



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y
EDUCACION**

SECCION DE MAESTRIA

**MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

TESIS

**Presentada para optar el Grado Académico de Magister en Ciencias de la
Educación, con mención en Docencia y Gestión Universitaria.**

PRESENTADA POR: Lic. Lida Gamarra Núñez

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2016

**MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**Lic. Lida Gamarra Núñez
AUTORA**

**Dr. Rafael García Caballero
ASESOR**

**Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro
Ruiz Gallo, para optar el Grado de: MAGISTER EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.**

APROBADO POR:

**Dr. Julio C. Sevilla Exebio
Presidente Jurado**

**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Secretaria de Jurado**

**M.Sc. Carlos Vásquez Crisanto
Vocal de Jurado**

DEDICATORIA

A mi familia

Por ser el soporte de mi fortaleza profesional.

Lida

AGRADECIMIENTO

A los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Cajamarca, por facilitarme el recojo de datos de la información complementaria.

A los docentes y directivos de la Universidad Nacional Pedro Ruz Gallo de Lambayeque.

Lida

INDICE

CONTENIDO	Págs.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÒN	
 CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	
1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	
1.2. ANALISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN UNIVERSIDADES DEL MUNDO..	
1.3. ANALISIS DE LA PROBLEMÀTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.	
1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA	
 CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE CLIMA INSTITUCIONAL.	
2.1. BASE TEORICA CIENTÍFICA.	
2.1.1. TEORIA DEL CLIMA LABORAL DE RENSIS LIKERT.	
2.1.2. TEORIA DE LOS FACTORES DE HZBERG.	
2.1.3. TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE IDALBERTO CHIAVENATO.	
2.1.4. TEORÍA DEL CLIMA LABORAL DE MC. GREGOR	
2.1.5. TEORIA DE SISTEMAS DESDE LA ADMINISTRACION.	

2.1.6. TEORIAS QUE SUSTENTAN EL CLIMA INSTITUCIONAL.	
2.1.7. TEORIA DE SISTEMAS	
2.2. MARCO CONCEPTUAL.	
2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.	
2.2.1.1. CARACTERISTICAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL	
2.2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
2.2.2. GESTION ORGANIZACIONAL.	
2.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.	
2.2.4. CLIMA INSTITUCIONAL	
2.2.4.1 FUNCIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL	
2.2.4.2. CARACTERISTICAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL.	
2.2.4.3. DIMENSIONES COMUNICATIVAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL	
2.2.5. LA GESTIÓN ESCOLAR UNIVERSITARIA	
2.2.6. CLIMA INSTITUCIONAL EN UNIVERSIDADES	
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA	
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOLECTADOS	
3.2 .PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

RESUMEN

Las universidades públicas en nuestro país obedecen a una estructura orgánica del siglo XVIII y que con la nueva Ley N° 30220, solamente ha cambiado el vicerrectorado administrativo por el de investigación; y todo sigue igual. Las facultades mantienen también su misma estructura obedeciendo orgánicamente al de la universidad. La cultura organizacional, es un factor muy importante dentro del funcionamiento estratégico de una organización, pues en él podremos comprender el liderazgo, la comunicación organizacional, los valores institucionales o el clima organizacional. Para la presente investigación entre otras teorías, utilizamos también la teoría de sistemas que nos permite ver a la organización en sus partes como en su estructura total. La principal conclusión del estudio nos indica que en la Facultad de Educación de la Universidad de Cajamarca, el clima institucional es altamente negativo y perjudicial para la gestión. Nuestra propuesta sobre un modelo de gestión organizacional sustentado en competencias, busca que los directivos, personal administrativo y docentes gestionen su trabajo por competencias; y, de esta manera medir su rendimiento cognitivo, procedimental y actitudinal.

PALABRAS CLAVE: Gestión organizacional, Cultura, Clima, Clima institucional.

ABSTRACT

Public universities in our country obey an organic structure of the eighteenth century and the new Law No. 30220, it has only changed the administrative vice-rector for research; and everything remains the same. The powers also maintain the same structure obeying organically to college. Organizational culture is a very important part of the strategic performance of an organization factor, because it can understand leadership, organizational communication, organizational values and organizational climate. For this research among other theories, we also use systems theory that allows us to see the organization in its parts and in its overall structure. The main conclusion of the study indicates that in the Faculty of Education at the University of Cajamarca, institutional climate is highly negative and detrimental to the management. Our proposal for an organizational management model supported by skills, find that managers, administrative staff and teachers manage their work skills; and thus measure their cognitive, procedural and attitudinal performance.

KEYWORDS: Organizational management, culture, climate, institutional climate.

INTRODUCCIÓN

El presente informe de tesis titulado: MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA; nace de observar que en el proceso de gestión institucional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, se observa un deficiente clima institucional; lo cual se manifiesta en lo siguiente:

- Los docentes no trabajan en equipo.
- No hay coordinación para el trabajo académico.
- Existe mucha antipatía entre los docentes y directivos
- No cumplen a cabalidad las funciones según cargo; lo que impide un adecuado clima institucional. De lo cual surge la pregunta científica:

¿En qué medida un modelo de gestión organizacional basada en la teoría de las relaciones humanas, contribuirá a mejorar el clima institucional en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca?

En tal sentido, el objeto de estudio lo constituye la gestión organizacional y, los objetivos que nos proponemos alcanzar son: Proponer un modelo de gestión organizacional para mejorar el clima institucional en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca; y los específicos: a) Determinar los niveles del clima institucional en la facultad de Educación de la UNC, b) Teorizar respecto de las variables en estudio y, c) Diseñar la propuesta teórica.

La hipótesis a defender es: Si se propone un modelo de gestión organizacional, entonces posiblemente mejore el clima institucional en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.

En consecuencia, nuestro campo de acción lo constituye el modelo de gestión organizacional para mejorar el clima institucional en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.

La gestión del clima institucional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes universitarios, que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización.

Actualmente la universidad requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el trabajador como para la institución.

Los indicadores de gestión son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución del trabajo realizado y son más trascendentales si su tiempo de respuesta es inmediato; esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento oportuno. El mismo, es parte fundamental del mejoramiento de la calidad del trabajo y de la organización, debido a que es un medio rápido de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

La gestión del clima académico debe hacerse mediante la utilización de indicadores de gestión. Con ello el gerente universitario podrá propiciar calidad y efectividad del trabajo realizado en los diferentes niveles de la organización.

El clima organizacional es un tópico que se plantea desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Su análisis está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados en la investigación.

Los nuevos esquemas gerenciales exigen procesos flexibles ante los cambios introducidos en la organización; una estructura plana, ágil, reducida con un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de intercambio basado en la

productividad y efectividad en donde se comparta el éxito; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En este sentido, los directivos deben establecer un ambiente que permita la participación de todos los profesores para mejorar la calidad; esto a través de la integración de prácticas que involucren: selección, desempeño, reconocimiento, capacitación y avance profesional; los mismos constituyen procesos de cambios estratégicos que puede ayudar a la generación de un clima adecuado, así como, a contribuir directamente al incremento de productividad del trabajo docente.

Actualmente la universidad requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el trabajador como para la institución. Para lograrlo hay que propugnar una ruptura paradigmática, que revista cambios en la gerencia universitaria incluyendo patrones de medición del desempeño para valorar los estilos gerenciales; para ello existen instrumentos establecidos a través de indicadores de gestión como fue mencionado anteriormente.

De ahí que la gestión universitaria debe medirse utilizando indicadores, para que proporcione a la gerencia información importante que le permita establecer criterios de calidad y efectividad en los diferentes niveles de la organización. En correspondencia con lo expuesto Rojas (2003) refiere que los indicadores son instrumentos que sirven de regulación, rendición de cuenta y medición de la gestión interna de la docencia.

Al respecto, se ha realizado una revisión de trabajos relacionados con nuestro problema y tenemos

La tesis de MONTERO ARÉVALO, Marisol, RODRÍGUEZ VEINTEMILLA, Dina del Carmen: "COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MICAELA BASTIDAS, DISTRITO DE IQUITOS, 2013", cuyas conclusiones son:

□ Al Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos mejorar la comunicación dentro de su institución desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces.

□ Al Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos mejorar la gestión organizacional en su estructura formal e informal

□ La comunicación interna en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos fue trabajada en dos dimensiones: Tipos de comunicación cuyas variables fueron: Descendente, ascendente, lateral u horizontal y diagonal u oblicua. Los canales e instrumentos cuyas variables fueron: orales, escritas y electrónicas.

□ La gestión organizacional en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos fue trabajada en dos dimensiones: Estructura formal cuyas variables fueron: objetivos/estrategias.

Organigramas. Manual de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos y reglamento interno. Estructura informal cuyas variables fueron:

Cultura organizacional y toma de decisiones.

□ La Comunicación Interna del Personal Directivo, Docentes, administrativos en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos durante el año 2013 está de acuerdo con 10.4 (41%)

□ La Gestión Organizacional del Personal Directivo, Docentes, administrativos en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos durante el año 2013 está de acuerdo con 16.3 (52.7%)

Tesis de Helen Carol Gamarra Ramírez: Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas. Las conclusiones fueron:

1) La categoría referida a la Confianza entre directivos y docentes manifiesta percepciones de satisfacción. Estas percepciones en gran medida tienen que ver con las condiciones adecuadas y prácticas cotidianas de valores para interrelacionarse; entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad el trato amable; estos sentimientos se expresan y representan normas valoradas en el grupo docente teniendo en cuenta los años que comparten labores pedagógicas en la institución.

2) En la categoría de Presión de acuerdo a las percepciones de los docentes entrevistados se ha encontrado evidencias de insatisfacción laboral. Esta situación se manifiesta a consecuencia de la falta de supervisión constante, acompañamiento, además de reuniones de coordinación por parte del equipo directivo de la institución que favorezcan la retroalimentación de sus labores docentes. Tanto profesores como directivos asumen que cada uno conoce las normas establecidas por la institución y por ende sus responsabilidades.

3) En cuanto a la categoría de Apoyo los docentes entrevistados coinciden en sus percepciones con respecto a la presencia de ayuda por parte de la dirección y un sentimiento de solidaridad mutua entre docentes que laboran en la institución. Los docentes entrevistados se sienten apoyados por el director en situaciones personales, familiares o de índole laboral y reconocen el apoyo la colaboración como un valor prevaleciente y apreciado en la institución.

4) La categoría referida a Reconocimiento, ocasiona percepciones de insatisfacción laboral en los directivos y docentes en gran medida debido a que no reciben ningún tipo de incentivo ni económico ni de otra clase. No ven valorado su trabajo.

5) Finalmente, los hallazgos encontrados en este estudio ofrecen evidencias empíricas de las categorías estudiadas del clima

organizacional tales como: la Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento los cuales parecieran tener incidencias en el comportamiento entre los miembros que laboran en la institución.

Tesis de ANGIE PAOLA MONTAÑA REY y GERMAN ALONSO TORRES REYES: CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LINEAMIENTOS DE INTERVENCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. CASO EMPRESA SECTOR FINANCIERO.

Las conclusiones fueron:

- Después de casi 30 años de desarrollo, el constructo de Cultura Organizacional finalmente está alcanzando algún consenso respecto a su definición. Aunque la investigación aún no confluye en una única y universal definición, hay cierto acuerdo respecto a los elementos que la componen:

La Cultura Organizacional existe, puede ser ambigua, pero única y maleable. Es construida socialmente y emerge de la interacción de los grupos.

- La complejidad del concepto Cultura Organizacional ha derivado una profusa bibliografía que desarrolla los análisis culturales en su vinculación con la efectividad organizacional.

- Las definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes, en la mayoría de los casos y subrayan la importancia de los valores y creencias básicas compartidas de forma inconsciente y su efecto sobre el comportamiento humano.

De esta forma, el vocablo “estructura” corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que “proceso” se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del clima necesita entonces, a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos.

Tesis de YOLANDA MAXIMILIANA PÉREZ HUAMÁN: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N° 1 PACHACUTEC –

VENTANILLA. Las conclusiones fueron:

Existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Existe una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Existe una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Existe una relación media y positiva entre el nivel de participación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se ha estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo se desarrolla la problemática general sobre el clima institucional a nivel mundial, latinoamericano y regional y se toma como punto de partida de la investigación las características de la realidad de las relaciones humanas y el clima institucional, así como se explica la metodología que se ha empelado en la investigación.

En el capítulo II se desarrollan las teorías, categorías, conceptos y características del clima institucional, la cultura organizacional y de sistemas, en las organizaciones académicas universitarias y el impacto que este suscita en la calidad educativa y el desarrollo institucional.

En el capítulo III se presentan los resultados de la investigación y el desarrollo detallado de la propuesta a implementar de manera propositiva, así como sus diferentes pasos a seguir para su implementación.

Finalmente se presentan las conclusiones teóricas y práctica, junto con las recomendaciones para la operativización de la propuesta.

La autora.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En el presente capítulo se abordará la ubicación contextual de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, la evolución histórica tendencial del clima laboral, la situación histórica contextual en la facultad en estudio; así como, la metodología utilizada.

1.1. ANALISIS CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Con palabras de Anderson (1985), en los perfiles de las escuelas eficaces, el estudio del clima ha sido un componente muy común. En efecto, dentro de la línea de investigación sobre «eficacia institucional», la variable «clima» ha sido estudiada ampliamente, tanto en el contexto americano como en el europeo, en las últimas décadas. Nuestro país se va incorporando paulatinamente a este movimiento.

En el campo educativo, este interés está relacionado con el movimiento dirigido a la búsqueda de los efectos que produce la educación formal. Según este enfoque, el rendimiento del centro o productividad educativa y sus posibles determinantes constituyen núcleos básicos de estudio.

El estudio del clima de las instituciones se justifica, entonces, por su posible relación con el logro de los distintos productos y adquiere especial interés en la medida en que puede ser manipulable. Consideraciones teóricas y una cierta evidencia empírica muestran la relación entre clima institucional y rendimiento académico, actitudes, satisfacción en el trabajo, participación.

Así, pues, parece necesario definir las condiciones para lograr un clima adecuado en los centros, partiendo de una evaluación y diagnóstico previo, que permita diseñar programas de intervención y, en consecuencia, introducir las mejoras pertinentes en cada caso.

Sin embargo, los conocimientos en este campo son, en general y por el momento, limitados en aspectos clave para su propio desarrollo. La falta de una teoría científica sobre clima institucional que nos permita conocer su estructura, dimensiones subyacentes, relaciones entre variables, etc., dificulta todavía hoy, una adecuada aproximación a su medida y diagnóstico, condicionando inevitablemente la realización de investigaciones consistentes acerca de la relación del clima con variables de producto educativo.

En este trabajo se pretende, fundamentalmente, presentar las características e importancia del clima institucional en la investigación actual, destacando las aportaciones más relevantes, y haciendo referencia a la problemática derivada de su imprecisión conceptual, las dificultades metodológicas y limitaciones técnicas.

La literatura que se refiere a este campo de estudio utiliza diferentes términos para caracterizarlo, tales como clima escolar, institucional, organizativo, educativo, de aprendizaje. Estas expresiones son de alguna manera, similares, aunque ponen énfasis en distintos elementos más o menos específicos (la escuela, la institución, la organización, la educación o el aprendizaje), lo que puede implicar diferencias en la composición de las variables que definen el concepto. Es más notoria, sin embargo, la distinción cuando nos referimos al clima de clase, porque, en este caso, tanto el contexto como las variables implicadas son de naturaleza diferente.

En general, las definiciones de clima aportadas hasta ahora son, unas veces, abstractas y carecen de la operacionalización necesaria para su adecuada medida y, otras veces, únicamente identificables a partir del estudio de un instrumento de medida. Es más, las definiciones aportadas por los investigadores no siempre se inscriben dentro de una teoría previa suficientemente validada. La complejidad de su naturaleza y la metodología de estudio empleada pueden ser motivos que expliquen este hecho.

Como señala Anderson (1982), la dificultad de definir el clima institucional de forma precisa y unívoca se refleja de modo manifiesto en la diversidad de tipologías de clima que existen. En efecto, basta revisar los distintos instrumentos de medida para comprender estas diferencias en la conceptualización de clima y, evidentemente, en las dimensiones que subyacen al instrumento. Por otro lado, las definiciones difieren no sólo en las variables que se suponen más importantes, sino también en el método de medida de tales variables y en la unidad de medida que consideran más adecuada (Pallas, 1988).

Son numerosos los autores que han intentado precisar el sentido de la expresión «Clima institucional». Tagiuri (1968), por ejemplo, define el «clima» como tono o atmósfera global de la institución. Los autores que se refieren al «clima organizativo», en cuanto que consideran el centro educativo como una organización, tales como Neumann (1980), Bowen y Kilman (1975), entienden con Halpin (1966), que «personalidad es al individuo como clima (organizativo) es a la organización».

Stewart (1979) considera precisamente estas dos perspectivas, la institucional y la organizativa, como las aproximaciones más importantes a dicho concepto. Parece, sin embargo, que la expresión «clima institucional» (escolar, de centro, de Universidades...) es más adecuada y menos restrictiva que la de «clima organizativo».

El concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. Son muchas las variables que inciden y se combinan en un proceso interrelacionado para definir un clima dotado de características específicas.

La estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, cualidades de los miembros (profesores, alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro, constituyen, entre otros, elementos decisivos en la definición del tono o ambiente de un centro.

Evidentemente, aunque el clima viene determinado por un conjunto de variables interrelacionadas, también incide en otras, vinculadas especialmente al rendimiento del centro. Se considera, por tanto, como una variable de proceso y mediadora entre las variables de entrada y de producto educativo.

Una nota característica más que permite diferenciar el clima de otros constructos está en que su medida ha de basarse fundamentalmente en la percepción del medio (Fernández Díaz y Asensio, [1989c]).

1.1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.

La Universidad Nacional de Cajamarca (UNC); es una universidad pública ubicada en la ciudad de Cajamarca, Perú. Es la principal institución

dedicada a la docencia y a la investigación en el departamento de Cajamarca. Cuenta en la actualidad con 10 facultades que abarcan un total de 22 escuelas profesionales.

La Universidad Nacional de Cajamarca es una entidad de derecho público, autónoma por mandato de la Constitución Política del Perú, gestada por el pueblo cajamarquino para contribuir al desarrollo integral, equilibrado y sostenible de la sociedad peruana.

Visión y Misión

La Universidad Nacional de Cajamarca construye su visión y misión en forma participativa en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, sobre la base de la identidad, principios y fines institucionales, en armonía con las necesidades de la región y el país.

Artículo 2º Fines

Conforme a sus principios, además de los que establece la Constitución y la Ley Universitaria, la Universidad tiene los fines siguientes:

- a)** Promover la inserción de la región y del país en la cultura global, conservando y defendiendo la identidad regional y nacional.
- b)** Constituirse en promotora del desarrollo sostenible, mediante la generación y gestión de conocimientos y tecnologías que contribuyan a superar la pobreza y la exclusión social.
- c)** Formar integralmente a la persona, conforme a las necesidades y potencialidades regionales y nacionales, fomentando el liderazgo social de los universitarios.
- d)** Contribuir a la descentralización del poder, fortaleciendo la autonomía de los órganos representativos del gobierno local y regional, afirmando la participación democrática de la sociedad civil.
- e)** Fomentar la educación como factor inherente al desarrollo integral de la sociedad, contribuyendo al fortalecimiento de la institucionalidad regional y del Estado de Derecho.
- f)** Orientar la opinión pública regional y nacional respecto de los temas que tengan que ver con las humanidades, las ciencias y las artes.

- g) Colaborar con otras entidades, públicas o privadas, nacionales o internacionales, para buscar las soluciones a los problemas sociales y la consecución del desarrollo.
- h) Promover la calidad y excelencia en la actividad universitaria, implementando un apropiado sistema de autoevaluación.
- i) Promover la creatividad e iniciativa empresarial como mecanismos necesarios para superar las limitaciones sociales y económicas y el no aprovechamiento de oportunidades.
- j) Fomentar el arte, el deporte y el sano esparcimiento, inherentes a la realización integral de la persona.
- k) Promover y defender la igualdad de género y el derecho a la igualdad de oportunidades, sin ningún tipo de discriminación.

El 13 de febrero del año 1962 se promulgó la Ley N ° 14015, por la que se creó la Universidad Técnica de Cajamarca y el 14 de julio empezó a funcionar con 6 escuelas: Medicina Rural, Agronomía, Medicina Veterinaria, Pedagogía, Minería y Metalurgia, Economía y Organización de Empresas. Su fundación marcó el corolario al esfuerzo arduo y tesonero de la Federación de Educadores de Cajamarca, que desde el año 1957 y bajo la conducción del Dr. Zoilo León Ordóñez gestaron un centro de estudios superiores para la juventud cajamarquina, y que el año 1961 formaron el comité pro-universidad que fue aceptado por el entonces presidente de la república Dr. Manuel Prado Ugarteche.

Facultades y escuelas

La Universidad Nacional de Cajamarca consta de 10 facultades que albergan 22 escuelas profesionales. Dichas especialidades pertenecen al campo del conocimiento de las ciencias y letras. La facultad con mayor número de carreras es la de ingeniería.

La creación de la Universidad Nacional de Cajamarca, es el resultado de las aspiraciones populares y ciudadanas que ansiaban para Cajamarca una Universidad, fue la federación de Educadores de Cajamarca, que desde 1957 bajo la conducción del Dr. Zoilo León Ordoñez y de un grupo de preclaros

maestros iniciaron el noble propósito de gestar un centro de estudios superiores para la juventud y el pueblo de esta milenaria tierra.

En 1961, dicha federación auspicia, un comité de Amplia Base Pro-Universidad, en el cual estuvieron debidamente acreditados los representantes de todas las instituciones más significativas de la provincia, quienes en forma unánime apoyaron la cívica iniciativa; quedando instalada con la siguiente directiva: Presidente Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Vice-presidente Prof. Telmo Horna Díaz, Secretario General Dr. Luis Iberico Mas, Secretaria del Exterior Prof. María Octavila Sánchez Novoa, Secretario de Defensa Dr. Nazarino Bazán Zegarra, Secretario de Economía Ing. Ciro Arribasplata Bazán, Secretario de Organización, Sr. Alberto Negrón Fernández, Secretario de Prensa Sr. Alejandro Vera Villanueva y Secretario de Propaganda Dr. José Uceda Pérez. Este organismo cumplió una serie de acciones, como el establecimiento de filiales en provincias vecinas: Celendín, Cajabamba, Contumazá y Bambamarca, la circulación de memoriales, la coordinación con los señores parlamentarios, y las notas estimulantes del periódico "Época", fueron determinantes para que se aprobara el viaje de una comisión a la Capital de la República, integrada por los señores: Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Ing. Ciro Arribasplata Bazán, con el Dr. Aníbal Zambrano Tejada y Sr. Alejandro Vera Villanueva.

Así mismo, la Federación presidida por el Prof.: Telmo Horna Díaz, acuerda formar una comisión para elaborar un informe integral sobre la Universidad para Cajamarca, la cual estuvo constituida por los señores Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Julio Chávez Polo, Jorge Cueva Arana, Jorge Villanueva Cabrera, y Luis Salas Chávez.

Finalmente el 13 de febrero del año 1963 se promulga la Ley N ° 14015, por la que se crea la Universidad Técnica de Cajamarca y el 14 de julio del mismo año inicia su funcionamiento, con una planificación de seis Escuelas, Medicina Rural, Agronomía, Medicina Veterinaria, Pedagogía, Minería y Metalurgia, Economía y Organización de Empresas; en nuestros días cuenta con otra estructura normativa, fundamentándose en la formación académica,

investigación y proyección social; con diez facultades, Educación, Ingeniería, Ciencias Agrícolas y Forestales, Ciencias de la Salud , Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Veterinarias, Zootecnia, Medicina Humana y Derecho y Ciencias Políticas, esta Casa Superior de Estudios poco a poco ha ido adquiriendo un sitio gracias a la tenacidad y la dedicación de sus autoridades profesores, alumnos, graduados y servidores que año a año, en las diversas facetas y disciplinas van incrementando merecidamente su presencia. Además de su propia comunidad universitaria, el claustro ha contado con el generoso y brillante aporte de intelectuales y maestros, con la ayuda de instituciones de ciencia, tecnología y cultura, tanto de nuestro país como del extranjero. La universidad cuenta Actualmente con 5 sub-Sedes en distintas provincias de la Región Jaén, Chota, Bambamarca, Celendín y Cajabamba.

Su primer Patronato en 1962 estuvo presidido por el Dr. Aurelio Pastor Cueva, es importante reconocer la labor tesonera de nuestros maestros: Ing. Jorge Navarro Talavera, Ing. Ciro Arribasplata Bazán, Ing. Guillermo Urteaga Rocha, M.V. José Raunelli Castro, Ing. Mariano Carranza Zavaleta, Ing. Pablo Sánchez Zevallos, Ing. Letelier Mass Villanueva, Prof. César Alipio Paredes Canto y Mg. Elio Leoncio Delgado Azañero, Past Rectores quienes contribuyeron al desarrollo de la Universidad , y desde el 26 de junio del año pasado , ejerce el Rectorado el Dr. Angelmiro Montoya Mestanza.

1.1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN UNIVERSIDADES DEL MUNDO,

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación. La palabra clima en el ámbito de la educación superior ha tenido varias acepciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores (Zancudo 1992; Álvarez 1992; Pérez de Maldonado 1997; Toro 1998; Martín Bris 2000; González 2000; Fernández 2004 y Téllez 2005) como “clima institucional,” “clima universitario,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación

estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que den los investigadores.

Aunque resulta difícil precisar una única definición o acepción del clima, Álvarez (ob.cit.) señala que existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. En esta definición, el clima es establecido en términos de percepción de los miembros de la organización como elemento clave para conocer el ambiente de trabajo.

Por su parte, Halpin y Croft referido por Martín Bris (ob.cit.) expone que el clima es definido en función de las percepciones y actitudes de los profesores, formadoras de la personalidad de la institución.

De igual manera Hodgeths y Altman (1987) plantearon que el clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre.

Significa entonces, que todo gerente debe tener presente la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional.

Lo antes mencionado es confirmado por Gonçalves (2000) quien señala que la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; para comprender el concepto de clima organizacional el autor destaca los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Además tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Por otra parte el autor, considera el clima como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra o dentro de ella misma. Finalmente, califica el clima, conjuntamente con las estructuras y

características organizacionales y los individuos que la componen, como un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Al hablar del ambiente educativo, el clima comprende el ambiente interno, el contexto, comportamiento y el enfoque estructural de la institución. A esta apreciación se suma Brunet (1999) el cual adosa el estudio de tres variables: **(a)** variables del medio, como son: el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos; **(b)** variables personales, referidas a la aptitud, actitudes y motivaciones del sujeto; por último, **(c)** variables resultantes, en la cual se consideran la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales.

Lo expuesto conduce a entender el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución universitaria.

Aun cuando existen autores como Martín Bris (ob.cit.) quien afirma que es difícil llegar a una definición del clima organizacional debido a la falta de una teoría científica que permita conocer su estructura, dimensiones subyacentes y relaciones entre variables; de ahí que las deficiencias son tanto conceptuales como operativas para lograr una definición de consenso. De acuerdo a esta posición las autoras destacan la variedad y amplitud que se ha dado a múltiples concepciones del clima en función de los diferentes indicadores empleados para su medición.

Actualmente el tema del clima es de gran importancia para casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el recurso humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios

tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional.

En América Latina han confluído problemas críticos a nivel de la educación superior que tienen relación con el estudiante, profesor y la institución universitaria entre los que se mencionan: el crecimiento cuantitativo de la matrícula estudiantil; la escasa formación pedagógica de un porcentaje de docentes y predominio de métodos de enseñanza tradicionales; la falta de articulación entre los distintos niveles educativos; la proliferación de instituciones que no reúnen los requisitos mínimos para un trabajo académico; restricción del financiamiento y dificultades generadas sobre la pertinencia, equidad y calidad de la educación superior (García Guadilla, 1998).

Es importante mencionar, que desde la década de los años cincuenta se han identificado problemas en las universidades venezolanas que han perdurado hasta la actualidad, entre los que se mencionan: deficiente desempeño de funciones de los docentes, limitaciones en la formación, poca participación del docente, baja productividad y divulgación de la investigación, falta de pertinencia (desfase entre lo académico y la realidad), ambientes de trabajos inadecuados que no cumplen con lo establecido por las Normas.

El enfoque conceptual de mayor utilidad que se ha dado al clima organizacional como elemento fundamental son las “percepciones” que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral. De esta manera el conocimiento del clima organizacional proporciona información útil de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

Existen problemas estructurales y funcionales en las universidades que han perdurado en el tiempo y son factores determinantes que propician un clima laboral desfavorable en la organización universitaria, donde los actores (gerentes, docentes, administrativos, obreros y alumnos) se diferencian por su comportamiento individual y grupal; lo que significa que la universidad es una organización compleja, que funciona con el enfoque de los paradigmas

tradicionales al igual que otras organizaciones, que no pueden ser analizadas desvinculadas de su contexto, donde existen aspectos claves que orientan la dinámica de la institución entre los que se resaltan la conducta de sus miembros y los procesos organizacionales direccionados por la toma de decisión, el estilo de dirección, la participación y la comunicación entre otros, que generan situaciones que conforman el ambiente de trabajo.

La universidad, más que un fin en sí misma, es una institución cuya misión, está al servicio del hombre y la sociedad, por lo que debe responder a la comunidad, la región y el país; para ello existen instrumentos establecidos a través de indicadores que son utilizados para medir, comparar y hacer seguimiento de las acciones que realiza el gerente. En consecuencia la medición de la gestión universitaria requiere de indicadores de gestión que respondan a las necesidades institucionales y permita al gerente universitario propiciar calidad y efectividad en el trabajo, en los diferentes niveles de la organización.

En la actualidad, la gestión del clima organizacional académico debe realizarse mediante la utilización de indicadores de gestión, los cuales constituyen una necesidad perentoria para el gerente desde el nivel medio hasta la alta gerencia en la universidad.

La universidad, muchas veces, enfrenta críticas por parte de la sociedad a la que sirve. Acusado de ser una institución que repasa conocimientos y además de eso se están convirtiendo en órganos corporativos y burocráticos. Por esta razón, la universidad precisa adecuarse a los cambios para crear nuevos paradigmas institucionales, direccionando sus objetivos a las necesidades societarias emanadas de un contexto veloz e imprevisible de transformaciones globales.

Uno de los factores críticos de la gestión universitaria puede tener origen en la falta de estudios del clima organizacional, por cuanto conocerla facilitaría identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de la organización tienen sobre ella.

Las opiniones y percepciones recolectadas en el estudio de la gestión universitaria, clima y comportamiento permitirán a los dirigentes universitarios entender mejor el comportamiento de sus trabajadores. Un diagnóstico de las dimensiones expuestas contribuiría para implantar acciones de mejoría, minimizaría conflictos y prevería resistencias al cambio.

Se trata de una importante herramienta de analizar, el ambiente interno a partir del levantamiento de necesidades, mapeando aspectos críticos relativos al momento motivacional de los trabajadores.

Por lo expuesto, las universidades públicas y privadas del país, necesitan propuestas teóricas, nuevos conceptos, así como nuevos paradigmas administrativos como es la gestión, clima y comportamiento organizacional, cuáles son sus interrelaciones con la satisfacción, el desempeño del trabajo y especialmente con la gestión, conocerlo significará trabajar con eficiencia, eficacia y productividad de tal forma que estarían en condiciones de plasmar sus objetivos y metas universitarias.

El estudio de la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional deben pasar a ser instrumentos indispensables para la optimización de los diversos procesos administrativos y académicos de las universidades.

Los constantes cambios en el ambiente exigen la permanente adecuación de las organizaciones a esas nuevas realidades. Políticas y estrategias se tornan obsoletas en un corto espacio de tiempo. En ese contexto, urgen esfuerzos relacionados con el elemento humano para optimizar el potencial disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales.

La influencia de la sociedad sobre el clima organizacional es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones.

Muchos gerentes no comprenden a cabalidad las percepciones personales de sus colaboradores respecto a su comportamiento organizacional y mucho menos

el significado del clima organizacional, por cuanto su no entendimiento puede acarrear problemas en los niveles de ausentismo, lentitud, desgano, indiferencia y por lo tanto improductividad, alta rotación y baja adaptación.

La universidad peruana, no es ajena a lo expuesto por no disponer de modelos, metodologías o procedimientos, que permitan diseñar un procedimiento lógico para así conocer el estado actual del clima organizacional en las tres universidades objeto del presente estudio, dado que en la actualidad, salta a la vista; o el clima de trabajo, no es bueno, existiendo disconformidades que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas traduciéndose en disfuncionalidades administrativas que afecta la gestión o la necesidad de mejorar calidad de vida laboral detectando cuales son las áreas de trabajo critica en lo referente al clima organizacional.

Consideramos que las circunstancias anteriores generarían varios hechos en las Universidades y entre los principales se encuentran:

No habría un clima de innovación y creatividad que permitan adaptarse al entorno cambiante.

Los beneficios en términos académicos, administrativos, económicos y productivos, disminuirán, por cuanto no encontrarán mayor predisposición al trabajo.

Carecerán de un modelo de referencia (basado en el clima organizacional) y por lo tanto, la relación de los miembros de la Comunidad Universitaria continuara en un estado disociado.

Está investigación procurara captar lo que es el clima laboral de las organizaciones de la muestra deduciéndose, la necesidad de conocer y comparar la gestión y el clima organizacional de las universidades, como una opción para mejorar la performance universitaria.

La gestión, clima y comportamiento organizacional en las universidades ocupan un lugar destacado en la agenda de la investigación, porque consideramos que este tipo de estudios son escasos, principalmente en el Perú. Constituyen

potentes factores endógenos cuya modificación sólo puede ser realizada por las autoridades universitarias competentes y la acción de los propios docentes de cada universidad. El estudio pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de las universidades objetos del presente estudio.

Puede ser un excelente referente para las autoridades universitarias, contribuyendo con informaciones que pueden auxiliar la implantación de acciones de mejoría, minimizar conflictos y prevenir posibles resistencias al cambio.

La palabra clima se origina del griego Klima y significa tendencia, inclinación. Clima organizacional refleja entonces, una tendencia e inclinación respecto hasta qué punto las necesidades de la organización y de las personas que la integran estarían efectivamente siendo atendidas. SBRAGIA, R. (1983:17)

Es un concepto propio de los años treinta. Con los estudios de Hawthorne se abre la primera crisis de la noción taylorista de organización hasta ese momento predominante en la investigación. La escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo), capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio emocional de la organización, la vincula a la noción de liderazgo, y a la interacción de la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles)

Entre los años sesenta y primeros setenta cuando estaba legitimada dentro de los estudios industriales, la noción de clima se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas tales como bancos, escuelas, administración central de los gobiernos y hospitales. La preocupación fundamental es como medir el clima.

MCGREGOR (1960:76) refiérase al clima organizacional como ambiente psicológico de las personas en el trabajo. Para el autor, la calidad de la relación superior/subordinado está determinado por el superior y en la formación del clima organizacional que es más importante que la existencia de políticas, normas y

procedimientos es la manera como los trabajadores son administrados en el día a día.

Cuando las universidades se enfrentan al logro de su visión, es necesario considerar como se van a obtener los resultados de su posición competitiva en el mercado y satisfacción en la Comunidad Universitaria. Parte fundamental de ese como, son las personas que van a ejecutar las acciones previstas.

Algunos autores sugieren que la introducción del clima organizacional debe superar ciertas barreras relacionadas con la existencia de estructuras organizativas que tienden a la burocratización, con la dificultad de definir los clientes y en general, con la cultura de la institución y el personal académico. NEWBY. P. (1999:261-275)

En este sentido, la consecución de objetivos y la implantación de acciones de mejora académica requieren un amplio y efectivo interés de los docentes, el cual tiene que preocuparse por la calidad del trabajo que lleva a cabo, así como por adoptar iniciativas adecuadas. Su motivación y rendimiento determinan la calidad del aprendizaje del estudiante y en consecuencia influyen en la contribución que la institución realiza a la Sociedad. ROWLEY. (1996:11-16).

Desgraciadamente, todavía hay autoridades universitarias que siguen considerando a sus docentes y no docentes como el “homo economicus” que describió Taylor y por lo tanto lo consideran como un costo a controlar y no una persona a desarrollar, olvidándose que las personas tenemos intereses, deseos, necesidades y expectativas que van desde las fisiológicas hasta la autorrealización. Como lo describió Maslow.

Sin embargo, para que las personas lleguen a manifestar claramente sus necesidades de autorrealización y querer desarrollar a favor de su entidad, deben estar no sólo satisfechas, sino motivadas en y con su trabajo. Así, tanto el ambiente de trabajo, como el trabajo en sí, son factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano.

En conclusión es rentable tener un recurso humano desarrollado y satisfecho. M & A MATIZ ASOCIADOS. (1992:53).

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960 en su libro "People, problem and profits". No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara definición y distinción. El clima organizacional puede ser sentido por un individuo sin que sea consciente del papel y de los factores que componen el mismo, las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, lo que hace difícil el proceso de medición del clima dentro de las organizaciones. Esto ha conllevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo.

Dentro del estudio del clima organizacional existen dos enfoques: el estructural y el subjetivo.

El estructural, describe el clima organizacional como: el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente. Dentro de las variables estructurales objetivas que más se tienen en cuenta para el estudio del clima son: el tamaño, la estructura organizacional (jerarquía), la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma.

El subjetivo, describe el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dessler (1976) basado en Halpin y Crofts dice, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se

están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describe es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Considera que otras dimensiones subjetivas del clima son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

1.1.3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

La Universidad Nacional de Cajamarca está inmersa en esta problemática, la misma que por su gestión organizacional ha hecho que ésta tenga una estructura de organización por Facultades, Escuelas, Departamentos, Coordinaciones, Administración y los estudiantes, cuya estructura orgánica está detallada en la Estructura Orgánica de la Universidad, específicamente en su Reglamento visualizada en su Organigrama. Por lo que urge la necesidad de formar un grupo compacto entre los 10 directivos, 50 docentes de la Facultad de Educación, los 30 administrativos, por lo que se debe mejorar su modelo de gestión organizacional en un clima institucional que favorezca su desarrollo moral e intelectual, pues la lentitud en la toma de decisiones produce un estancamiento por la poca participación de los alumnos.

La Universidad de Cajamarca se caracteriza por ser una organización democrática y compleja. Entre los diferentes motivos que fundamentan esa complejidad se encuentra la variedad de participantes que la componen. Esta diversidad de miradas genera un sinnúmero de percepciones que los miembros tienen de la organización y que dan lugar a diferentes climas organizacionales en la Universidad es factible encontrar los siguientes grupos internos que actúan: Profesores, otros docentes, investigadores, personal de apoyo y alumnos. Razonablemente podría considerarse que el personal de apoyo amerita una sub clasificación atendiendo a la índole de sus tareas –administrativas, técnicas, profesionales y de mantenimiento y servicios- dado que es factible encontrar aportaciones y demandas diversas en estos subgrupos. Dentro de ellos sin duda, los más representativos son el administrativo con más de cincuenta por ciento de la planta total del personal (52%) y el de mantenimiento, producción y servicios generales con el (24%).

Hemos visto que el clima no responde a una sola definición, no es una técnica sino una configuración de factores. Etkin (2004:5), señala los diferentes climas posibles a partir de las disposiciones de las estructuras, de las normas y procedimientos, de las reglas de juego establecidas:

- a) de acuerdo con la formalización de las tareas, puede distinguirse entre climas inciertos y cambiantes o bien predefinidos y estables, b) según el grado de programación en las situaciones, el clima puede ser mecanicista y rutinario o bien problemático o no estructurado, c) en función de la cantidad de alternativas para la misma tarea y las combinaciones entre ellas: complejo y diverso, o bien determinista, d) por las exigencias físicas y el grado de responsabilidad en la tarea, el clima puede definirse como agobiante o bien permisivo.
- b) según la compatibilidad encontrada entre las tareas en el grupo: cohesivo o bien disperso y conflictivo,
- c) de acuerdo con el grado de claridad y precisión en los propósitos organizacionales, el clima puede ser orientado o bien ambiguo o impreciso.
- d) Intentando aplicar la citada clasificación de los diferentes climas al personal de apoyo, en particular a los grupos más representativos podemos decir que en el caso del personal del agrupamiento administrativo que se caracteriza por realizar tareas variadas, rutinarias y predecibles:
- e) Se podría calificar el clima organizacional de este agrupamiento de acuerdo al carácter que se le asignan a las relaciones de autoridad, como *rígido y esquemático*, pero a la vez *de identidad y adhesión* si consideramos que en este agrupamiento se comparten los propósitos de la institución y finalmente un clima *cohesivo* si consideramos la compatibilidad de las tareas en el grupo.
- f) Atendiendo al personal del agrupamiento mantenimiento, caracterizado por tareas técnicas, variadas, a demanda, de carácter poco predecible y con considerable esfuerzo físico:
- g) El clima de este grupo de participantes podría resultar *incierto y cambiante* debido a que las tareas que realizan no son tan estructuradas y rutinarias. También podría considerarse un clima *problemático o no estructurado* pues nos encontramos con un grado bajo de programación en las situaciones.

- h) En función de la cantidad de alternativas para la misma tarea y las combinaciones entre ellas, el clima sería complejo y diverso. Por último, y considerando las exigencias físicas, se puede tipificar al clima, como *agobiante*.
- i) Una vez aplicado el modelo de medición que se propone, se podrá verificar la existencia o no de los diversos climas que aquí se han delineado.

Existen varios factores que influyen en el Clima Organizacional de la Universidad de Cajamarca y también variadas las diversas actuaciones del personal administrativo de una unidad de gestión local. Por ello la actitud o el accionar de los integrantes de una sede pueden ser negativa o problemática debido al Clima Organizacional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su labor administrativa con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Debemos considerar además que las influencias de la sociedad sobre Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

El Clima Organizacional en la Universidad de Cajamarca, enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

La Facultad de Educación de la universidad de Cajamarca no cuenta con un Modelo de Gestión Organizacional para mejorar el clima institucional de la comunidad educativa y contribuir al fortalecimiento de un servicio educativo de calidad.

1.1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.

El tipo de investigación es básica y su diseño es descriptiva con propuesta

La presente investigación asume el posicionamiento epistemológico empírico analítico o paradigma positivista, ya que se establecen conexiones hipotético-deductivas de enunciados que permiten la deducción de hipótesis empíricamente relacionadas con la finalidad de proponer un modelo de estructura organizacional para la Facultad de Educación de la UNC.

También, este estudio reúne las características que permiten ubicarlo como una investigación que contempla la elaboración y desarrollo de un modelo, por lo cual se ubica dentro de la tipología proyectiva o modalidad proyecto factible, con apoyo en una investigación de campo de carácter descriptiva, con un diseño de campo no experimental, transaccional, debido a que mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información, como son los cuestionarios y las entrevistas, se pudo determinar el nivel de incidencia y el valor de la variable estudiada.

Por otra parte, esta investigación estuvo dirigida al subsistema de educación superior, específicamente a la Universidad Nacional de Cajamarca, ubicados geográficamente en la ciudad y región de Cajamarca, Perú.

La población estuvo conformada por un conjunto de 746 sujetos de investigación integrada por dos (02) directores, dos (02) subdirectores académicos, dos (02) subdirectores administrativos y 740 profesores. Para el estrato poblacional de directores, subdirectores administrativos y académicos se asumió como muestra la totalidad recurriendo a un censo. Para el caso del estrato poblacional profesores, se recurrió para su determinación la fórmula propuesta por Sierra (2001), citado en Pertuz, (2013), para poblaciones finitas, quedando definida como $n=88$. Para la determinación de la muestra en las diferentes instituciones se aplicó la fórmula de Shiffer (1997), citado por Sierra (2001), y ambos citados por (Pertuz, 2013), arrojando los resultados mostrados en la tabla 1 (Pertuz, 2013):

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas, con escala de Likert, utilizando cuatro alternativas de respuesta Nunca (1), Casi nunca (2), Casi siempre (3), Siempre (4). Este instrumento aplicado presentó cincuenta y cuatro (54) afirmaciones o ítems correspondientes a las variables analizadas.

De acuerdo con la escala de Likert mencionada, se determinaron las frecuencias de respuestas de acuerdo con los cuatro criterios utilizados en el instrumento aplicado, tomando como tendencia negativa las opciones (1) y (2), como la tendencia media las opciones (2) y (3), y finalmente la tendencia positiva las opciones (4) y (5) de la encuesta, para de esta forma considerar a toda la muestra por igual, sin dejar de evaluar a cada uno de las intenciones de respuestas generadas por la población encuestada.

Para la verificación de la validez del instrumento, se recurrió a la verificación de las afirmaciones o ítems a través de la consulta de cinco (5) expertos, tomándose en cuenta su estructura, redacción, vocabulario, tipo de preguntas y la pertinencia de los contenidos. En cuanto a la confiabilidad, se determinó aplicando una prueba piloto a una muestra de 15 sujetos con características similares a las del estudio y cuyos resultados se les aplicó el coeficiente de confiabilidad de CRONBACH (α), con el apoyo del paquete estadístico SPSS for windows, versión 10.0, arrojando como resultado $\alpha = 0,9261$, lo cual comprueba un nivel aceptable de confiabilidad. (Pertuz, 2013, p. 13)

Los métodos utilizados fueron:

A.- Métodos teóricos

En el presente trabajo de investigación se han utilizado los siguientes métodos teóricos científicos de investigación:

a.1. Método histórico-lógico.- Nos ha permitido hacer una contrastación y rastreo histórico de los problemas que afrontan las instituciones educativas de educación superior y su clima institucional interno, así como los niveles de desarrollo y logro académico.

a.2. Método sistémico-estructural.- Me ha permitido relacionar el clima institucional y la calidad de las relaciones humanas existentes entre los agentes de la comunidad universitaria de la Universidad Nacional de Cajamarca.

a.3. Método paradigmático.- Me ha permitido tomar como base una propuesta de modelo de gestión organizacional con una cultura de calidad humana basa en la teoría de las relaciones humanas para mejorar el clima institucional en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.

a.4. Métodos de análisis y síntesis.- Mediante este procedimiento hemos procesado interpretativamente y críticamente los resultados de la investigación obtenidos de las encuestas y correlacionados con la hipótesis y la propuesta establecida.

B.- Los métodos prácticos usados son:

b.1. Diagnóstico.- A partir de una encuesta aplicada a los docentes y directivos, estudiantes y administrativos, así como el procesamiento de una ficha de observación.

b.2. Diseño.- De un modelo de gestión organizacional con una cultura de calidad humana.

b..3. Interpretación.- Nos ha permitido procesar cognitiva y empíricamente la información numérica y estadística para poder darle una valoración científica acorde al problema en estudio y en prospección a la propuesta planteada.

b.4. Muestra estadística

La población y muestra considerada para la presente investigación se ha determinado así:

- **Población:** 90 personas, de las cuales son 50 docentes, 30 administrativos y 10 Directivos
- **Muestra** 50 docentes 30 administrativos y 10 Directivos

CAPITULO II

FUNDAMENTOS, FILOSOFICOS, EPISTEMOLOGICOAS, SOCIOLOGICOS Y TEORICOS DE LA EDUCACION

Este capítulo aborda los fundamentos filosóficos, epistemológicos, sociológicos de la educación; así mismo las teorías relacionadas con nuestras variables de estudio: Clima institucional y Gestión organizacional

2.1. Fundamentos filosóficos.

Follari, 1996, manifiesta que en la actualidad se muestran posiciones que consideran que la filosofía de la educación ha dejado de ser una reflexión dentro de la filosofía sobre la educación o una aplicación de la primera sobre la segunda para convertirse en estudio desde el interior de la práctica y la investigación de la educación hecha por los educadores mismos; que ella “examina el aparato conceptual utilizado por maestros y teóricos, a fin de descubrir el significado exacto del lenguaje educativo” (Moore, 1998, 22), que: “La filosofía de la educación hoy, en los Estados Unidos y en cualquier otro lugar, es realmente un híbrido de filosofías educacionales y de aquellas teorías ... que argumentan que la filosofía y la teoría no pueden ni deben estar separadas” (Burbules, 2002, 352); que la misma constituye “una manera de mirar, pensar, percibir y actuar en y sobre el mundo, así como de ayudar a superar las formas de desigualdad y opresión estructural” (Beyer, 2003, 13); o también que dicha disciplina es la brújula orientadora y la guía teórica necesaria que ofrece “la unidad de pensamiento que tiene que dar coherencia a las diferentes respuestas que se ofrezcan a todas las esferas del proceso educativo” (Chávez, 2003, 10).

No podemos dejar de coincidir con las valoraciones críticas que plantean que frecuentemente “la filosofía de la educación maneja categorías y conceptos filosóficos sin el nexo intrínseco entre el cuerpo teórico de la filosofía ... y la educación” (Saviani, 1998, 9), así como que “los filósofos de la educación no nos han dado una cuenta clara de cómo su disciplina realmente se supone que trabaja : de los tipos de argumentos que ella usa, de la evidencia que ella toma para ser pertinente, sus pruebas para la verdad y falsedad, sus criterios para el éxito o el fracaso, el estatus de sus propias proposiciones y declaraciones, y su lógica interna en general (Wilson, 2003, 282). “El pensamiento filosófico sustenta la práctica educativa, de esta forma, pasa a ser parte de la misma, permitiendo orientar la enseñanza con el fin de forjar un individuo y una sociedad digna y coherente con la realidad actual de un mundo

globalizado” (Carla, 2000, 2). Más, para ello, necesita dejar de entenderse a la manera tradicional de filosofía de la educación para asumirse como los activos y actuantes fundamentos filosóficos de la educación.

De aquí que la actividad educacional será en mayor medida, y de manera más consecuente y efectiva, una actividad auténticamente humana y responderá cada vez de manera más plena y multilateral a su encargo y deber ante la sociedad, en la medida en que asuma y emplee de modo consciente y consecuente los fundamentos filosóficos de la educación así concebidos.

En tal razón, la educación es una ciencia cuyo objeto de estudio es el proceso de enseñanza y aprendizaje y que por su naturaleza social recibe el aporte de otras disciplinas que la enriquecen.

(Tomado de Gerardo Ramos Serpa, Universidad de Matanzas, Cuba)

2.2. Fundamentos epistemológicos.

Dr. Pastor Caballero H. señala que, en la comunidad educativa actual el manejo de los conceptos Pedagogía y Ciencias de la Educación tienden a ser confundidos, y muchas veces a pensar que significan lo mismo.

Empezaremos por plantear algunos aspectos epistemológicos acerca de la Pedagogía.

1. - Algunos han dicho que la Pedagogía no es una ciencia, otros que es menos que ella. Se ha afirmado que la Pedagogía es un arte, una tecnología, o una praxis.

2. - Para otros la Pedagogía es una ciencia, algunos la ven como una ciencia práctica, otros dicen que es una ciencia aplicada y algunos la subordinan a otras ciencias. Se ha visto la Pedagogía como ciencia autónoma, o descriptiva, o normativa, o una de las ciencias humanas. En fin se ha dicho de todo, de acuerdo a sus autores o partidarios.

Razones por la cual consideramos que la Epistemología de la Pedagogía está por hacerse. “ Probablemente tardará en llegar a resultados positivos pues ocurre que los epistemólogos no conocen la

Pedagogía y que los pedagogos no se interesan por la Epistemología, con lo cual es imposible avanzar”

Tradicionalmente definimos la Pedagogía como la Ciencia de la Educación, incluyendo la metodología usada en la práctica de educar y enseñar. J. Zaragüeta identifica la Pedagogía con la educación y al pedagogo con el educador. En el mejor de los casos la Pedagogía es una combinación de teoría y práctica, pues incluye no sólo la ayuda que se da al hombre para su perfeccionamiento sino también la teoría de esa ayuda.

En este contexto se entiende entonces a la Pedagogía como la “Ciencia y el Arte de Enseñar”. Lo difícil de reivindicar sería su carácter científico, a lo que Juan F. Herbart ha sido constante en ese intento.

En muchos ambientes educativos se ha ido consolidando la idea de que la Pedagogía es una ciencia verdadera, por cumplir todos los requisitos requeridos para ser considerada como tal: tener un objeto y método propio, junto con un sistema de teorías.

La Pedagogía es una ciencia y es la ciencia de la educación así lo afirman Herbart, Scheleirmacher, P. Barth y W. Dilthey, agregando que está dotada de un elevado rango epistemológico universitario, cultural y social.

La Pedagogía es la ciencia de la educación. Antes no había más que Pedagogía y sus ciencias auxiliares. Tras el filosofismo alemán vino el científicismo europeo. Con esto surgió el propósito de hacer una Pedagogía Científica iniciada por Binet y Simón en Francia, Buyse en Bélgica, Lay Meumann en Alemania y Claparede, Bovet y Dottrrens en Suiza. Todos estos autores sostienen la autonomía científica de la Pedagogía, al establecer el objeto, la problemática, los métodos y los límites de la Pedagogía.

La Pedagogía, pues tiene un objeto peculiar, que ella debe explicar y que además, por ser de naturaleza práctica ella debe regular normativamente de modo racional. En eso estriba la naturaleza científica de la Pedagogía.

Ahora bien, con respecto a las Ciencias de la Educación, Sarramona, Jaime y Ferrandez, en su obra *La Educación, Constantes y Problemática Actual*, plantean que la expresión Ciencias de la Educación, fue empleada por primera vez por Julien de Paris en 1817, y es actualmente utilizada de manera preferente por los autores suizos y anglosajones.

Y continua expresando que sobre la unicidad y pluralidad de las ciencias de la educación hay opiniones para todos los gustos, aunque es preciso reconocer que la generalidad de los autores se inclinan por considerar la existencia de una única ciencia de la educación; a las demás disciplinas educativas (para las que entonces emplean el calificativo de “pedagógicas”) se les atribuye la categoría de simples ramas de aquella.

Un grupo partidarios de la Pedagogía como única ciencia de la educación son Manganiello, Planchard y Vexliard. Otro grupo de autores, si bien consideran a la Pedagogía como la ciencia general de la educación, no tienen inconveniente en admitir la existencia de otras “ciencias de la educación”, pero sin otorgarles carácter independiente respecto a la primera. Se podrían mencionar los nombres de García Hoz y Nassif.

“Las llamadas ciencias de la educación” no pueden ser consideradas independientemente de la pedagogía. Sólo son enfoques parciales de la realidad educativa que se integran dentro de la pedagogía para enriquecer y esclarecer su contenido complejísimo. (Manganiello, E.T. *Introducción a las Ciencias de la Educación*. Librería del Colegio, Buenos Aires. 1970. 3º Edición.)

2.3. Fundamentos sociológicos.

Según Blanco (1977) Arthur Meier, uno de los más reconocidos autores en el campo de la Sociología de la Educación, elabora su propia visión del objeto de estudio de la ciencia, en la que trata de distinguir entre lo general y lo particular; o como él denomina, lo central y lo periférico, de los objetivos en los que se relacionan la Sociología y la Pedagogía para dar lugar a una nueva disciplina científica. Paralelamente Meier pretende destruir lo que considera barreras artificiales creadas entre ambas ciencias generales, que perjudican la comprensión cabal de las dimensiones sociales de la Educación.

Para Meier "una sociología de la enseñanza (sociología de la enseñanza y de la educación) marxista leninista en un sentido amplio - tiene por objeto la investigación sociológica de las regularidades de la educación como proceso social, como fenómeno y como función social en todos los niveles en el contexto de los efectos del conjunto de la sociedad (...) en un sentido más estrecho tiene por objeto la investigación sociológica de la enseñanza, en tanto que organismo social consecuente, de sus funciones sociales, sus estructuras y condiciones sociales, y de aquí pasa al análisis sociológico de los procesos educativos periféricos en las demás esferas de la vida social" (Meier, 1984).

Propuestas más actuales continúan este enfoque y lo enriquecen, es el caso de la apreciación de Carabaña (1993) sobre lo social, muy atinada para entender el enfoque sociológico de los estudios socioculturales. "Si entendemos lo social como el modo en que los seres humanos se organizan para lograr cooperativamente determinados fines y donde se adoptan comportamientos diferentes (agresividad frente a los extraños, comunicación, paz, altruismo, egoísmo, etc.) y lo cultural como el lenguaje como reflejos de las percepciones subjetivas en un medio ínter subjetivo que transmite a través suyo la experiencia acumulada sobre el mundo natural y social, entonces, podríamos interesarnos en el problema de saber si una organización o medida social responde a la cultura de sus miembros"

Según Anthony Giddens (1994), sociólogo norteamericano contemporáneo “nadie que tenga conocimientos sociológicos puede ser inconcientes de las desigualdades sociales que existen en el mundo de hoy, la falta de justicia social en muchas situaciones sociales o las privaciones sufridas por millones de personas. Sería extraño que los sociólogos no tomaran posición sobre cuestiones prácticas, y sería tan ilógico como poco práctico intentar prohibirles que recurrieran a su conocimiento sociológico al hacerlo”. Estos juicios son perfectamente aplicables a todas las ciencias en general y al campo de los Estudios Socioculturales en particular.

En las condiciones actuales, donde el fenómeno de la globalización concierne a todos, la relación entre cultura y educación es muy controvertida y ha sido trabajada por diferentes autores involucrando en ello los estudios socioculturales. Entre estos autores se encuentra Pierre Bourdieu, que fundamenta el sustento principal del ejercicio de la violencia simbólica en la acción pedagógica, desde la imposición de la arbitrariedad cultural, la cual se puede imputar por tres vías: la educación difusa, que tiene lugar en el curso de la interacción con miembros competentes de la formación social en cuestión (un ejemplo del cual podría ser el grupo de iguales); la educación familiar y la educación institucionalizada (ejemplos de la cual pueden ser la escuela) (Bourdieu,2005).

Según este autor todas las culturas cuentan con arbitrariedades culturales, que se adquieren en el proceso de socialización y en una sociedad dividida en clases coexisten distintas culturas. El sistema educativo contiene sus propias arbitrariedades culturales, las cuales son las arbitrariedades de las clases dominantes. Bourdieu explica la implicación de la idea de la arbitrariedad cultural para la enseñanza. Toda enseñanza, en la escuela o en el hogar, descansa en la autoridad. La gente debe aceptar el derecho de aquella persona que tiene autoridad a hacer o decir cosas, o de otro modo esta autoridad se desvanece.

Pero, si bien la obra de Bourdieu es una sociología de la cultura, plantea Canclini, sus problemas básicos no son "culturales". Las preguntas que originan sus investigaciones no son: ¿cómo es el público de los museos? o ¿cómo funcionan las relaciones pedagógicas dentro de la escuela?

Cuando estudia estos problemas está tratando de explicar otros, aquellos desde los cuales la cultura se vuelve fundamental para entender las relaciones y las diferencias sociales. Cabe aplicar a Bourdieu lo que él afirma de la sociología de la religión de Weber: su mérito consiste en haber comprendido que la sociología de la cultura "era un capítulo, y no el menor, de la sociología del poder", y haber visto en las estructuras simbólicas, más que una forma particular de poder, "una dimensión de todo poder, es decir, otro nombre de la legitimidad, producto del reconocimiento, del desconocimiento, de la creencia en virtud de la cual las personas que ejercen la autoridad son dotadas de prestigio". (García, s.f) Fuente: Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 3, Nº 31

(septiembre 2011) <http://www.eumed.net/rev/ced/31/vgel.html>

2.4. Fundamentos Teóricos.

Teorías que sustentan el clima institucional.

2.4.1. Escuela Gestalt- funcionalista.

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima institucional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela GESTALTISTA, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes.

Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su pensamiento.

Para la escuela FUNCIONALISTA, 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.

Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los Funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que trabaja, interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela GESTALTISTA y la FUNCIONALISTA se aplican al estudio del clima institucional, éstas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la institución y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de una institución, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio en su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: EXTRUCTURALISTAS, HUMANISTAS SOCIOPOLÍTICA Y CRÍTICA.

Para los ESTRUCTURALISTAS, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la institución, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos institucionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los HUMANISTAS, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la institución.

Dentro de las corrientes SOCIOPOLÍTICA Y CRÍTICA, afirma que el clima institucional representa un concepto global que integra todos los componentes de una institución, se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores/docentes tienen ante su institución.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima Institucional, es recomendable mencionar que en este presente estudio, se adopta la teoría de clima institucional o de los sistemas de institución que propone Likert.

Dicha Teoría permite estudiar en términos de causa-efecto, la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima institucional influyen tres grupos de variables.

La primera de ellas son las CAUSALES referidas a estructuras de la institución y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables INTERMEDIARIAS, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos institucionales, al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras.

Las variables FINALES, son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la institución en la productividad, ganancias y pérdida. (Brunet, 2004).

Es pertinente mencionar que es de interés profundizar en las variables consideradas como INTERMEDIARIAS, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello se rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio.

Las teorías que sustentan el clima institucional se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad, alto rendimiento o de lo contrario, un ambiente de insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento.

2.4.2. Teóricos del Clima Laboral

2.4.2.1. Rensis Likert (1965.).

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Variables Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

Variables Finales.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

2.4.2.2. Teoría de los Factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras

recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

2.4.2.3. Teoría de las Organización y estructuras Organizacionales de Adalberto Chiavenato:

“Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios”.

Antecedentes y generalidades.

Pensemos desde cuando éramos niños, adolescentes o jóvenes que asistíamos a la escuela o a un hospital o como miembros, conjuntamente con algunos amigos, de un equipo deportivo o cultural, formábamos parte de una organización con independencia de la formalidad que ésta estuviera.

Existe otro gran grupo de instituciones (religiosas, gubernamentales, no gubernamentales), empresas, unidades de las fuerzas armadas, y muchas más que están establecidas formalmente y que a su vez son organizaciones.

Muy importante es estudiar las características, principios, tipos, evolución y desarrollo de las organizaciones que están constituidas

de manera formal y que de esta forma sirven a la sociedad ya sea aportando productos, servicios u otra cuestión que rinda beneficios materiales o espirituales a las personas.

Toda organización que se constituya tiene una misión, que es su razón de ser, y determinados objetivos concretos a cumplimentar.

Esa misión, como se expresó es la razón de ser de la organización, conjuntamente con el entorno en que ésta vaya a desarrollar sus actividades, determinan el enfoque de componentes importantes como son: los objetivos, las funciones, las tareas, las políticas, la estrategia, la táctica, así como la estructura organizacional, la misma, sobre la base de un diseño organizacional y de un diseño de los puestos de trabajo que permita un desempeño adecuado y dar cumplimiento a los aspectos planteados, incluida por supuesto, la misión de la organización.

Se hace necesario enfocar un aspecto esencial y que debe acompañarnos como criterio y acción en todo el estudio y posterior aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, y es que las organizaciones están conformadas por personas que son su elemento más valioso y nuestra visión debe ser siempre la siguiente: el trabajo lo realizan las personas, lo desarrollan las personas y los resultados del trabajo de una u otra forma son para las personas.

2.4.2.4. Teoría sobre el Clima Laboral de Mc. Gregor.

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría X El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y. El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

2.4.2.5. Teoría de Sistemas de la Administración.

Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en la que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

Desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico del que se ocupa la administración: la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externas trabajan para lograr el inter funcionamiento con su ambiente.

La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales, el funcionamiento de la administración de sistema está ayudado por el uso de la computadora; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Así mismo, se relaciona fuertemente con el enfoque matemático para lograr las mejores decisiones. Implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema. Este tipo de administración aporte conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano. Algunos de los autores más connotados de este enfoque Norbert Wiener, March y Simon Murdick, Joel Ross y West Churchman.

El modelo de los sistemas general, con raíces en las ciencias naturales y conductuales representa a la organización como un sistema abierto, que interactúa con fuerzas y factores ambientales, afín a sistemas físicos como el cuerpo humano, un microorganismo o una célula según este punto de vista, la organización como sistema tiene las características siguientes:

- a.- Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- b.- Todo sistema es abierto y dinámico.
- c.- Todo sistema transforma los insumos en productos.
- d.- todo sistema pretende conservar el equilibrio.
- e.- Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen.
- f.- Todo sistema pretende los mismos fines.

g.- Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará (GORDON. 1996).

2.4.2.6. Teoría de sistemas.

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS).

La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la TGS son:

Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.

Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.

Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.

Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.

Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.

Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor,

recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

2.4.3. El clima institucional, conceptos. Funciones.

Según Bris Martín, define como: “Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales”

Según Gento Palacios, 1994, lo define así: “El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita no sólo los procesos organizativos de gestión, sino también de innovación y cambio”

Bris, Martín (1999), plantea el siguiente modelo de clima institucional en las instituciones educativas

. Motivación	.Comunicación
.Creatividad	.Confianza
.Planificación	. Liderazgo

Goncalves (2001), lo define como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de “desaprender y volver a aprender”.

En síntesis, de acuerdo a las diferentes definiciones, puede considerarse, que el concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador .Incluye numerosas variables: buenas relaciones, participación, cooperación, tolerancia, flexibilidad, estilo de liderazgo y características de la comunidad en la que está inserto el centro educativo.

2.4.3.1. Funciones del Clima Institucional.

Las funciones del clima institucional están orientadas y ejecutadas sobre las bases del liderazgo y motivación, ya que éstas repercuten en cada uno de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento en la misma.

Cada uno de estos objetivos con su respectiva descripción, se relaciona con la propiedad, personalidad y conducta de las personas que trabajan en la institución educativa,

2.4.3.2 Características de Clima Institucional.

Entre las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa, se pueden mencionar:

- La disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo
- Dispuesto a incorporar innovaciones.
- Atento a los cambios internos y externos.

- Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y la planificación.
- Ello es favorecido, por la comunicación, la participación, la confianza y el respeto.

2.5. Teorías que sustentan la variable independiente.

2.5.1. Cultura Organizacional.

Según Robbins Stephen (1987: 439-440), la cultura organizacional "... es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra...", ...dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.

Herrero (2002) describe que la cultura y la sociedad tienen una profunda relación que hace que sean definidos por separado pero explica que la cultura está relacionada con los comportamientos de una sociedad y la sociedad es el grupo de personas que tienen o poseen una cultura.

Robbins (2004) indica que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la diferencia de otras. Es un conjunto de características básicas que la organización valora. Existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales son:

- Innovación y correr riesgos: grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad: grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

- Orientación a las personas: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.
- Agresividad: grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad: grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Hellriegel (1998) también explica que, una cultura organizacional es el patrón propio de supuestos valores y normas compartidas que modela las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización. Es como la personalidad organizacional, la cual se revela a través de los empleados en general. Lo mismo que la personalidad individual, la cultura organizacional consta de patrones y expectativas previsibles, que determinan:

- a) La resolución de problemas, cumplimiento de metas y trato con clientes importantes, proveedores y otro grupo interesados;
- b) Las relaciones de los miembros entre sí;
- c) Las percepciones, ideas y sensaciones de los miembros sobre las soluciones aplicadas en el pasado a la resolución de diversos problemas;
- d) La medición de resultados, y
- e) El establecimiento de premios y castigos.

Una firme cultura organizacional no surge por sí sola, la dirección debe cultivarla, los empleados deben aprenderla y adoptarla y se debe de transmitir a los empleados de nuevo

ingreso. Puede cambiar con el tiempo, aunque no ocurra fácilmente.

En presencia de una vigorosa cultura organizacional plenamente desarrollada, es muy poco lo que distingue a los equipos formales de los grupos informales en términos de sus normas, actividades, sentimientos e interacciones. Esta uniformidad no significa que la cultura sencillamente pueda establecerse en un manual para empleados de nuevo ingreso. Es probable que los supuestos y valores compartidos básicos nunca se formulen explícitamente y que los miembros de las organizaciones tengan problemas para verbalizar conscientemente alguno de ellos. (Hellriegel 1998)

La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular. (Schein, 1998)

Asimismo es una base de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ejercen la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, enseñadas a los nuevos miembros. (Schein, 1998)

Resumiendo las definiciones que los autores dan se puede decir que la cultura organizacional es de importancia en cada institución o empresa, ya que permite el desarrollo de la misma con objetivos claros y ambiente agradable. Permitiendo alcanzar los productos deseados y la satisfacción en general de empresarios y colaboradores.

2.5.2. Organización.

“Una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios”. (



Figura 1.1 Esquema de Organización.

Como sistema social abierto es influenciado por el entorno y a su vez influencia sobre éste, otro aspecto esencial son las variaciones que se producen en los output (productos, servicios) al variar los input (recursos de entrada).

2.5.3. Estructura organizacional.

Brunet (2011). El vocablo “estructura organizacional” abarca los siguientes elementos:

1. La envergadura del control administrativo (span of control).
2. El tamaño de la organización (número de empleados).
3. El número de niveles Jerárquicos.

4. La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización.
5. La configuración jerárquica de puestos (organigrama).
6. El grado de centralización de la toma de decisiones.
7. La especialización de funciones y tareas.
8. El aspecto normativo.
9. La formalización de procedimientos organizacionales.
10. El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

En lo que se refiere al variable proceso organizacional, ésta se manifiesta sobre los siguientes elementos:

1. El liderazgo.
2. Los estilos y niveles de comunicación.
3. El ejercicio del control.
4. El modo de la resolución de conflictos.
5. El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos.
6. Los incentivos utilizados para motivar a los empleados.
7. El mecanismo de selección de los empleados.
8. El estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.
9. Los mecanismos para socializar a los empleados.
10. El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea.

2.5.4. Gestión Organizacional.

Se parte de la evolución histórica de las diferentes corrientes ADMINISTRATIVAS, se contextualizan las organizaciones bajo el enfoque sistémico y los nuevos paradigmas organizacionales y de liderazgo, se conceptualizan términos gerenciales, administrativos y de gestión para luego identificar y formular procesos de prospectiva, estructura y cultura organizacional de sistemas de control, en el contexto del cambio.

2.5.5. La Gestión Escolar Universitaria

Según Pilar Pozner de Weinsberg (2008), la gestión escolar se considera como: Una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas del país.

. Conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.

El objetivo primordial de la gestión escolar es:

. Centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa, alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para ello la GESTIÓN ESCOLAR:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- . Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

En este nuevo accionar, el equipo directivo, puede encarar el gobierno de la institución escolar o la gestión escolar de manera:

Integral consciente, transformadora, participativa.

La gestión escolar se puede entender, también, como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar, es una tarea COLECTIVA que implica a muchas personas.

Cabría preguntarse: ¿Cómo hacerlo? Y en respuesta a ello el autor Pozner de Weinsberg, Pilar, propone:

.Desarrollando EQUIPOS DE TRABAJO, ya que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. La descentralización, para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, requerirá convocar a los docentes y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para niños y jóvenes.

.Garantizando la estrecha relación entre la visión de la escuela y los planes de acción que se desarrollen.

.Otorgando importancia al proceso de planificación, que es tan vital como el plan, promoviendo la participación de todos los implicados.

.Actualizando el plan de manera constante y modificarlo cuando se considere necesario.

.Generando políticas y procedimientos que estimulen la participación de los alumnos, padres, docentes y otros representantes de la comunidad.

. Promoviendo la generación de un CLIMA ABIERTO cuidando los mecanismos formales e informales de comunicación y participación.

.Construyendo una visión compartida de la escuela generando entusiasmo para que cada uno, desde su lugar, se haga cargo de llevarla adelante.

. Buscando el equilibrio entre la cohesión/consenso y el desarrollo del pensamiento crítico/divergente.

. Distribuyendo responsabilidades y delegando tareas reconociendo la pericia necesaria para cada caso.

. Creando un fuerte sentido de comunidad, que acrecienta el compromiso y fortalece el logro de buenos resultados.

.Trabajando en equipo, asumiendo todas las responsabilidades compartidas por el aprendizaje de sus alumnos.

La Gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas.

Las escuelas efectivas y el éxito de sus procesos se fundamentan en una buena gestión que incide en el clima institucional de la misma, en las formas de liderazgo, en el aprovechamiento de los recursos, planificación de las tareas, distribución del trabajo y productividad.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

Comprende el análisis de los datos procesados estadísticamente aplicados a los directivos, docentes y personal administrativo de la facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, para conocer el estado del clima

institucional. Así mismo, utilizando las principales teorías, se elaboró la propuesta teórica.

3.1. Análisis e interpretación de los datos.

Tomando en consideración las nueve características del Clima Institucional, propuesto por Litwin y Stringer; los resultados obtenidos son los siguientes:

CUADRO N° 1: EVALUACION DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE DIRECTIVOS, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA FACULTAD DE EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, RESPECTO DE LOS INDICADORES: LIDERAZGO, PARTICIPACION, COMUNICACIÓN Y RECONOCIMIENTO.

En las tablas siguientes, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (color verde), de los docentes (color rojo) y del personal administrativo (en color celeste), para diferenciar la manera de percepción de los diferentes indicadores del clima institucional.

Tabla N° 1: Liderazgo.

LIDERAZGO

N° Pregunta	1 Definitivamente no			2 Probablemente no			3 Indeciso			4 Probablemente sí			5 Definitivamente sí		
8	25	36,4	68,4	25	31,8	15,8									
9			78,9			5,3									
10		31,8	63,2	25	22,7	21,1				25					
11		45,5	68,4	36,4		21,1				25			25		
22		45,5	42,1		31,8	36,8				25			25		
23	25	18,2	47,4	37	31,8	28,9									

Leyenda: Porcentajes **Color VERDE:** Directivos/ **CELESTE:** Administrativos/ **ROJO:** docentes

El personal docente en promedio califica con un 61% de deficiente el liderazgo directivo. El personal administrativo se ubica con un 35% de aprobación y los directivos con 31% califican el liderazgo. En consecuencia, el liderazgo en la Facultad es deficiente.

Tabla N° 2: Participación.

PARTICIPACION

N° Pregunta	1 Definitivamente no			2 Probablemente no			3 Indeciso			4 Probablemente sí			5 Definitivamente sí		
12	25	67,8		25	27,3						39,5			52,6	
13				37						25	54,5	65,8		13,6	26,3
14				37							45,5	73,7		36,4	13,2

Leyenda: Porcentajes **COLOR VERDE:** Directivos/ **CELESTE:** Administrativos/ **ROJO:** docentes

La participación es calificada por los docentes de positiva, pues un 60% la considera buena; el personal administrativo aprueba con un 50% y los directivos la desaprueban con un 33%. En este indicador, se puede considerar que está balanceado la participación en la gestión de la Facultad.

Tabla N° 3: Comunicación.

COMUNICACIÓN															
N° Pregunta	1 Definitivamente no			2 Probablemente no			3 Indeciso			4 Probablemente sí			5 Definitivamente sí		
1	12	45,5		37	27,3	26,3						31,6			
2	50			25	18,2				36,8	25					26,3
15		27,3	55,3			26,3				37,5	36,4		37,5		
16	12		73,7	37		15,8					45,5		18,2		
17			39,5			31,6				25	40,9		25	36,4	
18										37,5	45,5	73,7	25	36,4	21,1
19	25	63,6	60,5	37,5	27,3	23,7									
20	37	54,5	73,7	25	31,8	21,1									

Leyenda: Porcentajes COLOR VERDE: Directivos/ CELESTE: Administrativos/ ROJO: docentes.

La comunicación en la facultad de Educación, los docentes en promedio la consideran deficiente (61%), los administrativos con un 48% consideran que no es buena y un 32%, los directivos. En términos generales, la comunicación no cubre las expectativas de la comunidad laboral de la facultad.

Tabla N° Reconocimiento.

RECONOCIMIENTO															
N° Pregunta	1 Definitivamente no			2 Probablemente no			3 Indeciso			4 Probablemente sí			5 Definitivamente sí		
21	37,5	63,6	78,9	37,5	27,3	10,5									
24	25	72,7	68,4	37,5	27,3	21,1						84,2	10,5		
25										37,5	63,6		37,5	27,3	

Leyenda: Porcentajes COLOR VERDE: Directivos/ CELESTE: Administrativos/ ROJO: docente

Los docentes consideran que no es inexistente el reconocimiento por parte de la facultad (74% de desaprobación) por parte de los docentes, 68% por parte del personal administrativo y 37,5% por los directivos.

Se concluye que la facultad no tiene un sistema de reconocimiento a los trabajadores por su desempeño laboral.

Discusión de los resultados:

o Los Directivos, perciben las RELACIONES INTERPERSONALES entre los integrantes de la comunidad educativa (Directivos, personal administrativo y docentes) como regulares. La percepción del personal administrativos, es altamente negativa al igual que de los docentes. Se puede apreciar un descontento generalizado; es decir, no son buenas las relaciones humanas.

o El personal docente en promedio califica con un 61% de deficiente el LIDERAZGO DIRECTIVO. El personal administrativo se ubica con un 35% de aprobación y los directivos con 31% califican el liderazgo. En consecuencia, el liderazgo en la Facultad es deficiente

o En relación a la PARTICIPACIÓN, los directivos perciben que si hay participación de los integrantes de la comunidad educativa; pero relativamente moderada. Los administrativos perciben que si hay participación, pues superan el 50% de aceptación; y, la de los docentes es muy positiva, pues exceden el 65% en promedio.

La participación es calificada por los docentes de positiva, pues un 60% la considera buena; el personal administrativo aprueba con un 50% y los directivos la desaprueban con un 33%. En este indicador, se puede considerar que está balanceado la participación en la gestión de la Facultad.

o La COMUNICACIÓN para los directivos se sitúa entre el 35% promedio, por lo que podría calificarse de mala. Para los administrativos la comunicación es percibida como regular, superando en su apreciación a los directivos; sin embargo, para los docentes la comunicación se ubicaría como deficiente pues sus calificativos se ubican por encima del 60% promedio.

La comunicación en la facultad de Educación, los docentes en promedio la consideran deficiente (61%), los administrativos con un 48% consideran que no es buena y un 32%, los directivos. En términos generales, la comunicación no cubre las expectativas de la comunidad laboral de la facultad.

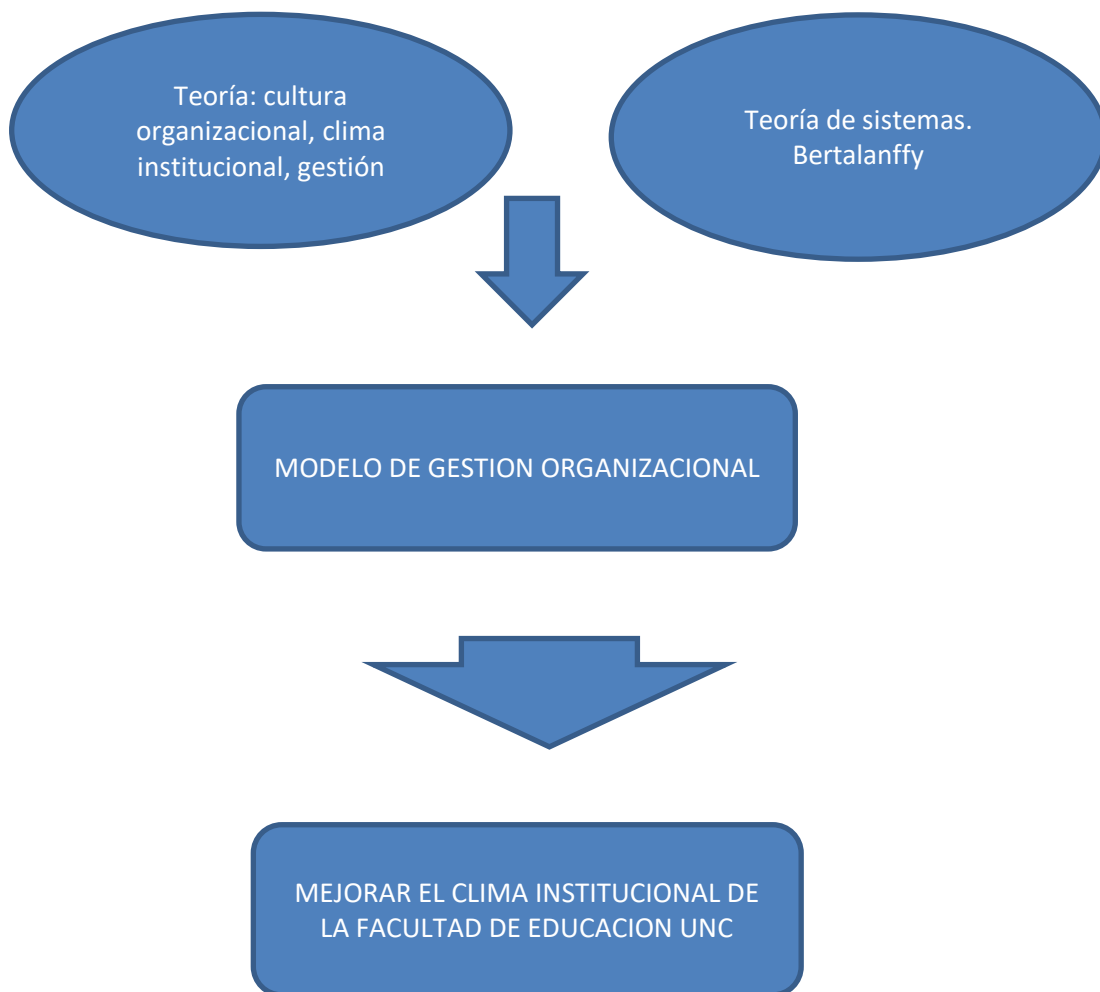
o Finalmente, respecto del RECONOCIMIENTO, los directivos perciben como mala, ya que el promedio se ubica entre 30%, el personal administrativo difiere de los directivos y muestran su disconformidad superando el 70% y, los docentes también exceden más del 70% su disconformidad.

Los docentes consideran que es inexistente el reconocimiento por parte de la facultad: (74% de desaprobación) por parte de los docentes, 68% por parte del personal administrativo y 37,5% por los directivos.

Se concluye que la facultad no tiene un sistema de reconocimiento a los trabajadores por su desempeño laboral.

3.2. PROPUESTA TEORICA.

3.2.1. ESQUEMA TEORICO.



3.2.2. PROPUESTA TEORICA.

TITULO:

GESTION ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.

1. PROBLEMÁTICA:

Las universidades nacionales del Perú, tienen una estructura orgánica que se hereda del siglo XVII, lo que impide una eficiente gestión en todos sus dimensiones: Pedagógica, Investigativa y de Proyección y Extensión Universitaria, que es trasladada a los órganos de línea encargados de materializar dichos procesos.

Siendo la Facultad de Educación, el conglomerado de personas conformado por Directivos, Personal Administrativo y Docentes, cuyo objetivo es la gestión eficiente de dicha facultad; se entiende que existen problemas derivados de la interacción misma que se manifiestan en un desfavorable clima institucional, ocasionando la ruptura de las relaciones humanas, la comunicación organizacional, la participación y trabajo en equipo; en desmedro de los estudiantes y la comunidad educativa.

Las teorías administrativas, nos permiten analizar la problemática, analizar los resultados de la investigación y diseñar propuestas de gestión, que mejoren la cultura organizacional.

La propuesta se sustenta en las teorías de cultura organizacional, el clima institucional y de sistemas.

Las competencias a desarrollar para mejorar el clima institucional son: competencias técnicas, competencias institucionales y, Competencias organizacionales.

2. OBJETIVOS:

O. GENERAL:

Mejorar el clima institucional de la comunidad educativa de la facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.

O. ESPECIFICOS:

Desarrollar competencias: Competencias técnicas, competencias institucionales y, competencias organizacionales.

3. FUNDAMENTACIÓN:

3.1. SOCIOLOGÍA.

Mientras que los psicólogos se enfocan en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el cual los individuos desempeñan sus papeles, esto es, la sociología, estudia a la gente en su relación con otros seres humanos. Específicamente, los sociólogos, han hecho su mayor contribución al Comportamiento Organizacional a través del estudio del comportamiento en grupo en las organizaciones, en particular en organizaciones formales y complejas. Algunas de las áreas dentro del comportamiento organizacional que han recibido una valiosa contribución de los sociólogos son dinámicas de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder, conflicto y comportamiento entre grupos.

3.2. PSICOLOGÍA SOCIAL.

La Psicología Social es un área de la Psicología, pero que mezcla los conceptos de esta disciplina y de la sociología y que se enfocan en la influencia de unas personas en otras. Una de las principales áreas que han recibido considerable investigación de parte de los Psicólogos Sociales es el cambio. Cómo ponerlo en práctica y cómo reducir las barreras para su aceptación. Además, los Psicólogos Sociales están haciendo contribuciones significativas a las áreas de medición,

entendimiento y actitudes cambiantes; patrones de comunicación; las formas en las cuales las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades individuales, y los procesos de tomas de decisiones en grupos.

3.3. ANTROPOLOGICA.

Es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades, el trabajo de los Antropólogos en la cultura y ambiente, por ejemplo, nos ha ayudado a entender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y comportamiento entre la gente de diferentes países y dentro de diferentes organizaciones. Mucho del conocimiento actual sobre la cultura y los ambientes organizacionales, así como sobre las diferencias entre las culturas de las naciones, es resultado del trabajo de los Antropólogos o investigaciones que han usado las metodologías de aquellos.

3.4. CIENCIA POLÍTICA.

Aunque frecuentemente se han pasado por alto, las contribuciones de los científicos de la política, son significativas para el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. La Ciencia Política estudia el comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político. Entre los temas específicos de su interés, se incluyen la estructura del conflicto, la distribución del poder y cómo la gente manipula el poder en su propio beneficio.

4. SUSTENTO TEÓRICO.

Para nuestra propuesta se han considerado a:

4.1. Clima organizacional.

Brunet (2011). El vocablo “estructura organizacional” abarca los siguientes elementos:

1. La envergadura del control administrativo (span of control).
2. El tamaño de la organización (número de empleados).
3. El número de niveles Jerárquicos.
4. La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización.
5. La configuración jerárquica de puestos (organigrama).
6. El grado de centralización de la toma de decisiones.
7. La especialización de funciones y tareas.
8. El aspecto normativo.
9. La formalización de procedimientos organizacionales.
10. El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

En lo que se refiere al variable proceso organizacional, ésta se manifiesta sobre los siguientes elementos:

1. El liderazgo.
2. Los estilos y niveles de comunicación.
3. El ejercicio del control.
4. El modo de la resolución de conflictos.
5. El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos.
6. Los incentivos utilizados para motivar a los empleados.
7. El mecanismo de selección de los empleados.
8. El estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.
9. Los mecanismos para socializar a los empleados.
10. El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea.

De esta forma, el vocablo “estructura” corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que “proceso” se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del clima necesita entonces, a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos.

4.2. Teoría de sistemas.

Esta teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de los sistemas.
2. Los sistemas son abiertos.

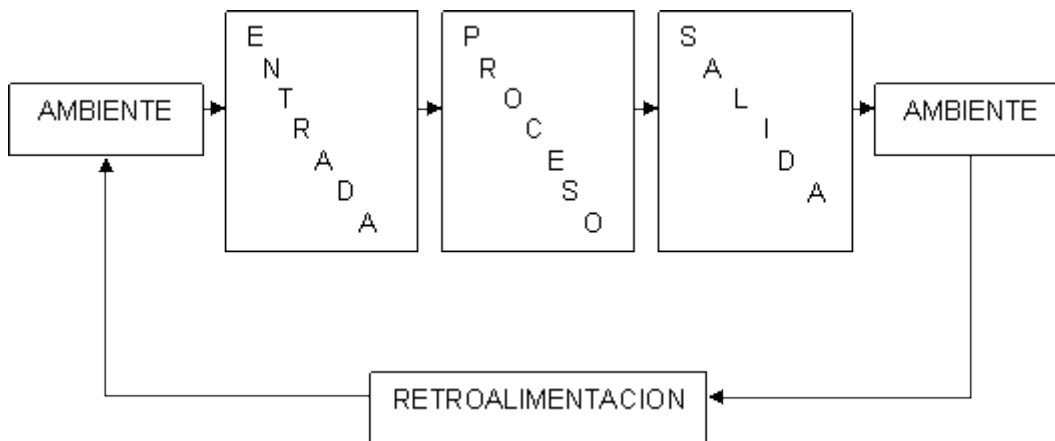
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales:

- a. Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- b. La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

Elementos sistemáticos.

El sistema se constituye por una serie de parámetros, los cuales son:



- Entrada o insumo (input). Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.
- Salida o producto (output). Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.
- Procesamiento o transformador (throughput). Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.
- Retroalimentación (feedback). Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.
- Ambiente (environment). Es el medio que rodea externamente al sistema.

4.3. Cultura organizacional.

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

Según Robbins, la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

5. SISTEMA DE CONTENIDOS Y COMPETENCIAS.

COMPETENCIA	HABILIDADES ESPECIFICAS	CONTENIDOS	SESION/HORAS
1. Competencias técnicas.	Conocimientos y habilidades específicas, que son de importancia para desempeñar funciones y trabajos relativos a las diferentes áreas laborales "SABER" Y "SABER HACER"	<p>1.1 Lineamientos a determinar en esta competencia</p> <p>a) Criterio de desempeño Establece los requisitos que deberán cumplirse en un desempeño competente. Expresa el qué y el cómo se espera que sea el resultado.</p> <p>b) Campo de aplicación. Define las circunstancias y contextos en donde el candidato debe demostrar el desempeño que conduce a lograr el resultado requerido en la competencia.</p> <p>c) Evidencias por desempeño. Establece aquellas características específicas que se requieren para llevar a cabo la función de manera exitosa.</p> <p>d) Evidencia por producto. Deberá expresar el resultado donde el candidato requiera producir algo.</p> <p>e) Evidencias de conocimiento. Hacen referencia a la teoría, principios, técnicas y métodos que se requieren para el desempeño de la función.</p> <p>f) Evidencia de actitudes. Se refiere a aquellas actitudes que se manifiestan durante el desempeño de la función laboral.</p> <p>2.2 Lineamientos a determinar en esta competencia</p>	<p>Sesión N° 1: 14 horas.</p> <p>Responsable: especialista en RR.HH.</p>

2. Competencias Institucionales	Integradas por los principios, valores, creencias políticas y filosofía del Servicio de Administración, el "SABER SER" entendido como aquellos aspectos que condicionan el comportamiento del personal.	<p>a) Comportamiento ético. Creencias y valores con los cuales todos sus miembros se identifican. Principios que todos aspiran a defender y que les dan unidad. Es el fortalecimiento de los valores institucionales</p> <p>b) Orientación al logro. Necesidad personal que permite llevar a cabo cambios en las metas y proyectos para alcanzar un desempeño de excelencia.</p> <p>c) Confianza en sí mismo.</p> <p>d) Desarrollo Personal</p> <p>e) Manejo del estrés.</p>	
3. Competencias organizacionales	Se aplican a los procesos sociales de carácter general como son: el trabajo en equipo, la comunicación, el servicio al cliente, el "SABER" Y "SABER HACER"	<p>a) Compromiso organizacional. Habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformación de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el servicio • Comunicación efectiva • Pensamiento analítico • Trato con situaciones difíciles • Orientación al orden, la calidad y la exactitud • Aprendizaje Organizacional • Fortalecimiento de las Relaciones Laborales • Conciencia Organizacional • Adaptabilidad • Iniciativa • Trabajo en Equipo <p>b) Habilidades directivas. Habilidad que tiene el directivo para captar las condiciones cambiantes de la organización y que posee la versatilidad de adaptar su conducta a los nuevos requerimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panorama y alineamiento de la Estrategia • Liderazgo de Equipo • Pensamiento Creativo • Administración del Conflicto • Promotor del cambio • Toma de decisiones • Impacto e Influencia • Enfrentar riesgos • Asertividad y uso del poder otorgado por el puesto 	<p>Sesión N° 2: 12 horas. Responsable: Especialista en RR.HH.</p> <p>Sesión N° 3-4: 18 horas. Responsable: Especialista en RR.HH.</p>

Elaborado por el maestrante.

8. EVALUACION:

Es permanente y se realizará en cada sesión, retroalimentando a través de la participación activa. Se evaluará a través de preguntas orales, cuestionarios escritos, participación en clase, etc.

CONCLUSIONES:

Atendiendo a nuestro problema, objetivos e hipótesis concluimos:

A través del diagnóstico producto de la aplicación de sendas encuestas a los Directivos, Personal Administrativo y Docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, se comprobó el deficiente clima institucional.

Las teorías sobre gestión organizacional, clima laboral y teoría de sistemas nos permitieron comprender el problema relacionado con el clima institucional y formular nuestra propuesta teórica relacionado con la gestión organizacional para la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.

La aplicación de nuestra propuesta: Modelo de gestión organizacional, contribuirá a mejorar el clima laboral de los miembros de la comunidad educativa en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.

RECOMENDACIONES:

A la Facultad de Educación aplicar la propuesta teórica: Modelo de gestión organizacional, a los miembros de la comunidad educativa de la Facultad de Educación compuesta por Directivos, Personal Administrativo y Docentes, para contribuir a mejorar el clima institucional.

A los investigadores, tomar como base teórica, la presente tesis, enmarcada en la mención en Investigación Docencia, como base para futuras investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez G.(1992). El Constructo “Clima Organizacional”: Concepto, Teorías, Acciones Investigaciones y Resultados Relevantes. Interamericana de Psicología Ocupacional 11, (1- 2).
2. Asensio I. Fernández D, (1991) El clima de las instituciones de educación Superior.
3. Asensio M. I. Fernández D. (1989). Concepto de clima institucional. Apuntes de Educación, Dirección y Administración
4. Brunet L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México.
5. Centro Ínter Universitario de Desarrollo CINDA. (2002). Indicadores Universitarios Experiencias y Desafíos Internacionales Proyecto Interuniversitario de Desarrollo Institucional Grupo Operativo de Universidades Chilenas. Santiago de Chile, Diciembre.
6. Consejo Nacional de Universidades CNU.(1993), Informe del Núcleo de Rectores de las Universidades. (Documento no publicado)
7. Consejo Nacional de Universidades. (2000). Estadísticas Básicas de Educación Superior [Documento en línea].Disponible: [http://www.cnu.gov.ve/Estadística Básica /A _ 1998 Personal](http://www.cnu.gov.ve/Estadística%20Básica/A_1998_Personal) [Consulta: 2003, Noviembre 15].
8. Chiavenato, Idalberto. (1995). Introducción a la Teoría general de la Administración. Bogota. Mac Graw-Hill._
9. Ducker, Peter. (1999). El Nuevo Rumbo de la Gerencia. Summa. edición 142.
10. Fred R. David, La gerencia Estratégica, Colombia: Legis, 1994. 8º edición. ISBN 9589042392, 370 p.

11. Fernández, T (2004). Clima Organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. [Revista en línea], 2(2). Disponible: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>. [Consulta: 2005, Octubre 10].
12. García Guadilla, C. (1998). La Educación Superior en Venezuela Una Perspectiva Comparada en el Contexto de la Transición Hacia la Sociedad del Conocimiento. Cuadernos del CENDES. Año 15. N 37.
13. Goncalves, A (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad americana para la sociedad. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. / [Consulta: 2003, Mayo 7].
14. González, J. M. (2000). Clima Educativo Universitario. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria.
15. Hodgeths, R y Altman, S (1987). Comportamiento Organizacional. México. Nueva Editorial Interamericana.
16. Martín Bris, M (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. Educar, 27(2), 103-107.
17. Mujica de González M y Pérez de Maldonado I (2006). Clima Organizacional: Un Indicador de Gestión Universitaria. Tesis Doctoral no publicada. UPEL-UCLA- UNEXPO. Barquisimeto. Venezuela.
18. Oficina de Planificación del Sector Universitario OPSU (2001). Proyecto “Alma Mater” Para el Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Universitaria en Venezuela. Caracas, Octubre 2001.
19. Oficina de Planificación del Sector Universitario OPSU (1998). Indicadores [Disponible]: <http://www.cnu.gov.ve/indicadores.htm> [Consulta: 2003 mayo 15].
20. Pérez de Maldonado, I. El clima y la Satisfacción en el Trabajo como fundamentos del éxito de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en la 1er. Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Medellín. 1997.

21. Revista complutense de Educación.. Vol. 2 (3) - 501-518. Edit. Univ. Complutense.. Madrid, 1991 502 1.. Inmaculada Asensio Muñoz y M..0 José Fernández Díaz.
22. Rojas, A (2003). Nuevos Requerimientos de Gestión de la Docencia Universitaria e Indicadores de Calidad. En CINDA. Políticas Públicas, Demandas Sociales y Gestión del Conocimiento. Santiago, Chile.
23. Salcedo, G. (2000). Indicadores de Gestión para las Universidades Venezolanas. Proyecto Interinstitucional. Caracas 31 de marzo (Documento de trabajo).
24. Tellez, R (2005). La Influencia del Clima Organizacional en la Calidad de la Educación. Ser profesor Universitario. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.serprofesorUniversitario.pro.br/index.asp>. Consulta: 2005, Septiembre 14].
25. Toro, F. (1998). Predicción del Comportamiento del Personal a parte del Análisis del Clima Organizacional. Interamericana de Psicología Ocupacional. 14 (3)
26. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Evaluación Institucional UCLA “Conocernos para Transformarnos”. Comisión Ejecutiva de Evaluación Institucional (fecha 2001).
27. Villarroel, C. (2000). Sistema de Evaluación y Acreditación en las Universidades. OPSU Caracas.
28. Zancudo, M. (1992). Factores Asociados a la Percepción del Ambiente Interno Organizacional de Docentes Universitarios. Interamericana de Psicología Ocupacional 11 (1 y 2). Pp: 121-137.

ANEXO N° 1: RESULTADOS DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS, DOCENTES.

3.1.1. DIRECTIVOS

Estadísticos

Al ingresar a la Facultad le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,43
Mediana		2,00
Moda		2

TABLA N° 1: INFORMACION OBJETIVOS Y POLITICAS

Al ingresar a la Facultad le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	3	37,5	42,9	57,1
	Indeciso afirmación	2	25,0	28,6	85,7
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Preguntados los encuestados: Al ingresar a la Facultad le fueron informados los objetivos y políticas de la misma. El 37,5% dijeron **PROBABLEMENTE NO**, el 25% **INDECISO** y el 12,5% **DEFINITIVAMENTE NO**, y, **PROBABLEMENTE SI**.

Estadísticos

La información que recibe
periódicamente sobre los objetivos y
políticas de la facultad es suficiente

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		3,00
Mediana		3,00
Moda		2ª

a. Existen varias modas. Se mostrará
el menor de los valores.

TABLA N° 2: INFORMACION RECIBIDA SUFICIENTE

La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la facultad es suficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	2	25,0	28,6	42,9
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	57,1
	Probablemente sí	2	25,0	28,6	85,7
	Definitivamente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Preguntados, La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la facultad es suficiente; el 25% señalaron PROBABLEMENTE NO y PROBABLEMENTE SI, respectivamente, el 12,5% DEFINITIVAMENTE NO, INDECISO, DEFINITIVAMENTE SI.

Estadísticos

La toma decisiones o las ordenes
implantadas son justas según su
criterio

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,14
Mediana		2,00
Moda		3

TABLA N° 3: TOMA DE DECISIONES JUSTAS

La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	25,0	28,6	28,6
	Probablemente no	2	25,0	28,6	57,1
	Indeciso afirmación	3	37,5	42,9	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Al consultárseles: La toma decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio. El 37,5% manifestaron ESTAR INDECISOS, 25% DEFINITIVAMENTE NO, PROBABLEMENTE NO, 12,5% PERDIDOS SISTEMA.

Estadísticos

Son delegadas claramente
responsabilidades al interior del grupo
de trabajo

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,43
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 4: DELEGACION DE RESPONSABILIDADES

Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	3	37,5	42,9	42,9
	Probablemente no	1	12,5	14,3	57,1
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	71,4
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	85,7
	Definitivamente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Al preguntárseles: Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo; el 37,5% señalaron DEFINITIVAMENTE NO, el 12,5% PROBABLEMENTE NO, INDECISO, PROBABLEMENTE SI, DEFINITIVAMENTE SI.

Estadísticos

Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,86
Mediana		3,00
Moda		2 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

TABLA N°5: APOYO Y CONFIANZA POR SUPERIORES

Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	2	25,0	28,6	42,9
	Indeciso afirmación	2	25,0	28,6	71,4
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	85,7
	Definitivamente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Consultados si: Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores; el 25% señalaron PROBABLEMENTE NO E indecisos RESPECTIVAMENTE, 12,5% DEFINITIVAMENTE NO; PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI.

Estadísticos

Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		3,57
Mediana		4,00
Moda		5

TABLA N° 6: RECIBE RETROALIMENTACION

Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	1	12,5	14,3	28,6
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	42,9
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	57,1
	Definitivamente sí	3	37,5	42,9	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Preguntados si: Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo; el 37,5% dijeron DEFINITIVAMENTE SI, el 12,5% DEFINITIVAMENTE NO, PROBABLEMENTE NO, INDECISOS, PROBABLEMENTE SI, respectivamente.

Estadísticos

Le brindan las herramientas

necesarias para optimizar su trabajo

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,57
Mediana		2,00
Moda		1 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

TABLA N° 7: HERRAMIENTAS PARA OPTIMIZAR SU TRABAJO

Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	25,0	28,6	28,6
	Probablemente no	2	25,0	28,6	57,1
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	71,4
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	85,7
	Definitivamente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Consultados los encuestados si: Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo, el 25% manifestaron DEFINITIVAMENTE NO y PROBABLEMENTE NO; EL 12,5% INDECISOS, PROBABLEMENTE SI Y DEFINITIVAMENTE SI, respectivamente

Estadísticos

Son buenas las relaciones con sus
compañeros de trabajo

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,57
Mediana		2,00
Moda		1 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

TABLA N° 8: RELACIONES CON COMPAÑEROS

Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	25,0	28,6	28,6
	Probablemente no	2	25,0	28,6	57,1
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	71,4
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	85,7
	Definitivamente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Preguntados si: Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo; el 25% manifestaron DEFINITIVAMENTE NO y PROBABLEMENTE NO; el 121,5% INDECISO, PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI, respectivamente.

Estadísticos

Los problemas laborales los soluciona
con sus compañeros de trabajo

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		3,43
Mediana		4,00
Moda		4 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

TABLA N° 9: SOLUCION DE PROBLEMAS LABORALES

Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	1	12,5	14,3	28,6
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	42,9
	Probablemente sí	2	25,0	28,6	71,4
	Definitivamente sí	2	25,0	28,6	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Respecto de: Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo; el 25% señalaron PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI; el 12,5% DEFINITIVAMENTE NO, PROBABLEMENTE NO e INDECISO, respectivamente.

Estadísticos

Existe confianza entre los
colaboradores del equipo de trabajo

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		3,57
Mediana		4,00
Moda		2 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

TABLA N° 10: CONFIANZA ENTRE COLABORADORES DEL EQUIPO

Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente no	2	25,0	28,6	28,6
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	42,9
	Probablemente sí	2	25,0	28,6	71,4
	Definitivamente sí	2	25,0	28,6	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Respecto de: Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo; el 25% sostuvieron PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI y PROBABLEMENTE NO, respectivamente; el 12,5% INDECISO.

Estadísticos

Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		3,43
Mediana		4,00
Moda		4 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

TABLA N° 11: TOMA DECISIONES

Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	1	12,5	14,3	28,6
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	42,9
	Probablemente sí	2	25,0	28,6	71,4
	Definitivamente sí	2	25,0	28,6	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Consultados: Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo; el 25% sostuvieron PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI; el 12,5% DEFINITIVAMENTE NO, PROBABLEMENTE NO y INDECISO, respectivamente.

TABLA N° 12: TOMA DE DECISIONES Y AFECTACION DEL TRABAJO

Estadísticos

Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,57
Mediana		2,00
Moda		1 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	25,0	28,6	28,6
	Probablemente no	2	25,0	28,6	57,1
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	71,4
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	85,7
	Definitivamente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

En relación a: Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe. El 25% manifestaron DEFINITIVAMENTE NO y PROBABLEMENTE NO, respectivamente. El 12,5% INDECISO, PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI, respectivamente

Estadísticos

Existe colaboración entre los
empleados de la facultad

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,86
Mediana		2,00
Moda		2

TABLA N° 13: COLABORACION ENTRE EMPLEADOS

Existe colaboración entre los empleados de la facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	3	37,5	42,9	57,1
	Probablemente sí	2	25,0	28,6	85,7
	Definitivamente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

EN relación a: Existe colaboración entre los empleados de la facultad. El 37,5% señalaron PROBABLEMENTE NO, el 25% PROBABLEMENTE SI y el 12,5% DEFINITIVAMENTE NO y DEFINITIVAMENTE SI, PERDIDO, respectivamente.

Estadísticos

Para realizar su trabajo el tiempo es
suficiente

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,71
Mediana		2,00
Moda		2

TABLA N° 14: TIEMPO Y TRABAJO

Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	3	37,5	42,9	57,1
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	71,4
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	85,7
	Definitivamente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Preguntados: Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente. El 37,5% dijeron PROBABLEMENTE NO, el 12,5% DEFINITIVAMENTE NO, INDECISOS, PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI, respectivamente.

Estadísticos

Recibe información sobre los
acontecimientos de la facultad

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		4,29
Mediana		4,00
Moda		4 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará
el menor de los valores.

TABLA N° 15: INFORMACION DE LA FACULTAD

Recibe información sobre los acontecimientos de la facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente sí	3	37,5	42,9	57,1
	Definitivamente sí	3	37,5	42,9	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Al preguntárseles: Recibe información sobre los acontecimientos de la facultad. El 37,5% respondieron PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI, el 12,5% INDECISO y PERDIDO SISTEMA, respectivamente.

Estadísticos

Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,71
Mediana		2,00
Moda		2

TABLA N° 16: MEDIOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS

Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	3	37,5	42,9	57,1
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	71,4
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	85,7
	Definitivamente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

En relación a; Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas; el 37,5% manifestaron PROBABLEMENTE NO, el 12,5% DEFINITIVAMENTE NO, INDECISO, PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI, respectivamente.

Estadísticos

Puede comunicarse abiertamente con
sus jefes y demás áreas

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		3,43
Mediana		4,00
Moda		4 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará
el menor de los valores.

TABLA N° 17: COMUNICACIÓN ABIERTA

Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	1	12,5	14,3	28,6
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	42,9
	Probablemente sí	2	25,0	28,6	71,4
	Definitivamente sí	2	25,0	28,6	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Consultados si: Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas; el 25% manifestaron PROBABLWEMENTE SI y DEFINITIVAMWENTE SI; el 12,5% DEFINITIVAMENTE NO, PROBABLEMENTE NO y INDECISO, respectivamente.

Estadísticos

Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		3,86
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 18: CLARIDAD EN REALIZAR TRABAJOS

Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente no	1	12,5	14,3	14,3
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	28,6
	Probablemente sí	3	37,5	42,9	71,4
	Definitivamente sí	2	25,0	28,6	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Consultados: Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este; el 37,5% señalaron PROBABLEMENTE SI, el 25% DEFINITIVAMENTE SI y el 12,5% PROBABLEMENTE NO, perdidos y INDECISOS, respectivamente

Estadísticos

La información de interés es
comunicada oportunamente

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,14
Mediana		2,00
Moda		2

TABLA N° 19: COMUNICACIÓN OPORTUNA

La información de interés es comunicada oportunamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	25,0	28,6	28,6
	Probablemente no	3	37,5	42,9	71,4
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	85,7
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Al consultárseles: La información de interés es comunicada oportunamente; el 37,5% manifestaron PROBABLEMENTE NO, el 25% DEFINITIVAMENTE NO, el 12,5% INDECISOS y PROBABLEMENTE SI, respectivamente.

Estadísticos

Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,00
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 20: INFORMACION SOBRE OBLIGACIONES Y LABORES

Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	3	37,5	42,9	42,9
	Probablemente no	2	25,0	28,6	71,4
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	85,7
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Preguntados si: Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar; el 37,5% dijeron DEFINITIVAMENTE NO, el 25% PROBABLEMENTE NO y el 12,5% INDECISOS y PROBELEMENTE SI, respectivamente.

Estadísticos

Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		1,71
Mediana		2,00
Moda		1 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

TABLA N° 21: RECOMPENSAS POR CUMPLIMIENTO DE METAS

Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	3	37,5	42,9	42,9
	Probablemente no	3	37,5	42,9	85,7
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Preguntados si: Recibe recompensa por el cumplimiento de metas. El 37,5% manifestaron DEFINITIVAMENTE NO y PROBABLEMENTE NO, respectivamente. El 12,5 INDECISO Y PERDIDO SISTEMA.

Estadísticos

En la facultad existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		3,43
Mediana		4,00
Moda		4 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

TABLA N° 22: ESPACIOS PARA COMPARTIR

En la facultad existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente no	1	12,5	14,3	28,6
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	42,9
	Probablemente sí	2	25,0	28,6	71,4
	Definitivamente sí	2	25,0	28,6	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

En relación a si: En la facultad existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo. El 25% señalaron PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI respectivamente. El 12,5 DEFINITIVAMENTE NO, PROBABLEMENTE NO e INDECISO Y PERDIDO SSITEMA, respectivamente.

Estadísticos

La facultad realiza actividades
deportivas, paseos, fiestas y otras
actividades de diversión

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,14
Mediana		2,00
Moda		2

TABLA N° 23: ACTIVIDADES RECREATIVAS

La facultad realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	25,0	28,6	28,6
	Probablemente no	3	37,5	42,9	71,4
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	85,7
	Probablemente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Consultados si: La facultad realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión. El 37,5% dijeron PROBABLEMENTE NO, el 25% DEFINITIVAMENTE NO y el 12,5% INDECISOS, PROBABLEMENTE SI y PERDIDOS SISTEMA, respectivamente.

Estadísticos

El trabajo que realiza satisface sus
necesidades económicas, de
ascensos y de aprendizaje

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		2,29
Mediana		2,00
Moda		2

TABLA N° 24: SATISFACCION NECESIDADES ECONOMICAS Y OTRAS

El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	25,0	28,6	28,6
	Probablemente no	3	37,5	42,9	71,4
	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	85,7
	Definitivamente sí	1	12,5	14,3	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

En relación a: El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje. El 37,5% sostuvieron PROBABLEMENTE NO, el 25% DEFINITIVAMENTE NO y el 12,5% INDECISOS, DEFINITIVAMENTE SI y PERDIDOS SISTEMA, respectivamente.

Estadísticos

Se siente orgulloso de pertenecer a la facultad

N	Válidos	7
	Perdidos	1
Media		4,29
Mediana		4,00
Moda		4ª

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

TABLA N° 25: SENTIRSO ORGULLOSO

Se siente orgulloso de pertenecer a la facultad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso afirmación	1	12,5	14,3	14,3
	Probablemente sí	3	37,5	42,9	57,1
	Definitivamente sí	3	37,5	42,9	100,0
	Total	7	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	12,5		
Total		8	100,0		

Preguntados: Se siente orgulloso de pertenecer a la facultad. El 37,5% manifestaron PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI respectivamente. El 12,5 INDECISO y PERDIDO SISTEMA, respectivamente.

3.1.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Frecuencias

Estadísticos

Al ingresar a la Facultad le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		2,00
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 1: INFORMACION OBJETIVOS Y POLITICAS

Al ingresar a la Facultad le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	10	45,5	45,5	45,5
	Probablemente no	6	27,3	27,3	72,7
	Indeciso afirmación	3	13,6	13,6	86,4
	Probablemente sí	2	9,1	9,1	95,5
	Definitivamente sí	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Consultados los encuestados: Al ingresar a la Facultad le fueron informados los objetivos y políticas de la misma. El 45,5% manifestaron DEFINITIVAMENTE NO, 27,3% PROBABLEMENTE NO, 13,56% INDECISO, 9,1% PROBABLEMENTE SI y 4,55 DEFINITIVAMENTE SI.

Estadísticos

La información que recibe
periódicamente sobre los objetivos y
políticas de la facultad es suficiente

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		2,05
Mediana		1,50
Moda		1

TABLA N° 2: INFORMACION RECIBIDA PERIODICAMENTE

La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la facultad es suficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	11	50,0	50,0	50,0
	Probablemente no	4	18,2	18,2	68,2
	Indeciso afirmación	4	18,2	18,2	86,4
	Probablemente sí	1	4,5	4,5	90,9
	Definitivamente sí	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Consultados si: La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la facultad es suficiente. El 50% señalaron DEFINITAMENTE NO, el 18,2% PROBABLEMENTE NO e INDECISOS respectivamente. El 9,1% DEFINITIVAMENTE SI y 4,5% PROBABLEMENTE SI.

Estadísticos

La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		1,68
Mediana		1,50
Moda		1

TABLA N° 3: TOMA DECISIONES

La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	11	50,0	50,0	50,0
	Probablemente no	8	36,4	36,4	86,4
	Indeciso afirmación	2	9,1	9,1	95,5
	Probablemente sí	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Al preguntárseles: La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio; el 50% dijeron DEFINITIVAMENTE NO, 36,4% PROBABLEMENTE NO, el 9,1% INDECISO y 4,5% PROBABLEMENTE SI.

Estadísticos

Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		2,18
Mediana		2,00
Moda		1ª

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

TABLA N° 4: DELEGACION DE RESPONSABILIDADES

Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	8	36,4	36,4	36,4
	Probablemente no	8	36,4	36,4	72,7
	Indeciso afirmación	2	9,1	9,1	81,8
	Probablemente sí	2	9,1	9,1	90,9
	Definitivamente sí	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Respecto de: Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo. El 36,4% dijeron DEFINITIVAMENTE NO y PROBABLEMENTE NO respectivamente. El 9,1% INDECISOS, PROBABLEMENTE SI y DEFINITIVAMENTE SI, respectivamente.

Estadísticos

Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		3,23
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 5: APOYO Y CONFIANZA

Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores

1		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	4	18,2	18,2	18,2
	Probablemente no	4	18,2	18,2	36,4
	Indeciso afirmación	1	4,5	4,5	40,9
	Probablemente sí	9	40,9	40,9	81,8
	Definitivamente sí	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Recibe retroalimentación constante
sobre su desempeño en el cargo

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		1,86
Mediana		1,50
Moda		1

TABLA N° 6: RECIBE RETROALIMENTACION

Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	11	50,0	50,0	50,0
	Probablemente no	7	31,8	31,8	81,8
	Indeciso afirmación	1	4,5	4,5	86,4
	Probablemente sí	2	9,1	9,1	95,5
	Definitivamente sí	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Le brindan las herramientas
necesarias para optimizar su trabajo

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		1,95
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 7: HERRAMIENTAS PARA OPTIMIZAR TRABAJO

Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	10	45,5	45,5	45,5
	Probablemente no	8	36,4	36,4	81,8
	Indeciso afirmación	1	4,5	4,5	86,4
	Probablemente sí	1	4,5	4,5	90,9
	Definitivamente sí	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Son buenas las relaciones con sus
compañeros de trabajo

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		2,27
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 8: RELACIONES CON COMPAÑEROS

Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	8	36,4	36,4	36,4
	Probablemente no	7	31,8	31,8	68,2
	Indeciso afirmación	3	13,6	13,6	81,8
	Probablemente sí	1	4,5	4,5	86,4
	Definitivamente sí	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Los problemas laborales los soluciona
con sus compañeros de trabajo

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		3,68
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 9: PROBLEMAS LABORALES CON COMPAÑEROS

Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	3	13,6	13,6	13,6
	Probablemente no	1	4,5	4,5	18,2
	Indeciso afirmación	3	13,6	13,6	31,8
	Probablemente sí	8	36,4	36,4	68,2
	Definitivamente sí	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Existe confianza entre los
colaboradores del equipo de trabajo

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		2,59
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 10. CONFIANZA ENTRE COLABORADORES

Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	7	31,8	31,8	31,8
	Probablemente no	5	22,7	22,7	54,5
	Indeciso afirmación	3	13,6	13,6	68,2
	Probablemente sí	4	18,2	18,2	86,4
	Definitivamente sí	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		1,77
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 11: PARTICIPACIIN EN DECISIONES

Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	10	45,5	45,5	45,5
	Probablemente no	8	36,4	36,4	81,8
	Indeciso afirmación	3	13,6	13,6	95,5
	Probablemente sí	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Toma decisiones en su trabajo sin
consultar con su jefe.

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		1,45
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 12: TOMA DECISIONES SIN CONSULTAR

Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	14	63,6	63,6	63,6
	Probablemente no	6	27,3	27,3	90,9
	Indeciso afirmación	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Existe colaboración entre los
empleados de la facultad

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		3,55
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 13: COLABORACION ENTRE EMPLEADOS

Existe colaboración entre los empleados de la facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	9,1	9,1	9,1
	Probablemente no	2	9,1	9,1	18,2
	Indeciso afirmación	3	13,6	13,6	31,8
	Probablemente sí	12	54,5	54,5	86,4
	Definitivamente sí	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		4,05
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 14: TIEMPO Y TRABAJO

Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	4,5	4,5	4,5
	Probablemente no	1	4,5	4,5	9,1
	Indeciso afirmación	2	9,1	9,1	18,2
	Probablemente sí	10	45,5	45,5	63,6
	Definitivamente sí	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Recibe información sobre los
acontecimientos de la facultad

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		2,95
Mediana		3,50
Moda		4

TABLA N° 15: INFORMACION RECIBIDA

Recibe información sobre los acontecimientos de la facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	6	27,3	27,3	27,3
	Probablemente no	3	13,6	13,6	40,9
	Indeciso afirmación	2	9,1	9,1	50,0
	Probablemente sí	8	36,4	36,4	86,4
	Definitivamente sí	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Cuenta con medios de comunicación
adecuados para comunicarse con
otras áreas

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		3,45
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 16: MEDIOS DE COMUNICACION

Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	3	13,6	13,6	13,6
	Probablemente no	2	9,1	9,1	22,7
	Indeciso afirmación	3	13,6	13,6	36,4
	Probablemente sí	10	45,5	45,5	81,8
	Definitivamente sí	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Puede comunicarse abiertamente con
sus jefes y demás áreas

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		3,86
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 17: COMUNICACIÓN ABIERTA

Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	9,1	9,1	9,1
	Probablemente no	2	9,1	9,1	18,2
	Indeciso afirmación	1	4,5	4,5	22,7
	Probablemente sí	9	40,9	40,9	63,6
	Definitivamente sí	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		4,05
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 18: CLARIDAD EN EL TRABAJO

Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	4,5	4,5	4,5
	Probablemente no	1	4,5	4,5	9,1
	Indeciso afirmación	2	9,1	9,1	18,2
	Probablemente sí	10	45,5	45,5	63,6
	Definitivamente sí	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

La información de interés es
comunicada oportunamente

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		1,45
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 19: INFOMACION OPORTUNA

La información de interés es comunicada oportunamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	14	63,6	63,6	63,6
	Probablemente no	6	27,3	27,3	90,9
	Indeciso afirmación	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Le fue suministrada al ingresar a la
empresa sobre las obligaciones y
labores a desempeñar

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		1,59
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 20: INFORMACION OBLIGACIONES Y LABORES

Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	12	54,5	54,5	54,5
	Probablemente no	7	31,8	31,8	86,4
	Indeciso afirmación	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		1,45
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 21: RECOMPENSAS POR METAS

Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	14	63,6	63,6	63,6
	Probablemente no	6	27,3	27,3	90,9
	Indeciso afirmación	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

En la facultad existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		1,91
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 22: ESPACIOS PARA COMPARTIR TEMAS

En la facultad existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	10	45,5	45,5	45,5
	Probablemente no	7	31,8	31,8	77,3
	Indeciso afirmación	3	13,6	13,6	90,9
	Probablemente sí	1	4,5	4,5	95,5
	Definitivamente sí	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

La facultad realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		2,86
Mediana		2,50
Moda		2

TABLA N° 23: ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS

La facultad realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	4	18,2	18,2	18,2
	Probablemente no	7	31,8	31,8	50,0
	Indeciso afirmación	3	13,6	13,6	63,6
	Probablemente sí	4	18,2	18,2	81,8
	Definitivamente sí	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

El trabajo que realiza satisface sus
necesidades económicas, de
ascensos y de aprendizaje

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		1,27
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 24: SATISFACCION DE NECESIDADES ECONOMICAS Y OTRAS

El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	16	72,7	72,7	72,7
	Probablemente no	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estadísticos

Se siente orgulloso de pertenecer a la facultad

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		4,00
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 25: SENTIRSE ORGULLOSO

Se siente orgulloso de pertenecer a la facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	9,1	9,1	9,1
	Probablemente sí	14	63,6	63,6	72,7
	Definitivamente sí	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

DOCENTES

Frecuencias.

Estadísticos

Al ingresar a la Facultad le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		2,95
Mediana		3,00
Moda		4

TABLA N° 1: INFORMADO DE OBJETIVOS Y POLITICAS

Al ingresar a la Facultad le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	5	13,2	13,2	13,2
	Probablemente no	10	26,3	26,3	39,5
	Indeciso afirmación	8	21,1	21,1	60,5
	Probablemente sí	12	31,6	31,6	92,1
	Definitivamente sí	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

La información que recibe
periódicamente sobre los objetivos y
políticas de la facultad es suficiente

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		3,29
Mediana		3,00
Moda		3

TABLA N° 2: INFORMACION OBJETIVOS Y POLITICAS SUFICIENTES

La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la facultad es suficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	5	13,2	13,2	13,2
	Probablemente no	4	10,5	10,5	23,7
	Indeciso afirmación	14	36,8	36,8	60,5
	Probablemente sí	5	13,2	13,2	73,7
	Definitivamente sí	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

La toma decisiones o las ordenes
implantadas son justas según su
criterio

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		2,87
Mediana		3,00
Moda		3

TABLA N° 3: TOMA DECISIONES SON JUSTASA

La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	4	10,5	10,5	10,5
	Probablemente no	10	26,3	26,3	36,8
	Indeciso afirmación	15	39,5	39,5	76,3
	Probablemente sí	5	13,2	13,2	89,5
	Definitivamente sí	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Son delegadas claramente
responsabilidades al interior del grupo
de trabajo

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		2,26
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 4: DELEGACION RESPONSABILIDADES

Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	16	42,1	42,1	42,1
	Probablemente no	10	26,3	26,3	68,4
	Indeciso afirmación	4	10,5	10,5	78,9
	Probablemente sí	2	5,3	5,3	84,2
	Definitivamente sí	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,82
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 5: ENCUENTRA APOYO Y CONFIANZA

Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	20	52,6	52,6	52,6
	Probablemente no	8	21,1	21,1	73,7
	Indeciso afirmación	8	21,1	21,1	94,7
	Probablemente sí	1	2,6	2,6	97,4
	Definitivamente sí	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,66
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 6: RETROALIMENTACION SOBRE SU CARGO

Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	25	65,8	65,8	65,8
	Probablemente no	5	13,2	13,2	78,9
	Indeciso afirmación	5	13,2	13,2	92,1
	Probablemente sí	2	5,3	5,3	97,4
	Definitivamente sí	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Le brindan las herramientas

necesarias para optimizar su trabajo

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,84
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 7: HERRAMIENTAS PARA SU TRABAJO

Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	20	52,6	52,6	52,6
	Probablemente no	10	26,3	26,3	78,9
	Indeciso afirmación	4	10,5	10,5	89,5
	Probablemente sí	2	5,3	5,3	94,7
	Definitivamente sí	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Son buenas las relaciones con sus
compañeros de trabajo

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,53
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 8: BUENAS RELACIONES COMPAÑEROS

Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	26	68,4	68,4	68,4
	Probablemente no	6	15,8	15,8	84,2
	Indeciso afirmación	4	10,5	10,5	94,7
	Probablemente sí	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Los problemas laborales los soluciona
con sus compañeros de trabajo

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,53
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 9: SOLUCION PROBLEMAS LABORALES

Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	30	78,9	78,9	78,9
	Probablemente no	2	5,3	5,3	84,2
	Indeciso afirmación	2	5,3	5,3	89,5
	Probablemente sí	2	5,3	5,3	94,7
	Definitivamente sí	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Existe confianza entre los
colaboradores del equipo de trabajo

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,66
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 10: CONFIENZA CON LOS COLABORADORES

Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	24	63,2	63,2	63,2
	Probablemente no	8	21,1	21,1	84,2
	Indeciso afirmación	3	7,9	7,9	92,1
	Probablemente sí	1	2,6	2,6	94,7
	Definitivamente sí	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,42
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 11: TOMA DECISIONES

Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	26	68,4	68,4	68,4
	Probablemente no	8	21,1	21,1	89,5
	Indeciso afirmación	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Toma decisiones en su trabajo sin
consultar con su jefe.

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		4,42
Mediana		5,00
Moda		5

TABLA N° 12: TOMA DECISIONES SIN CONSULTAR

Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente no	1	2,6	2,6	2,6
	Indeciso afirmación	2	5,3	5,3	7,9
	Probablemente sí	15	39,5	39,5	47,4
	Definitivamente sí	20	52,6	52,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Existe colaboración entre los
empleados de la facultad

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		4,16
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 13: COLABORACION ENTRE EMPLEADOS

Existe colaboración entre los empleados de la facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente no	1	2,6	2,6	2,6
	Indeciso afirmación	2	5,3	5,3	7,9
	Probablemente sí	25	65,8	65,8	73,7
	Definitivamente sí	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		4,00
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 14: TIEMPO SUFICIENTE

Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso afirmación	5	13,2	13,2	13,2
	Probablemente sí	28	73,7	73,7	86,8
	Definitivamente sí	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Recibe información sobre los
acontecimientos de la facultad

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,74
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 15: RECIBE INFORMACION

Recibe información sobre los acontecimientos de la facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	21	55,3	55,3	55,3
	Probablemente no	10	26,3	26,3	81,6
	Indeciso afirmación	4	10,5	10,5	92,1
	Probablemente sí	2	5,3	5,3	97,4
	Definitivamente sí	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Cuenta con medios de comunicación
adecuados para comunicarse con
otras áreas

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,37
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 16: MEDIOS DE COMUNICACION

Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	28	73,7	73,7	73,7
	Probablemente no	6	15,8	15,8	89,5
	Indeciso afirmación	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Puede comunicarse abiertamente con
sus jefes y demás áreas

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		2,16
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 17: COMUNICACIÓN ABIERTA

Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	15	39,5	39,5	39,5
	Probablemente no	12	31,6	31,6	71,1
	Indeciso afirmación	5	13,2	13,2	84,2
	Probablemente sí	2	5,3	5,3	89,5
	Definitivamente sí	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Siempre que se inicia un trabajo se
tiene claridad de cómo va a realizarse
este

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		4,16
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 18: CLARIDAD EN TRABAJO

Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso afirmación	2	5,3	5,3	5,3
	Probablemente sí	28	73,7	73,7	78,9
	Definitivamente sí	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

La información de interés es
comunicada oportunamente

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,66
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 19: INFORMACION COMUNICADA OPORTUNAMENTE

La información de interés es comunicada oportunamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	23	60,5	60,5	60,5
	Probablemente no	9	23,7	23,7	84,2
	Indeciso afirmación	4	10,5	10,5	94,7
	Definitivamente sí	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,32
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 20: INFORMADO SOBRE OBLIGACIONES

Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	28	73,7	73,7	73,7
	Probablemente no	8	21,1	21,1	94,7
	Indeciso afirmación	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Recibe recompensa por el
cumplimiento de metas.

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,32
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 21: RECOMPENSA POR CUMPLIMIENTO METAS

Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	30	78,9	78,9	78,9
	Probablemente no	4	10,5	10,5	89,5
	Indeciso afirmación	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

En la facultad existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,95
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 22: ESPACIOS PARA COMPARTIR

En la facultad existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	16	42,1	42,1	42,1
	Probablemente no	14	36,8	36,8	78,9
	Indeciso afirmación	4	10,5	10,5	89,5
	Probablemente sí	2	5,3	5,3	94,7
	Definitivamente sí	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

La facultad realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		2,03
Mediana		2,00
Moda		1

TABLA N° 23: ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS

La facultad realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	18	47,4	47,4	47,4
	Probablemente no	11	28,9	28,9	76,3
	Indeciso afirmación	3	7,9	7,9	84,2
	Probablemente sí	2	5,3	5,3	89,5
	Definitivamente sí	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

El trabajo que realiza satisface sus
necesidades económicas, de
ascensos y de aprendizaje

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		1,42
Mediana		1,00
Moda		1

TABLA N° 24: SATISFACCION NECESIDADES ECONOMICAS Y OTRAS

El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	26	68,4	68,4	68,4
	Probablemente no	8	21,1	21,1	89,5
	Indeciso afirmación	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Estadísticos

Se siente orgulloso de pertenecer a la facultad

N	Válidos	38
	Perdidos	0
Media		3,95
Mediana		4,00
Moda		4

TABLA N° 25: SENTIRSE ORGULLOSO

Se siente orgulloso de pertenecer a la facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	5,3	5,3	5,3
	Probablemente sí	32	84,2	84,2	89,5
	Definitivamente sí	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ANEXO 2

TABLAS DE RESPUESTAS (ENCUESTA)

TABLA 4. LIDERAZGO

TABLA 5. RELACIONES INTERPERSONALES

N° PREGUNTA	1 = Definitivamente No	2 = Probablemente No	3 = Indeciso Afirmación	4 = Probablemente SI	5 = Definitivamente SI
8					
9					
10					
11					
22					
23					

TABLA 6. PARTICIPACIÓN

N° PREGUNTA	1 = Definitivamente No	2 = Probablemente No	3 = Indeciso Afirmación	4 = Probablemente SI	5 = Definitivamente SI
12					
13					
14					

TABLA 7. RECONOCIMIENTO

N° PREGUNTA	1 = Definitivamente No	2 = Probablemente No	3 = Indeciso Afirmación	4 = Probablemente SI	5 = Definitivamente SI
21					
24					
25					

TABLA 8. COMUNICACIÓN

N° PREGUNTA	1 = Definitivamente No	2 = Probablemente No	3 = Indeciso Afirmación	4 = Probablemente SI	5 = Definitivamente SI
----------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------------	----------------------------	------------------------------

1					
2					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

TABLA 5. RELACIONES INTERPERSONALES

N° PREGUNTA	1 = Definitivamente No	2 = Probablemente No	3 = Indeciso Afirmación	4 = Probablemente SI	5 = Definitivamente SI
8					
9					
10					
11					
22					
23					

TABLA 6. PARTICIPACIÓN

N° PREGUNTA	1 = Definitivamente No	2 = Probablemente No	3 = Indeciso Afirmación	4 = Probablemente SI	5 = Definitivamente SI
12					
13					
14					

TABLA 7. RECONOCIMIENTO

N° PREGUNTA	1 = Definitivamente No	2 = Probablemente No	3 = Indeciso Afirmación	4 = Probablemente SI	5 = Definitivamente SI
21					
24					

25					
----	--	--	--	--	--

TABLA 8. COMUNICACIÓN

N° PREGUNTA	1 = Definitivamente No	2 = Probablemente No	3 = Indeciso Afirmación	4 = Probablemente SI	5 = Definitivamente SI
1					
2					
15					
16					
17					
18					
19					
20					