

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Clima laboral: Una revisión teórica de sus principales factores en las instituciones educativas**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales.

**Autores:**

Samuel Naval Torres  
Irma Morales Cieza

**Asesor:**

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

Lima, diciembre de 2020

# DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores de la Facultad de Ciencias Empresariales,  
Escuela Profesional de Administración , de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: “CLIMA LABORAL: UNA REVISIÓN TEÓRICA DE SUS PRINCIPALES FACTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS” constituye la memoria que presentan los estudiantes Samuel Naval Torres e Irma Morales Cieza para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 23 días del mes de diciembre del año 2020



---

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 13 días del mes de diciembre del año 2020 siendo las 17:30 horas., se reunieron en la sala virtual, de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Alexander David De la Cruz Vargas el secretario: Lic. Felicidad Castillo Castillo y como miembro: Sandra Sadith Flores Guillen y el asesor Mg. Guido Angelo Huapaya Flores, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del Trabajo de investigación titulado: *“Clima laboral: Una revisión teórica de sus principales factores en las instituciones educativas”* de los Bachilleres:

- a) Samuel Naval Torres
- b) Irma Morales Cieza

Conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales.

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad virtual invitando a los candidatos hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Samuel Naval Torres

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	19	A	Excelente	Excelencia

Candidato (b): Irma Morales Cieza

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A -	Muy bueno	Sobresaliente

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Asesor

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Candidato/a  
(a)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a  
(c)

## Índice

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	4
<b>1. Introducción</b> .....	5
<b>2. Revisión de literatura</b> .....	9
<b>2.1. Definición de clima laboral</b> .....	9
<b>2.1.1. Dimensiones de clima laboral</b> .....	9
<b>Estructura</b> .....	9
<b>Recompensa</b> .....	9
<b>Relaciones</b> .....	10
<b>2.1.2. Teoría de clima organizacional de Rensis Likert</b> .....	10
<b>2.1.3. Tipos de clima</b> .....	10
<b>Clima tipo autoritario</b> .....	10
<b>Clima tipo participativo</b> .....	11
<b>2.1.4. Clima laboral desarrollado en las instituciones educativas</b> .....	11
<b>2.1.5. Factores que determinan el clima organizacional en las instituciones educativas</b> .....	11
<b>Identidad institucional</b> .....	12
<b>Integración institucional</b> .....	12
<b>Motivación institucional</b> .....	12
<b>Relevancia del estudio del clima laboral</b> .....	12
<b>Clima laboral en el docente</b> .....	13
<b>Factores que determinan el clima laboral en el docente</b> .....	13
<b>Gestor educacional</b> .....	13
<b>Clima Laboral en las instituciones educativas a nivel global.</b> .....	14
<b>3. Conclusiones</b> .....	15
<b>Referencias</b> .....	16
<b>ANEXOS</b> .....	21

# **Clima laboral: Una revisión teórica de sus principales factores en las instituciones educativas.**

## **Work environment: A theoretical review of its factors in educational institutions.**

Samuel Naval Torres <sup>[1]</sup>; Irma Morales Cieza

*Universidad Peruana Unión, Facultad de Ciencias Empresariales*

*Carretera Central Km.19.5, Ñaña, Distrito de Lurigancho-Chosica, Lima, Perú.*

---

### **Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo realizar una revisión sobre el clima laboral y los principales factores en las instituciones educativas, dentro de ello se conoce al clima laboral como las características del ambiente de trabajo, el cual es percibido por el personal de la compañía y que causa puntualmente en su conducta, al respecto se conoce que dentro del sector educativo este es un indicador con mucha importancia puesto que se dedican a la formación continua. A su vez se sostiene que el ambiente es un factor determinante en el entorno escolar para el desenvolvimiento de los niños, dado que un ambiente propicio genera el adquirir mejores experiencias y aprendizaje. Se comprende también que al hablar de clima laboral se enfatiza una serie de actitudes y percepciones que tiene el trabajador, por ejemplo, en base a su estructura, recompensa, salario y otros factores que influyen. Dentro de la revisión se dio a conocer las distintas dimensiones y variables del presente artículo. Al respecto se llega a concluir diciendo que los principales factores que determinan un buen clima laboral en las instituciones educativas son, autonomía, cohesión, independencia laboral, reconocimiento y acciones creativas, además de acciones solidarias, reconocimiento, protección y trato adecuado en sus actividades de enseñanza, que definen el cumplimiento de las metas.

Palabras claves: Clima laboral, estructura, educación, docente, actitudes, percepciones

### **Abstract**

The objective of this article is to carry out a review of the work environment and the factors that define it in educational institutions, within it the work environment is known as the characteristics of the work environment, which is perceived by the company's staff and that it causes punctually in their behavior, in this regard it is known that within the educational sector this is a very important indicator since they are dedicated to continuous training. In turn, it is argued that the environment is a determining factor in the school environment for the development of children, since a conducive environment generates better learning and experiences. It is also understood that when talking about the work environment, a series of attitudes and perceptions that the worker

has isemphasized, for example, based on their structure, reward, salary and other influencing factors. During the review, the different dimensions and variables of this article were revealed. In this regard, it is concluded by saying that the main factors that determine a good work environment in educational institutions are autonomy, cohesion, work independence, recognition and creative actions.

Keywords: Work environment, structure, education, teacher, attitudes, perceptions

## **1. Introducción**

Chiavenato (2009) establece que el clima laboral son las características del ambiente de trabajo, el cual es percibido por el personal de la compañía y que incide puntualmente en su conducta. Para Pérez & Rivera (2015) indica que es la sensación que se capta de la organización la cual afecta al comportamiento del colaborador.

Hoy en día las empresas cuidan mucho de su capital humano puesto que de este depende que las actividades de la empresa tengan éxito, sin embargo, muchas veces las empresas ven de manera individual la necesidad de cada trabajador mientras que no cuidan el ambiente de trabajo y los ciertos relacionamientos laborales que tiene, es por ello que la evaluación del clima laboral es importante, este define la armonía dentro de la empresa, las actitudes que los trabajadores muestre y también el desempeño y compromiso para con la empresa. Además de darle un enfoque por el cual trabajar y que sienta que las metas de la empresa también son suyas Pérez & Rivera (2015).

Un clima laboral adecuado es señal de éxito, mientras que un clima malo, trae consigo consecuencia, es por ello que, al tratar con el ser humano, su forma de pensar, y sus creencias es algo que se comprende mientras se ve el comportamiento. Las señales de un mal clima laboral son reflejadas en los resultados de la empresa como poca productividad, metas incumplida, clientes insatisfechos y pérdida de posicionamiento en el mercado. Calvo (2014) menciona que inclusive si no se cuida o estudia el clima laboral una empresa puede quebrar.

Sin embargo, la esencia de un buen clima laboral se encuentra en los trabajadores, ya que de ellos depende el estado en el que este se encuentre, es así como también se ve desde el punto del sector educativo (De la cruz & Huamán, 2016). Siendo que los docentes tienen el mismo tratamientos y preferencias laborales que cualquier otro trabajador perteneciente a otro sector.

A nivel mundial el clima laboral en el sector educativo es muy cuidado tanto así que países como Singapur, Japón y Corea del Sur subvencionan a sus docentes como la carrera más pagada, su condición de este tratamiento es basado a que son los encargados de educar a las futuras autoridades de estos países, además de darles constantes capacitaciones no solo en pedagogía sino también en psicología Pérez & Rivera (2015). Es así que se conoce que Singapur es el país con la mejor educación en el mundo, ocupando el primer lugar por encima de 70 países a nivel mundial en las pruebas de

destreza Programme for International Student Assessment, al tanto de ello Japón y Corea del Sur han adaptado sus estrategias llegando a concluir que la clave en un 60% está en el tratamiento y exigencias que le prestan los centros educativos a los docentes y personal administrativo, lo cual se ve reflejado en el estudiante (De la Cruz & Huamán, 2016).

Además según Chang (2014) a nivel global los países buscan fortalecer la educación y priorizar los medios que lleven a subir su nivel de conocimiento de sus pobladores, empezando desde los centros educativos. Al respecto señalaron rescatar cuales eran las buenas prácticas en el clima laboral educativo, señalaba que el clima laboral en el sector educativo se distribuía en porcentajes con el 64% de profesores mencionaba que al existir un desinterés por parte de la empresa hacia ellos, estos estaban dispuestos a renunciar, mientras que un 26% mencionaba que le importa mucho el clima laboral para poder desarrollarse de la mejor forma posible, señalando que esto les daba más ganas de trabajar e innovar.

Por otro lado, tenemos el modelo educativo de Estados Unidos según el diario Universal (2018), la educación que sostiene es más libre, tanto que cada estado maneja su cantidad de instituciones educativas, aquí el personal administrativo y docente tienen ciertos beneficios y lineamientos que los hacen regirse a normas establecidas, ya con una curricula de enseñanza predeterminedada. Al respecto del personal los docentes tienen beneficios de residencia si fueren extranjeros, mientras que los nacionalizados son protegidos por el estado, el aprendizaje aquí es desarrollado, pero también porque los docentes son capacitados en enseñanza educativa y el personal administrativo en trato al cliente, se considera que su clima laboral es bueno llegando a un nivel del 57% en diferencia a otros países.

Actualmente el tema educativo a nivel Latinoamérica es un reto, puesto que se espera que las organizaciones educativas puedan plasmar de mejor forma su manera de trabajar, tanto que se vea el resultado del aprendizaje en el estudiante, además el crecimiento intelectual y los indicadores de una buena educación, son lo que se espera mejorar, Es así que el talento humano que se maneje es crucial, pero también como las organizaciones educativas están cuidando de los docentes (Rodríguez, 2016).

Collanca (2016) menciona que dentro de Latinoamérica a nivel educación los docentes dentro de sus centros educativos en su mayoría con un 70% consideran que la comunicación en su equipo de trabajo es fluida, mientras que el 30% menciona que es un aspecto que deben mejorar y así mismo fortalecer sus estrategias de enseñanza. Así también menciona que el 73% de trabajadores educativos mencionan mantener contacto constante con sus jefes, los cuales les permite dar su opinión para mejorar estrategias educacionales.

Sin embargo, dentro del aspecto de la evaluación a nivel Latinoamérica se resalta que no en todos los países se encuentra un buen clima laboral en las instituciones educativas, por ejemplo, menciona que en Colombia solo el 7% de todos los docentes

menciona que su trabajo tiene un entorno ideal, mientras que el 93% solamente cumple una labor para poder ganar un dinero adicional. Enfatiza que dentro de Colombia la educación es un marco a mejorar y resalta que tiene mucho que ver con el compromiso que el docente le ponga al momento de educar a los niños.

Alba (2015) menciona que la educación en Perú es algo que buscan constantemente mejorar, se ha planteado muchas estrategias e incluso incentivos, los centros como ugeles han visto la necesidad de infraestructura y materiales, sin embargo señala que han descuidado algo importante y el clima laboral que se mantiene dentro de los colegios, a la par que menciona que el indicador más importante y el que se debe cuidar son los docentes, por ello se aplicó muchas leyes de incentivo a docentes, reglamentados por el gobierno.

Al respecto Gutiérrez (2012) menciona que el clima laboral está compuesto por factores psicosociales, de política interna y externa, tanto del personal administrativo como pedagógico, los cuales son influenciadores para el comportamiento del personal especialmente en el sector educativo. Esto afecta el comportamiento en los docentes y también personal administrativo de los centros educativos. Así también Alba (2015) afirma que el grado de Cohesión, confianza, empatía y responsabilidad afirman las bases de una buena educación, al ser transmitido de manera directa e indirecta a los estudiantes por medio de los docentes.

Por otro lado, dentro de las empresas, esto es muy recorrido sin embargo como se establece ello en las instituciones educativas, aquí el clima laboral es más cuidado, ya que depende de cómo se maneje para el desarrollo y el apoyo en el aprendizaje de los niños, aquí el clima labora va desde las oficinas a las aulas, por ello esta variable es genérica por que incurre en todo tipo de sector.

Alba (2015) en su investigación de clima laboral en la institución educativa Enrique López, se propuso describir el clima laboral que vivía la institución llegando a concluir que el clima laboral en esta institución educativa iba de regular a bueno, sin embargo el resultado no era satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben, en dicha institución no se aplicaba, y la falta de una satisfacción completa y un buen clima laboral bueno estaba siendo afectado por ello.

Así también la investigación de Gutiérrez (2012) la realizo en una institución educativa peruana, donde trato de analizar la perspectiva de los docentes sobre el clima laboral, encontrando que el clima laboral solo era fortalecido por el compañerismo, más factores como autonomía, cohesión, independencia laboral, eran factores que hacían muy bajo el clima laboral, siendo que esta institución debía mejorar.

Collanca (2016) quien realizo su investigación en instituciones educativas de nivel primario de la ciudad de Satipo, se planteó como objetivo determinar el estado del clima laboral, llegando a concluir que existe un clima laboral bajo, puesto que las instituciones educativas y los docentes mismos señalaron que no existe un reconocimiento por su trabajo.



Se tiene también la investigación de Morales (2017) en su investigación sobre Clima laboral dirigido a docentes del colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Inírida – Guainía, desarrollo el objetivo de analizar el grado de clima laboral en esta institución determinando que existe un nivel medio de clima laboral, aportando que el 24% de los trabajadores mencionaron que no existe un apoyo de capacitación y además que no siente el respaldo del director.

Pajuelo (2018) en su investigación sobre el clima laboral y como este influye en la gestión del desempeño docente desarrollado en el colegio Honores de San Martín, busco analizar el grado de influencia e importancia que tenía el buen clima laboral y como esto llevaba a desarrollar bien las actividades docente, al respecto de su conclusión evidencio que existía una fuerte relación entre estas variables, aportando que si el clima laboral es bueno en las instituciones educativas, se tendrán mejores docentes que velen por el bienestar de los estudiantes y que transmitan conocimientos de la mejor forma posible.

Bedriñana (2017) en su investigación sobre clima laboral desarrollo énfasis en estudiar como el clima laboral se relacionaba con la motivación laboral, aplicándolo en la IE Pedro de Castillo de la ciudad de Yurimaguas, su conclusión fue que efectivamente había una relación positiva directa, dando a conocer que dentro del colegio también se afirma que el clima laboral determina el grado de compromiso, desempeño y satisfacción de los docentes y personal administrativo de los colegios.

Cuando se enfatiza el clima laboral va más allá de acciones, si no de percepciones, esta variable ha sido un factor diferenciador en todas las compañías, pero sobre todo en el sector educativo. Por qué en gran manera permite que los docentes puedan desarrollar sus habilidades y destrezas, conocimientos, relaciones y aumentar su capacidad intelectual. Los cuales se verán reflejados en los estudiantes. Además de que los colegios puedan aumentar su capacidad de cuidado con el personal que trabaja para ellos. Es por ello que se propone realizar la investigación clima laboral: Una revisión teórica de sus principales factores que los definen en las instituciones educativas.

Es importante el desarrollo del estudio del clima laboral, puesto que podemos identificar factores que pueden estar afectando en las empresas, por otro lado, al enfatizar al sector educativo es crucial, muchos niños, jóvenes se forman y lo ideal es que sean manejados por docente que mantengan una buena actitud y les brinden la mejor educación, además es justificable la investigación por que aportara a muchos estudios e instituciones a guiarse y comprender los factores que determinan un clima laboral en las instituciones educativas.

## **2. Revisión de literatura**

### **2.1. Definición de clima laboral**

Conceptualizar el clima laboral implica indagar muy a fondo en diferentes factores que unidos otorgan una visión general sobre la compañía. Chiavenato (2009) establece que el clima laboral son las características del ambiente de trabajo, el cual es percibido por el personal de la compañía y que causa puntualmente en su conducta. Para Perez & Rivera (2015) rivera indica que es la sensación que se capta de la organización la cual afecta al comportamiento del colaborador

Por su parte Venutolo (2009) señala que el clima laboral es la percepción que se constituye entre el personal de una organización sujeto a las actividades que realizan y estén implicados. También Garbuglia (2013) indica que son las características que existe en el entorno laboral y que las sensaciones que perciben influyen en el comportamiento en sus actividades. Por otro lado, Werther & Davis (1989) plantean que son un conjunto de percepciones directas e indirectas que tienen los colaboradores que en efecto influye en su conducta o comportamiento.

A partir de los conceptos leídos párrafos arriba podemos establecer que el clima laboral es un conjunto de dimensiones que son percibidas por los integrantes de una compañía las cuales se ven reflejadas en el comportamiento y conducta de los mismos respecto a su desempeño en su labor.

#### **2.1.1. Dimensiones de clima laboral**

##### **Estructura**

Según Perez & Rivera (2015) es la sensación de los deberes, normas y leyes que forman parte de una compañía. También para Garbuglia (2013) es la apreciación que tienen los trabajadores de una empresa concerniente a las normas, procesos y trámites que afecten al desarrollo de sus actividades laborales. Para Torrecilla & Calleja (2002) se refiere a la cantidad de normas, preceptos, obligaciones, que genera una percepción positiva o negativa en el trabajador. Venutolo (2009) señala que es la sensación referida a los procesos, políticas y reglas que se deben tener en cuenta en la función de sus actividades dentro de la organización.

##### **Recompensa**

Perez & Rivera (2015) señala que es la sensación de igualdad en la recompensa cuando se ha realizado un excelente trabajo. Para Venutolo (2009) es la percepción de igualdad entre la recompensa y la calidad de desempeño de las actividades realizadas. Brunet (1987) indica que es la relación entre las etapas de desempeño y la retribución que se le otorga al colaborador. Al igual que Garbuglia (2013) es la impresión que tiene el

personal de una organización respecto a la recompensa adquirida por la calidad del trabajo desempeñado.

## **Relaciones**

Venutolo (2009) menciona que es un punto de vista importante sobre las relaciones interpersonales formadas entre el personal de trabajo. También (Garbuglia, 2013) es la apreciación sobre el ambiente de trabajo y los comportamientos en el entorno laboral. A su vez Navarro et al. (2019) sostienen que es la interpretación que el personal de una organización sobre su ambiente laboral y la relación entre la dirección y los subordinados. Por su parte Garduño (2014) indica que son las vivencias de comunicarse con otras personas las cuales producen distintos comportamientos y cambio de conducta en una organización.

### **2.1.2. Teoría de clima organizacional de Rensis Likert**

Según Pérez & Rivera (2015) la teoría de Likert señala que la conducta establecida por el personal depende de la conducta de los administrativos y la sensación que generan. También Pérez & Rivera (2015) sostiene que existen tres variables que establecen las cualidades de una compañía que afectan en la percepción personal: variables causales, variables intermedias y variables finales. Añade Garduño (2014) los tipos de variables son:

Variables causales: establecen el sentido en que una empresa crece y mejora; son independientes y si se modifican las otras variables cambian igualmente. Variables intermediarias: denotan el estado de la organización en aspectos internos y de salud. Variables finales: son las que se visualizan en los resultados adquiridos por la empresa.

Rodríguez (2016) describe que la conducta administrativa y el ambiente laboral influyen en la conducta del personal de la organización, es por eso que Likert señala que para lograr un clima laboral eficiente se necesita un clima participativo. Roa (2004) señala que la teoría de Likert se trata de un examen y valoración de la organización en base a tres variables causales, intermediarias y finales.

### **2.1.3. Tipos de clima**

Según Roa (2004) existen tipos de clima que determinan la función dentro de una organización, sin embargo los que más se aproximan de acuerdo a la jerarquía de una institución educativa son los siguientes.

#### **Clima tipo autoritario**

Según Pérez & Rivera (2015) indica que se distingue porque los directores no tienen la confianza con su personal, existe un ambiente de temor y no existe comunicación vertical. A su vez Litwing & Stinger (1997) sostiene que este tipo de clima se establece en base a la desconfianza, en un entorno de temor hacia la dirección lo que hace nula la comunicación en la organización. También Roa (2004) señala en pocas palabras que es un entorno explotador e imperioso. Garduño (2014) menciona que el alto mando de una empresa posee desconfianza hacia sus colaboradores y persiste un entorno de miedo y amenaza.

### **Clima tipo participativo**

Pérez & Rivera (2015) menciona que es la existencia de igualdad y cercanía que tienen en los distintos niveles de la empresa. Añade Roa (2004) que es un entorno de colaboración, integración y cooperación general. Para Litwing & Stinger (1997) se denomina al procedimiento de decisiones dividido entre todos los integrantes de la compañía, lo cual genera un entorno de confianza y de satisfacción laboral. Se caracteriza por la comunicación fluida entre todos los niveles existentes dentro de la empresa y donde todos forman parte de la toma de decisiones. También Inca (2012) indica que es el clima donde es permisible que el personal de una organización aporte ideas hacia todos los niveles de la empresa y que posiblemente formen parte de la toma de decisiones.

#### **2.1.4. Clima laboral desarrollado en las instituciones educativas**

El clima laboral necesita una visión general del manejo de las instituciones educativa. Según Aguado (2012) un idóneo clima organizacional presente en las instituciones educativas permite que los profesores entiendan los valores y se hagan cargo de un comportamiento ético en el desarrollo de sus funciones en las aulas, transformándose en una base con respecto a la mejora de las dimensiones institucionales.

Gómez(2001) por su lado sostiene que la solidificación de las relaciones y retribuciones entre el director y los profesores auxiliares entre otros es de vital importancia para un favorable clima laboral. Para Albañil (2015) usualmente se ha establecido que el comportamiento de la directiva de una institución educativa es crucial para lograr un apropiado clima laboral.

Por otro lado Calvo (2014) indica que el clima permite identificar si el estado o naturaleza de trabajo de la institución educativa tienen efectos favorables o de lo contrario desfavorables en los integrantes y si se identifican como parte activa de los procedimientos de la organización o uno simples espectadores.

#### **2.1.5. Factores que determinan el clima organizacional en las instituciones educativas**

Para Gutiérrez (2014) indica que en una entidad educativa existen muchos factores que influirán en el clima escolar ya sea positivo o negativo, pero el factor más importante es la cultura organizacional, cuyo factor marca la diferencia entre instituciones de educación.

Martinez & Rodriguez (2011) a su vez sostienen que el ambiente es un factor determinante en el entorno escolar para el desenvolvimiento de los niños, dado que un ambiente propicio genera el adquirir mejores experiencias y aprendizaje. Según Calvo (2014) plantea que los factores que establecen el clima laboral educativo son: la estructura, la atmósfera de educación, el personal encargado y la conducta general de la institución. Añaden Carrasco & Barriga (2004) una clara conexión entre el consumo de

bebidas alcohólicas y de la frustración escolar, refiriéndonos a desaprobación de cursos, cabe resaltar que los que la consumen disminuyen en su rendimiento de aprendizaje.

### **Identidad institucional**

Según Ramírez (2018) se refiere a la manera en que una empresa encuentra su único y excluyente forma de ser y su base de potencial de desempeño. También Rivera & Cabra (2016) señalan que es la creencia que tienen los colaboradores de una compañía de ser único, permanente y diferente que las demás empresas. Por otro lado Venutolo (2009) indica que es la afección de propiedad a la compañía y a los compañeros de trabajo, dado la similitud entre los objetivos de la organización y el personal. Para Garbuglia (2013) es la sensación de identificación con una compañía y de conocer que es un colaborador importante para el grupo de trabajo.

### **Integración institucional**

Según Calvo (2014) es un determinante que se debe reforzar para suscitar idóneas relaciones interpersonales en las organizaciones. También Ossa (2014) se refiere a la integración como una herramienta que permite la unión de las personas a las oportunidades organizacionales. Menciona Lozeco (2015) que la integración institucional cumple un papel fundamental en los niveles altos de una organización, enlazado al bienestar general y la mejora de las cualidades y capacidades individuales y grupales. Por otro lado Hurtado & Suarez (2014) sostienen que es la fusión entre dos a más empresas las cuales proceden a formarse en una sola empresa bajo un fin común.

### **Motivación institucional**

Según Pérez & Rivera (2015) indica que son las circunstancias que conllevan al personal a realizar su trabajo de manera intensa en la compañía. También Sherman & Bohlander (1994) definen la motivación como el reconocimiento de los valores los cuales influyen en los colaboradores hacia la ejecución de sus tareas. Para Roa (2004) la motivación institucional está directamente relacionada con los métodos que se emplean para que el personal de la compañía internalice lo que se espera de cada uno respecto al cumplimiento de objetivos organizacionales. Garduño (2014) sostiene que es el anhelo de esmero hacia el logro de las metas de la compañía, siempre de mano con las metas individuales.

### **Relevancia del estudio del clima laboral**

Para Celis (2014) es de vital importancia en una compañía dado que es una de las bases que otorga la realización de metas, la paz entre el grupo humano de trabajo y la identidad con la compañía. También para García & Escalante (2007) es importante, dado que permite identificar las cualidades y factores que estructuran la empresa y poder mejorar las fallas que se encuentren dentro de la misma.

Por su parte Castro & Feris (2006) indican que el bienestar del colaborador es vital para que el clima laboral tenga las relaciones adecuadas para el desempeño de sus actividades, es por ello que de la misma manera es importante tener un ambiente propicio para obtener los resultados en beneficio de los objetivos organizacionales. A su vez Jojoa

(2017) menciona que el clima laboral es relevante para las empresas dado que requieren una constante mejora y evolución del ambiente de la organización para poder lograr una mayor productividad.

### **Clima laboral en el docente**

Crespin (2012) Juega un papel fundamental, a partir de un ambiente positivo, donde las relaciones sean armoniosas que posibiliten la interacción fluida entre los docentes en una entidad educativa, dará como respuesta un direccionamiento colectivo hacia la excelencia. O por el contrario si el ambiente es hostil, sin la relación interpersonal, causara una frustración en su desenvolvimiento (Ascencio, 2007). Además Macedo (2011) Determina que en el Perú no afronta el problema de gestión educativa y se centran en otros temas por lo que los programas educacionales que se da en el país, no crea resultado positivos y efectivos con el grado de la educación. Vargas (2010) Hace hincapié que en el sector educativo peruano existe acciones individualista, en el cual desvirtúan el verdadero mecanismo, mal encaminan el funcionamiento, afectando negativamente al clima laboral que a la vez trae consigo una mala calidad en los procesos de gestión institucional.

### **Factores que determinan el clima laboral en el docente**

Aguado (2012) Menciona que el docente ambiente de trabajo es muy importante e influye en su desempeño ya que permite satisfacer las necesidades y expectativas del lugar educativo. Considerando que la cantidad de reglas, procedimientos, normas, tramites, entre otras, afirman son percibidos aceptables por los profesores, también que la recompensa es uno de los elementos importante en la cual perciben como un estímulo recibido por trabajo realizado, y que el ambiente de trabajo las relaciones sociales entre colegas, jefe y subordinado genera un ambiente bueno para el pedagogo.

Calvo (2014) Refiere que el reconocimiento de las acciones ejemplares ejecutadas por el personal de trabajo, la motivación, las relaciones interpersonales, y el desarrollo de prácticas de liderazgo, se debe emplear en el ámbito educativo como elementos importantes para desarrollar un ambiente optimo, lo cual crearía un política educativa eficaz y satisfactoria y una mejora de cambio en la institución desde su interior, con el objetivo de generar un ambiente más cómodo propicio para el desarrollo de sus actividades, en las cuales se establezcan comunicación efectivo implantando el relacionamiento, aportando de manera positiva a los fines de la institución.

Recalca Calvo (2014) Independientemente de las características en la que un empleado se muestre satisfechos dados en un buen clima laboral, se encontró que los profesores se sientes muy motivados en el día a día de su enseñanza por el hecho de superación de sus alumnos, la gratitud que le profesan hace que en proveedor de enseñanza se sienta alegre y satisfecho.

### **Gestor educacional**

Figuroa et al (2018) La administración educación es un elemento vital para el buen desempeño del profesorado, también el gestor es el responsable de la calidad de

enseñanza y debe ser mostrada en todos los procesos gerenciales para poder tener resultados eficiente en su gestión, También buscan facilitar la asignación de recursos con la que se cuentan para lograr fines colectivos de la institución, y actividades concretas como; desarrollo de planes de estudio, la atención a los alumnos el personal de trabajo, dirección financiera y la estructura organizacional. Por lo tanto, cuando se gestiona una institución educativa se deben tener una adecuada planificación y ejecutadas por líderes, es conocer posesos claros y definidos, lo cual aporta a bajar los niveles de ansiedad en el clima afectado. (Ngozi et al, 2015). No solo es una actividad de la persona líder, sino de todas las personas integrantes son gestores en potencia, por la dificultad de la tarea un buen elemento es tener la propuesta de distribución del liderazgo para que emerja en los miembros de la institución síntomas de relacionamiento, sentido de autorrealización, compañerismo y compromiso (Fullan, 2002).

### **Clima Laboral en las instituciones educativas a nivel global.**

El clima laboral en el mundo es sinónimo de cuidado y protección a los entes importantes, los trabajadores, el centro de laborar además de las actividades que se realizan puesto que estos son factores muy influyentes dentro de la empresa, al respecto el clima laboral es distinto en cada país, ya que radica la cantidad de culturas que se tengan dentro de una organización, puesto que cada persona maneja una cultura diferente, además de controlar emociones y pensamientos Figueroa et al (2018). En los centros educativos implica más cuidado, al referirse a clima laboral, por la magnitud de responsabilidad que tiene al estar comprometidos con la educación, los docentes deben encontrarse en las condiciones óptimas de transmitir su conocimiento de la manera más tranquila y eficaz, evitando el estrés, la falta de confianza y represión de emociones, que perjudique el objetivo de las instituciones educativas.

La cultura japonesa despierta interés al referirse a clima laboral, puesto que tienen normas muy bien elaboradas para proteger a los trabajadores frente a abusos de los dueños de las empresas. Además de estabilizar el tiempo en familia y el tiempo en su trabajo. En Japón existe el termino Karoshi, lo cual es una palabra muy usada sobre excesos de trabajo tanto así que muchos de ellos por la carga laboral pueden morir. El estado japonés cuida del personal tanto administrativo como de los profesores que rigen en el colegio y sanciona aquellas instituciones educativas que no les dan a los docentes el espacio para sí mismo, sus reglas están totalmente en contra del estrés, de las multas que se pueden tener frente al termino Karoshi la familia de la víctima recibe por parte del gobierno \$ 20 000 y hasta \$1.6 millones de la empresa (Comercio, 2019). Esto sin duda es una acción que se tomaron debido a que el 58.4% de los empleados en trabajos corporativos y el 60% de trabajadores independientes confesaron tener problemas de estrés relacionado al trabajo. Es frente a eso también que en Japón las empresas cierran sus labores a las 3pm con el programa viernes Premium el último viernes de cada mes. Siendo así que el factor de este país en el clima laboral es el cuidado de una sobre carga laboral que dañe la salud del trabajador.

Por otro lado, en Indonesia un país en desarrollo el clima laboral es un tema muy tocado y cuidado, esto debido a la normatividad que tienen, los pobladores pueden ejercer un espacio laboral mientras no tengan secundaria completa además de tener la mayor edad de 19 años hacia adelante, de lo contrario si alguien contrata a un menor es catalogado como explotación infantil, además de que la preocupación grande del gobierno indonesio es la sobre carga y explotación laboral. Además del relacionamiento dentro de las empresas, entre compañeros Calvo (2014).

El factor especial en este país dentro del clima laboral es la protección de la explotación laboral. Sin embargo, uno de los sectores con mayor presupuesto destinado es el sector educación, Indonesia tiene índices bajos de aprendizaje, es así que se pagan a los mejores docentes para poder traer métodos de educación, y el trato hacia ellos es muy especial, los trabajadores de centros educativos tienen constantes capacitaciones, además de ser, los más remunerados, el clima laboral dentro de los centros educativos traen consigo tranquilidad y armonía, desde lleno porque se aceptan los derechos de todos por igual Perez & Rivera (2015).

Mientras tanto en Latinoamérica el clima laboral en las instituciones educativas ha ido abarcando mucha atención, siendo que en un estudio de la revista peruana Unidad nacional en un estudio a 300 docentes o trabajadores de distintos centros educativos determino que a nivel Latinoamérica el 55% de los profesionales percibe un buen clima laboral en sus centros de trabajo, mientras que el 23% considera que se ha vuelto tenso y con menor comunicación. Al respecto también señalan dentro del estudio que el 70% de los trabajadores menciona que la comunicación se ha vuelto fluida, señalando que el aumento de confianza de su jefe hacia ellos también fue mayor (Mandomedio, 2020).

Sin embargo, la cifra de un buen clima laboral en un 55% a nivel Latinoamérica es preocupante, ya que un 45% de trabajadores no siente un buen clima laboral o es indiferente a este, considerando que, si se proporciona su labor, los centros educativos solo estarían trabajando con el 50% de capacidad de sus docentes.

En el Perú la realidad es distinta según el diario el comercio (2018) el 81% de los trabajadores encuestados de centros educativos considera que el clima es muy importante para el desarrollo de sus actividades y el 19% menciona que no implica este aspecto en su desarrollo laboral, sin embargo, en su mayoría consideran que al no encontrarse un buen clima laboral no tendrían miedo a renunciar, puesto que su tranquilidad laboral y su salud mental es primordial. Además que la realidad del país abarca desde lo interesante y lo que es su perspectiva hace al clima laboral, por ejemplo, de lo más valorado por el personal del sector educación en el Perú es contar con los beneficios de un trabajador formal, formar una línea de carrera, y tener incentivos laborales además de no sobrecargar el trabajo.



### 3. Conclusiones

Al realizar la revisión en la investigación se llega a concluir que los principales factores que determinan el clima laboral dentro del sector educativos son autonomía, cohesión, independencia laboral, reconocimiento y acciones creativas., Autonomía porque el docente principalmente se le da la opción de utilizar su propio método de trabajo, puesto que se conoce el estilo de trabajo de los estudiantes. Además que permite que las personas que trabajan dentro de la institución educativa puedan expresar sus ideas sobre la mejora del trabajo.

En lo respecto al sector educativo los miembros deben estar convencidos del cambio que ejercen dentro y fuera del centro educativo, un clima positivo dará como respuesta, docentes activos e involucrados con la institución manteniendo una constante relación comunicativa con sus directivos de manera clara y abierta. Es así como un ambiente laboral determina la actitud docente a la hora en la que ejercen sus actividades, estableciendo conducta y hábitos ante las responsabilidades delegadas dentro de la institución emergiendo el correcto desempeño.

Por último, se resalta la importancia de tener un buen clima laboral dentro de las instituciones educativas puesto, que en la atención es cómo perciben los trabajadores. Por otro lado, es importante porque son parte de los educadores que forma a los niños. El cuidar del clima laboral dentro de las instituciones ayuda a aumentar la capacidad de enseñanza, además de acercarlos aún más a su meta como empresa, por otro lado, esto ayudara a mantener a los clientes en este caso estudiantes y padres a tener mejor percepción del centro educativo.

### Referencias

- Aguado, Jose. (2012). clima organizacional de una institucion educativa de ventanilla segun la perpectiva de los docentes. 67.
- Aguado, José. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes. universidad san ignacio de loyola.
- Alba, A. (2015). Albújar de piura asteria albañil-Ordinola.
- Albañil, A. d. (2015). El clima laboral y la participación en la institucion educativa Enrique López albújar de Piura. Universidad de Piura.
- Ascencio, A. (2007). *clima institucional y desempeño docente en el institucion superior tecnologico simon bolivar del callao.*
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.* (Ed. Trilla; E. Trillas, Ed.). México.
- Calvo, Sofia. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima*

*organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del colegio instituto bogotá de ciudad berna.*

- Calvo, Sofía. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del colegio instituto bogotá de ciudad berna.* universidad libre facultad de ciencias de la educación maestría en ciencias de la educación con énfasis en gestión educativa bogotá.
- Carrasco, A., & Barriga, J. (2004). Consumo de Alcohol y factores relacionados con el contexto escolar en adolescentes”. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 9(n.2), 205–226.
- Castro, M., & Feris, T. (2006). La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización. Universidad de la Sabana.
- Celis, C. (2014). *20150602 Ensayo\_De\_Grado\_.* UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Chang Figueroa, J. J. (2014). " *Atención Al Cliente En Los Servicios De La Municipalidad De Malacatán San Marcos " Tesis.*
- Chiavenato, I. (2009). “*Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*” (2da Edición; E. McGraw-Hill., Ed.). México.
- Collanca Chávez, C. (2016). *Clima laboral en las instituciones educativas del nivel primario de la zona urbana de satipo.* 164. Retrieved from <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4277/CollancaChavez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comercio. (2019). *Cultura laboral japonesa: 5 aspectos “diferentes” y a veces peligrosos.* Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/mundo/cultura-laboral-japonesa-5-aspectos-diferentes-veces-peligrosos-noticia-600902-noticia/?ref=ecr>
- Crespin, A. (2012). *clima organizacional segun la percepcion de los docentes de una institucion educativa de la region del callao.*
- De la cruz, E., & Huaman, A. (2016). “ *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En El Personal Del Programa Nacional Cuna más en. universidad nacional de huancavelica escuela profesional de administracion,* (clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de huancavelica – 2015), x.
- Ernesto Figueroa, Maria Ornelas, Maria Gonzalez, G. L. (2018). el clima organizacion en una institucion de educacion superior privada.
- Fullan, M. (2002). los nuevos significados del cambio en educacion.
- Garbuglia, S. (2013). Clima laboral en un organismo público. Universidad Nacional de Cuyo.

- García, E., & Escalante, M. (2007). *Importancia Del Clima Laboral En Los Resultados De Una Empresa Y La Competitividad*. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Garduño, M. (2014). “Encuesta de clima laboral del personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa química del parque industrial Lerma.” universidad autonoma del estado de mexico facultad.
- Gómez, L. (2001). *El clima organizacional y el liderazgo en la gestión educativa*. UNIFE.
- Gutiérrez, C. (2014). *Clima Organizacional en las Comunidades Educativas*. 24.
- Gutierrez, C. J. A. (2012). Programa de Maestría para Docentes de la Región Callao. 67. Retrieved from [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1198/1/2012\\_Guillén\\_Comprensión lectora y rendimiento académico en alumnos de 5° grado de primaria de una institución educativa policial del Ca](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1198/1/2012_Guillén_Comprensión%20lectora%20y%20rendimiento%20académico%20en%20alumnos%20de%205º%20grado%20de%20primaria%20de%20una%20institución%20educativa%20policial%20del%20Ca)
- Hurtado, J., & Suarez, A. (2014). *Impacto de la integración institucional en la escuela*. universidad de san buenaventura cali.
- Inca, A. (2012). “El clima organizacional y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Centro de Servicios Ambientales y Químicos CESAQ – PUCE, QUITO” (Vol. 66). Universidad Central del Ecuador.
- Jojoa, A. (2017). *Resumen*. Universidad militar nueva granada.
- Litwing, G., & Stinger, R. (1997). *Organizational Climate* (Simon y Sc). New York.
- Lozeco, J. (2015). La integración institucional para el desarrollo de la Economía Social y Solidaria. La experiencia del Centro de Emprendedores de la Economía Social en Santa Fe, Argentina. *Dirección de Integración Extensión, Investigación y Políticas Públicas de La Secretaría de Extensión, UNL*, (5.Ene-Dic), 174–181. <https://doi.org/10.14409/extension.v5i5.5158>
- Macedo, L. G. (2011). *hacia una mejor calidad de la gestion educativa peruana en el siglo XXI*.
- Mandomedio. (2020). *Solo el 55% de profesionales percibe buen clima laboral en un escenario de trabajo remoto*. Retrieved from <https://mandomedio.com/peru/noticias/clima-laboral-en-latinoamerica-estudio-mandomedio/>
- Martinez, M., & Rodriguez, O. (2011). *Caracterización del clima organizacional en instituciones de educación infantil privadas y públicas*. Universidad de la Sabana.
- Navarro, J., Mendoza, J., & Santamaria, E. (2019). Modelo de gestión de las relaciones para el mejoramiento del clima organizacional en el departamento de producción de la empresa Alimentar y Suministros S.A.S. (Vol. 53). Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

- Ossa, C. (2014). Integración Escolar : ¿cambio para el alumno o cambio para la escuela ? *REXE Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 13(25), 153–164.
- Pajuelo Basurto, J. D. (2018). *Clima Organizacional Y La Gestion Del Desempeño Docente En El Colegio Honores De San Martin De Porres*, 2018. 1–134. Retrieved from [http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/592/Clima organizacional y la gestion del desempeño docente en el colegio honores de san martin de porres%2c 2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/592/Clima%20organizacional%20y%20la%20gestion%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20colegio%20honores%20de%20san%20martin%20de%20porres%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Perez, N., & Rivera, P. (2015). *Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonía peruana, período 2013*”. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.
- Ramírez, D. (2018). Identidad institucional en el personal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, según género y régimen laboral - Lima, 2017. *Universidad César Vallejo*.
- Reyes Bedriñana, M. R. (2017). El Clima Laboral y la Motivación de los Docentes – Personal Administrativo del Nivel Primaria de la I.E Pedro del Castillo Ríos - ex 160 de la ciudad de Yurimaguas, 2015. *Universidad César Vallejo*. Retrieved from [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/986/reyes\\_bm.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/986/reyes_bm.pdf?sequence=1)
- Rivera, H., & Cabra, D. (2016). La importancia de la identidad corporativa en las instituciones de educación superior. *Espacios*, 37(27), 1–20.
- Roa, Y. (2004). *Diagnostico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa Transnacional*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educacion En Valores*, 1(25), 88.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Enero -Junio*, 1. Retrieved from <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rose Ngozi, Gloria Jones, N. P. (2015). *a review of leadership theories principles and styles and their relevance to educational management*.
- Sherman, A., & Bohlander, G. (1994). Administración de los recursos humanos. (G. E. Iberoamericano, Ed.). México.
- Torrecilla, O., & Callejas, T. (2002). Clima Laboral y su relación con la productividad ¿Por qué los valores son una ventaja competitiva? Serie Cuadernos, N° 136, (Mendoza, UNCuyo-FCE).
- Universal. (2018). Claves del sistema educativo de Singapur: país con los mejores resultados en las pruebas PISA. Retrieved from <https://www.universia.net/ar/actualidad/orientacion-academica/claves-sistema-educativo-singapur-pais-mejores-resultados-pruebas-pisa-1147776.html>

Vargas, D. (2010). gestion pedagogica del trabajo docente a traves de grupos cooperativos.

Venutolo, E. (2009). Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de buenos aires (argentina). universidad politécnica de valencia.

Werther, W., & Davis, K. (1989). Administración de Personal y Recursos Humanos. (McGraw-Hil; McGraw-Hill, Ed.). México.

**ANEXOS**  
*Resolución de dictamen*



## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD\*

RESOLUCIÓN N° 1285-N-2020 /UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima, 02 de diciembre de 2020

**VISTO:**

El expediente de los (las)/la (del) estudiante(s), de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión.

**CONSIDERANDO:**

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la designación del Comité Dictaminador del trabajo de investigación para el grado de bachiller;

Que los(las)/el(la) estudiante(s), ha(n) concluido el desarrollo del trabajo de investigación, redactado su artículo científico con la opinión favorable de su asesor y solicita la designación del Comité Dictaminador respectivo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 02 de diciembre de 2020, y en aplicación del Estatuto y Reglamento General de Investigación de la Universidad;


**SE RESUELVE:**

Designar el Comité Dictaminador encargado de administrar el proceso de dictamen correspondiente al trabajo de investigación, presentada por los(las)/el(la) estudiante(s), otorgándole un plazo máximo de diez (10) días hábiles, posterior a la fecha de recepción de la presente resolución, para emitir el dictamen respectivo a través de la plataforma oficial:


Estudiante(s)	Código	Título	Asesor	Dictaminador
Samuel Naval Torres	201613050	Clima laboral: Una revisión teórica de sus principales factores en las instituciones educativas.	Mg. Guido Angelo Huapaya Flores	Lic. Sandra Sadith Flores Guillen
Irma Morales Cieza	9910287			

Regístrese, comuníquese y archívese.



  
Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez  
DECANA



  
Dr. Rubén Leonard Apaza Apaza  
SECRETARIO ACADÉMICO

cc: - Interesado (s)  
- Comité dictaminador

Carretera Central Km. 19.5 Ñaña. Telfs. 618-8300, Fax: 618-8339, Castilla 3564, Lima 1