

# Revista de la Universidad del Zulia

Fundada en 1947  
por el Dr. Jesús Enrique Lossada



**Ciencias**  
**Sociales**  
**y Arte**

**Año 10 N° 28**

**Septiembre - Diciembre 2019**

**Tercera Época**

**Maracaibo-Venezuela**

## Estrategias organizacionales para fortalecer el clima laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica - Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo

Dora Victoria Vásquez Gastelumendi \*  
Carlos Alberto Ríos Campos \*\*  
Nemesio Santamaría Baldera \*\*\*  
Karina Silvana Gutiérrez Valverde \*\*\*\*  
Freddy Manuel Camacho Delgado \*\*\*  
Irma Rumela Aguirre Zaquinaula \*\*\*\*\*  
Ronald Omar Estela Urbina \*\*\*

### RESUMEN

El artículo se realizó con el objetivo de diseñar estrategias organizacionales para mejorar el clima laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica, Facultad de Ciencias de la Salud – Universidad de Chiclayo. Para el recojo de la información de la unidad de análisis aplicamos 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 nuestra 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 y otros. 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.

\*Lic. en Tecnología Médica, Hospital Luis Heysen Incháustegui, Perú. E-mail: doradovi7@hotmail.com

\*\*Docente Investigador. Universidad Politécnica Amazónica. Perú.

\*\*\*Docente universitario. Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua. Perú.

\*\*\*\*Docente universitaria. Universidad Nacional de Frontera. Perú.

\*\*\*\*\*Docente universitario. Universidad Nacional de Jaén.

Recibido: 12/09/2019

Aceptado: 15/10/2019

## Organizational strategies to strengthen the work environment at the Professional School of Medical Technology - Faculty of Health Sciences of the University of Chiclayo

### ABSTRACT

Our research was conducted with the objective of designing Organizational Strategies to improve the working environment in the Professional School of Medical Technology, Faculty of Health Sciences - University of Ottawa. For the gathering of information from the unit of analysis applied surveys, observation, and in-depth structured interviews and testimonies about the work environment. After finishing this part of the nature of the research problem defined theoretical base that was the basis of our proposal. The results confirm that the work environment is inadequate expressed in the fact that teachers rate the attitude of the worst authorities, since they do not communicate them accurately and clearly the activities to be performed at the Professional School of Medical Technology, taking decisions without consultation, unaware of the problems of the teachers are not motivated; Teachers also receive negative influences your work environment harms them and others. We conclude as research achievements on the one hand, the justification of the problem, ie, have confirmed the hypothesis and given the nature of the problem; the other presenting the proposal, articulating the theoretical basis with the proposal in recognition of the merits of the workshops.

**KEYWORDS:** Organizational strategies; work environment; solitary work; demotivation.

### Introducción

Nuestro estudio 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, la solución del problema quedó formulada de la siguiente manera: ¿En qué medida influirán las estrategias organizacionales en mejorar el clima laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Facultad de Ciencias de la Salud – Universidad de Chiclayo?

El objetivo general fue, diseñar estrategias organizacionales para mejorar el clima laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Facultad de Ciencias de la Salud – Universidad de Chiclayo. Los objetivos específicos fueron, analizar el clima laboral que se desarrolla en la Escuela Profesional de Tecnología Médica - Facultad de Ciencias de la Salud, investigar los procesos organizativos del ámbito de estudio y elaborar la propuesta en relación a los propósitos de la investigación.

El objeto de estudio fue el clima laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Facultad de Ciencias de la Salud – Universidad de Chiclayo; el campo de acción fue, estrategias organizacionales para mejorar el clima laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Facultad de Ciencias de la Salud – Universidad de Chiclayo.

La hipótesis fue, sí 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 la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Facultad de Ciencias de la Salud – Universidad de Chiclayo.

La Universidad de Chiclayo, fue creada mediante Ley N° 24086, el 11 de Enero de 1985, dando inicio a sus labores académicas con las Carreras Profesionales de Arquitectura y Urbanismo y la Facultad de Ciencias de la Salud, con la Escuela Profesional de Obstetricia.

Posteriormente, se modifica el Art. 02 de la Ley de Creación mediante Ley N° 2478 el 22 de Diciembre de 1987, ampliando las Carreras Profesionales de Ciencias de la Salud, con las Escuelas Profesionales de Tecnología Médica con la especialidad de Radiología, Terapia Física y Rehabilitación y Laboratorio Clínico; Facultad de Educación con las Escuelas Profesionales de Educación Inicial y Educación Especial.

En el año 1992 la Universidad de Chiclayo adquiere su plena autonomía eligiendo a sus máximas autoridades. En 1993 se aprueban las Carreras Profesionales de Derecho, Ingeniería Informática y de Sistemas, Psicología, Administración de Empresas, Contabilidad, Economía; del mismo modo se amplía la Facultad de Educación con Educación Primaria y Secundaria.

A la fecha la Universidad de Chiclayo cuenta con 9 facultades y 16 Escuelas Profesionales, habiéndose creado la Facultad de Medicina Humana y la Escuela Profesional de Enfermería. Al presente año ya contamos con la apertura de las Escuelas de Ingeniería Civil y Marketing.

En la actualidad la universidad cuenta con una infraestructura moderna distribuida en el campo universitario ubicado en el Km. 4.5 de la carretera a al Balneario de Pimentel y el edificio de la Urbanización Miraflores donde funciona la Facultad de Derecho. Asimismo, las funciones administrativas se realizan en el local de Miraflores Mz H Lote 9 y la Escuela de Post Grado en Juan Manuel Iturregui 133, Chiclayo.

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 como es percibida una organización (Marín, 2001).

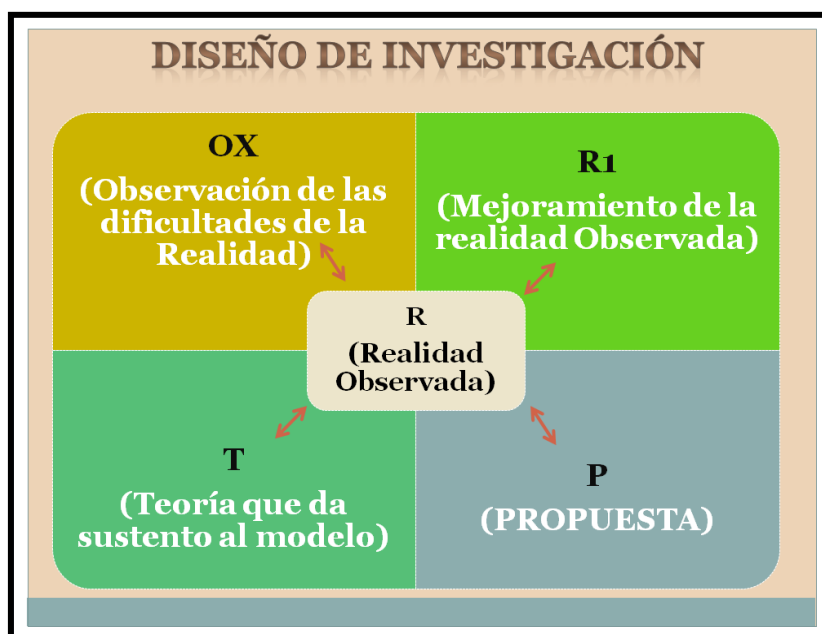
El clima laboral de los docentes universitarios constituye un factor imprescindible y fundamental para la valoración de la calidad de vida en las organizaciones universitarias (Rodríguez, 2003).

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..., si se asume que la vida institucional universitaria refleja los logros en los diferentes aspectos de gestión universitaria y que además tienen influencia en la sociedad (Varela, 2000).

## 1. Metodología

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos 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. La investigación adoptó el siguiente diseño:



Fuente: Elaboración propia, según información.

## 2. Resultados

### 2.1. Resultados de guía de observación

CLIMA LABORAL	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
<b>RESPONSABILIDAD</b>	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 a los resultados de nuestra investigación, el clima organizacional pasa por graves problemas que se manifiestan: 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.

## 2.2. Resultados de la encuesta

### **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.

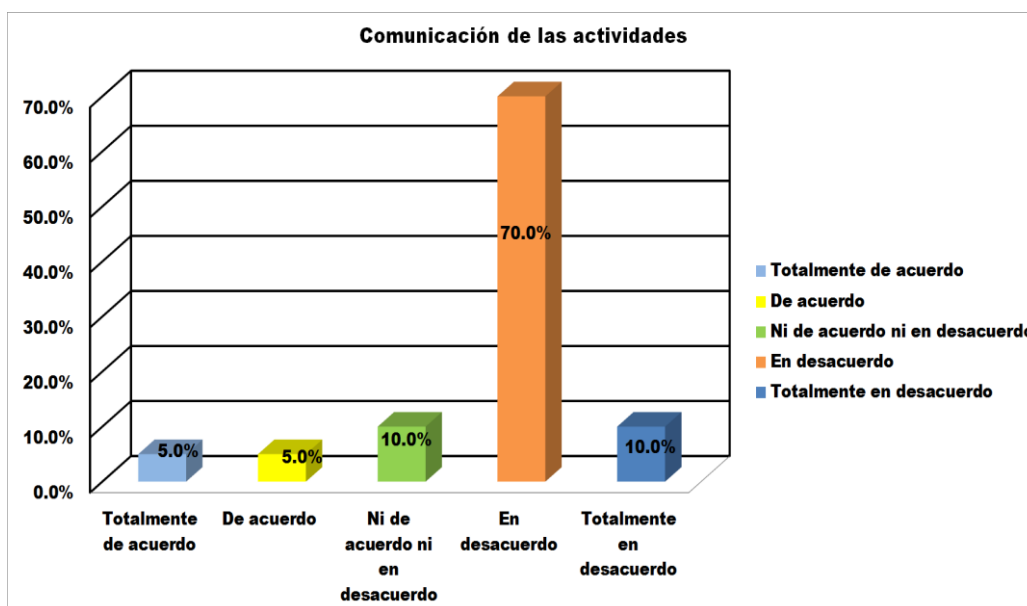


Figura N° 1: Comunicación de las Actividades.

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

**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.

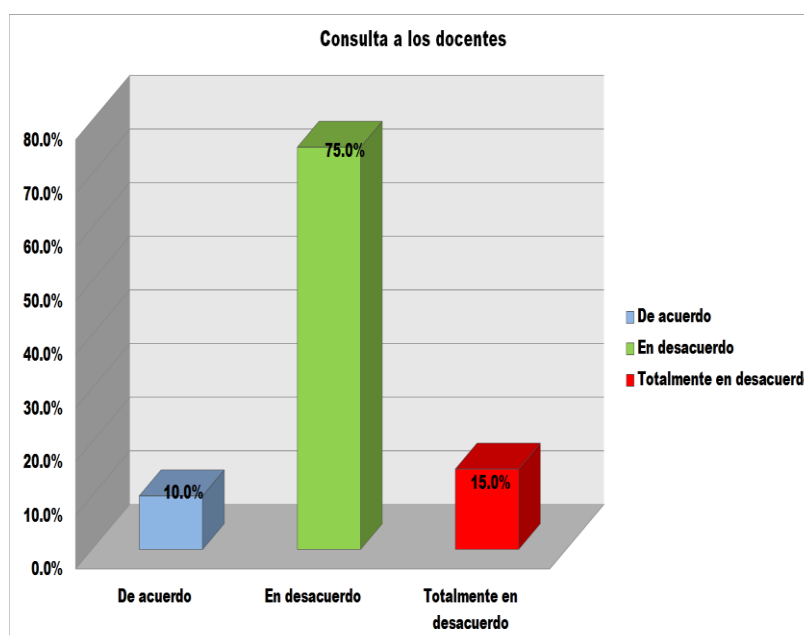


Figura N° 2: Consulta a los Docentes



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

#### 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.

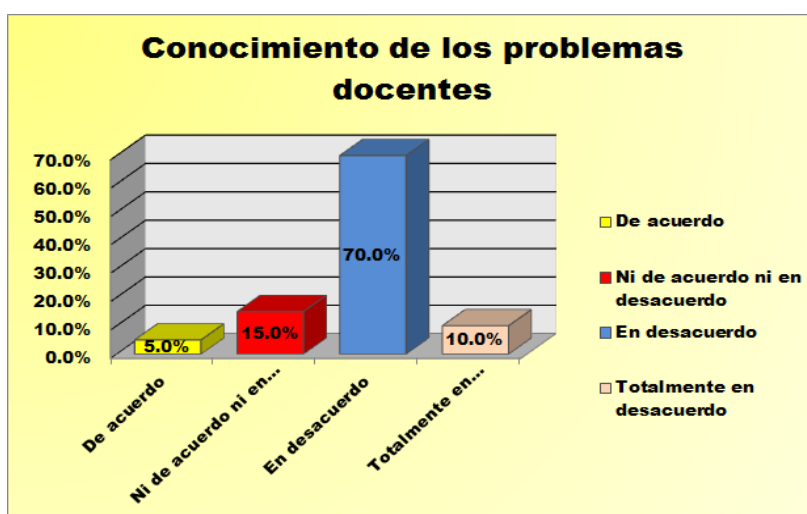


Figura N° 3: Conocimiento de los Problemas Docentes

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

#### 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.



Figura N° 4: Innovaciones y Nuevas Ideas

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

#### 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.

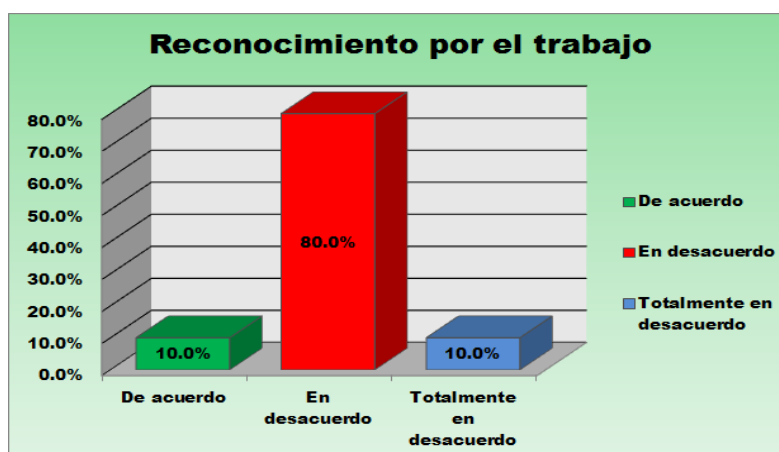


Figura N° 5: Reconocimiento por el Trabajo

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

### 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.

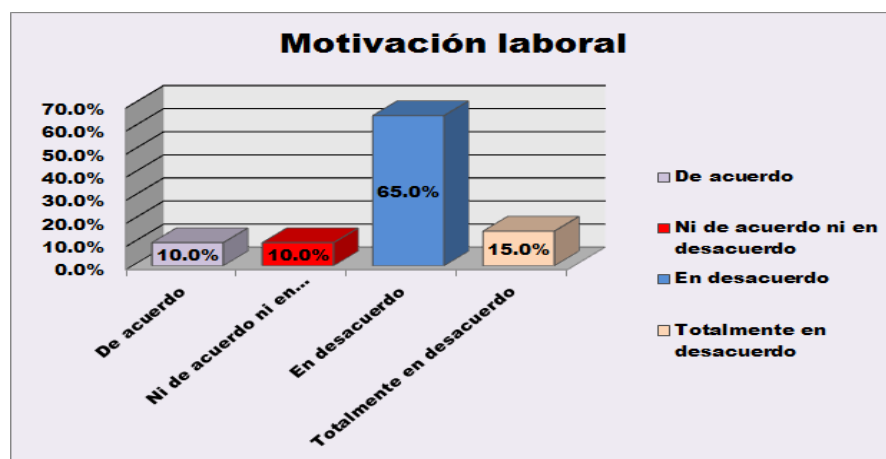


Figura N° 6: Motivación Laboral

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

### 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.

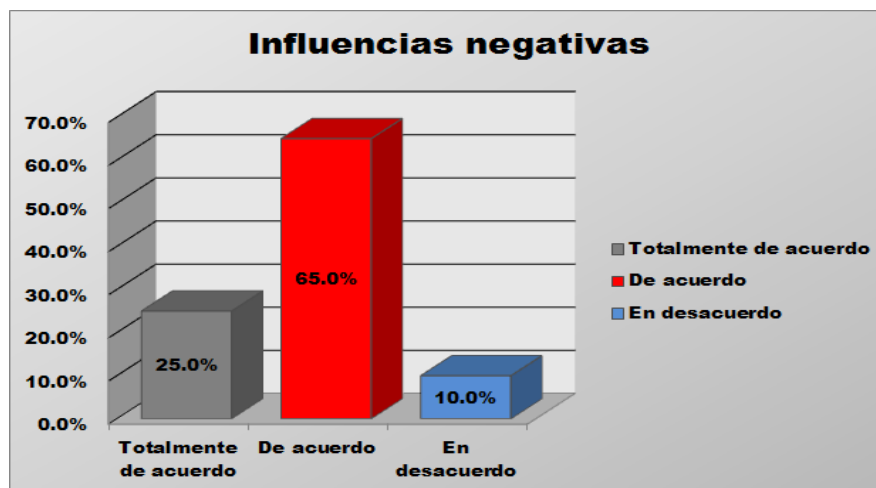


Figura N° 7: Influencias Negativas

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

**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 comunica 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.

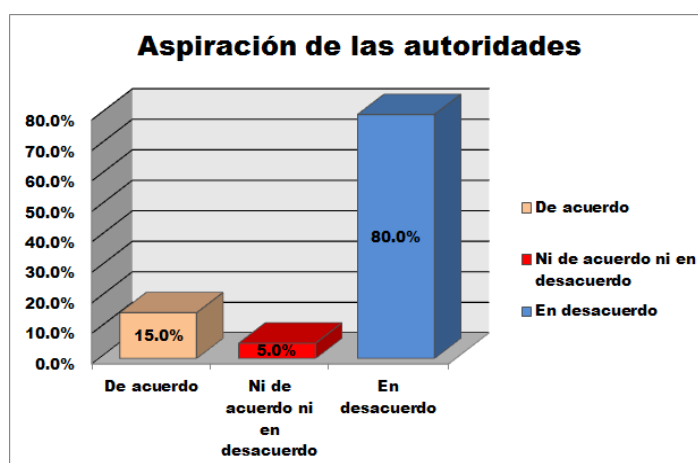
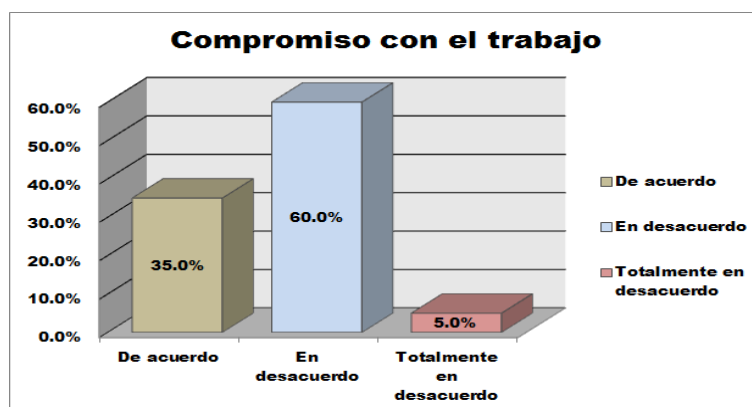


Figura N° 8: Aspiración de las Autoridades

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

### 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.

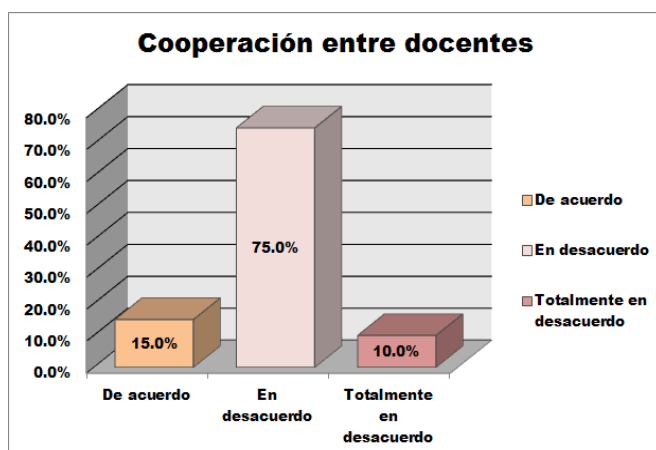


**Figura N° 9: Compromiso con el Trabajo**

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

### 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.

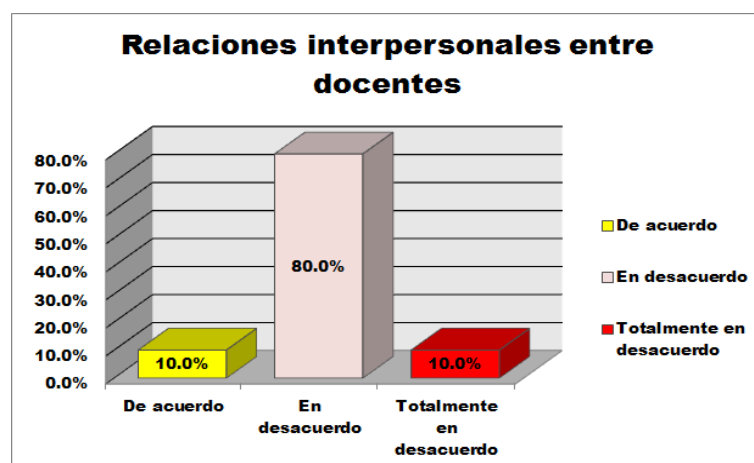


**Figura N° 10: Cooperación entre Docentes**

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

**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.



**Figura N° 11: Relaciones Interpersonales entre docentes**

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

### 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.



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

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

### 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.

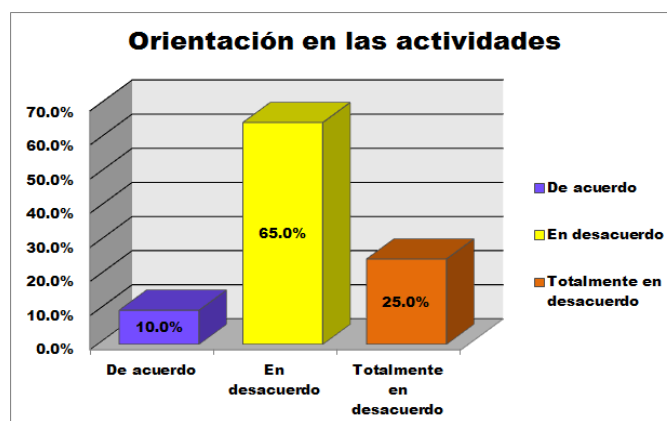


Figura N° 13: Orientación en las Actividades

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

#### 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.

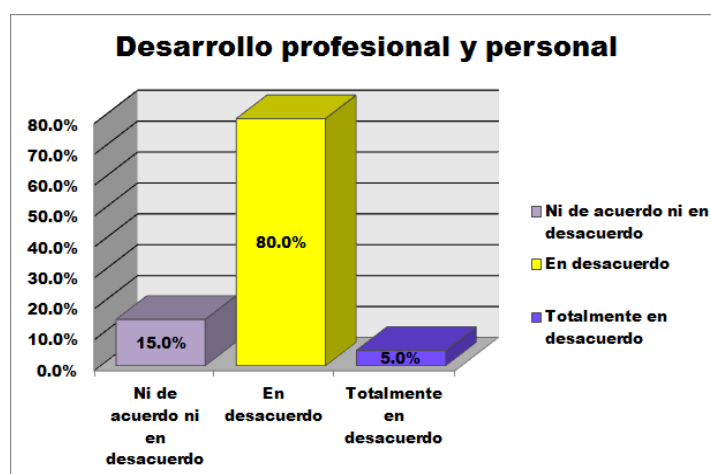


Figura N° 14: Desarrollo Profesional y Personal

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



### 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.

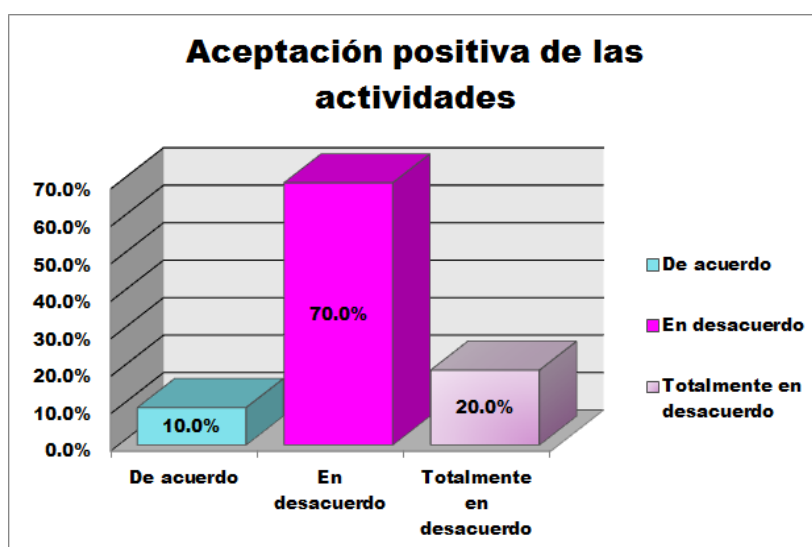
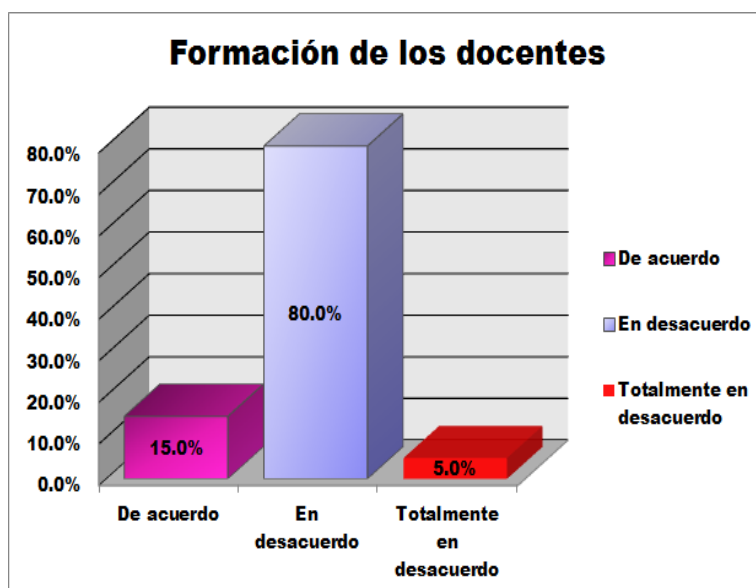


Figura N° 15: Aceptación Positiva de las Actividades

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

### 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.

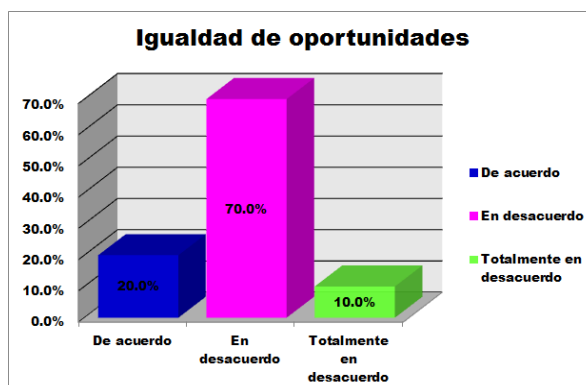


**Figura N° 16: Formación de los docentes**

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

#### 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.



**Figura N° 17: Igualdad de Oportunidades**

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

### 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.

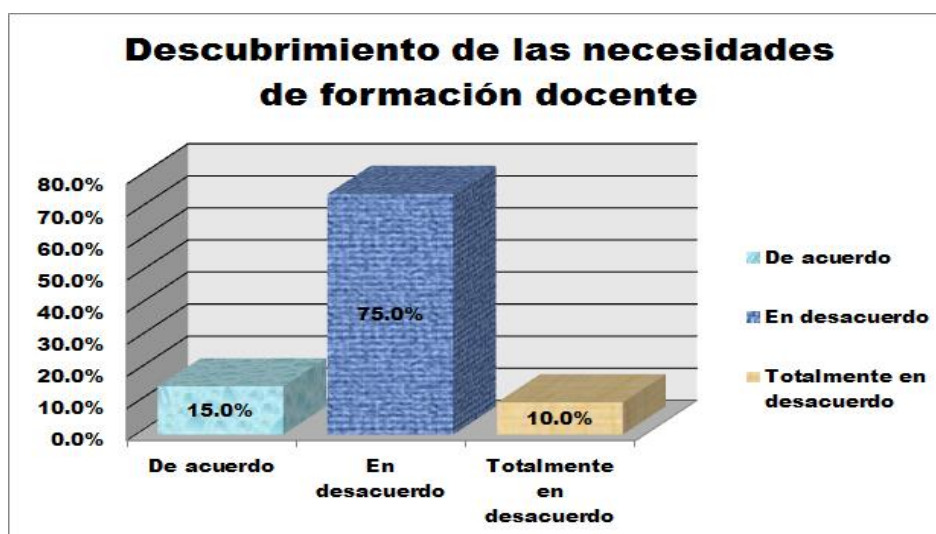


Figura N° 18: Descubrimiento de las Necesidades de Formación Docente

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

### 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.

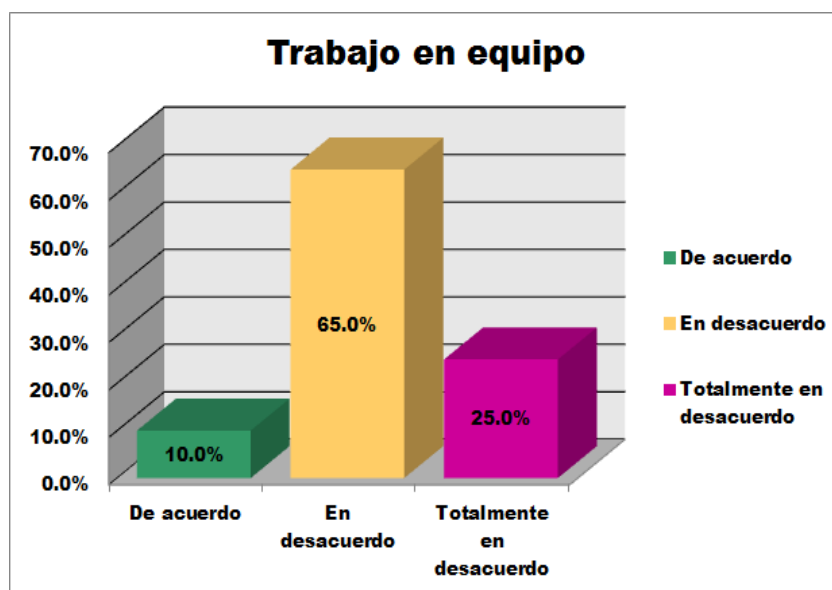


Figura N° 19: Trabajo en Equipo

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

#### 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.

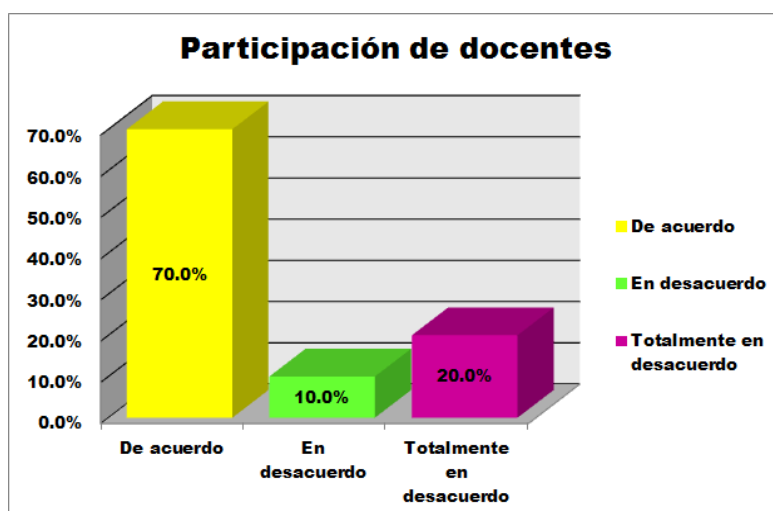


Figura N° 20: Participación de Docentes

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

#### 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.

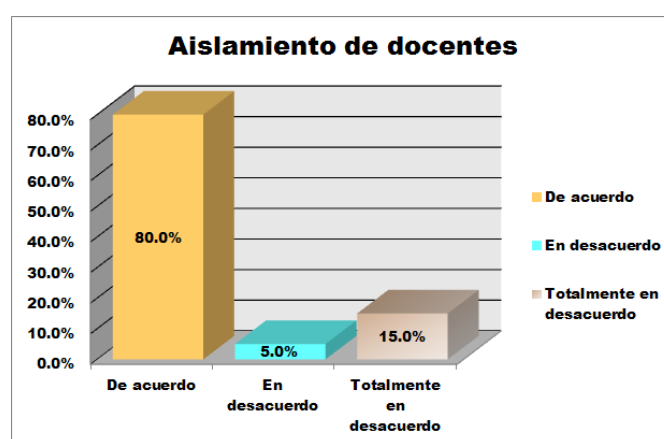


Figura N° 21: Aislamiento de Docentes

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

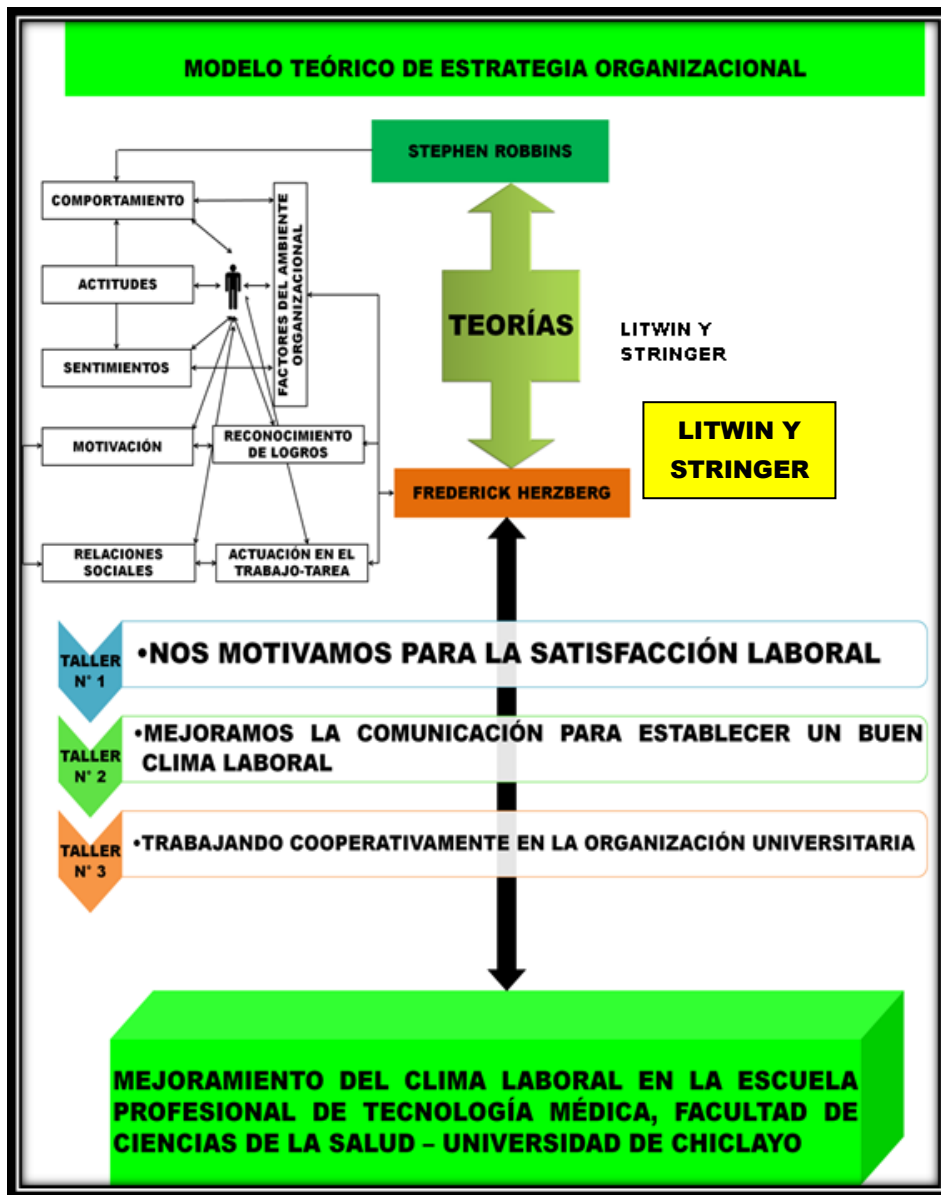
### 3. Discusión

En la Escuela Profesional de Tecnología Médica, de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Universidad de Chiclayo por ser una organización de gestión privada y por encontrarse localizada en zona urbana de la Provincia de Chiclayo, 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 motiva 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 sabido 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 estudiantes.

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. En este sentido, 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 sociales para mantener y fortalecer el clima dentro y fuera de la universidad.

Propuesta Teórica: “Estrategias organizacionales para fortalecer el clima laboral”



Fuente: Elaboración propia.

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, de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Universidad de Chiclayo.

## Conclusiones

Existe un inadecuado clima laboral en los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad de Chiclayo, expresada en que las autoridades tienen una comunicación verticalista, también por las malas relaciones interpersonales docentes.

La base teórica sirvió de fundamento a la propuesta, concretizada a través de tres talleres con sus respectivas temáticas.

La hipótesis quedó confirmada, es decir, el problema de investigación se justificó.

## Referencias

- Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24<sup>o</sup> edición.
- Arias, M. (2000). Administración de recursos humanos, para el alto desempeño. México: Editorial Trillas.
- Arribas, A. (2001). La importancia de la información interna en la empresa. Revista Latinoamericana de comunicación N<sup>o</sup> 27. España.
- Bakle, R. (2004). Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones, México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bardisa, T. (2004). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones universitarias. Revista Iberoamericana de educación. N<sup>o</sup> 15. Madrid-España.
- Bausela, E. (2003). La docencia a través de la gestión universitaria. España: Universidad de León.
- Bello, C. (2000). Estudio del clima organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente. Cuba.



- Beltrán, L. (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, V. (1991) Gestión de conflictos. Madrid.
- Bormann, 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. (1995). Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Calderón, U. (2011). El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato. Tesis pregrado. 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. y Farland. (2002). Administración de Personal Teoría y Práctica. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Davis, K. (2009). Comportamiento humano en las organizaciones. México: Mc GrawHill.
- De Lucas, O. (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, G. (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, A. (2001). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad. México: Mc Graw Hill.
- González, G. (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, G. (2008). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Halpins, P. (2001). *Ambiente laboral*. Barcelona: Club Universitario.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.
- Isasi, F. (2008). *Minería en el Perú*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/publicaciones/presentaciones/exposicion\\_minas\\_espa.pdf](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, J. (2001). El Clima laboral: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación. *Revista Decisión Administrativa* N° 2. Abril-Junio de 2001.
- Martínez, B. (2003). *Explicación del clima laboral universitario*. Barcelona: GRAÓ.
- Monroy, A. (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/documento0002159.pdf>
- Narváez, X. (2007). Los docentes universitarios, constructores de una acción integradora. *Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico*, Volumen 3, Número 2. Venezuela.
- Ralp, N. (2005). *Comunicación eficaz*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2003). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega Grupo Editor S.A. México.
- Sánchez, J. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades*. Tesis pregrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Chile: Universidad de Antioquía.
- Universidad de Chiclayo. (2013). *Región Lambayeque*. Recuperado de [http://www.altillo.com/universidades/peru/Universidad\\_de\\_Chiclayo\\_UDCH.asp](http://www.altillo.com/universidades/peru/Universidad_de_Chiclayo_UDCH.asp)
- Varela, R. (2000). *Innovación universitaria: Un nuevo enfoque de desarrollo*. ICESI. Cali-Valle.
- Wendell, F. (1994). *Desarrollo organizacional*. 3ª. Edición. Boston.
- Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Ediciones Díaz Santos. Madrid. España.