



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**“PROGRAMA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE
TECNOLOGÍA MÉDICA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
SALUD – UNIVERSIDAD DE CHICLAYO - 2014”**

TESIS

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

AUTORES

MORALES BARRERA, Galo Gelimer
VELARDE LA TORRE, Cinthia Francheska

LAMBAYEQUE – PERÚ

2017

**“PROGRAMA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE
TECNOLOGÍA MÉDICA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
SALUD – UNIVERSIDAD DE CHICLAYO - 2014”**

PRESENTADO POR:

MORALES BARRERA, Galo G.
AUTOR

VELARDE LA TORRE, Cinthia
AUTORA

Mg. ALFREDO PUICAN CARREÑO
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. MAXIMILIANO PLAZA QUEVEDO
PRESIDENTE

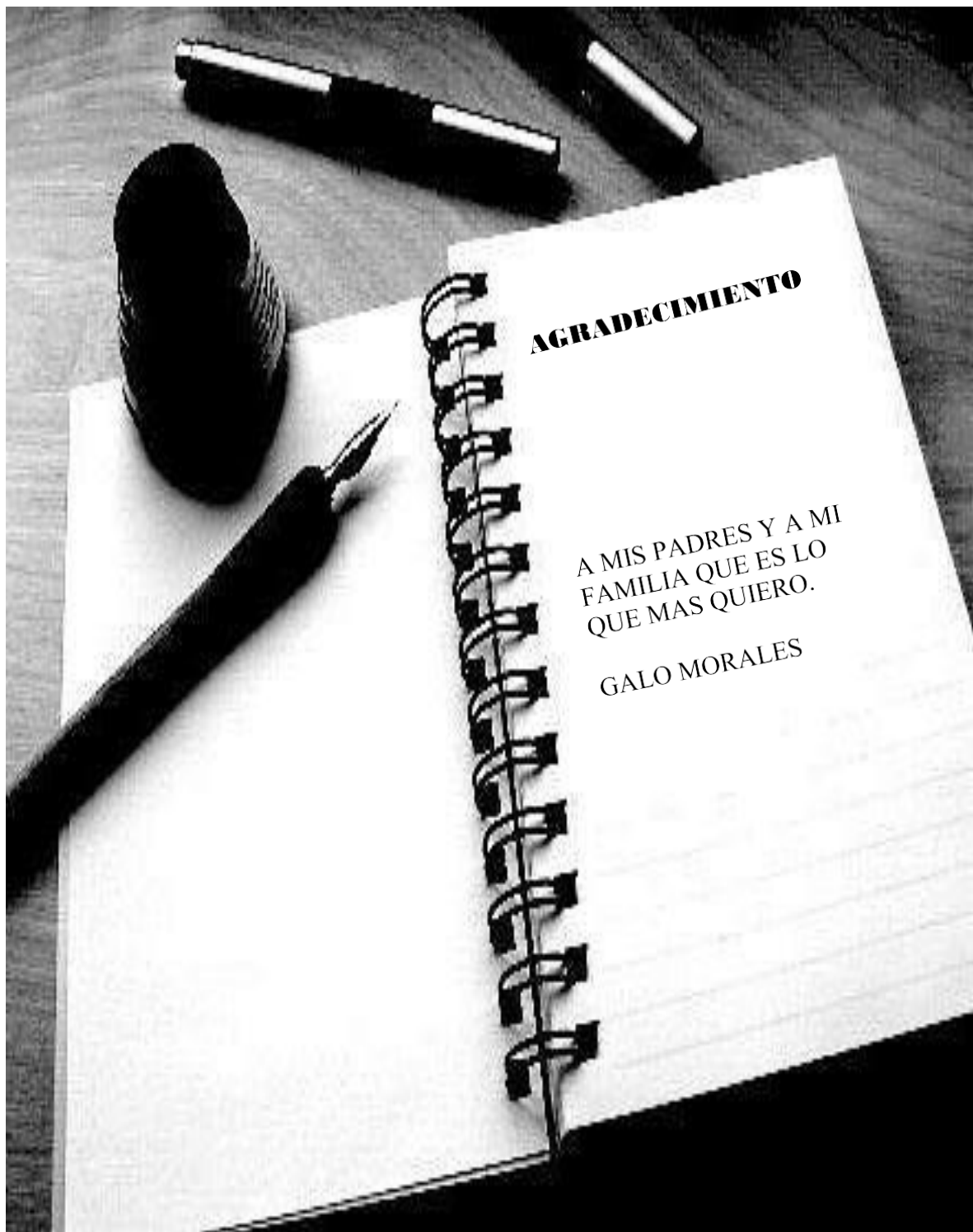
Dr. RAFAEL GARCÍA CABALLERO
SECRETARIO

Dr. WALTER CAMPOS UGAZ
VOCAL

DEDICATORIA



AGRADECIMIENTO



ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 8

CAPÍTULO I: 10

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO 10

1.1. Ubicación. 11

1.1.1. Universidad de Chiclayo. 11

1.1.2. Provincia de Chiclayo. 12

1.2. Historica Tendencial del Objeto de Estudio. 14

1.3. Situación Contextual del Objeto de Estudio. 19

1.4. Metodología. 26

1.4.1. Diseño analítico. 26

1.4.2. Población y Muestra. 27

1.4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. 27

1.4.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos. 28

CAPÍTULO II: 30

MARCO TEORICO..... 30

2.1. Antecedentes del Problema 31

2.2. Base Teórica 34

2.2.1. Teoría del Comportamiento Organizacional de Tephén Robbins.

Importancia de las aptitudes interpersonales 34

2.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer. 41

2.3. Marco Conceptual 46

CAPÍTULO III: 49

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA 49

3.1. Análisis e Interpretación de los Datos. 50

3.2. Propuesta Teórica..... 58

CONCLUSIONES: 86

SUGERENCIAS: 87

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 88

ANEXOS 91

RESUMEN

El presente informe de tesis nace de observar deficiencias en el clima organizacional de la Escuela Profesional de Tecnología Médica, de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo; constituyéndose como objeto de estudio la gestión universitaria y, el objetivo fue proponer un programa de gestión participativa para mejorar el clima organizacional de la escuela en mención; originándose la hipótesis de trabajo siguiente: Si se propone un programa de gestión participativa, entonces se mejorará el clima organizacional de Escuela Profesional de Tecnología Médica, de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo. El campo de acción es el programa de gestión participativa. La tesis es de tipo básica y su diseño es descriptivo con propuesta; se trabajó con los gestores y, se concluye que el clima organizacional no es el más adecuado entre sus miembros.

Palabras clave: GESTION PARTICIPATIVA, CLIMA ORGANIZACIONAL, PROGRAMA.

ABSTRACT

This thesis report is based on observing deficiencies in the organizational climate of the Professional School of Medical Technology, of the Faculty of Health Sciences of the University of Chiclayo; university management was the object of study, and the objective was to propose a participatory management program to improve the organizational climate of the mentioned school; originating the following working hypothesis: If a participative management program is proposed, then the organizational climate of the Medical Technology Professional School of the Faculty of Health Sciences of the University of Chiclayo will be improved. The field of action is the participatory management program. The thesis is basic and its design is descriptive with proposal; We worked with the managers and, it is concluded that the organizational climate is not the most appropriate among its members.

Key words: PARTICIPATORY MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CLIMATE, PROGRAMINTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La tesis denominada: “PROGRAMA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE TECNOLOGÍA MÉDICA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD – UNIVERSIDAD DE CHICLAYO - 2014”; nace de constatar deficientes relaciones interpersonales, las mismas que se manifiestan en una deficiente comunicación organizacional, escaso trabajo en equipo, inadecuada estructura organizacional, ruptura de relaciones, crecientes conflictos entre otros, que impiden un clima institucional adecuado; lo que originó la pregunta de investigación:

¿De qué manera un Programa de gestión participativa mejorará el clima organizacional de la Escuela Profesional de Tecnología Médica, de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad De Chiclayo?

El objeto de estudio lo constituye el clima organizacional.

Los objetivos fueron:

Objetivo general: proponer un Programa de Gestión Participativa sustentada en las teorías de Stephen Robbins y de Litwin y Stringer para mejorar el Clima Organizacional de la Escuela Profesional de Tecnología Médica, de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo.

Los objetivos específicos: a) Diagnosticar el clima organizacional en la Escuela Profesional de Tecnología Médica; b) Teorizar respecto de gestión participativa y clima organizacional; c) Diseñar el Programa de gestión participativa, que solucione al clima organizacional.

La hipótesis a demostrar: “Si se propone un Programa de Gestión Participativa sustentada en las teorías de Stephen Robbins y de Litwin y Stringer, entonces se mejorará el Clima Organizacional de la Escuela Profesional de Tecnología Médica, de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo”

El campo de acción lo constituye el Programa de Gestión Participativa.

Las organizaciones están compuestas por profesionales, técnicos y personal de apoyo que cumplen funciones para llevar a cabo los objetivos propuestos por ella. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades.

El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

La tesis está estructurada en tres capítulos:

En el primer capítulo, se aborda la descripción de la ubicación contextual de la Universidad de Chiclayo, la evolución tendencial y contextual del objeto de estudio y la metodología utilizada.

En el segundo capítulo, se presentan tesis sobre clima organizacional, como antecedentes de la investigación; se analizan las teorías sobre Gestión participativa y clima organizacional, y el esquema de la propuesta teórica.

El tercer capítulo comprende el análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario a los gestores de la escuela, los mismos que se presentan en Tablas estadísticas debidamente analizadas. También comprende la propuesta del programa de gestión participativa.

Los autores.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN.

La investigación se llevó acabo en la Facultad de Ciencias de la Salud, Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad de Chiclayo.

1.1.1. 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. Universidad de Chiclayo (2013).

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 el año 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 se cuenta con la apertura de las Escuelas de Ingeniería Civil y Marketing.

En la Actualidad tiene una infraestructura moderna distribuida en el campo universitario ubicado en el Km. 4.5 de la carretera al Balneario de Pimentel y el edificio de la Urb. 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.

La Misión de la Universidad de Chiclayo es la de formar profesionales de excelencia en las diferentes ramas del saber y la práctica: Conocimiento claro del entorno local, regional, nacional e internacional. Capacidad permanente para generar ciencias e investigación, tecnología y trabajo productivo.

Compromiso con los procesos del cambio social, vigencia del estado de derecho, democracia participativa, verdad y justicia y demás principios de la convivencia ciudadana. Frente a ello, la Universidad de Chiclayo tiene como Visión alcanzar el liderazgo a nivel local y nacional como empresa de Estudios Superiores.

1.1.2. Provincia de Chiclayo.

La provincia de Chiclayo es una provincia peruana situada en el parte ser del departamento de Lambayeque. Limita por el norte con las provincias de Lambayeque y Ferreñafe; por el este con el departamento de Cajamarca; por el sur con el Departamento de La Libertad; y, por el oeste con el océano Pacífico.

La provincia de Chiclayo fue creada el 18 de abril de 1835, durante la gestión del alcalde José Leonardo Ortiz, quien lideraba los intereses de los pobladores del lugar durante los inicios de la era republicana. Comprometiendo su apoyo al coronel Felipe Santiago Salaverry en sus levantamientos contra Agustín Gamarra. En homenaje al carácter luchador de los chiclayanos le concedió el título de “Heroica Ciudad de Chiclayo”, a un pequeño pueblo que avizoraba ser la gran ciudad del departamento.

Chiclayo según los historiadores Lorenzo Huertas, Enrique Brüning, Antonio Raimondi, Walter Sáenz, Carlos Bachmann y Marco Caveró, fue un pueblo étnico cuyos pobladores originales fueron de Collique y el Cinto; ellos afirman que Chiclayo fue fundada por el cacique Juan Chiclayo pero Luis Arroyo

sostiene que la fundación de Chiclayo fue fundada por los padres franciscanos de la Iglesia Santa María de los Valles de Chiclayo.

Chiclayo tiene una gran riqueza ancestral, en su alrededores se encuentran impactantes complejos arqueológicos pertenecientes principalmente a la cultura mochica originaria de estas tierras; se piensa que el territorio chiclayano fue una gran centro administrativo pre-hispánico debido a que se encuentra en un valle muy fértil.

La Ciudad de Chiclayo logró su independencia un 31 de diciembre de 1820, el acta de libertad fue suscrita en parte por Antonio Chimpén y Joaquín Navarro regidores nativos, y por Felipe Torres, Valentín Castro regidores españoles y por último por el alcalde de la Ciudad de Chiclayo Santiago de Burga.

Tiempo después el 15 de abril de 1835 Chiclayo fue elevada a la categoría de ciudad, y posteriormente como se menciona anteriormente el 18 de abril del mismo año se crearía la Provincia de Chiclayo capital de la Región Lambayeque. Dentro del territorio de la Provincia de Chiclayo se han encontrado vestigios arqueológicos muy importantes como el Señor de Sipán en Huaca Rajada, el Señor de Sicán en Batán Grande, entre otros



Fuente: <https://www.google.com.pe/>



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

1.2.HISTORICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Gómez, L. (2011) La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a

que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Cuevas, j. (2010) Pero tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado tales temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial contribuyo al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial.

Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados.

Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R. (2007). Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral.

Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.

“Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades

dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de un adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente.”

Centrados en este aspecto, y conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología se da espacio entonces al término de clima organizacional, el cual según investigaciones se planteó en la década de los sesenta por Lewin con su trabajo Espacio Vital, definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”. Además hace énfasis en la relación del hombre con el medio. Sugiere Lewin “la existencia de mente cerrada o abierta dependiendo de su relación con el medio junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

Así, “Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría llamada Teoría sistémica en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad. Esta teoría proponía, un camino que permitiera integrar la personalidad que es la que ubica al actor y sus necesidades individuales, el sistema social organizacional el cual es el que engloba los medios y condiciones, y los niveles culturales que lo engloba todo.

Esta integración podría producirse a través de los roles que es la función que cumple dentro de un sistema social, los status que es su ubicación en la sociedad y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.”

Edel, R. et al. (2007). El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) en Edel, R. (2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.

Al respecto, Rensis Likert (1986), “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.”

Brunet (2011), considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Escuela de la Gestalt. Es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Sus exponentes más reconocidos son los teóricos:

Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887-1967), Kurt Koffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947), quienes desarrollaron sus investigaciones a partir de la década de 1910. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan cuatro principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.
- c) Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en d) función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

El enfoque de Gestal menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. (...) Al respecto “Argirys (1957, citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provocó que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).”

De tal modo, la percepción dada en este entorno en particular influye de manera negativa en el comportamiento de un empleado, ya que lo convierte en una persona incapaz de tomar iniciativa en el desarrollo de actividades en su puesto de trabajo y de innovar y potenciar su desempeño al interior de la organización a la que pertenece disminuyendo la productividad de la misma.

Escuela Funcionalista. Sus pioneros fueron Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald Radcliffe-Brown. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (...), los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo.

Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Para Bronislaw, el clima se presenta como integrado, funcional y coherente por lo tanto cada elemento o dimensión aislado del mismo solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos.

Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

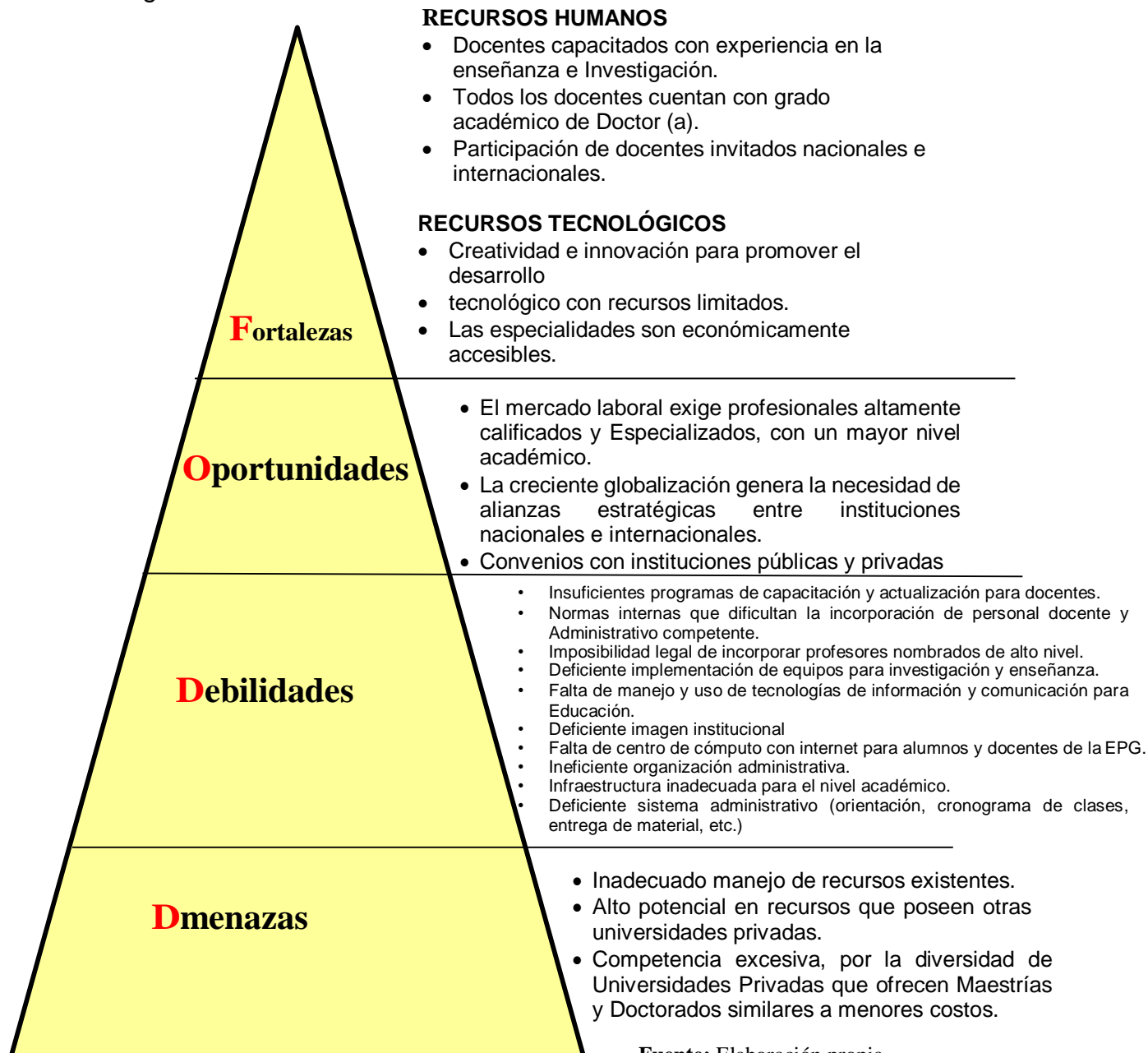
Brunet (2011) Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

1.3. SITUACIÓN CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Nos referimos a las percepciones de los trabajadores de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los directivos, docentes y administrativos, la comunicación. Es algo así como la atmósfera dentro de la institución o como “lo que se respira en ella”, tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

En el proceso de gestión institucional de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad de Chiclayo, se observó defínete clima organizacional, el mismos que se manifiesta en: inadecuada estructura organizativa, rompimiento de relaciones interpersonales, deficiente comunicación, conflictos, entre otros que impiden un adecuado clima organizacional



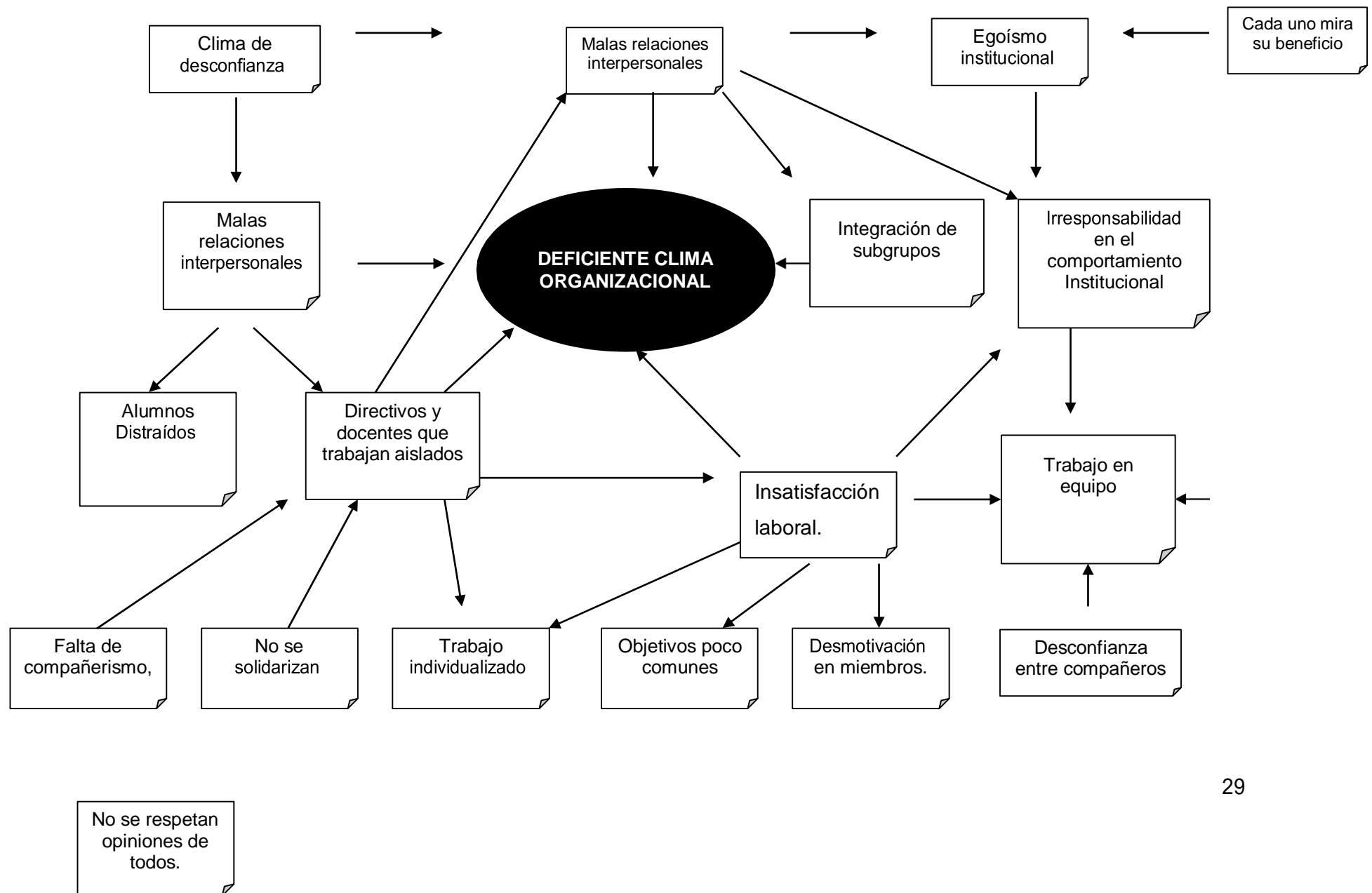
Fuente: Elaboración propia

Aplicando la técnica de la ventana del cliente se nota que el clima laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica - Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo, los intervenidos manifestaron el anhelo por desarrollar en ellos capacidades y habilidades, dentro de la institución desarrollar y apoyar a estrategias para mejorar el clima en el cual se encuentran inmersos; el interés que tienen hacia una nueva estrategia es obvio que esta es la única manera de engrandecer su espíritu de superación cotidiano, sin afectar a los que le rodean.

Ventana del cliente del clima organizacional en la Escuela Profesional de Tecnología Médica - Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo.

Así mismo, en el siguiente esquema sobre mapa de problemas se observa que el problema presente es similar al de otras instituciones.

IV. QUIERE Y NO RECIBE	I. QUIERE Y RECIBE
<ul style="list-style-type: none"> • Clima institucional favorable. • Clima de confianza y seguridad. • Preparación y trabajo en equipo. • Comunicación sincera y fluida con sus pares, directivos y docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizajes haciendo uso de estrategias organizacionales. • Conocimientos actuales. • Infraestructura adecuada.
III. NO RECIBE Y NO QUIERE	II. NO QUIERE Y RECIBE
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de reglamento interno. • Maltrato físico y psicológico. • Educación para la vida. • Talleres de lectura. • Educación en valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades para ser desarrolladas en casa. • Profesores que no califican con su trabajo. • Material educativo insuficiente. • Clima institucional desfavorable. • Evaluaciones memorísticas. • Clases teóricas



Las diferentes manifestaciones problemáticas del clima organizacional se observan y se deja sentir en muchos países, organizaciones e instituciones del mundo. Similar problemática se vive en la Escuela Profesional de Tecnología Médica, Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo, la cual se puede apreciar por los siguientes aspectos:

La universidad vive un deterioro del clima organizacional, el cual se ve reflejada en el deficiente manejo de los diferentes conflictos internos, resquebrajadas relaciones interpersonales, ausencia de trabajo en equipo y reuniones improductivas, luchas por el poder, individualismo y celo profesional, limitada comunicación, escasa autonomía en la toma de decisiones, desconocen la visión, misión y objetivos de la institución, incumplimiento de las reglas institucionales, poca creatividad y desarrollo profesional, supervisión autoritaria, bajo nivel de confianza mutua entre los miembros de la organización.

❖ **Escasa identidad institucional**

“Un reflejo de que existe identidad institucional es conociendo la misión, visión de la universidad de modo tal que se definan acciones planificadas en el tiempo con el propósito de hacer realidad los principios y fines de la institución”. (Entrevista docente, mayo, 2014.)

Se ha observado que 21 gestores no tienen identidad con la escuela. (Guía de observación, mayo, 2014)

Del 100%, 80% de gestores manifiesta no conocer y mucho menos entender y tener en claro la misión y visión del lugar en el que trabajan; a diferencia de un 20% que manifiesta lo contrario. (Encuesta aplicada a la muestra de estudio)

❖ **Infraestructura inadecuada.**

“Las condiciones físicas no son las indicadas para un buen desarrollo institucional, la autoridad es indiferente a las exigencias que demanda una buena

formación profesional”. (Entrevista docente, mayo, 2014.)

❖ **Indisposición permanente.**

“No existe preocupación académica, los colegas son conformistas con lo que saben. No existe competencia científica, lo que existe es la indisposición de unos a otros y preocupación por ocupar cargos. Ese es el ambiente institucional” (Entrevista docente, mayo, 2014.)

84% de los gestores no considera recibir la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente. Sólo un 16% manifiesta lo contrario. (Encuesta aplicada a la muestra de estudio)

❖ **Inexistente trabajo en equipo.**

“No existe solidaridad laboral, cada uno se maneja por su lado. La interdisciplinariedad exige trabajo en equipo, las instituciones más competitivas transitan por este camino. El principio de autoridad se ha diluido, la autoridad no genera opinión, no es un líder y como tal es intrascendente.” (Entrevista a administrativo, mayo, 2014)

96% de los gestores manifiestan que las reuniones en equipo no resultan de utilidad para que docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente. Existen conflictos y las reuniones siempre terminan en discusiones. (Encuesta aplicada a la muestra de estudio)

❖ **Escasa democracia interna**

“El Director no coordina con los docentes, menos con los alumnos las actividades académicas, culturales, científicas. La Escuela se maneja verticalmente”. (Testimonio estudiantil, mayo, 2014.)

❖ **Normatividad ausente**

“El orden institucional se debe al comportamiento normativo de la Escuela, la Ley, el Estatuto, el Reglamento son letra muerta, más aun apoyándose en la autonomía éstas se interpretan interesadamente a favor de cada uno”

(Testimonio de administrativo, mayo, 2014)

❖ **Desencuentro de propósitos**

“Como no existe identidad institucional los objetivos de la Escuela se desconocen, es por ello que el Plan de Estudios no responde al perfil profesional ni a lo que exige el mercado laboral”. (Entrevista docente, mayo, 2014.)

❖ **Escaso diálogo**

“Lo que podemos observar como estudiantes es la escasa comunicación e interacción entre el decano, el jefe de departamento, los docentes y estudiantes. Los que están arriba en el poder (decano y jefe de departamento), siempre están imponiendo las cosas; no saben cómo compartir sus ideas, opiniones, sentimientos”. (Entrevista estudiantil, junio, 2014.)

“La mala comunicación entre los altos directivos y su fuerza de trabajo influye en la baja motivación del personal, no existe un espacio de interacción con mis colegas y es más con los altos directivos, cada quien va por su camino, si se diera una comunicación oportuna creo se mejoraría y se facilitaría la coordinación entre los trabajadores, se diera una mejora del clima institucional” (Entrevista docente, junio, 2014.)

❖ **Régimen Autoritario**

“Lo que predomina es el autoritarismo, no existe un líder como autoridad, sino un caudillo. Se le tema, por su comportamiento vengativo. La autoridad busca colegas gregarios, que no opinen y acaten pasivamente lo que se les ordena” (Entrevista docente, junio, 2014.)

❖ **Conceptualización institucional**

“Se confunden los juicios de verdad con los de valor. No se tienen claros los marcos de la ideología y de la ciencia. No existe claridad sobre el rol de la Universidad y de la Escuela, se ignora cómo ésta debe prestar un servicio a la sociedad” (Entrevista docente, junio, 2014.)

Hemos justificado cualitativa y cuantitativamente el problema de investigación.

1.4. METODOLOGIA.

Tipo de investigación: Básica.

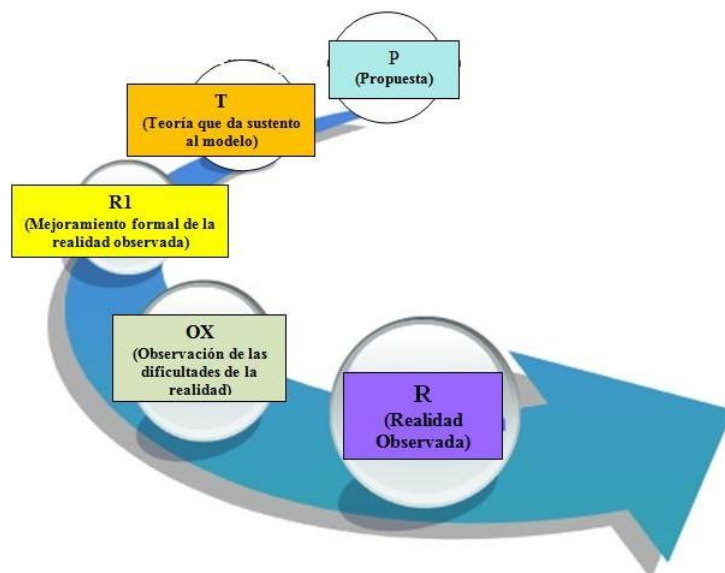
Diseño de investigación: Descriptiva con propuesta.

1.4.1. Diseño analítico.

Nuestro 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: Elaborado por los investigadores

1.4.2. Población y Muestra.

Población: La delimitación del universo de estudio compromete al cuerpo directivo (Director de Escuela), plana docente y personal administrativo de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Autoridad:	01 gestor
Plana docente:	09 gestores
Personal Administrativo:	15 gestores

U: 25 gestores

Muestra: La selección del tamaño de nuestra muestra tiene carácter de universo muestral, pues el universo es homogéneo y pequeño, por lo que el tamaño de la muestra coincide con el tamaño del universo.

n = U= 25 gestores

1.4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación serán:

Técnicas: la investigación se caracteriza por la utilización de técnicas que permitan recabar datos que informen de la particularidad de las situaciones, permitiendo una descripción exhaustiva y densa de la realidad concreta objeto de investigación. (Rodríguez & García, 2005). Las técnicas metodológicas utilizadas en esta investigación fueron: Observación, encuesta, entrevista, testimonio.

Las técnicas vinculan la investigación a la parte práctica o empírico: "El trabajo empírico de la recolección no sólo va comprobando la hipótesis (propuesta por el investigador), sino que, además, la precisa, matiza y enriquece" (Cázares, 1990); es posible que, incluso, la transforme.

Fuente: Elaborado por los investigadores

1.4.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos.

Métodos:

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos.

- **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el clima organizacional de nuestro campo de observación.
- **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías.
- **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los grupos de trabajo.
- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- **Método de síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.
- **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual se aplicó instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, observación, encuesta, testimonio.

Procedimientos:

- Coordinación con el Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud.
- Se coordinó con el director de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.
- 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.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1.ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Segredo Pérez, Alina María. (2010) En su tesis: Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009

... “Lo cierto es que la realidad muchas veces supera los sueños, ya no tenemos ningún temor de lo que nos propongamos, lo podremos alcanzar...”
Fidel Castro Ruz.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Objetivo

Caracterizar el clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado de la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela en el año 2009

Diseño Metodológico

Se desarrolló una investigación en el campo de la Educación Médica en el área de la gestión universitaria que permitió la caracterización del clima organizacional en la gestión del coordinador docente del estado en la misión médica cubana en la República

Bolivariana de Venezuela, a través de las dimensiones liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y comunicación.

El diseño del estudio fue transversal donde el universo estuvo integrado por el total (24) de coordinadores docentes de los estados que forman parte de la estructura de dirección a este nivel.

Se realizó un estudio para lo cual se empleó un sistema de métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos. (Recuperado de <http://files.sld.cu/>)

AGUILERA VÁSQUEZ, VÍCTOR. (2011). En su tesis: "Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro". Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro

La presente tesis plantea un estudio de tipo mixto en el que se combinan técnicas de tipo cuantitativo (cuestionarios) con técnicas de corte cualitativo como los grupos de Discusión, con el objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa.

Esta investigación, se estructura en seis capítulos, que nos llevan a conocer el clima de trabajo en las Instituciones Educativas y el Liderazgo que se ejerce en las mismas, profundizando en el modelo pedagógico y organizativo de la propia Fundación Creando Futuro, así como el modelo de Liderazgo en el contexto concreto de Chile. El estudio se centra en la perspectiva que, tanto los profesores y los directivos de las propias instituciones, tienen sobre el clima y el liderazgo, detectando ciertas carencias y situaciones relevantes que nos permiten concluir estableciendo propuestas de mejora para mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas de la

Fundación Creando Futuro. (Disponible en <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Tesis%20doctoral%20V%C3%ADctor%20Aguilera.pdf>)

SERRATO MARTÍNEZ MARTHA CECILIA. (2011). En su tesis: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPO LATINO DE PUBLICIDAD COLOMBIA LTDA"

presentada a la Universidad de la Salle para obtener el título profesional de Administradora de Empresas.

Para la empresa GRUPO LATINO DE PUBLICIDAD COLOMBIA LTDA es de importancia el tema del clima organizacional y sabe que el estudio de este tema es un proceso complejo a raíz de su dinámica, de su entorno y del recurso humano que posee. De esta manera, las directivas observan una falencia con respecto al tema, especialmente en sus oficinas ubicadas en la ciudad de Bogotá. La Dirección de Recursos Humanos en los últimos meses detectó una serie de malestares en el ambiente de trabajo, pero no está preparado aun estructuralmente para diagnosticar y mejorar el clima que se está viviendo. Tiene evidencia de lo afectado que esta el clima laboral al interior de la compañía en lo que ha transcurrido los últimos cuatro años y las consecuencias negativas que esta situación ha dejado en sus empleados.

Por esta razón se propone como tema de trabajo de grado, el crear estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa GRUPO LATINO DE PUBLICIDAD COLOMBIA LTDA., partiendo de un completo análisis y diagnóstico de la situación actual.

La empresa GRUPO LATINO DE PUBLICIDAD COLOMBIA LTDA., debe contar con mecanismos de medición periódica de su clima que vaya ligado a la motivación del personal repercutiendo sobre su correspondiente desempeño y comportamiento laboral.

Objetivo General

Generar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa GRUPO LATINO DE PUBLICIDAD COLOMBIA LTDA en la ciudad de Bogotá para el año 2011.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores críticos de clima y establecer la situación real de la

empresa a través del uso de herramientas estadísticas.

- Analizar y evaluar las variables internas y externas que influyan en el comportamiento de los individuos.
- Evaluar los resultados obtenidos con el instrumento de medición para diseñar y proponer un plan de acción medible a corto plazo a los individuos de la empresa.
 - Diseñar estrategias que permitan un cambio positivo y conecten las necesidades del negocio de la compañía con las de sus individuos creando una ventaja de valor.

2.2.BASE TEÓRICA

221. Teoría del Comportamiento Organizacional de Tephén Robbins.

Importancia de las aptitudes interpersonales

Aunque hace mucho que los gerentes en activo entendieron la importancia que tiene la capacidad interpersonal para la eficacia administrativa, las escuelas de negocios se han tardado más en captar el mensaje. Hasta finales de la década de 1980, el currículo de las escuelas de negocios hacía énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y se centraban en específico en la economía, contabilidad, finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración.

Sin embargo, en las dos últimas décadas las Facultades de administración se han percatado de la importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador, y pidieron que se agregaran al currículo cursos sobre la habilidad interpersonal.

Hemos resaltado la importancia de las aptitudes para tratar con las personas. No obstante, ni este libro ni la disciplina en que está basada se denomina aptitudes con la gente. El término más común para describir la disciplina es comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parece un trabalenguas, así que lo descifraremos.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

Hay un acuerdo creciente en los componentes o temas que constituyen el campo de estudio del CO. Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada uno, parece que se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral. (Recuperado de <https://psiqueunah.files.wordpress.com/>)

El comportamiento grupal

Desde la perspectiva empresarial, la importancia de las actividades grupales en el ámbito del quehacer diario dentro de una empresa o corporación, asimila conceptos tan útiles como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización; que conjuntamente la empresa y el personal que labora dentro de ella, toman como herramientas para incrementar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo el beneficio económico, factor primordial de toda empresa.

No obstante, es menester para la comprensión de lo que son los Fundamentos del comportamiento de grupo, identificar cada uno de los elementos que constituyen ese concepto y lograr una clara idea del mismo.

Se puede definir a] grupo como una especie de conjuntos con alguna delimitación, que posee especiales características, las cuales distinguen los conjuntos frente a los individuos que lo integran.

Entendemos al comportamiento grupal, como una situación asociativa con fines comunes determinados, que al momento de realizar ese fin unen capacidades y aptitudes para su consecución.

De otros grupos encontramos una clasificación manejada por el autor; siendo esta la siguiente:

Con grupos formales, nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que forman una tripulación de vuelo son un ejemplo de un grupo formal. En contraste, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social como, por ejemplo,

tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos se consideran como un grupo informal.

Es posible clasificar a los grupos como grupos de mando y de tarea están dictados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

Un grupo de mando se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Por ejemplo, un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando.

Los grupos de tarea, están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral detenida. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar las relaciones de mando. (Universidad de Oriente, 2002)

La gente pudiera estar o no estar alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.

Los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica.

Como lo maneja el autor, siempre serán distintas las razones por las cuales las personas opten por la formación de grupos; más sin embargo, estos tienen en común etapas de transición hasta la consecución del propósito,

obteniendo progresos de la actividad individualizada de cada uno de sus integrantes, todo ello bajo un sistema organizacional y de división de responsabilidades inmediatas mediante la estructuración del campo o área correspondiente, actualización de estrategias, normatividad y recursos.

El establecimiento de actividades dentro de un grupo, implica situaciones por demás fundamentales, puesto que ellos serán quienes tengan depositada la responsabilidad de. La organización y su desempeño; así como atender la problemática que surge en el desarrollo de las actividades y todas las condiciones externas impuestas sobre el grupo; es decir, las regulaciones o reglas procedí mentales; políticas que determinan el comportamiento grupal. (Universidad de Oriente, 2002)

Es simple si se ve desde un contexto estudiantil, al realizar un contexto estudiantil, al realizar un trabajo escolar, las formas de organización y modos de agrupar a los individuos que constituyen una organización de interactividades, cuyo conjunto estructurado tiene una unidad común.

"Parte del desempeño del grupo puede predecirse al evaluar la tarea relevante y las habilidades intelectuales de sus miembros. Es verdad que ocasionalmente leemos acerca de un equipo de atletismo compuesto por jugadores mediocres, quienes, debido a un excelente entrenamiento, determinación y precisión de equipo de trabajo, vencen por mucho a un grupo más talentoso de jugadores. Pero tales casos hacen noticia precisamente porque representan una aberración. Como dice un viejo refrán: "La carrera no siempre la gana el más veloz ni la batalla el más fuerte, pero ésa es la forma de apostar". El desempeño del grupo no es sólo la suma de las habilidades de cada uno de los integrantes. Sin embargo, estas habilidades establecen los parámetros de lo que los miembros pueden hacer y de qué tan eficazmente se desempeñarán en un grupo.

¿Qué pronósticos podemos hacer con relación a la habilidad y al desempeño de grupo? Primero, la evidencia indica que los individuos que

mantienen habilidades cruciales para lograr la tarea de grupo tienden a estar más involucrados en la actividad del conjunto, generalmente contribuyen más, tienen mayor probabilidad de surgir como líderes de grupo. y se sienten más satisfechos si el grupo utiliza sus talentos con eficacia. Segundo, se ha encontrado que tanto la habilidad intelectual como la relevante en la tarea, están relacionadas con el desempeño total de grupo. Sin embargo, la correlación no es particularmente alta, sugiriendo que otros factores como el tamaño del grupo, el tipo de tareas por desempeñar, las acciones de su líder y el nivel de conflicto dentro de grupo también influyen el desempeño. (Universidad de Oriente, 2002)

Cada cual, dentro del objetivo fundamental, aporta conocimientos y facultades que distinguen su labor de otros miembros del grupo; es decir, un conjunto de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. (Universidad de Oriente, 2002)

Las normas grupales.

El comportamiento grupal, como cualquier otro tipo de comportamiento, tiene la necesidad de regularse a través de reglas o normas que permitan que dicho comportamiento sea el óptimo para el fin deseado. Reglas que aunque pareciesen de poca importancia, en conjunto instituyen entre los miembros, un patrón de conducta estandarizado que se traduce en el método de procedimiento del comportamiento grupal. Reglas como: horario, no llamadas en horas de trabajo, no permiso, etc., atraen la concentración objetiva y subjetiva del grupo hacia la meta deseada, ello conjuntamente con la motivación y recompensa por el trabajo realizado. (Universidad de Oriente, 2002)

El pensamiento grupal.

El primer fenómeno, llamado pensamiento de grupo, se relaciona con las normas. Describe situaciones en las cuales las presiones de grupo hacia la conformidad desalientan a los integrantes de la inusual apreciación crítica, la minoría o las posiciones impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y que puede obstaculizar

drásticamente su desempeño. El segundo fenómeno que revisaremos es llamado ajuste de grupo. Indica que la discutir un conjunto dado de alternativas y llegar a una solución, los miembros del grupo tienden a exagerar las posiciones iniciales que ellos mantienen. En algunas situaciones la precaución domina, existe un ajuste conservador. Más a menudo, sin embargo, la evidencia indica que los grupos tienden a ajustarse hacia el tiempo.

La identificación de los miembros del grupo con la responsabilidad de la ejecución de la meta, es uno de los factores que necesariamente debe de cumplirse, puesto que la exclusión de aquellos que tienen

interés y los que no, da por resultado inequívoco que los primeros concluyen su labor precipitadamente para poder realizar la que el otro miembro desentendió, efectuó un desempeño mediocre y por demás holgazán, por no expedir los recursos de la manera debida. (Universidad de Oriente, 2002)

Eficacia y eficiencia.

El grado de eficiencia de los grupos depende de los criterios que usted use para definir ésta. En cuanto a la precisión, las decisiones en grupo tienden a ser las más acertadas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Sin embargo, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante. Los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación de la solución final. La aceptación está del grado del grupo otra vez.

Pero la eficacia no puede ser considerada sin evaluar también la eficiencia. En términos de esta última, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar en la toma de decisiones con respecto al decisor individual. Decidir si se usan grupos o no, entonces, debería determinarse con la evaluación de si los incrementos en la eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia. (Universidad de Oriente, 2002)

En resumen, los grupos constituyen un excelente vehículo para desempeñar muchos pasos en el proceso de toma de decisiones. Son una

fuerza tanto de amplitud como de profundidad en la participación para la reunión de la información. Si el grupo se compone de individuos con diversos

Antecedentes, las alternativas generadas serían más extensivas y el análisis más crítico. Cuanto se está de acuerdo en la solución final,

hay más gente que la apoye y la ponga en práctica. Estos valores agregados, sin embargo, pueden ser más que un balance de tiempo consumido por las decisiones del grupo, los conflictos internos que crean y las presiones que generan hacia la conformidad.” (Universidad de Oriente, 2002)

Toma de decisiones.

Generalmente la toma de decisiones grupales implica una labor ardua, pues diversos criterios e ideas se mezclan; pero difícilmente se homogenizan y es entonces cuando la razón encuentra camino a través de la dirección del grupo; en su defecto, en la mayoría; aunque esto dé pie a que exista discordia entre los miembros. Sin embargo, como cita el autor, dos cabezas piensan mejor que una y es conocido que las limitaciones de un individuo no son las de otro y entre ambos el resultado es siempre superior al unitario pensamiento individual y limitado. Es decir, las decisiones de grupo reflejan la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la división del grupo.

Existen técnicas para la toma de decisiones como la interacción cara a cara, verbal de ideas y aquella que denominamos tormentas de ideas, en la que la creatividad alienta cualquier posibilidad desarrollando alternativas; y la técnica del grupo nominal; es decir, cada uno de los miembros expone su idea ordenando y señalando su opinión sin restringir la percepción individual de cada uno, y por último la reunión electrónica e impersonal a través de una PC. (Universidad de Oriente, 2002)

2.2.2 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

A pesar de que existen muchos teóricos interesados en el estudio de la organización, es a partir del año 1966 cuando se comienza a hacer esfuerzos para conceptualizar este punto. El origen de la palabra clima organizacional se

ubica en Kart Lewin, quien la define en función de la siguiente fórmula $C=F(P \times E)$ “El comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno” (Brunet, 1987). Para Lewin el individuo se comporta de acuerdo a como él experimenta su ambiente, siendo fundamental su percepción para comprender y dar sentido a su actividad laboral. (Recuperado de <http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.pe/>)

Litwin y Stringer (1968) quienes definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite:

- a) Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social
- b) Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales
- c) Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.
- d) El modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) tiene las siguientes características.
- e) Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo
- f) El clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto, los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima

está teniendo sobre ellos y los otros

- g) Las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos.
- h) El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos.
- i) Se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima.

Litwin y Stringer (1968), consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones.

En los últimos años, se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana, así como en la construcción de instrumentos que miden esta variable, por lo que actualmente es posible hablar de una ciencia de la motivación (Litwin y Stringer, 1968).

El desarrollo de la motivación se debe en gran parte al trabajo de McClelland en la Universidad de Harvard (1961) y de Atkinson en la Universidad de Michigan (1964), citado por De Freitas (1993), quienes desarrollan lo que Litwin y Stringer llaman “una teoría científica de la motivación”, utilizada con éxito en la parte técnica de ingeniería, negocios y organizaciones, centrada específicamente en tres motivos intrínsecos que han demostrado ser determinantes importantes de la conducta relacionada con el trabajo, a saber, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación; Litwin y Stringer (1968) presentan una versión simplificada de la teoría de McClelland – Atkinson (1964) sobre la motivación humana, por cuanto se trata de una teoría que se deriva de estudios empíricos, sus puntos son medibles y válidos y permite derivar hipótesis. Litwin y Stringer (1968) de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización. Las tres clases de clima son:

- **Clima autoritario:** caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.
- **Clima amistoso:** alto nivel de motivación de afiliación alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.
- **Clima de logro:** alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

Estos tipos de clima coexisten y pueden estar presentes en cada uno de los departamentos de la Corporación de Servicios Municipales Libertador y ejercer un impacto conjunto sobre los resultados y el clima global.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968), parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones

(Sandoval, 2004)



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

Likert (1967): 8 dimensiones

1	Los métodos de mando.
2	Las características de las fuerzas motivacionales.
3	Las características de los procesos de comunicación.
4	Las características de los procesos de influencia.
5	Las características de los procesos de toma de decisiones.
6	Las características de los procesos de planificación.
7	Las características de los procesos de control.
8	Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Fuente: <https://www.google.com.pe/>

2.3. MARCO CONCEPTUAL

A. Gestión Participativa

La participación es un elemento clave del proceso de descentralización, pues ella provee de legitimidad a la autoridad, garantiza una superior pertinencia de las decisiones y permite el control ciudadano de los asuntos públicos. Gonzales (2006)

B. Clima Organizacional

Aquello que se utiliza para reconocer y averiguar ciertas diferencias, por medio de procedimientos y/o niveles entre bajo, medio o alto grado e igualdad sobre las manifestaciones de interrelaciones personales del ser humano. Asimismo, se puede considerar como la valoración cuantitativa, cualitativa y objetiva de la manera de vida e interrelaciones personales. Es decir, su grado de evolución personal (biológico, psicológico, social y espiritual). Wiemann (2010)

C. Factores que Dificultan el Buen Trabajo y el Logro de Objetivos

Muchos proyectos y/o trabajos fracasan por causas algunas. Siendo algunas de ellas:

- **Metas no claras**, las intenciones, los propósitos no se plasman con certeza. Por consiguiente, el desempeño y responsabilidades del equipo se ven afectadas.
- **Faltas de soporte de las gerencias**, todo trabajo en equipo supone un cambio en la forma de organización y trabajo de las empresas, donde los representantes de los cargos gerenciales deben mostrar actitudes compartidas y democráticas para una buena administración.
- **Liderazgo no afectivo de equipos**, Pocos son los líderes con competencias de aceptación en el trabajo de las instituciones y organizaciones. Debe surgir un líder con carácter para resolver los conflictos que se presenten. Si esto se logra, entre los miembros adquirirán confianza entre sí y exhibirán un mayor nivel de cooperación y mejora en sus relaciones interpersonales, muchas veces el estilo de liderazgo se sujeta a la realidad circunstancial y al nivel de conocimiento de los miembros de trabajo.

- **Individualismo**, el individualismo no es productivo, si la competitividad en aras del progreso. Nuestras metas deben perfilarse al servicio y beneficio de los demás.
- **El trabajo en equipo y las nuevas tecnologías**, El conocimiento y la ciencia avanzan a pasos agigantados, por lo tanto, surgen nuevos esquemas, diseños para el trabajo de las organizaciones basadas en equipos de trabajo. Esto supone la utilización y aplicación de la tecnología: La aplicación de tecnología informática y el empleo de SOFTWARE para el trabajo en grupo (GOURWARE). CAMPO, (2003)

D. Relaciones Sociales Eficientes

El investigador comparte la definición del autor, por lo tanto, solo transcribe: Cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce lo siguiente: Satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo, efectividad, reciprocidad, pertinencia, y otros. (Recuperado de virtual.senati.edu.pe/)

E. Relaciones Sociales Deficientes

Para su mejor comprensión solo presentaré algunos indicadores: Frustración, ansiedad, enojo, agresividad, actitud negativa y rechazo, y otros. (Recuperado de <http://eprints.sim.ucm.es/>)

F. Relaciones Sociales en el Ámbito Universitario

Es el conjunto de interacciones que se evidencian en las Universidades entre: docentes, alumnos, autoridades, administrativos y sociedad; de esta manera la persona asimila una gama de competencias sociales que construirán la personalidad y profesionalismo del cercano ciudadano para una vida digna y más humana. El segundo hogar del estudiante es su Universidad. Paniagua (2003)

G. Relación entre Docentes y Directivos

En una Escuela Profesional que funcione como una verdadera comunidad Educativa, el equipo docente – directivo desempeña un rol fundamental en los intercambios pedagógicos, de reglamentos, de programas, de métodos y técnicas de trabajo y en la participación conjunta para solucionar problemas

comunes, asumiendo un compromiso personal para lograr objetivos colectivos. Menéndez (2006)

H. Relaciones entre Docentes.

Es el conjunto de manifestaciones prácticas y complejas; en tal razón cuando el ser humano pone en marcha sus actividades procesa varios factores simultáneamente para sí mismo y entre quienes conforman la comunidad educativa de esta manera interrelacionarse con sus pares es fundamental para buena administración laboral.

Cuando los docentes debaten intereses y la forma de ver la realidad y las cosas, es el momento para sacar provecho y fomentar el intercambio de opiniones y argumentos que favorezcan a la institución. No debemos olvidar que el diálogo y la comunicación son factores preponderantes para una buena práctica de las Relaciones Interpersonales entre docentes. Christopher (2005)

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN
Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

CUADRO N°01:

CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE LOS GESTORES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE TECNOLOGÍA MÉDICA.

CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	FRECIENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
ESTRUCTURA	La Escuela cuenta con una organización establecida en su Reglamento Interno.	2	3	20	25
	Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.	1	3	21	25
	Participan todos los integrantes de la Escuela al momento de decidir.	0	5	20	25
	Las decisiones son tomadas en asamblea.	1	2	22	25
	Hay apertura para escuchar las diversas opiniones.	0	5	20	25
	Se respetan las opiniones.	1	4	20	25
RECOMPENSA	Recompensa al esfuerzo académico.	0	4	21	25
	Desarrollo profesional.	0	3	22	25
	Recompensa a su esfuerzo en sus deberes.	1	2	22	25
RELACIONES	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.	0	2	23	25
	Cooperación entre colegas y miembros de la Escuela.	1	2	22	25
	Buenas Relaciones humanas.	1	4	20	25
IDENTIDAD	Identidad con la Escuela.	2	2	21	25
	Compromiso con la Escuela.	0	5	20	25
	Disfruto trabajar en la Escuela.	1	4	20	25

FUENTE: Guía de Observación aplicada a la muestra de estudio.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la guía de observación aplicada a 25 gestores tenemos que:

En cuanto a la dimensión **“ESTRUCTURA”**, las decisiones nunca son tomadas en asamblea y tampoco se respetan las opiniones (22).

En cuanto a la dimensión **“RECOMPENSA”**, nunca ha existido ninguna clase de recompensa al esfuerzo de los profesionales de manera asertiva. (22).

En cuanto a la dimensión **“RELACIONES”**, no existe madurez para superar los conflictos (22)

En cuanto a la dimensión **“IDENTIDAD”**, no existe identidad con la escuela (21).

3.12 Resultados de Encuesta.

El cuestionario fue aplicado a los directivos, docentes y personal administrativo de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo

Tabla Nº 01

Conocimiento sobre los objetivos de la Escuela de Tecnología Médica

¿Conoces los objetivos de la Escuela de Tecnología Médica?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	6	24%
No	19	76%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio.

INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados 76% de los gestores manifiestan que no tienen conocimiento de los objetivos. A diferencia de un 24% que manifiesta que si tiene conocimiento de ello.

Tabla N° 02*Visión y misión de la Escuela*

¿Conoce y entiendo la visión y misión de la Escuela?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	5	20%
No	20	80%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio.**INTERPRETACIÓN:**

Del 100%, 80% de gestores manifiesta no conocer y mucho menos entender y tener en claro la misión y visión del lugar en el que trabajan; a diferencia de un 20% que manifiesta lo contrario.

Tabla N° 03*El trabajo de los directivos en función de objetivos de la Escuela*

¿Se entiende que el trabajo que desarrollan el Director y los docentes permite cumplir con los objetivos de la Escuela?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	5	20%
No	20	80%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio.**INTERPRETACIÓN:**

Del 100%, 80% de gestores manifiesta que no entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permita cumplir con los objetivos de la Escuela; lo que hace que no avance y no progrese.

Tabla N° 04*La escuela como lugar de trabajo*

¿Considera usted que la Escuela es un buen lugar para trabajar?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	2	8%
No	23	92%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio.**INTERPRETACIÓN:**

92% de los encuestados manifiestan que el lugar en el que trabajan no es un buen lugar para trabajar, debido a los conflictos constantes, las malas relaciones interpersonales que tienen los colegas, no existe comunicación, etc.

Tabla N° 05*Recomendaría a algún Familiar o Amigo Trabajar o Estudiar en la Escuela.*

¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la Escuela?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	5	20%
No	20	80%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio.**INTERPRETACIÓN:**

80% no recomendaría a su familiar o amigo a la Escuela en la que trabaja, ya que ésta presenta diversos conflictos que afectan sin lugar a dudas las relaciones y el rendimiento de la Escuela en general. Sólo un 20% si recomendaría su Escuela.

Tabla N° 06:

Considera que los Docentes y Administrativos Reciben la Información Necesaria para Realizar un Trabajo Eficaz y Eficiente.

¿Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	4	16%
No	21	84 %
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio

INTERPRETACIÓN:

84% de los gestores no considera recibir la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente. Sólo un 16% manifiesta lo contrario.

Tabla N° 07:

En la Escuela se puede Decir lo que se Piensa sin Ofender o Herir a las Personas.

¿En la Escuela se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	4	16%
No	21	84%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio

INTERPRETACIÓN:

84% de los gestores manifiestan que en la Escuela en la que trabajan no se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas. El 16% manifiesta lo contrario.

Tabla N°08:

Las Reuniones en Equipo resultan de Utilidad para que Docentes y Administrativos puedan Realizar Adecuadamente su Labor Correspondiente.

¿Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	1	4%
No	24	96%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio

INTERPRETACIÓN:

96% de los gestores manifiestan que las reuniones en equipo no resultan de utilidad para que docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente. Existen conflictos y las reuniones siempre terminan en discusiones.

Tabla N°09:

Se Trabaja en Conjunto para Solucionar los Problemas de la Escuela.

¿Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la Escuela?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	1	4%
No	24	96%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio

INTERPRETACIÓN:

96% de gestores no trabajan en equipo, ya que nunca llegan a soluciones ante los diversos problemas que se presentan en la Escuela.

Tabla N°10:

Calificación del Estilo de Liderazgo que se Practica en la Escuela

¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la Escuela?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Bueno	5	20%
Malo	20	80%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio

INTERPRETACIÓN:

80% de los encuestados califican como malo el estilo de liderazgo que se practica en la Escuela. Sólo un 20% de los gestores la califican de bueno.

Tabla N°11:

La Motivación es un Aspecto Fundamental para Desempeñar un Buen Trabajo.

¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Si	16	64%
No	9	36%
TOTAL	25	100%

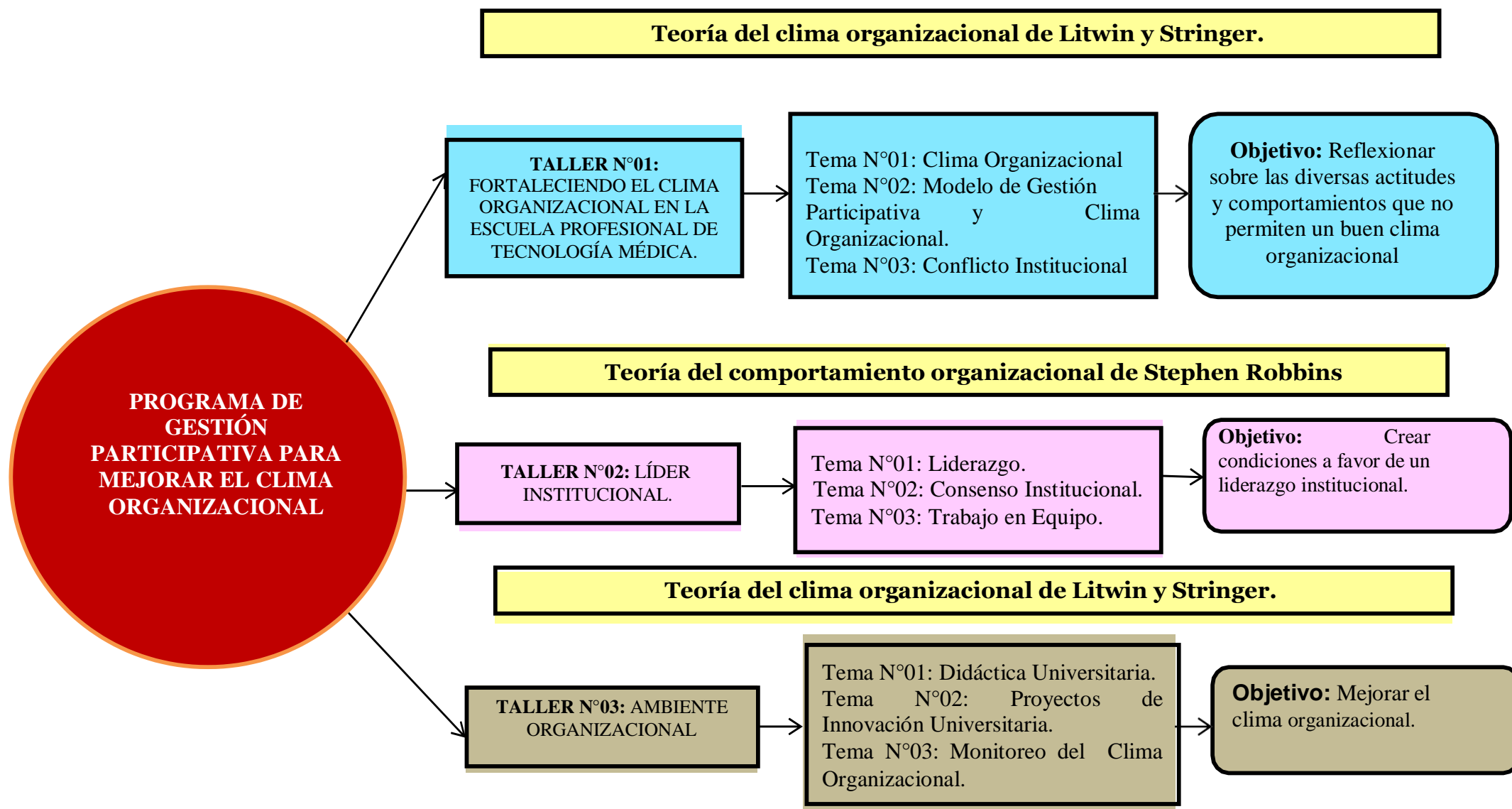
FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de estudio

INTERPRETACIÓN:

64% de los gestores manifiestan que la motivación si es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo.

Logramos justificar cuantitativamente el problema y de este modo dilucidamos su naturaleza mixta, en tanto, en ella se sintetizan las dimensiones objetivas y subjetivas de la realidad problemática.

Modelo Teórico



3.2. PROPUESTA TEORICA

Título

PROGRAMA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción:

El clima organizacional constituye las percepciones que los trabajadores de una organización tienen sobre ella y se relacionan con la estructura organizacional, la infraestructura, la comunicación organizacional, el liderazgo, la resolución de conflictos, las relaciones interpersonales, entre otras.

El clima organizacional entre los miembros de la comunidad educativa de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad de Chiclayo, es deficiente, lo que impide una eficiente gestión.

La propuesta está estructurada en tres talleres orientados a mejorar la gestión participativa de directivos, docentes y personal de apoyo de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

Objetivo de la Propuesta.

Proponer talleres sobre gestión participativa para mejorar el clima organizacional en la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad de Chiclayo.

Fundamentación Sociológica:

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. (Méndez, 2006)

La Sociología nos permite comprender el entorno social. Nos da elementos para entender el para qué del buen clima organizacional, en un entorno bastante complejo. El aprendizaje aclara las relaciones con la sociedad

en que el sujeto vive e incorpora de este modo al individuo en su comunidad, al proporcionarle una forma de educación mediante la cual su crecimiento se relaciona vitalmente con las necesidades de las sociedades.

Fundamentación Filosófica:

Se expresa en torno a la concepción del tipo de hombre que se desea formar, a partir de la buena organización. La explicitación considera que el ser humano está condicionado por las relaciones sociales existentes (entorno de los gestores) y por las exigencias, aspiraciones y características de la civilización universal (interdependencia)

Fundamentación Teórica:

Teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins.

La teoría de Stephen Robbins nos ayuda a comprender temas como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización; que conjuntamente la empresa y el personal que labora dentro de ella, toman como herramientas para incrementar su productividad, eficacia y la calidad de los productos servicios que ofrecen, obteniendo el beneficio económico, factor primordial de toda empresa.

Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.

Esta teoría nos permite entender la definición que le dan al clima organizacional que la ven como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

Estructura de la Propuesta.

La propuesta se sustenta en tres talleres, cada uno de ellos está conformado por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Consta de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos del Programa.

TALLER N°01: FORTALECIENDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE TECNOLOGÍA MÉDICA.

Resumen: El clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada institución, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente. (Durán, 2005). El Clima organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los integrantes.

Fundamentación: Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

Objetivo: Reflexionar sobre las diversas actitudes y comportamientos que no permiten un buen clima organizacional

Estructura Temática:

Tema N°01: Clima Organizacional.

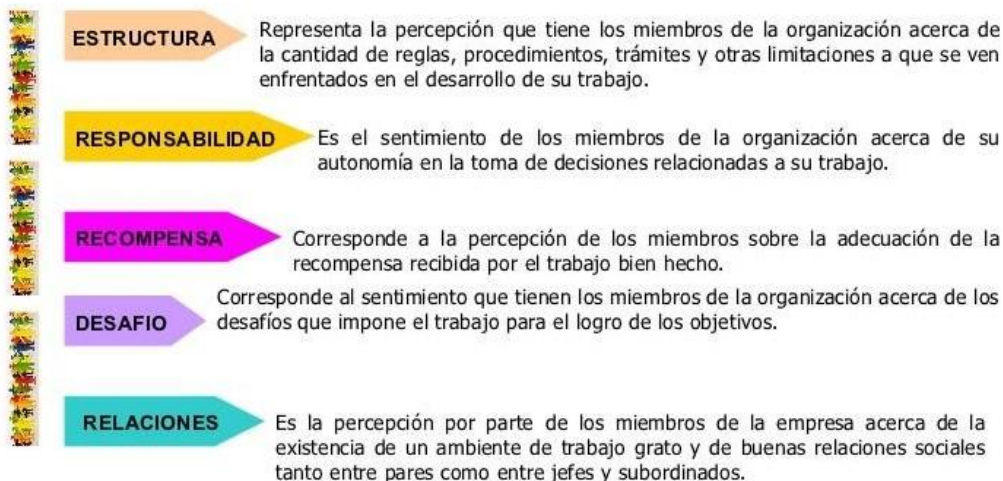


Fuente: <https://www.google.com.pe/>



CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del Sistema Organizacional generan un determinado clima y vienen dado por:



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

Tema N°02: Modelo de Gestión Participativa y Clima Organizacional.

Influencia del modelo de gestión y el clima organizacional

Las instituciones educativas del siglo XXI se enfrentarán a entornos muy cambiantes, donde existen muchas presiones por efectos de la globalización, el Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación y los órganos intermedios como son las UGELs que obligan a que los directivos definan, desarrollen planes estratégicos, proyectos educativos institucionales y curriculares producto de la evaluación de los efectos de las variables circundantes, de aquellas que tienen más incidencia, de las oportunidades y amenazas, es decir, todo aquello que le permita colocarse en una ventajosa posición competitiva dentro del campo educativo.

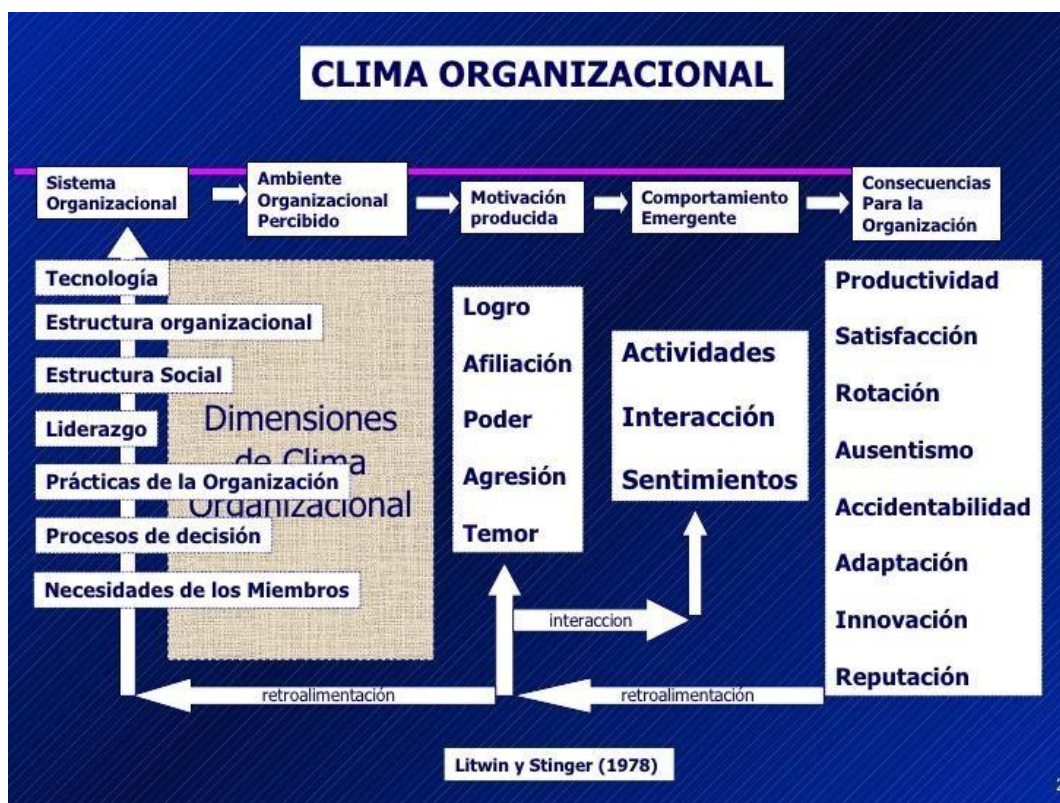
Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Lo cierto, que el entorno es muy dinámico, difuso, muchas veces riesgoso, como en el caso nuestro, en donde el Estado está desempeñando un rol para muchos incierto (existe internamente cierta sensación de inseguridad en la política educativa actual), en donde todavía cierto sector del partido de gobierno desconoce su propio programa ya que si bien es cierto existe un Proyecto Educativo Nacional(PEN) ; se nota claramente la ausencia de concatenación con el Proyecto Educativo Regional), el Proyecto Local (que hasta ahora no existe en ninguna UGEL) y los proyectos Educativos Institucionales (PEI) que están en constante cambio.

En general, pese a no reconocerlo, los directivos de las instituciones educativas públicas entorpecen o no propician la creatividad y las capacitaciones o simplemente se ha llegado a un conformismo por parte de los docentes lo que los ponen en desventaja para asumir los retos del nuevo milenio.

La sociedad actual necesita directivos capaces de asumir un verdadero compromiso con sus trabajadores, más que desempeñar funciones preestablecidas, que sean innovadores y comprometidos con su propio desarrollo y el de la sociedad.

FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

Tema N°03: Conflicto Institucional.

Conflicto institucional

- La familia, padres de familia.
- Los valores.
- La tecnología.
- Falta de profesionalismo en los docentes.
- Compañeros.
- Directivos.
- Presión administrativa.




Fuente: <https://www.google.com.pe/>


Tipos básicos de conflictos:

- ❖ A nivel Individual
- ❖ A nivel Interpersonal
- ❖ En torno a la definición del proyecto institucional
- ❖ En torno a la operacionalización y concreción del proyecto educativo
- ❖ Entre autoridad formal y la funcional
- ❖ De poder
- ❖ Entre grupos

El conflicto puede ser:
descontrolado, disfuncional
con consecuencia
devastadoras en los resultados
de la gestión institucional



Conflicto: situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes» (Jares) .



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

Habilidades en la mediación

1. Escucha activa.

- Mostrar interés.
- Clarificar.
- Parafrasear.
- Reflejar.
- Resumir.



2. Estructurar.

3. Ponerse en el lugar del otro.

4. Mensajes en primera persona.

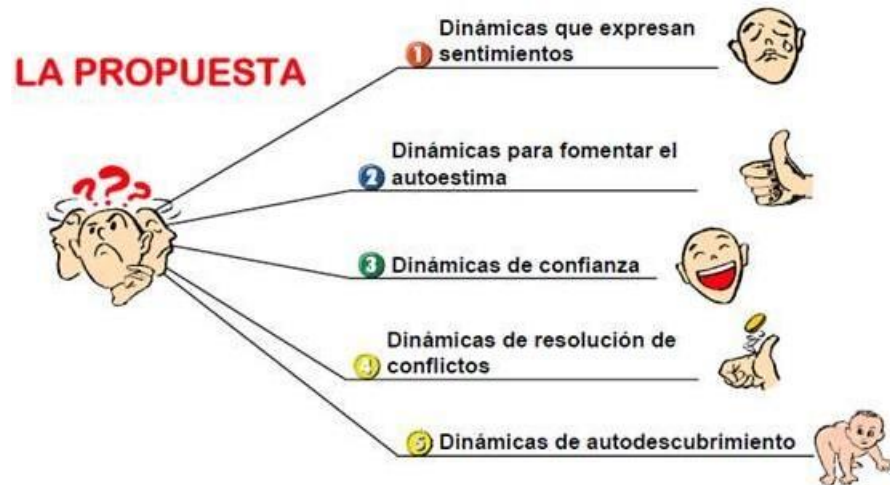
Fuente: <https://www.google.com.pe/>

Mediación

- La mediación es voluntaria, confidencial y está basada en el diálogo.
- Fases del proceso de mediación:



Fuente: <https://www.google.com.pe/>



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

Desarrollo Metodológico:

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

Acciones
Introducción <ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación. ➤ Comunicación de los objetivos de la reunión. ➤ Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. ➤ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). ➤ Evaluación formativa del progreso de los participantes. ➤ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.

Cierre

- 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 Ejecución de Taller.

- **Mes:** Agosto, 2014.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller:

Mes y fecha	Agosto		
Actividad	11	12	13
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.	120 min.
Tiempo total	325 min.	325 min.	325 min.

Evaluación del Taller

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder donde se le indica.

Lo que más me gustó del taller fue:	
El tiempo	
La participación	
Los desafíos propuestos	
El intercambio de ideas	
El cambio de actitud de los participantes	
Información recibida	
Respetó el tiempo	
A pesar del cansancio y agotamiento del taller, podría decir que el taller fue:	
Responder:	
Claridad en los expositores, variedad de situaciones	
El análisis de los temas, la claridad de lo expuesto fue	
Responder:	
La integración	
Los aspectos que se deben mejorar para el próximo taller:	
Mis peticiones son:	

REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS.

- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- MONROY, Anameli.1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- FRITZEN, Silvino.1984. 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.

TALLER N°02: LÍDER INSTITUCIONAL.

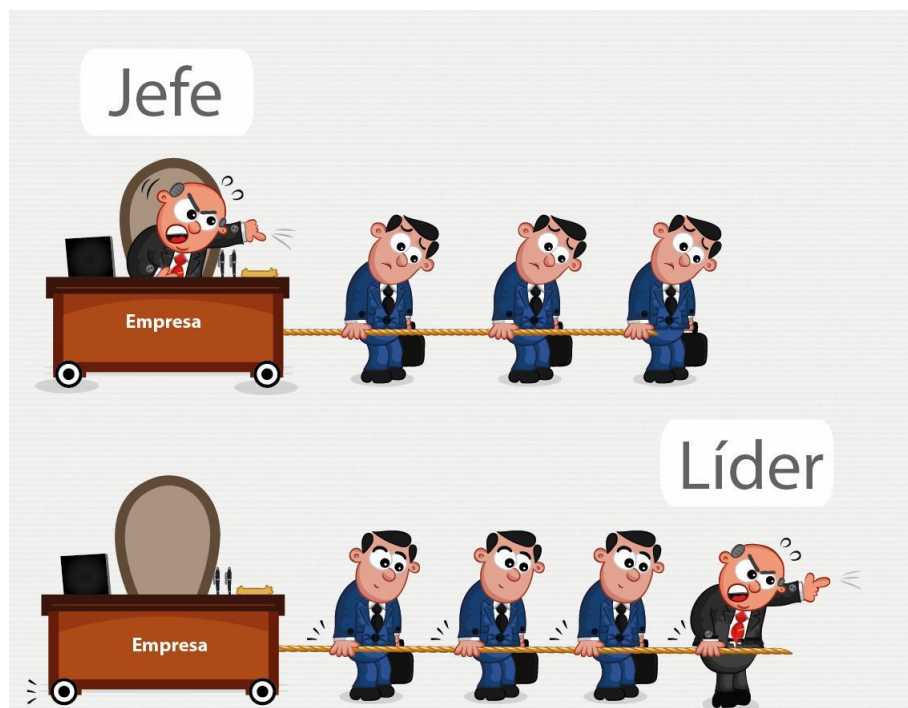
Resumen: En una institución a quién se admira, a quién se teme o a quién se sigue es a la autoridad o líder, de ahí que es recomendable que éste reúna características carismáticas para que irradie confianza y seguridad. El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. El trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia.

Fundamentación: Teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins

Objetivo: Crear condiciones a favor de un liderazgo institucional.

Estructura Temática:

Tema N°01: Liderazgo.



Fuente: <https://www.google.com.pe/>



Fuente: <https://www.google.com.pe/>



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

¿QUÉ ES CONSENSO?

Un **consenso** es el proceso en el que se involucra la toma de una **decisión o solución** considerando no únicamente la que desea la mayoría

Fuente: Elaboración propia con información de <https://www.google.com.pe/>

Ejemplos

CONSENSO

- ❖ Consenso generalizado, sería mandar ayuda a Haití
- ❖ Que hay mucho paro en España
- ❖ En acabar con la lacra del terrorismo

NO CONSENSO

- ❖ Todo lo relacionado con el aborto.
- ❖ Con la continuación de la fiesta nacional "LOS TOROS" o su mísera prohibición.
- ❖ Con el tema de la Educación entre el PP y el PSOE

Fuente: <https://www.google.com.pe/>

CUAL ES LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Aprender a convivir en el mismo ambiente sin querer ser menos ni mas pero dar y recibir el apoyo de los integrantes y sobre todo varias cabezas piensan mas que una sola, compartir ideas y delegar responsabilidades.



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

Bases del trabajo en equipo



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

7 DIFERENCIAS ENTRE UN GRUPO Y UN EQUIPO

GRUPO VS. EQUIPO

↓		↓
Actitud pasiva frente al conjunto	1	Contribución alta y proactividad
Individualismo	2	Interdependencia
La confianza es accesorio	3	La confianza es un pilar fundamental
Se compete y se busca destacar	4	Se coopera y se busca pertenecer
Los conflictos se evitan para proteger al grupo	5	Los conflictos se afrontan y resuelven para que el equipo crezca y sea sólido
Se limita la aportación de ideas y la crítica	6	Se potencia la aportación de talento, ideas y sugerencias de mejora
El foco está en no perder	7	El foco está en aprender, ganar y crecer

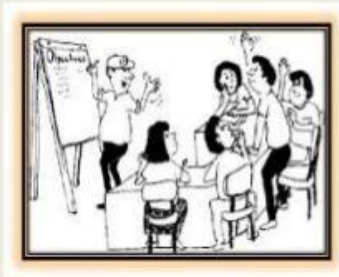
Fuente: <https://www.google.com.pe/>

DINÁMICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Son un medio que se aplica en el **trabajo** para **mejorar los resultados**.

Dependiendo del objetivo a lograr, se utilizan unas **dinámicas o técnicas** u otras, siendo las más habituales:

- **Tormenta de ideas**
- **Dramatización.**
- **Estudios de casos.**
- **Philips 66.**



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

- **Mes:** Setiembre, 2014.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller:

Mes y fecha	Setiembre		
Actividad	21	22	23
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios , socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.	120 min.
Tiempo total	325 min.	325 min.	325 min.

Evaluación del Taller

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

Lo que más me gustó del taller fue	
El tiempo	
La participación	
Los desafíos propuestos	
El intercambio de ideas	
El cambio de actitud de los participantes	
Información recibida	
Respetó el tiempo	
A pesar del cansancio y agotamiento del taller, podría decir que el taller fue:	
<i>Responder:</i>	
Claridad en los expositores, variedad de situaciones	
El análisis de los temas, la claridad de lo expuesto fue	
<i>Responder:</i>	
La integración	
Los aspectos que se deben mejorar para el próximo taller:	
Mis peticiones son:	

Conclusiones:

1. Un líder institucional, acuerdos por consenso y trabajo en equipo son los requisitos ideales para un buen clima organizacional.

Recomendaciones:

1. Las temáticas deberán implementarse en todas las escuelas profesionales para que construyan un buen clima organizacional.

Bibliografía:

- BORISOFF, Víctor.1991. Gestión de conflictos. Madrid.
- RALP, Nicholz. 2005. Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

TALLER N°03: AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Resumen: El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relaciones laborales saludables.

Fundamentación: Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

Objetivo: Mejorar el clima organizacional.

Estructura Temática:

Tema N°01: Didáctica Universitaria



Los proyectos de innovación educativa

La innovación educativa constituye quizá la alternativa de mayor consistencia para la sustentación de las tareas propias de un sistema educativo y de las transformaciones mediante las cuales, dicho sistema pretende alcanzar, de mejor manera, los objetivos que se ha propuesto. Ésta puede contribuir a favorecer el desarrollo del sistema educativo y la calidad de la educación que éste ofrece, sin embargo, lo primero que debemos asumir como tarea es clarificarnos en el concepto de la innovación educativa.

La innovación educativa

En educación, el proceso de innovación se caracteriza además por la complejidad que supone introducir cambios sustanciales en los sistemas educativos, dado que la mayoría de dichos cambios involucra también nuevas formas de comportamiento y un acercamiento diferente a los estudiantes.

Aún cuando la innovación estuviera referida a materiales, como por ejemplo un nuevo tipo de libro de texto, ésta tiene que ir acompañada de una actitud favorable por parte de los docentes que se encargarán de manera directa de su utilización, de la comprensión de los supuestos teóricos y metodológicos que orientaron su elaboración, de la disposición a sustituirlos por otros que ya les eran ampliamente conocidos, etc.

Así, las innovaciones en educación tienen ante sí, como principal reto, los procesos de adopción por parte de las personas, los grupos y las instituciones; las cosas materiales y la información son desde luego más fáciles de manejar y de introducir, que los cambios en actitudes, prácticas y valores humano.

Fuente: <https://www.google.com.pe/>

Tema N°02: Proyectos de Innovación Universitaria.



¿QUÉ ES INNOVACIÓN?

Un proyecto de innovación es aquel plan que te permite recrear una situación, mejorar algún hecho o proceso introduciendo un componente creativo en su diseño, desarrollo y evaluación

ALGUNAS PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL ANÁLISIS DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA

- ¿Qué innovación se realizará?
- ¿Por qué se realizará la innovación?
- ¿Objetivos del proyecto?
- ¿Contribución del proyecto?
- ¿Qué marco teórico apoya la innovación?
- ¿Quiénes realizan la innovación?
- ¿Quiénes son los beneficiarios o destinatarios de la innovación?
- ¿Cómo se evaluará la innovación?

Fuente: <https://www.google.com.pe/>

La gestión educativa centrada en los aprendizajes

Cuando un docente se hace cargo de un grado o curso, lo asaltan un sin número de criterios y si es recién contratado sea profesional o no, más. Lo primero que se encuentra es un curriculum cargado de contenidos que lo sumerge en la siguiente pregunta, ¿cómo voy a cumplir con todo esto? Si a esto se le añade que los alumnos en la sala de clases son numerosos, termina pensando cómo transmitir el conocimiento para que el estudiante lo asimile de la forma más fácil.

Varios autores entre los que se encuentran Zubiria De (1994 y 1998), Blanco (1999), Silvestre y Zilberstein (2000), Olmedo (2000), Soubal (2003) han planteado las limitaciones que aun siguen registrándose en la praxis del docente y como consecuencia en el aprendizaje de los estudiantes:

- Insuficiente análisis e interpretación.
- Insuficiente búsqueda de información
- Pobre determinación de relaciones entre las cosas.
- Tendencias a la ejecución de forma reproductiva.
- Pocos procedimientos para aprender a aprender
- Insuficiente desarrollo de la generalización y la reflexión.
- Deficiente comunicación.
- Deficientes habilidades para planificar el estudio y realización de tareas escolares.

La tendencia de los estudiantes es la reproducción del conocimiento y no a su construcción, por lo que las propias limitaciones en el desarrollo de los estudiantes están centradas en el sistema educacional y en los docentes que no gestionan el aprendizaje eficazmente en correspondencia con las tendencias modernas.

Fuente: <https://www.google.com.pe>

Tema N°03: Monitoreo del Clima Organizacional.



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

DATOS GENERALES						
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Escuela de Tecnología Médica						
Menos de 5 años:						
De 5 a 15 años:						
Más de 15 años:						
¿En qué departamento trabaja?:						
PUNTUE CADA PREGUNTA DEL 1 AL 5, SIENDO 1 EL VALOR MENOR Y 5 EL MAYOR						
SOBRE LA ESCUELA DE TECNOLOGÍA MÉDICA						
1.1	¿Le gusta su empresa?	1	2	3	4	5
1.2	¿Se siente integrado en ella?					
1.3	¿Conocía la empresa antes de incorporarse a ella?					
1.4	¿Conoce su posición y sus responsabilidades?					
1.5	¿Considera que la empresa le brindó un comienzo de trabajo con apoyo y formación?					
1.6	¿La empresa se interesa por sus sugerencias?					
2 SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO (GENERAL)						
2.1	¿La iluminación es adecuada?	1	2	3	4	5
2.2	¿La temperatura es la adecuada?					
2.3	¿El nivel de ruido es adecuado al trabajo?					
2.4	¿Están las instalaciones limpias?					
2.5	¿Están los aseos limpios?					
2.6	¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor?					
2.7	¿Tiene los medios adecuados para desempeñar su trabajo?					

Fuente: <https://www.google.com.pe/>

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

- ☐ **Mes:** Octubre, 2014.
- ☐ **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller:

Mes y fecha	Octubre.		
Actividad	05	06	07
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.	120 min.
TIEMPO TOTAL	325 min.	325 min.	325 min.

Evaluación del Taller

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

Lo que más me gustó del taller fue	
El tiempo	
La participación	
Los desafíos propuestos	
El intercambio de ideas	
El cambio de actitud de los participantes	
Información recibida	
Respetó el tiempo	
A pesar del cansancio y agotamiento del taller, podría decir que el taller fue:	
<i>Responder:</i>	
Claridad en los expositores, variedad de situaciones	
El análisis de los temas, la claridad de lo expuesto fue	
<i>Responder:</i>	
La integración	
Los aspectos que se deben mejorar para el próximo taller:	
Mis peticiones son:	

Conclusiones:

1. Un buen clima organizacional se refleja en la revaloración de la dimensión académica universitaria.

Recomendaciones:

1. Cualificar el desarrollo académico, pues en última instancia el mejoramiento del clima organizacional ahí se determina.

Bibliografía:

- JARES, X.: Educación y conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 MADRID.
- JUDSON, S.: Aprendiendo a resolver conflictos. Editorial Catarata. Pág. 70. MADRID.

322 Cronograma de la Propuesta.

Fecha por Taller	TALLER N° 1			TALLER N° 2			TALLER N°3		
Meses, 2014	Agosto			Setiembre			Octubre		
	Semanas								
Actividades	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Coordinaciones previas									
Convocatoria de participantes									
Aplicación de estrategias									
Validación de conclusiones									

323. Presupuesto.

Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Total
1	Capacitador	S/. 750.00
1	Facilitador	S/. 900.00
TOTAL		S/.1650.00

Recursos Materiales

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
75	Folders con fasters	S/ 0.50	S/. 37.50
75	Lapiceros	s/ 0.50	S/. 37.50
2000	Hojas bond	S/ 0.03	S/. 60.00
10	Papelotes	S/. 0.40	S/. 4.00
75	Refrigerios	S/ 5.00	S/. 375.00
405	Copias	S/ 0.035	S/ 14.18
Total			S/ 528.18

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos Humanos	S/ 1650.00
Recursos Materiales	S/ 528.18
Total	S/. 2178.18

324. Financiamiento de los Talleres.

Morales Barrera, Galo Gelimer. Velarde La Torre, Cinthia Francheska

CONCLUSIONES:

Atendiendo al problema en estudio, los objetivos propuestos y la hipótesis de trabajo, se concluyó:

1. Existen deficiencias en el clima organizacional entre directivos, docentes y personal administrativo de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo.
2. Las teorías sobre gestión participativa y clima organizacional, nos permitió construir nuestra propuesta de Gestión participativa para mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo.
3. Los talleres contribuirán a mejorar el clima organizacional en aras de una eficiente gestión institucional.

SUGERENCIAS:

1. Implementar una estructura funcional adecuada de la Escuela Profesional de Tecnología Médica, que responda a las exigencias de la modernidad.
2. Implementar los talleres para fortalecer la gestión participativa de la Escuela Profesional de Tecnología Médica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bakle, R. (2004). Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones, México: Fondo Educativo Interamericano.
2. Bormann, Ernesto G. (2006). La comunicación: Un problema de las organizaciones modernas. España: Deusto.
3. Campbell, g. (1970). el clima laboral. Montevideo: pléyade. (p. 44).
4. Chiang, m. (2010). relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: universidad pontificia de comillas.
5. Chiavenato, i. (1994). administración de recursos humanos. México: editorial mc Graw hall. (p.36).
6. Covey, Stephen. (1989). los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: ediciones Paidós.
7. Davis, Keith. (2009). comportamiento humano en las organizaciones. México: Mcgrawhill.
8. Dessler, g. (1976). organización y administración. enfoque situacional. editorial Prentice.
9. Etkin, g. (2007). capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. buenos aires: granica.
10. Fernández, Guadalupe. (2009). las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización. España: Deusto.
11. García solarte, m. (2009). clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. cuadernos de administración, 43-61.
12. Gómez, I. (2001). el clima organizacional y el liderazgo en la gestión educativa. tesis de la UNIFE.
13. Gonzales, p. (2006). influencia de la acción gerencial del director de educación básica en la participación docente. tesis de la universidad central de Venezuela.
14. Hernández, Fernández y baptista. (2010). metodología de la investigación. Mcgraw-hill México.
15. James, a. (1996). administración. México: Pretince hall hispanoamericana. (p.9).
16. Likert, r. (1955). developing patterns in management.

17. Likert, r. (1986). nuevas formas para solucionar conflictos. editorial trillas.
18. Llitwin, & Stinger. (1 de enero de 1968). factores del clima organizacional.
19. Martín Bris, m. (1999). clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: universidad de Alcalá.
20. Martín, m. (1996). organización y planificación integral de centros. Madrid: escuela española.
21. Martínez, p Beatriz. (2003). explicación del clima laboral. Barcelona: graó.
22. Maslow, A. (1998). el hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser. Barcelona: editorial Kairós.
23. Mayo, G.. (2002). teoría de las relaciones humanas. fce, México.
24. Parker, c.p., Baltes, b.b., Young, s.a., Huff, j.w., Altmann, r.a., lacost, h.a., y Roberts, j.e. (2003). 'relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review', journal of organizational behaviour, 389-416.
25. Rivera, e. (2000). clima organizacional de las unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa en Antofagasta – chile. tesis de la universidad católica del norte.
26. Rodríguez, Darío. (1995). diagnóstico organizacional. ediciones universidad católica de chile.
27. Salazar, José g., guerrero, julio c., machado, Bárbara, Cañedo, Rubén. (2009). clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. acimed 20(4):67-75
28. Sandoval, m. (2004). concepto y dimensiones del clima organizacional. fce México.
29. Schneider, j. (1975). psicología social de la organización. México: trillas. (p.45).
30. Soberón, m. (2007). cultura organizacional en instituciones educativas privadas de lima. lima: universidad san Martín de Porres.
31. Stephen p., robbins. (2015). comportamiento organizacional, 13va edición.
32. Sudarsky, j. (1977). un modelo de diagnóstico e intervención. desarrollo organizacional. editorial universitaria de américa.
33. UNESCO. (2001). análisis de perspectivas de la educación en la región de américa latina y el caribe. Santiago de Chile.
34. UNICEF. (2004). ¿quién dijo que no se puede? escuelas efectivas en sectores

de pobreza.

35. Valderrama, José. (2000). información tecnológica. ediciones granica. médico.
“cit. vol. 11.nº1
36. Zabalza, m. (1996). «el clima. conceptos, tipos, influencias del clima e
intervención sobre el mismo». en Domínguez y otros. manual de organización
e instituciones educativas. madrid: escuela española.
37. Zamora, h. (2007). liderazgo y cultura organizacional en instituciones
educativas. Venezuela: universidad de los andes. disponible en [http://
zam.h./genisys.es./viii.htm](http://zam.h./genisys.es./viii.htm)> documentos liderazgo>

LINKOGRAFÍA

- <http://es.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow
- [http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-
humanas-parte.html](http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html)
- <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
- www.perutoptours.com
- <http://es.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>
- [http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-
organizacional-de.html](http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html)

ANEXOS



ANEXO N°01
UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"



ESCUELA DE POSGRADO
GUÍA DE OBSERVACIÓN

N° :

APELLIDOS Y NOMBRES:

CARGO :

FECHA :

CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA
ESTRUCTURA	La Escuela cuenta con una organización establecida en su Reglamento Interno.			
	Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.			
	Participan todos los integrantes de la Escuela al momento de decidir.			
	Las decisiones son tomadas en asamblea.			
	Hay apertura para escuchar las diversas opiniones.			
	Se respetan las opiniones.			
RECOMPENSA	Recompensa al esfuerzo académico.			
	Desarrollo profesional.			

	Recompensa a su esfuerzo en sus deberes.			
RELACIONES	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.			
	Cooperación entre colegas y miembros de la Escuela.			
	Buenas Relaciones humanas.			
IDENTIDAD	Identidad con la Escuela.			
	Compromiso con la Escuela.			
	Disfruto trabajar en la Escuela.			



ANEXO N°02
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”



ESCUELA DE POSTGRADO
GUÍA DE ENCUESTA

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

Empleo/cargo:.....

Lugar y fecha de la encuesta:.....

Encuestador:

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

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

☒

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

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

CÓDIGO “A”: CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Conoces los objetivos de la Escuela Profesional de Tecnología Médica (EPTM)?		
2. ¿Conoce y entiendo la visión y misión de la EPTM?		
3. ¿Se entiende que el trabajo que desarrollan el Director, los docentes y los administrativos permite cumplir con los objetivos de la EPTM?		
4. ¿Considera usted que la EPTM es un buen lugar para trabajar y estudiar?		
5. ¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la EPTM?		
6. ¿Considera que los docentes y administrativos reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente?		
7. ¿En la EPTM se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas?		
8. ¿Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes y administrativos puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente?		
9. ¿Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la EPTM?		
10. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la EPTM?	BUENO	MALO
11. ¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?		



ANEXO N°03
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
ESCUELA DE POSTGRADO
GUÍA DE ENTREVISTA



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

Empleo/cargo:.....

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

Nombre del entrevistado:.....

Nombre del entrevistador:

CÓDIGO A: CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Conoce la visión y misión de la EPTM?

.....

.....

.....

2. ¿Ha escuchado hablar de los objetivos de la EPTM?

.....

.....

.....

3. ¿Cómo interactúan el Director, los docentes y los administrativos?

.....

.....

.....

4. ¿Cree Ud. que existe liderazgo institucional?

.....

.....

.....

5. ¿Recomendaría algún familiar trabajar en la EPTM?

6. ¿Se trabaja en equipo para solucionar problemas de la EPTM?

CÓDIGO B: PROGRAMA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA

7. ¿Cómo caracteriza el clima organizacional en su EPTM.?

8. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre el Director, docentes y administrativos?

9. ¿De qué manera se establece la comunicación entre ellos?

10. ¿Cuáles son las actitudes de ellos?

11. ¿Abordan las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas con el fin de eliminar los obstáculos?

12. ¿Se cumplen las reglas en la EPTM?

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

14. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

15. ¿Cómo es la supervisión?

16. ¿Qué desafíos deben enfrentar los gestores frente a este clima organizacional?

17. ¿Qué piensa de las teorías de Stephen Robbins y de Litwin y Stringer?
