivos y afectivos que son esenciales en una organización universitaria.

OBJETIVO: Mejorar las habilidades comunicativas docentes para construir un adecuado clima laboral.

ANÁLISIS TEMÁTICO:

TEMA N°01: NOS COMUNICAMOS PARA LOGRAR METAS COMUNES.

Objetivo: Analizar la importancia de la comunicación para lograr metas comunes a nivel grupal e institucional.

Materiales:

- Pizarra.
- Plumones.
- 02 Papeles grandes y un papel para tapar

Desarrollo:

- Se pide tres voluntarios, estos salen del salón
- Se llama a uno y se le pide que empiece a dibujar cualquier cosa, se le puede indicar una parte del papel.
- Luego se tapa lo que dibujó con el papel periódico dejando descubiertas algunas líneas.
- Entra la segunda persona y se le pide que continúe el dibujo
- Luego la tercera persona repitiendo el procedimiento anterior
- Se descubre el dibujo resultante de los tres.
- Discusión
- La discusión radica en que no hubo comunicación para realizar el dibujo colectivo y buena comunicación. Luego ver la importancia de conocer que es lo que se quiere para poder llevar a cabo un trabajo conjunto e interrelacionado, tener un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes institucionales.

TEMA N°02: PERMANECEN ABIERTOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN.

La mejor herramienta que puedes utilizar para comunicarte con otra persona es seguir hablando con ellos, no importa sobre qué. Las relaciones importantes dependen en gran medida del hecho de mantener abiertos los canales de comunicación.

David de 15 años comprobó en carne propia cómo la falta de comunicación puede desembocar en problemas. Cuando David mencionó que estaba pensando participar en la obra de teatro del instituto, su madre se pasó varias semanas preguntando sobre el tema. David se sintió agobiado con las preguntas y la presión que él mismo se había impuesto para hacer un buen trabajo. Él quería guardarse algunos detalles y no quería explicarle a su madre cómo se sentía, fue levantando un muro que se interpuso en la confianza de ambos.

La intención de la madre no era presionarlo sino demostrarle su apoyo, lo cual no fue percibido por David. Al no hablar sobre ello el malentendido se fue haciendo más grande. Cuando David dejó de contarle sus cosas a su madre, ella asumió que tenía algo que ocultar y empezó a establecer límites con él.

Una alternativa mejor por parte de David habría sido contarle a su madre que se sentía presionado. Es posible que sus padres lo hubieran comprendido muy bien y también tolerar su sentido de independencia.

Así la comunicación estará en tus manos y cuanto más te comuniques con tus padres sobre tus actividades, incluso sobre cosas aparentemente irrelevantes, les harás pensar y les demostrarás que eres lo bastante maduro y responsable para tomar tus propias decisiones. (Texto extraído de la dinámica *El Árbol* de Gilmer Leiva Cáceres.)

TEMA N°03: MI ESTILO DE COMUNICACIÓN

Objetivo: Que los participantes identifiquen su estilo de comunicación.

Descripción:

El facilitador coloca en el centro del salón una serie de objetos e instrumentos musicales y les solicita a los participantes tomen uno de ellos. El facilitador dirige a los participantes para que realicen diversas conversaciones rítmicas utilizando los objetos. Al término de la actividad, el facilitador guía un proceso de reflexión sobre la vivencia.

DESARROLLO METODOLÓGICO:

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

PARTES COMPONENTES DEL TALLER	ACCIONES
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	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	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.
--	--

AGENDA PRELIMINAR DE LA EJECUCIÓN DEL TALLER

Periodicidad: Una semana por cada tema

DESARROLLO DEL TALLER:

Taller N° 2			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

EVALUACIÓN DEL TALLER

Por tratarse de un taller de tipo propositiva, se adjunta una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
Se cumplieron	SI	NO
Respondieron a las expectativas	SI	NO

Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO	
Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO	
Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:			
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada	SI		NO
La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
El dominio del tema por parte del facilitadora sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones del Taller:

La comunicación en los grupos distintos y con temas opuestos presentan al inicio actitudes diferentes muy marcadas que luego son superadas por la interacción entre todos.

Los distintos estilos de comunicación de los estudiantes serán compartidos en el taller de manera dinámica e interactiva.

Los grupos se integran de la mejor manera cuando identifican el objetivo común, lo que permite que se superen todos los malos entendidos.

Recomendaciones:

El taller debe aplicarse en nuestro campo de observación a fin de mejorar el clima laboral de los docentes.

El taller debe desarrollarse con frecuencia para mejorar la comunicación en la comuna universitaria y en consecuencia los docentes mantengan satisfacción laboral.

Es indispensable aplicar estas dinámicas en la Universidad, para mejorar los canales de comunicación.

Bibliografía Básica del Taller

CABALLO, V.E. (1995). Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

FERNÁNDEZ, R. (1994). Evaluación Conductual Hoy. Madrid: Pirámide.

HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill México

RALP, Nicholz. (2005). Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

TALLER N° 03: “TRABAJANDO COOPERATIVAMENTE EN LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA”

RESUMEN: Este taller busca fomentar el trabajo cooperativo en la organización universitaria con la finalidad de incrementar la comprensión entre los miembros de la comunidad universitaria, generar compromisos, mejorar las relaciones sociales y analizar y solucionar los

problemas grupales, los cuales ayudarán para afrontar los de la comuna universitaria en aras de mejorar el clima laboral.

FUNDAMENTACIÓN: Este taller se fundamenta en la Teoría de Stephen Robbins, ya que permite la participación activa de los integrantes de la organización universitaria para el logro de sus metas y objetivos.

También se fundamenta en la Teoría de Frederick Herzberg, pues el trabajo cooperativo será el conductor para establecer relaciones sociales, compartir compromisos y solucionar los problemas que se presenten en los grupos de trabajo y que estos sirvan de modelos para afrontar los desafíos y oportunidades que otorga la sociedad.

Así también, en la Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer, porque crea las condiciones subjetivas para generar un buen ambiente de trabajo al fortalecer la identidad institucional.

OBJETIVO: Desplegar actitudes colaborativas en los docentes al trabajar en equipo.

ANÁLISIS TEMÁTICO:

TEMA N°01: EFECTIVIDAD GRUPAL.

Objetivos: Incrementar la comprensión de los miembros de un grupo del concepto de la efectividad grupal.

Generar un compromiso entre los miembros de un grupo intacto o en marcha, para identificar la dinámica que utilizan para interactuar.

Material:

- Hojas de rotafolio y marcadores para cada grupo.
- Hojas de papel blanco para cada participante.
- Cinta adhesiva.
- Un Lápiz para cada participante

Desarrollo:

El facilitador explica los objetivos del ejercicio y da un repaso del diseño.

Se distribuye papel y lápiz, y se les pide a los participantes que hagan una lista de ideas de "¿Qué es lo que hace a un grupo efectivo en el logro de sus objetivos?"

Una grabadora es designada para hacer una lista de ideas en las hojas de rotafolio.

El facilitador pide al grupo que reduzca esta lista a sus más esenciales componentes no más de seis. Algunos procedimientos recomendables son:

- Votar por tres.
- Escoger los primeros diez.
- Darle una categoría a la lista.
- El facilitador pide a los participantes que elaboren un modelo o una representación gráfica de cómo estos componentes están relacionados unos con otros.
- El facilitador forma subgrupos. Cada subgrupo crea en las hojas de rotafolio una escala del comportamiento para uno o más componentes asignados al grupo. El facilitador puede mostrar un ejemplo como el siguiente:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No hay una participación igual. En las deliberaciones del grupo los miembros se arrepienten o no opinan.

Todos los miembros del grupo participan igualmente y están atentos en la interacción del grupo; los miembros participan voluntariamente. □

Cada subgrupo presenta su gráfica al grupo en general; las gráficas son editadas por el resto del grupo para que se entienda mejor.

El Facilitador les pide a los participantes que respondan a cada escala de acuerdo a cómo el grupo trabaja usualmente (hasta antes de esta sesión). Se les indica que califiquen la efectividad del grupo durante esta sesión de trabajo.

El facilitador invita al grupo a desarrollar una gráfica de "progreso" de su efectividad, y graficar los dos puntos que han ganado hasta ahora.

El facilitador iniciará una discusión acerca de los resultados obtenidos en la gráfica. El grupo decidirá si continúan utilizando la gráfica para graficar su desarrollo en el futuro.

El facilitador señala los conocimientos adquiridos de la actividad y dirige la atención de cómo un equipo puede manejar y calificar su propia efectividad.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

TEMA N°02: ENCUENTRO ENTRE DOS GRUPOS

Objetivo:

- Mejorar las relaciones entre dos grupos de personas.
- Explorar la interacción de grupos.

Material:

- Una hoja de rotafolio para cada subgrupo
- Dos plumones para cada subgrupo

Desarrollo:

El ejercicio comienza con una reunión general. El Facilitador explica los objetivos y el funcionamiento del trabajo.

Se forman dos subgrupos. Cada uno deberá responder, en una de las hojas de rotafolio: las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ve nuestro grupo al otro?
- ¿Cómo piensa nuestro grupo que somos vistos por el otro?

Esto llevará aproximadamente una hora.

Se reúnen nuevamente los dos subgrupos en una asamblea, y un representante de cada uno leerá y expondrá en público lo que esté escrito en la hoja de rotafolio. El facilitador procurará mantener la disciplina de la reunión, no permitiendo explicaciones o defensas por parte del grupo "adversario".

Los dos grupos se reúnen por separado nuevamente para planear una respuesta a las observaciones hechas en la exposición anterior. Este trabajo podrá llevar aproximadamente media hora.

Se forma nuevamente la asamblea para exponer las reacciones de los subgrupos y hacer comentarios acerca del ejercicio.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

TEMA N°03: EL DETECTIVE

Objetivo:

- Analizar los diferentes caminos para solucionar los problemas.
- Identificar la forma en que los grupos analizan y resuelven problemas

Material:

- Hoja del problema para cada participante
- Un Lápiz o bolígrafo para cada participante

Desarrollo:

El facilitador divide a los participantes equitativamente, en subgrupos de cinco a ocho miembros cada uno y elige un observador para cada subgrupo.

El facilitador reparte una copia del formato del problema a cada participante y se les indica que trabajando en grupo deberán solucionar el problema que se les presenta.

El facilitador explica a los observadores su papel y los manda de regreso al grupo.

Cuando han transcurrido quince minutos, se da por terminado el trabajo y se les pide a los observadores que proporcionen retroalimentación al subgrupo, sobre el proceso que llevaron a cabo para resolver el problema. (De cinco a diez minutos)

Terminada la actividad anterior el facilitador reúne a todo el grupo en sesión plenaria y cada subgrupo por turno presenta el resultado obtenido.

Los observadores presentan su reporte acerca del proceso que empleó el subgrupo para solucionar el problema.

El facilitador guía un proceso para que el grupo discuta la actividad, centrándose en cuestiones como:

- ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron al resolver el problema?
- ¿Cuál fue el proceso que emplearon para resolver el problema
- ¿Qué caminos parecían mejores o más efectivos para resolver el problema?
- ¿Por qué estos caminos o métodos fueron más apropiados, dada la naturaleza del problema y los recursos disponibles?
- ¿Qué tanto pueden aplicarse estos métodos, a los problemas cotidianos?

- ¿Cuáles son las variables que deben tomarse en cuenta, para seleccionar el mejor método o camino para resolver un problema?
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.
- La solución al problema es: El asesino es Agustín.

HOJA DE TRABAJO

"EL DETECTIVE"

En el edificio ubicado en el número 182 de la calle Tulipanes, se ha cometido un crimen. Los sospechosos son los vecinos que habitan el inmueble, a los que el detective de la policía ha interrogado hábilmente, averiguando quién es el asesino.

La información obtenida es la siguiente:

El sospechoso ADMINISTRADOR de profesión es cuatro años más joven que NORBERTO y dos años más joven que el vecino VIUDO.

RODOLFO es cuatro años mayor que el CONTADOR y dos años mayor que el CASADO.

BENIGNO es dos años mayor que el asesino.

El vecino ELECTRICISTA es mayor que el panadero

El vecino que está SOLTERO sospecha de AGUSTÍN.

¿Cómo se llama el DIVORCIADO?

NOMBRE	EDAD	ESTADO CIVIL	PROFESIÓN
	40 años		
	38 años		
	36 años		
	34 años		

DESARROLLO METODOLÓGICO:

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

PARTES COMPONENTES DEL TALLER	ACCIONES
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	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	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.

AGENDA PRELIMINAR DE LA EJECUCIÓN DEL TALLER**Periodicidad:** Una semana por cada tema**DESARROLLO DEL TALLER:**

Taller N° 3			
Cronograma por temas	Tema N° I	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser un taller de tipo propositiva, se adjunta una propuesta de evaluación; el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
Se cumplieron	SI	NO
Respondieron a las expectativas	SI	NO
Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
Respondieron a sus expectativas	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.		
El tema más útil fue:		

III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada	SI		NO
La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
El dominio del tema por parte del facilitadora sido:	BUENO	REGULAR	MALO
El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones del Taller:

El trabajar cooperativamente con grupos heterogéneos permite identificar y evaluar la efectividad del desarrollo de actividades en aras de una mejor convivencia.

El trabajo cooperativo entre grupos permite la participación, compromiso y la práctica de relaciones sociales.

La efectividad del trabajo cooperativo radica en la solución de problemas que se deben superar mediante diversas alternativas de solución.

Recomendaciones:

El trabajo cooperativo debe aplicarse en nuestro campo de observación a fin de mejorar el clima laboral de los docentes.

El trabajo cooperativo como estrategia organizacional debe desarrollarse en la comuna universitaria para mantener un adecuado clima laboral.

PRESUPUESTO

Recursos humanos

Cantidad	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitadores	S/ 200.00	S/ 600.00
1	Facilitador	S/ 250.00	s/ 750.00
TOTAL			S/1350.00

Recursos materiales

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
60	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 36.00
60	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 30.00
1500	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 45.00
60	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 300.00
700	Copias	S/ 0.10	S/ 70.00
Total			S/.481.00

Resumen del monto solicitado	
Recursos humanos	S/ 1350.00
Recursos materiales	S/ 481.00
Total	S/ 1831.00

FINANCIAMIENTO DE LOS TALLERES.

Autofinanciados

CONCLUSIONES

1. Existe un inadecuado clima laboral en los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica, expresada en que las autoridades tienen una comunicación verticalista; también por las malas relaciones interpersonales docentes.
2. La base teórica sirvió de fundamento a la propuesta, concretizada a través de tres talleres con sus respectivas temáticas.
3. La hipótesis quedó confirmada, es decir, el problema de investigación se justificó.

RECOMENDACIONES

1. Capacitar a los directivos en clima laboral con la finalidad de lograr las metas y los objetivos estratégicos en las diversas áreas de gestión.
2. Perfeccionar el modelo de estrategia organizacional utilizando nuevos talleres para mejorar el clima laboral.
3. Emplear las teorías de la propuesta en otros campos de acción.
4. Aplicar el modelo propuesto a nivel del resto de facultades de la universidad, para evaluar su nivel de eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24° edición.
- ARIAS GALICIA, M. (2000). Administración de recursos humanos, para el alto desempeño. México: Editorial Trillas.
- ARRIBAS URRUTIA, A. (2001). “La importancia de la información interna en la empresa”. Revista Latinoamericana de comunicación N° 27. España.
- BAKLE, R. (2004). Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones, México: Fondo Educativo Interamericano.
- BARDISA RUIZ, Teresa. (2004). “Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones universitarias”. Revista Iberoamericana de educación. N° 15. Madrid-España.
- BAUSELA HERRERA, Esperanza. (2003). La docencia a través de la gestión universitaria. España: Universidad de León.
- BELLO. (2000). Estudio del clima organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente. Cuba.
- BELTRÁN, Luis Ramiro. (2005). Salud pública y comunicación social en la universidad. Quito: Chasqui.
- BOLÍVAR, A. (2000). Las universidades como organizaciones que aprenden: Una mirada crítica. Granada, España: La Muralla.
- BORISOFF, Víctor.(1991) Gestión de conflictos. Madrid.
- BORMANN, Ernest, G. (2006) La comunicación: un problema de las organizaciones modernas. España: Deusto.

- BROW W y MOBERG, D. (2001). Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque integral. México: Limusa.
- BRUNET L. (2000). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- CABALLO, V.E. (1995). Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- CALDERÓN, Uría. (2011). "El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato2. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- CASSASÚS, V. (2001) Organización universitaria, prácticas y fundamentos. Barcelona-España: Editorial Grao.
- CHIAVENATO. (1994). Administración de Recursos Humanos. 2ª Edición. México: Mc Graw Hill.
- DALTON E. Mc., Farland. (2002). Administración de Personal Teoría y Práctica. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- DAVIS, Keith. (2009). Comportamiento humano en las organizaciones. México: McGrawHill.
- DE LUCAS, Ortueta. (2002). Técnica de dirección de personal. 5ª Edición. México: Limusa.
- ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L. (2003). Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio. 4ª Edición. México: Paidós.
- FERNÁNDEZ, Guadalupe. (2009). Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización universitaria. España: Deusto.
- FERNÁNDEZ, R. (1994). Evaluación Conductual Hoy. Madrid: Pirámide.

- GIBSON, J. (2001). Organizaciones, estructura y procesos. México: Mc Graw Hill.
- GONCALVES, A. (1999). Clima organizacional. Revista Calidad. Volumen I. México.
- GONCALVES, Alexis. (2001). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad. México: Mc Graw Hill.
- GONZÁLEZ, Galán. (2001). El clima del trabajo: Un factor de calidad de las organizaciones educativas. Madrid, España: Universidad Nacional a Distancia.
- GOODSTEIN, L., NOLAN, T., PFEIFFER, W. (2002). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- GUILLEN, Gestoso. (2008). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid, España: McGraw-Hill.
- HALPINS LITWIN, Pritchard. (2001). Ambiente laboral. Barcelona: Club Universitario.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill México.
- ISASI, Felipe (2008) Minería en el Perú. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/publicaciones/presentaciones/exposicion_minas_espa.pdf
- LITWIN, G. Y STRINGER, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston, USA: Harvard University Press
- MARÍN, José Albeiro. (2001). “El Clima laboral: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación”. En: Revista Decisión Administrativa N° 2. Abril-Junio de 2001.

- MARTÍNEZ, P., Beatriz. (2003). Explicación del clima laboral universitario. Barcelona: GRAÓ.
- MONROY, Anameli. (1999) . Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO. (2010). Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Chiclayo 2010 – 2021. Recuperado de <http://www.munichiclayo.gob.pe/archivos/documento/ruta/docum ento0002159.pdf>
- NARVÁEZ, Xiomara. (2007). “Los docentes universitarios, constructores de una acción integradora”. Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Volumen 3, Número 2. Venezuela.
- RALP, Nicholz. (2005). Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
- ROBBINS, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, Darío. (2003). Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editar S.A. México.
- SÁNCHEZ, Juan. (2005). “Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades”. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Chile: Universidad de Antioquía.
- UNIVERSIDAD DE CHICLAYO. (2013). Región Lambayeque. Recuperado de http://www.aitillo.com/universidades/peru/Universidad_de_Chiclayo_UDCH.asp [Fecha de consulta 15 de octubre, 2013]

VARELA, Rodrigo. (2000). Innovación universitaria: Un nuevo enfoque de desarrollo. ICESI. Cali-Valle.

WENDELL, French. (1994). Desarrollo organizacional. Tercera Edición. Boston.

WINTER, Robert. (2000). Manual de trabajo en equipo. Ediciones Díaz Santos. Madrid. España.



Publicación digital de Ediciones Clío
Maracaibo, Venezuela,
abril de 2021

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL en una ESCUELA PROFESIONAL DE TECNOLOGÍA MÉDICA del **PERÚ**

Este libro se realizó con el objetivo de proponer estrategias organizacionales para mejorar el clima laboral en una Escuela Profesional de Tecnología Médica del Perú. Para el recojo de la información de la unidad de análisis se aplicaron encuestas, observación, entrevistas estructuradas y en profundidad y testimonios sobre el clima laboral. Luego de haber terminado esta parte la naturaleza del problema de investigación definió la base teórica que sirvió de fundamento a la propuesta. Los resultados confirman que el clima laboral es inadecuado expresado en el hecho de que los docentes califican la actitud de las autoridades desfavorable, puesto que no les comunican con precisión ni claridad las actividades que se van a realizar en la Escuela Profesional de Tecnología Médica, toman decisiones sin consultar, desconocen los problemas que tienen los docentes, no son motivados; además los docentes reciben influencias negativas que les perjudica su clima laboral. Se concluyó como logros de la investigación, por un lado, 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, articulando la base teórica con la propuesta en mérito a la fundamentación de los talleres.

Palabras clave: Estrategias organizacionales; clima laboral; incomunicación laboral; desmotivación, Tecnología Médica.

AUTORES: DORA VICTORIA VÁSQUEZ GASTELUMENDI - HENRRY WILFREDO AGREDA CERNA
DELMA DIANA REYNOSO CANICANI - JURY YESENIA AQUINO TRUJILLO - GINA ELIZABETH MERA MOYA

