



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Programa de gestión universitaria para superar las deficiencias
del clima institucional del personal docente de la Escuela
Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Históricas
Sociales y Educación de la Universidad Nacional
“Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque – 2016**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de
Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en
Docencia y Gestión Universitaria**

AUTORA:

**Barreto Romero, Rosa Maria
Burga Tello, Cindy Elizabeth**

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

M.Sc. LUIS PEREZ CABREJOS
PRESIDENTE

M.Sc. CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO
SECRETARIO

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
VOCAL

Dr. DANTE GUEVARA SERVICIÓN
ASESOR

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Nº 000052



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 13.40 horas del día 22 de Octubre del año dos mil 18, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 3493-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 25/09/18 conformado por:

<u>LUIS PÉREZ CABREJOS</u>	PRESIDENTE(A)
<u>CARLOS VÁSQUEZ CRISPATO</u>	SECRETARIO(A)
<u>JORGE CASTRO KIKUCHI</u>	VOCAL



con la finalidad de evaluar la tesis titulada

"Programa de Gestión Universitaria para superar las deficiencias del Clima Institucional del Personal docente de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" Lambayeque-2016"

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) -DARRITO ROMELO ROSA MARÍA
-DUGRA TELLO CINDY ELIZABETH

Y asesorado por DANTE GUEVARA SERVIGÓN

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 3608-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 15/10/18

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a _____ sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 85 puntos que equivale al calificativo de Muy BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria

Siendo las _____ horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Observaciones:

El asesor inicial Manuel Tafur fue cambiado por el Dr Dante Guevara Servigón - Res. 3493-2018-UP-D-FACHSE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

ROSA MARIA BARRETO ROMERO y CINDY ELIZABETH BURGA TELLO, Investigadoras Principales y **Dr. DANTE GUEVARA SERVIGÓN**, Asesor del Trabajo de Investigación “**PROGRAMA DE GESTIÓN UNIVERSITARIA PARA SUPERAR LAS DEFICIENCIAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” LAMBAYEQUE – 2016**”; declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 22 de octubre de 2018.

ROSA MARIA BARRETO ROMERO
INVESTIGADORA

CINDY ELIZABETH BURGA TELLO
INVESTIGADORA

Dr. DANTE GUEVARA SERVIGÓN
ASESOR

DEDICATORIA

A mi motivo y la fuerza para seguir adelante, mi hijo.

Cindy Elizabeth

A mi pequeña Lourdes, mi gran amor y mi mayor estímulo para seguir creciendo como profesional y persona.

Rosa Maria

AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes de la escuela de pos grado de la facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, quienes de una u otra manera colaboraron con sus ideas para la realización del presente estudio.

A los docentes de la Facultad de Educación por llenar el cuestionario sobre clima institucional, gracias a ello se pudo finalizar con éxito el trabajo de investigación.

Las autoras

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	14
1.1. Ubicación.....	14
1.1.1. Aspectos geográficos	14
1.1.2. Aspectos situacionales	14
1.1.3. Objeto de estudio	14
1.2. Evolución histórico tendencial del objeto de estudio	15
1.3. Características del Problema	16
1.3.1. Formulación del problema.....	17
1.4. Metodología.....	17
1.5. Objetivos	18
1.5.1. Objetivo General.....	18
1.5.2. Objetivos Específicos	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Base Teórica	21
2.2.1 Base teórica de clima institucional	21
2.2.2. Teoría X y Y	23
2.2.2.1. Teoría X.....	23
2.2.2.2. Teoría Y.....	25
2.2.2.3. Teoría Z	27
2.2.3. Teoría del liderazgo transformador	34
2.2.4. Base teórica de gestión	38
2.3. Funciones básicas de la gestión.....	40
2.3.1. Gestión institucional	42

2.3.2. Gestión educativa.....	42
2.3.3. Gestión universitaria.....	42
2.4. Gestión por valores.....	44
2.5. Hipótesis.....	47
2.6. Variables.....	47
2.6.1. Variable Independiente.....	47
2.6.1.1. Dedición Conceptual.....	47
2.6.1.2. Definición operacional.....	48
2.6.2. Variable dependiente.....	48
2.6.2.1. Deficion Conceptual.....	48
2.6.2.2. Dedición operacional.....	49
2.7. Operacionalización de las variables.....	49
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	51
3.1. Diseño de la investigación.....	51
3.2. Población y muestra.....	51
3.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
3.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos.....	54
CAPÍTULO IV: PROPUESTA Y RESULTADOS.....	56
4.1. Análisis y Discusión de los Resultados.....	56
4.2. Presentación de la propuesta.....	61
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS.....	83

RESUMEN

El presente estudio, representa un consolidado relativo a la rama de la gestión educativa en la escuela profesional de educación FACHSE, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque. Es por ello que los capítulos presentados corresponden a una manera clásica de desarrollar la innovación respecto al diseño de estructuras experimentales lejos de las actividades principales en la organización. Las áreas de transformación se establecen al margen con sus normas específicas y criterios de evaluación. Esto permite focalizar en las actividades generales, la racionalización y la eficiencia, permitiendo así un cierto cuestionamiento de la práctica actual. Pero, en algún momento, la innovación deberá transferirse de la periferia a los recursos básicos para un mayor cambio estructural. Esto debería conducir a un difícil acto de equilibrio entre la racionalización y la innovación.

A menudo, el impulso de racionalización e innovación, que profesionalmente e incluso culturalmente resulta gratificante para los directivos, subestima el daño que puede imponer a las situaciones que deben ser preservadas en el interés a más largo plazo de la organización.

Ignorar la necesidad de preservación puede poner en peligro la institución o reducir sus activos, perdiendo la experiencia profesional y técnica del personal, poniendo en peligro la calidad, las normas de cooperación, procesos y comunicación o, más ampliamente, el clima organizacional de la institución, normas culturales. Es una ilustración del cambio mal gestionado. Las organizaciones culturales (universidades en particular), que se componen de tradiciones, motivaciones individuales, liderazgo débil, procedimientos de comunicación fragmentados y difíciles, así como iniciativas individuales, están particularmente en peligro.

La racionalización, la innovación y la preservación forman un sistema interdependiente con sus propios circuitos de retroalimentación. Diseñar y operar un equilibrio apropiado dentro de este sistema es el núcleo de la gestión estratégica, y por lo tanto del liderazgo.

Palabras claves: Programa de Gestión Universitaria, Clima Institucional, profesional docente.

ABSTRACT

The present study represents a consolidated relative to the branch of the educational management in the professional school of education FACHSE, of the National University Pedro Ruiz Gallo – UNPRG. That is why in the developed chapters, it corresponds to a classic way of developing innovation is to design experimental structures away from the main activities in the organization; Areas of transformation are set aside with their specific standards and evaluation criteria. This allows to focus, in general activities, rationalization and efficiency, allowing a certain questioning of current practice. But at some point, innovation must be transferred from the periphery to the core resources for further structural change. This should lead to a difficult balancing act between rationalization and innovation.

All too often, the drive for rationalization and innovation, which is professionally and even culturally rewarding for managers, underestimates the harm it can impose on situations that must be preserved in the longer-term interest of the organization.

Ignoring the need for preservation can often jeopardize the institution or reduce its assets, losing professional and technical experience of staff, jeopardizing quality, standards of cooperation, processes and communication or, more broadly, the organizational climate of The institution, cultural norms. It is an illustration of poorly managed change. Cultural organizations (universities in particular), which are composed of traditions, individual motivations, weak leadership, fragmented and difficult communication procedures, as well as individual initiatives, are particularly at risk.

Rationalization, innovation and preservation form an interdependent system with their own feedback circuits. Designing and operating an appropriate balance within this system is the core of strategic management, and therefore leadership.

Keywords: University Management Program, Institutional Climate, professional teacher

INTRODUCCIÓN

Hablar de la influencia del clima sobre el desempeño laboral implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo, juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas. Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial de la satisfacción laboral en la relación entre el clima y desempeño.

De acuerdo a los estudios realizados, el clima institucional influye en el desempeño laboral, debido a que el docente que encuentra en su entorno laboral obstáculos o malestar, no se desenvuelve como le concierne. Porque no se siente satisfecho en sus relaciones interpersonales. Es por ello la presente investigación titulada “Programa de gestión universitaria para superar las deficiencias del clima institucional del personal docente de la escuela profesional de educación de la facultad de ciencias histórico sociales y educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque – propone un programa de gestión que ayude a superar las deficiencias del Clima Institucional en el Desempeño laboral de los docentes de Escuela de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.

El objetivo general que nos hemos propuesto es: Elaborar un programa de gestión para superar las deficiencias del clima institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque

Siendo los objetivos específicos:

- Diagnosticar el clima institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque
- Elaborar un modelo operativo de la propuesta para superar las deficiencias del clima institucional.

- Validar el programa para superar las deficiencias del clima institucional del personal docente de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque – 2016.

Y, la hipótesis a defender dice: Si se diseña un programa de Gestión Universitaria entonces permitirá superar las deficiencias del clima institucional del personal docente de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” – 2016.

En el capítulo I, presentamos una visión general sobre el tema de investigación, resaltando la especificación del problema, la relevancia del tema, los objetivos del estudio, en el capítulo II se encuentran los antecedentes de estudio, así como el marco teórico referente clima institucional y gestión; en el capítulo III se describe la metodología del trabajo realizado y en el capítulo IV los resultados, análisis de los datos; y las conclusiones de la investigación y la presentación de la propuesta del programa de gestión.

CAPÍTULO I
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En el capítulo I presentamos el análisis del objeto de estudio, los aspectos geográficos y situacionales, el objeto de estudio, la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, las características y la formulación del problema y los objetivos de la presente investigación.

1.1. Ubicación

1.1.1. Aspectos geográficos

El territorio de Lambayeque, es el segundo más pequeño de la República del Perú, después del departamento de Tumbes. Además, está conformado por tres provincias, la provincia de Chiclayo, Provincia de Ferreñafe y la Provincia de Lambayeque.

1.1.2. Aspectos situacionales

La investigación en curso se desarrolla en la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” ubicada en el departamento de Lambayeque. Específicamente, en la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la Escuela Profesional de Educación.

La universidad nacional “Pedro Ruiz Gallo”, es de actividad estatal, es la institución de formación profesional del más alto nivel académico en la región; así como lo es la principal universidad del Departamento de Lambayeque.

1.1.3. Objeto de estudio

Proceso de gestión universitaria en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque.

1.2. Evolución histórico tendencial del objeto de estudio

Hasta el 17 de marzo de 1970 coexistieron en la Región Lambayeque la Universidad Agraria del Norte, cuya sede era Lambayeque y la Universidad Nacional de Lambayeque con sede en Chiclayo, ese día mediante el Decreto Ley N° 18179, se fusionaron las dos universidades para dar origen a una nueva, a la que le dieron el nombre de uno de los más ilustres personajes de Lambayeque el genial inventor, precursor de la aviación mundial y héroe nacional, Teniente Coronel Pedro Ruiz Gallo.

El gobierno y administración de las facultades y la escuela están a cargo de los decanos y los directores de escuela, respectivamente. Además, la unidad de postgrado de la universidad está a cargo del Director de la Escuela de Postgrado.

Actualmente la universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, cuenta con catorce facultades y veintiséis escuela profesionales de postgrado, centro pre universitario, centro de aplicación para educación primaria y secundaria, modernos laboratorios y bibliotecas especializadas en permanente actualización. También, se da la modalidad residencia y distancia del PCPU, PCAD, diplomados de las diversas áreas, Postgrado en maestrías en la Facultad de Ciencias Históricas Sociales.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de acuerdo a su estatuto de octubre del 2015, se plantea a sí mismo como una comunidad integrada por docentes, estudiantes y graduados que brinda formación profesional humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestra región y del país como una realidad multicultural, que concibe a la educación superior universitaria como parte de la cultura del hombre para su máxima realización. Está orientada a la investigación, docencia, extensión cultural y proyección social.

La Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación es un programa académico de carácter ejecutivo que dirige y controla actividades académicas, administrativas y de servicio. Se fundó en 1984, tienen origen en la Carrera de Sociología, posteriormente se crearon la Escuela de Educación y de Ciencias de la Comunicación. La Escuela Profesional de Educación y de Ciencias de la Comunicación. La escuela profesional de Educación se fundó en 1984, con las siguientes especialidades: Inicial, Primaria y Secundaria. Éstas últimas con las especialidades de: Matemática y computación, Lengua y Literatura, Ciencias Naturales, Idiomas extranjeros, Educación Física. Actualmente,

se han creado las escuelas de Psicología, Arqueología y Arte, que viene funcionando desde el 2012.

1.3. Características del Problema

La Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación tiene una mayor antigüedad incluso que la universidad misma (Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo). En esta misma línea, la complejidad de los orígenes mismos, explicaría el problema principal que es a su vez de toda la universidad; la fragmentación y falta de integración – cohesión de sus actores. Al desequilibrio de su estructura organizativa se suman los asuntos administrativos, académicos y políticos, que han desbordado la capacidad de gestión de las propias autoridades universitarias, lo que constituye una situación sumamente grave, la misma que invita a la reflexión y a pensar seriamente en los factores que podrían estar generando el desorden, interno, alterando la salud institucional y alteración del régimen académico (Tafur, 2015).

En este contexto, el sistema universitario peruano, especialmente en las facultades de educación, la formación de docentes no escapa a la realidad descrita, al contrario a ello hay que agregar el fenómeno de la masificación de la Educación Superior en general y sus inevitables consecuencias observadas en su baja calidad formativa ofertada, debido a su escaso nivel de acercamiento a la vida, y por lo tanto su difícil inserción en el mercado laboral, a esto se suma el encontrarse en medio de una serie de conflictos que permanente o esporádicamente surgen en el sistema universitario; situación que entorpece el logro de los objetivos planteados.

En América Latina y entre otros 160 países, las universidades han sido siempre el reflejo de la sociedad y por ello se vuelven sensibles a los problemas que de esta se derivan. Actualmente la mayoría de los países de la región existen diversos tipos de instituciones, cada uno de los cuales tiene propósitos, funciones y estructuras organizativas específicas. Muchas entidades interactúan de manera desorganizada y veces caótica, configurando sistemas inestables, poco cooperativos y sustancialmente ineficientes.

Muchas son las razones a las que la gestión universitaria de la FACHSE se enfrenta en la actualidad, y algunos hitos son por demás indicativos de las tensiones que se

encuentran en su seno. Por cuanto, es muy común caer en confusiones en base a los términos clima laboral y cultura laboral, en muchas ocasiones se les considera un mismo fenómeno, sin embargo, esto está lejos de la realidad. Estos dos fenómenos son distintos, pero se pueden complementar ya que al establecerse la cultura se puede crear el clima. Enfocándonos en lo que se refiere a cultura podemos decir que es el extenso contexto en el que funcionan las organizaciones. La cultura comprende un complejo sistema social que abarca leyes, valores y costumbres dentro del cual tiene lugar el comportamiento de la organización. Y es que, a modo de diagnóstico, se ha evidenciado:

- Desorden e imprecisión en el trámite documentario.
- Deficiencias en la cordialidad entre los Docentes.
- Mal manejo de los conflictos entre los Docentes y ausencia de liderazgo para gestionarlos.
- Problemas de comunicación entre los Docentes y el directivo por causas políticas y de valores.
- Deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento.
- Ignominia de ideas innovadoras y de cambio en el entorno laboral.

1.3.1. Formulación del problema

El problema se formula en la pregunta: ¿Si se propone un programa de Gestión Universitaria, entonces podrán superarse las deficiencias del clima institucional del personal docente de la Escuela Profesional de Educación de La Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque?.

1.4. Metodología

La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la Facultad de Educación, una vez que se tome la información descrita,

se realizará una propuesta de programa para superar el clima institucional; al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y proponer una solución dentro del contexto en análisis.

Además, nos basamos en la metodología de Koontz y Minzberg para la elaboración de los procesos técnicos. Del mismo modo, se pretende recolectar la información relacionada con las variables y se especificarán sus propiedades tal y como se presentan en la realidad de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un programa para superar las deficiencias del clima institucional con la finalidad de mejorar el proceso de gestión universitaria en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque
- Elaborar un modelo operativo de la propuesta para superar las deficiencias del clima institucional.
- Validar el programa para superar las deficiencias del clima institucional del personal docente de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque – 2016.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el capítulo II presentamos los antecedentes de estudio, así como el marco teórico referente clima institucional y gestión.

2.1. Antecedentes

Perez & Rivera (2013), en su Tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana- 2013”, concluyen que los trabajadores se involucran con su trabajo con compromiso para superar los obstáculos y que la supervisión de los jefes se encuentra en un nivel adecuado, el cual favorece los resultados esperados.

Moscoso, en su Tesis “Clima organizacional y motivación del personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones”, Identificó que hay factores del clima organizacional que refieren a la falta de motivación a los colaboradores, inexistencia de incentivos, generando como consecuencia la falta de confianza y temor afrontar cambios.

LOZADA, (2010), en su Tesis “Diseño de un Programa de dirección participativo basado en la Teoría de Rensis Likert y Abraham Maslow para motivar al personal docente de la Facultad de Educación y Humanidades, nivel secundario de la Universidad Nacional de San Martín, 2010”, menciona que encontró deficiencias en el sistema de gestión de dicha Facultad, lo cual genera escasa la motivación en el personal docente.

Mamani (2013), en su Tesis “Modelo de gestión institucional para fortalecer el clima institucional de la Facultad de Ciencias de la Educación nivel primario, Universidad Andina- Nestor Cáceres Velásquez- Juliaca, 2013”, indica que se presenta un deteriorado clima institucional expresado en débiles relaciones interpersonales, falta de solidaridad, desorganización, desconfianza, y que se siente la frustración y la apatía porque existe poca comunicación entre directivos- docentes y administrativos, así mismo se llega a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, también la falta de respeto, es por ello que los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados, desencadenando enfrentamientos y conflictos constantes.

2.2. Base Teórica

Lo que queremos fundamentar en la tesis lo pensamos estructurar a partir de:

- Base Teórica de Clima Institucional.
- Base Teórica de Gestión.

2.2.1 Base teórica de clima institucional

En este Proyecto se trabajará con la Teoría de Likert.

Likert, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo.

Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, concluyó que el clima institucional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Likert propuso los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación.
- Practica de toma de decisiones.
- Interés por las personas.
- Influencia en el departamento.
- Excelencia tecnológica.
- Motivación

Likert identificó cuatro sistemas gerenciales:

- 1. Autoritario explotador:** Se basa en el temor y en las amenazas hacia el empleado, donde la comunicación es desde altos mandos hacia el más bajo. Hay un distanciamiento psicológico entre el supervisor y el subordinado.
- 2. Autoritario benevolente:** Esto es el cumplimiento a través de las recompensas. Las actividades del personal son de subordinación hacia sus superiores. La información fluye de arriba hacia abajo y pocas veces hacia arriba, y se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; las decisiones son tomadas por la cúspide de la empresa.
- 3. Consultivo:** Cumplimiento con consecuencia de las recompensas y castigos. La información en este sistema se transforma en comunicación de igual manera de arriba hacia abajo. Las decisiones se toman también en la cúspide

de la empresa, y los subordinados pueden tener cierta cantidad de influencia, y pueden tomar las decisiones en su nivel.

4. Gerencia grupal: Recompensas económicas. En este sistema todos participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. La comunicación se presenta de abajo hacia arriba, a diferencia de los demás sistemas, aunque también puede ser ambos lados y se realiza sobre cierta base. Los supervisores y los empleados están muy cerca entre sí desde un punto de vista psicológico.

2.2.2. Teoría X y Y

Douglas Mc Gregor autor de la Teoría denominada X y Y, plantea que la capacidad de predecir y controlar la conducta de los trabajadores a su cargo es una capacidad fundamental de todo buen administrador. La autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, ya que los medios de control social como la jerarquía, persuasión y coerción física son menos eficaces. (George, C & Álvarez, L, 2005).

Obviamente el estilo de gestión, en nuestro caso de gestión universitaria, responderá a la concepción que se posea del comportamiento de los empleados. Según esta teoría existen dos tipos opuestos de conducta de los directivos a los que se denomina Teoría X y Teoría Y, estas plantean ciertos postulados básicos sobre el comportamiento de los trabajadores y las acciones que los directivos desempeñan.

2.2.2.1. Teoría X

En esta teoría subyacen creencias relacionadas a que el ser humano evita trabajar, elude responsabilidades, prefiere ser dirigido, es resistente a los cambios. Para afrontar dichas creencias se han desarrollado dos enfoques de dirección: dura y blanda.

La primera desarrolla métodos como la coacción y la amenaza (frecuentemente disfrazada), la supervisión estrecha, fuerte control sobre la conducta.

En la segunda los métodos incluyen la permisividad, satisfacer las demandas de los trabajadores, conseguir la armonía. De esa forma conseguirán ser una dirección tratable y aceptable.

Estos enfoques presentan dificultades, el enfoque duro genera resistencia, antagonismo, sabotaje; mientras el enfoque blando conduce a la abdicación de la dirección, los trabajadores “se aprovechan del enfoque blando”.

En la teoría X está presente el enfoque clásico tradicional de la administración y el autor sostiene que si queremos lograr un verdadero cambio en la organización se debe renunciar a los supuestos presentes en esta Teoría.

Los postulados desarrollados por esta teoría son:

- La dirección es responsable de la organización de los elementos de la actividad productiva: dinero, materiales, equipamiento, personal, en interés de los fines económicos.
- En lo referente al personal, es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarles, controlar sus acciones, modificar sus conductas para que se ajusten a las necesidades de la empresa.
- Sin una intervención activa por parte de la dirección, las personas actuarían pasivamente, incluso se resistirían, a las necesidades de la empresa. Por tanto deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas; sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la dirección. Se suele resumir todo esto diciendo que dirigir consiste en conseguir que se hagan las cosas a través de otras personas.

2.2.2.2. Teoría Y

Plantea lo siguiente:

1.- El ser humano no tiene disgusto inherente por el trabajo. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces se evitará si es posible).

2.- El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

3.- El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas, por ejemplo la satisfacción de las que hemos llamado necesidades del yo y de la realización personal, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4.-El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir de las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentes humanas.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está ampliamente, no estrechamente, definida por la población.

6.-En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

Las limitaciones existentes relacionadas a la colaboración humana con los objetivos organizacionales no son de naturaleza humana sino responde a la capacidad que tenga la dirección (métodos de

organización y gerencia) para aprovechar las potencialidades de los miembros de la organización.

El Principio de Integración

Los principios presentes tanto en la Teoría X como en la Teoría Y son el escalar y el de integración respectivamente.

El principio escalar presente en la Teoría X, es el de la dirección y control asumido por medio de la autoridad.

El principio de integración es el dominante en la Teoría Y, se refiere a la creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos en forma adecuada hacia el éxito de la empresa.

Este principio otorga importancia a las necesidades de los individuos miembros de la organización. Implica que la organización debe desarrollar condiciones que fomenten integrar los intereses personales con los de la organización. Esto significa que el éxito de la empresa beneficia al éxito individual, esto propicia un compromiso, el empleado entendería que la mejor manera de servir sus intereses personales sería centrar sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. El lograr esto se lograría la integración entre los objetivos personales y los de la organización.

La gestión universitaria que se plantea propicia la integración entre los intereses de la FACHSE con los intereses de los docentes de la misma. El atender las necesidades profesionales, académicas, laborales fomenta el desarrollo de una percepción positiva en el desarrollo institucional, lo cual significa una mejora del clima organizacional.

2.2.2.3. Teoría Z

Similar a los planteamientos realizados por McGregor que contrastó su teoría Y a la Teoría X, los japoneses William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), plantearon su teoría Z la cual contrastaron con una “teoría A”.

Esta teoría sostiene que existen tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta última presenta características ausentes en las empresas de occidente de la época y más bien recupera características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y asume al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por lo tanto requiere ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas relacionadas con la búsqueda de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía organizacional en la cual la organización se encuentre comprometida con su gente.

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

Confianza

Atención a las relaciones humanas (Sutileza)

Relaciones sociales estrechas (Intimidad)

El trabajo titulado ¿Qué tan “Z” es la teoría “Z” de Ouchi? (Serralde, 1983) Se desarrollan los planteamientos de la teoría Z en forma clara y concisa, razón por la cual sintetizamos dichas ideas y las asumimos en nuestra investigación.

La organización Z

Los planteamientos de la Teoría Z se asemejan a los planteamientos de la Teoría Y hechas en contraposición a la Teoría X (la cual sería similar a la Teoría A de Ouchi)

En esta Teoría el trabajo es asumido como el medio de realización del ser humano que busca alcanzar sus metas personales mediante las metas organizacionales.

Plantea una organización donde la credibilidad sea una característica del clima organizacional.

El control utiliza múltiples formas que van desde el control por sistemas hasta el control ejercido por un superior si esto favorece a los planes de la organización, en cualquiera de los casos los medios, formas de control han sido previamente establecidos, consensuados y aprobados por los miembros de la organización.

La motivación se presenta como un fenómeno endógeno, es decir nace de cada quien en la búsqueda de su realización personal que se confirma con la capacidad de logro, en medio del marco de la organización; siendo la principal forma que toma la del desafío hacia tareas cada vez más complejas e interesantes.

El entendimiento, la afiliación y la estima se dan como una consecuencia natural de la coordinación y la congruencia en las áreas de trabajo.

El desarrollo de la organización se asienta sobre la libertad individual, en un marco de interdependencia y colaboración.

Esta libertad es el mejor ingrediente de la seguridad personal pues cada quien es capaz de fijar objetivos, con los que está altamente comprometido, en sus propias áreas de desempeño que han sido establecidas con base en lo que hace fácilmente y bien.

Esta libertad individual está relacionado con la autonomía, el cual es considerado por Fischman en su libro “Motivación 360°. Como incrementarla en la vida y en la empresa” (Fischman, Motivación 360°. Cómo incrementarla en la vida y en la empresa, 2014) como uno de los motivadores intrínsecos más importantes en la organización. El trabajo de cada quien está definido por los resultados que ha de producir a favor de la organización en vez de estar definido por la “descripción de puestos”.

En cuanto a la toma de decisiones, estas se producen en el nivel jerárquico más cercano a la fuente de información y suelen tomarse de diferentes modos (uno solo, uno a uno, uno a todos, mayoría o consenso) según requiera la situación.

El consenso según la Teoría Z es de suma importancia para el desarrollo de la organización, ya que la persona al sustentar su opinión que se incorpora en un marco de consenso al tener la oportunidad de exponer su punto de vista, posteriormente las acciones, medidas o tareas que se generen serán implementadas en forma eficiente en la medida de que cada actor institucional la asume como propia.

Se usa un liderazgo enérgico cuando éste favorece a los propósitos de la organización y sobre todo resulta congruente con las características de la situación. Del mismo modo se tiene consideración por los sentimientos de los demás cuando es procedente.

Una característica de la organización Z es su alta orientación a la realidad tanto interna como externa, traduciéndose en una alta velocidad de adaptación.

Es común que organizaciones de este tipo tengan lo que se llama orientación al mercado y permiten que las exigencias de éste influyan en la conformación de la estructura organizativa.

Asume la idea de la Teoría de las Relaciones Humanas referidas a la existencia y la importancia que tienen los grupos informales, los cuales

son reconocidos y muchas veces si viene trabajando con éxito sea reconocido e incluido en el diseño formal de la estructura (organigrama).

La Teoría Z apuesta por el trabajo en equipo en la medida que existe una tendencia hacia la satisfacción de las necesidades grupales por encima de las necesidades individuales y a través de ello se suprime toda forma de egoísmo. Esto facilita la consecución de las metas globales y cuando por supuesto resulta congruente con la naturaleza de la tarea por realizar.

Finalmente, la creatividad juega un papel importante en este tipo de organización y todos los individuos colaboran netamente en este campo como producto de la libertad de que gozan y la motivación que les representa el desafío.

Las características de la organización según la Teoría Z

Las características más importantes son las siguientes:

- Cultura organizacional nueva y consistente
- Enfoque de organización total
- Eliminación de la burocracia
- Empleo vitalicio (esta característica no es asumida en nuestra propuesta por los factores legales y culturales de nuestra realidad)
- Estructuración tipo clan
- Clima de colaboración
- Alto grado de libertad al hombre en la organización
- Comunicación íntima y multidireccional
- Decisiones por consenso

- Alta velocidad de adaptación en cambios operacionales

Cultura organizacional nueva y consistente

La teoría Z sostiene que en principio si la organización considera asumir los planteamientos de dicha teoría requiere de una cultura organizacional nueva y consistente

Para esto se parte inicialmente por trabajar al nivel de la gerencia superior pidiéndole que establezca tan claramente como sea posible su filosofía organizacional presente y la compare contra una filosofía típica Z. Si después de esto se toma la decisión de asumir esta nueva filosofía entonces se procederá para obtener su *compromiso*.

Una vez habiendo asumido el compromiso, se desarrolla de manera sistémica un proceso de aculturación con el equipo gerencial superior a través de modelos de entrenamiento desarrollados por ellos mismos de manera participativa. En este *entrenamiento el desarrollo de habilidades interpersonales* para inducir básicamente el *enfoque de gerencia participativa y trabajo en equipo* es de suma importancia.

Para poder lograr un cambio de cultura organizacional es necesario cambiar el comportamiento de las personas dentro de una organización y éste debe ser lo suficientemente consistente y válida para todos.

La cultura Z tiene preceptos como el trato humano entre iguales, lealtad, igualdad de influencia y poder (egalitarianismo), principios de autodirección como lo consagra la Teoría Y, y sobre todo compromiso individual hacia metas colectivas, ya que a la organización se le da el rango de una comunidad de iguales que buscan metas comunes.

Enfoque de organización total

La Teoría Z considera a la organización como un todo por lo tanto incluye no solo las estructuras y presupuestos sino también proveedores, los clientes, la comunidad y el sindicato. Al asumir a estos

actores y por lo tanto desarrollar objetivos, estrategias planes y acciones alrededor de ellos, surge el enfoque de organización total.

En esta teoría el sindicato en la medida que es vista como instancia con un alto nivel de influencia en las decisiones del personal debe ser incluido en el programa de cambio.

Eliminación de la burocracia

La Teoría Z considera que las organizaciones tipo A son burocráticas y retrasan los procesos administrativos, por lo tanto en una organización Z cada quien realiza lo necesario para obtener los fines deseados, aun cuando esto pudiera involucrar cambios de procedimientos. Se alienta la autonomía y se cancela la anomía.

Estructuración tipo clan

Esta teoría caracteriza a los grupos informales existentes en la organización y sostiene que estos se ajustan a la idea de un clan, debido al comportamiento y creencias que presentan.

En un clan la participación es prácticamente voluntaria y cada quien está dispuesto a asumir una responsabilidad en cuanto a lo que puede contribuir para la sobrevivencia y crecimiento del grupo.

La integración a un clan depende de una decisión personal y entraña casi un compromiso de sangre, en el sentido de que fallarle al grupo significa tanto como fallarse a uno mismo y afectar la confianza de otros, cosa que podría ser juzgada por varias generaciones. Es común encontrar en los “clanes organizacionales” una gran camaradería que trasciende a los muros de la empresa.

En estos grupos informales o clanes la convivencia social muy activa e intensa en la que se pierde el rol de cada cual, incluyendo el del superior.

El movimiento del grupo o clan está dado por el bien común a pesar de la desproporción de las contribuciones individuales. Aquí cada

integrante tiene la opción de escoger como responsabilidad aquello que hace fácilmente y bien y esto es aceptado y respetado por todos.

En estos grupos se favorece la satisfacción de las necesidades individuales siempre y cuando se satisfagan las necesidades del todo.

Clima de colaboración

Esta teoría promueve la importancia de las relaciones interpersonales, las cuales se sostienen sobre la base de la confianza mutua y la libertad individual. Este planteamiento permite que el uso del estatus y del poder pierdan protagonismo, lo cual hace que las relaciones de los superiores con los subordinados sean más como colegas que como jefes, persona a persona y no gerente del puesto A con gerente del puesto B. La importancia del individuo en la organización se la otorga la contribución que este hace a la misma.

Los individuos no se reducen a las descripciones de puestos sino que las posiciones son ajustadas a ellos. Con ello se obtiene la integración total del individuo a la organización y viceversa, sin la existencia de lugares de trabajos burocráticos, impersonales y hostiles.

Igualmente plantea que cuando la vida económica y social se integra en un todo, las relaciones entre individuos se vuelven íntimas, llegando más allá de la simple relación de trabajo, proliferando un sinnúmero de ligas y afinidades.

Comunicación íntima y multidireccional

La base de la comunicación íntima es la confianza, la credibilidad y la apertura. Esto es lo que caracteriza a las relaciones interpersonales en una organización tipo Z. Esto permite desechar la “cultura del rumor” que es dañina en cualquier organización.

Desde luego que el clima de colaboración favorece, pero quizás lo que mayormente contribuye a este patrón de comunicación es la orientación “integradora” que existe en la organización, es una especie de espíritu

de entrega y lealtad que se manifiesta en todos, hacia la filosofía de la organización, sus metas, los propósitos de los grupos y los intereses individuales, todo al mismo tiempo. Es por ello que la comunicación fluye libre e instantáneamente y las respuestas y acciones derivadas ocurren en el mismo tenor.

A esto principalmente se puede atribuir en forma directa la alta velocidad de adaptación a las demandas internas y externas de una organización Z.

Decisiones por consenso

Esta teoría apuesta a que en la organización las decisiones se tomen en consenso, esto permite que todos los actores de la organización quedan convencidos de que la decisión tomada es la mejor. Para ellos es necesario que exista una alta consideración y confianza por los puntos de vista de los demás, así como reconocimiento por el dominio y sabiduría respecto a cada punto en cuestión. (Serralde, 1983).

Si bien es cierto el tomar decisiones consensuadas demandan una gran cantidad de tiempo, esta “desventaja” queda compensada luego por la identidad y el compromiso de los actores con la organización. En las decisiones por consenso se supera el afán de sobresalir individualmente, en aras del mejor resultado grupal.

La responsabilidad individual que se alcanza alrededor de la decisión tomada implica una gran manifestación de confianza ya que equivale a que cada cual ponga su fe en las manos de otro. (Serralde, 1983).

2.2.3. Teoría del liderazgo transformador

Teoría planteada por Bernard M. Bass, desarrolla su propuesta teniendo como base a la Teoría del Liderazgo Carismático (asume una vital importancia las actitudes y percepciones que tienen los seguidores de sus líderes) (Lupano, 2013). Se diferencia de esta en la medida que el liderazgo carismático prioriza

el análisis del comportamiento percibido del líder o sus pautas de comportamiento, mientras el liderazgo transformacional centra su mirada en la influencia del líder sobre sus seguidores (Vallejos, 2009).

Burns (1978) introdujo el concepto y construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Conceptúa al liderazgo como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores.

Bass plantea que el liderazgo transformador provoca transformaciones en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, asimismo estimula a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Rescata también postulados del liderazgo transaccional los cuales "... no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones" (Lupano, 2013, pág. 112).

El líder transformacional es carismático y los colaboradores buscan parecerse a él, a los cuales inspira con nuevos desafíos, les estimula intelectualmente para que traten de superar sus capacidades y les da apoyo y entrenamiento (Bass, 1990) .

El liderazgo transformacional está compuesto de cuatro elementos clave:

1.- Influencia idealizada: El líder transformacional es un elemento de referencia para sus colaboradores. Transmite admiración, respeto y confianza. Los colaboradores quieren imitarle y le atribuyen capacidades fuera de lo habitual, persistencia y determinación. La influencia idealizada, por tanto, se compone por una parte del comportamiento del líder y por otra de aquello que le atribuyen los colaboradores.

La influencia idealizada, consiste en que el líder debe ser un modelo para sus seguidores. "El líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas" (Fischman, D, 2005, pág. 88)

Además, la influencia idealizada lleva aparejado el hecho de asumir mayores riesgos y de realizar aquello que se considera correcto, con altos niveles de ética y moral.

“La influencia se define como el cambio de actitudes, valores, creencias o conductas de una tercera persona.” (Fischman, D, 2005, pág. 120).

2.- Motivación inspiradora: según Bass, significa “inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas.

Los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida” (Citado por Fischman, 2010, pág. 156).

La visión inspiracional, debe estar en cada proyecto, en cada innovación, en cada mejora, en cada servicio innovador que se plantee.

3.- Estimulación intelectual: el liderazgo transformacional implica que el líder haga que sus colaboradores tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos.

La estimulación intelectual se relaciona con la innovación y la creatividad, Según lo escrito por Bass (Citado por Fischman, 2010, pág. 214) “Los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”.

La creatividad y la innovación son la base de la estimulación intelectual.

Debe retar a sus seguidores a plantear nuevas ideas, desarrollar espacios adecuados que propicien el surgimiento e implementación de nuevas ideas.

En esta teoría, todos los miembros de la organización pueden ser líderes, por lo tanto todos movilizan a las personas a generar nuevos planteamientos.

4.- Consideración individualizada: es la orientación que todo líder debe tener hacia las personas, “los líderes transformadores prestan atención a las

necesidades de logro y crecimiento de cada individuo, actuando como entrenador”. Para que esto se produzca, el líder debe propiciar un ambiente donde se estimule los aprendizajes, se tome en cuenta las necesidades individuales de los miembros de la organización, cuando se propicia la comunicación horizontal de dos vías y sobre todo el líder ve a los trabajadores como seres humanos.

La consideración individual también se evidencia cuando el líder delega el poder en forma adecuada, tiene una buena empatía, tienen capacidad de escucha y dialogo. Junto a la delegación del poder está el reconocimiento y motivación.

La delegación del poder o empowerment es una de las formas más eficientes para lograr el crecimiento personal de los miembros de la organización, para eso se debe poner atención más en las fortalezas que en los defectos y debilidades de las personas integrantes de la institución. “Empowerment significa literalmente “entrega de poder”. Peter Block ideó este término para trasladar la toma de decisiones a los niveles más bajos en la organización, que son los que se hallan más cerca al cliente” (Fischman, D, 2005). Esta delegación de poder permite que los integrantes de la organización tengan mayor autonomía, lo que desarrolla la motivación y el compromiso; esto conduce a la eficiencia.

Visto esto uno de los retos del líder es aprender a delegar, sin embargo existen barreras u obstáculos que dificultan su concreción. Según Fischman son tres los principales obstáculos: autoestima, temor a perder el puesto, hábitos.

Otro de los aspectos importantes en la consideración individual es el reconocimiento. Este fomenta la motivación y el compromiso con la organización. El reconocimiento debe ser vertical así como horizontal, entre iguales. Según “el reconocimiento de pares, cualquier empleado, sin importar cuál es su posición en la organización, es capaz de reconocer el trabajo del otro” (Fischman, D, 2005, pág. 38).

Los componentes del liderazgo transformador presentan un orden determinado y constituyen un círculo virtuoso. (Fischman, El Líder Transformador I, 2010) , este se inicia con la estimulación intelectual, cuando se obtiene la nueva idea, producto de esta estimulación, le sucede: la motivación inspiracional, en la que

el líder crea una visión de lo que quiere lograr y procede a comunicarla. A partir de esto el líder debe preocuparse por el logro de cada una de las metas y motivarla constantemente, esta es la práctica de la consideración individual, por último el líder debe influir en sus seguidores con hechos y no con palabras, esto es la influencia idealizada que se da en la práctica.



Representación en Base a Fischman 2010

2.2.4. Base teórica de gestión

Con respecto a Gestión veremos la Teoría del Comportamiento Organizacional de Abraham Maslow, quien fue psiquiatra y psicólogo, impulsor de la psicología humanista.

Maslow propone una teoría del crecimiento y desarrollo partiendo del hombre sano, en la cual el concepto clave para la motivación es el de necesidad.

a) Las necesidades Fisiológicas:

- Producen estados psicológicos

- Determinan comportamientos
- Impulsos fisiológicos (homeostasis y apetitos).

b) Las necesidades de Seguridad:

- Organizadoras del pensamiento.
- Determinan la perspectiva actual y futura del mundo, de la vida.
- Opera de manera diferente (trabajo estable, ingresos económicos, seguros, el sentido de lo familiar, etc)

c) Las Necesidades de Posesividad y Amor:

- Su satisfacción favorece procesos de ajuste y adaptación social:
 - Amistad
 - Amor
 - Afecto
 - Posesión

d) Las Necesidades de Estima:

- Confianza frente al mundo, independencia y libertad
 - Auto respeto
 - Auto aprecio
- Deseo de reputación, prestigio
 - Aprecio de otros
 - Reconocimiento
 - Importancia
 - Atención

- La insatisfacción de estas necesidades produce:

➤ Sentimientos de inferioridad

➤ Debilidad

e) Las Necesidades de Self- Actualization

- Realización de todas las potencialidades y posibilidades

- Llegar a ser, cada vez más, lo que uno es

Esta teoría está orientada más hacia las personas que hacia los bienes materiales, se opone a otras teorías donde el trabajador solo se le veía como una máquina para hacer dinero sin importar sus necesidades.

También se realizaron estudios de las relaciones humanas con el ambiente dándole importancia y una visión crítica, democrática y de compromiso de los trabajadores.

Maslow decía que el ser humano es complejo y lleno de necesidades, pues cada vez que resuelve una, automáticamente sigue la otra y así hasta el día de su muerte, esto quiere decir que si encaminamos al individuo al sentido que pueda ir saciando cada una de sus necesidades, éste podrá sentirse que se está realizando y que la empresa lo aprecia dando como consecuencia una buena actitud de parte de este, el cual desempeñará una mejor labor, apreciándola, y logrará que la empresa cumpla con mayor facilidad sus objetivos.

2.3. Funciones básicas de la gestión

Según Chiavenato, Fayol divide las empresas en seis grupos de funciones generales: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas (Chiavenato, 1989, p. 79).

Chiavenato alega el argumento de Fayol que las funciones administrativas contienen los elementos de la administración, constituyentes del proceso administrativo y difieren de las otras cinco anteriores (Chiavenato, 1989). Chiavenato las denomina funciones

universales de la administración. Ellas serían: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia.”

La Organización es “el proceso de dividir el trabajo a realizar y coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común”... el acto de combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados” (Ponjuán, 1998, p. 58).

La Dirección, también designada como Mando, es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. Es la función mediante la cual se ponen en marcha las actividades programadas. Comprende el compromiso de alcanzar un objetivo mediante el liderazgo de un grupo, ejerciendo una influencia notable en las personas a fin de que trabajen, voluntaria y entusiastamente, para el logro de las metas colectivas de equipos y de la organización en su conjunto (Ponjuán, 1998, p. 59).

La coordinación es el proceso que consiste en integrar todas las actividades y departamentos de la empresa, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.

Es el proceso más trascendente de la empresa, permite evaluar “El grado de integración de sus miembros en el espíritu de cuerpo, la disciplina social que tienen, su estabilidad”.

El Control es el proceso de supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos y tomando las acciones correctivas, si son necesarias. Para ello se compara el desempeño con metas y planes, se muestran las desviaciones y al emprender medidas para corregir las desviaciones, se ayuda a asegurar el logro de los planes (Ponjuán, 1998, p. 59).

2.3.1. Gestión institucional

La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de una institución hacia determinadas metas a partir de una planificación, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas asignadas.

2.3.2. Gestión educativa

Proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa. , orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales.

Se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión. Se afirma que esta gestión constituye la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

2.3.3. Gestión universitaria

El carácter distintivo de la institución universitaria requiere comprenderla que como siendo una organización que posee una lógica distinta de aquellas de naturaleza económica o burocrática, habría que ubicarlo como señala la literatura como organización compleja.

Las organizaciones universitarias son fuentes constantes de cambios e innovaciones, tanto en el ámbito intelectual, científico y tecnológico. En general las universidades son entidades que siendo activas y proactivas no deberían estar como están.

La administración universitaria es un área de conocimiento de la administración, que se preocupa por la gestión en instituciones de enseñanza universitaria.

Generalmente, la gestión universitaria es clasificada en dos modalidades: los servicios administrativos y de infraestructura y la práctica académica.

Como menciona HAX Y MAJLUX (1996) la gestión estratégica es un modo de conducir a la organización cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas, a todos los niveles jerárquicos, y líneas funcionales de autoridad. (p. 67)

De lo expuesto podemos inferir que la gestión es un proceso de toma de decisiones para lograr una eficiente y eficaz administración de los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales, mediante la definición y ejecución de políticas, estrategias, planes y proyectos para la producción de bienes o la prestación de servicios.

Las funciones administrativas que presiden las actividades universitarias descansan en cinco funciones que son: de planeamiento, organización, integración de personal, dirección y control de la institución universitaria.

Los dirigentes universitarios, en cualquier nivel de jerarquía estructural del sistema (Rector, Vicerrector, Jefe de Departamento), responden por las funciones académicas y administrativas. El conocimiento de esas funciones, su integración en la configuración de la administración universitaria es visto como condición necesaria para la eficiencia y la eficacia de la administración universitaria.

La estructura organizacional universitaria: Los cambios de papeles y contenidos llevan consigo una verdadera modificación de la naturaleza misma del trabajo académico y unas relaciones mutuas diversas. Esto se refleja en la estructura organizacional, que conserva elementos de su pasado y adopta formas empresariales.

Otro aspecto relevante de gestión en las universidades trata de la autonomía como principio de organización interna, definiendo el perfil de los objetivos y la estructuración de las funciones tales como la dimensión científica, académica, administrativa, política, financiera y patrimonial. De este modo, la autonomía se justifica como un aspecto estructurante del compromiso entre la institución y la expectativa social.

2.4. Gestión por valores

El término Dirección por Valores (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado en 1997 por los profesores Salvador García y Shimón Dolan en Barcelona.² El mismo año lo hicieron Blanchard y Oconnor en San Francisco (Manging by Values, 1997) varios años antes de que se empezara a hablar en el mundo de responsabilidad social corporativa (RSC) y de que casi todas las empresas comenzaran a formular explícitamente sus valores con mayor o menor fortuna y coherencia. Otros autores que han propuesto el mismo concepto son Hall y Tonna, en 2001, y Javier Fernández Aguado ese mismo año, el cual propone la “Dirección por Hábitos” como un modelo más evolucionado.

La dirección por valores (abreviada DpV) es un modelo de dirección humanista que se fundamenta en la alineación de los valores organizacionales declarados y el modo de actuación de las personas que conforman una organización. En el presente siglo las organizaciones para su permanencia en el tiempo deben abandonar las viejas prácticas de “orden y mando” y la supervisión desmedida de las personas y transitar a las nuevas tendencias de la organización que aprende que se caracteriza por el trabajo en equipo, en la confianza, creatividad, la constante formación y valoración del conocimiento que posee el talento o capital humano. Para conducir estos cambios, los líderes también tendrán que modificar sus estilos de liderazgo utilizados en el pasado y adaptarse a las exigencias de un entorno globalizado y a las nuevas filosofías de gestión. En este contexto la Dpv con su enfoque contemporáneo en la dirección y administración de las organizaciones surge como propuesta para contribuir a generar ventajas competitivas a través de la armonización de los valores éticos-sociales con los valores productivos lo que garantizará la buena salud de la organización y por ende su productividad.

a. Importancia de los Valores Organizacionales

Siempre han existido asuntos más importantes que otros para los seres humanos. Por ello, valoramos personas, ideas, actividades u objetos, según el significado que tienen para nuestra vida. Sin embargo, el criterio con el que otorgamos valor a esos elementos varía en el tiempo, a lo largo de la historia, y depende de lo que cada persona asume como valores. Para Jiménez (2008) los valores permiten en las organizaciones que sus integrantes interactúen de manera armónica influyendo en su formación y desarrollo como personas, también, los valores facilitan alcanzar objetivos que no serían posible alcanzar de manera individual. Para el bienestar de una organización es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de las personas. Si los valores no tienen significados comunes para las personas que conforman una organización, el trabajo diario se hace más difícil y pesado y la gente trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección y los clientes pagan las consecuencias. Cuando sentimos que, en la familia, la escuela, el trabajo y en la sociedad en general, hay fallas de funcionamiento, muchas veces se debe a la falta de valores compartidos, lo que se refleja en la falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

b. Puntos clave de la Dirección por Valores DPV

Hace ya dos décadas que se puso de manifiesto la importancia de los valores compartidos como guías para la toma de decisiones en la empresa bajo el concepto de “Dirección por Valores” o “DpV”, entendiéndose como un modelo de management más evolucionado que la DPO (Dirección por Objetivos) y la DPI (Dirección por Instrucciones) para afrontar la complejidad organizativa derivada de cuatro tendencias emergentes: 1) la evolución de empleados obedientes a profesionales con libertad responsable y moralmente comprometidos, 2) la evolución de jefes “orden y mando” a líderes facilitadores de la co-creación y la cohesión interna, 3) la evolución de estructuras verticales a formas vivas inspiradas en la naturaleza y 4) la evolución de clientes pasivos a consumidores conscientes, con valores sociales y medioambientales legitimadores del proyecto de empresa . Eso fue antes incluso de que se empezara a hablar de Responsabilidad Social Corporativa. Hoy día, nadie discute hoy día la necesidad de que los creadores de empresas orientadas al mercado lo hagan con valores,

y son mayoría los casos en este sentido, ya sea con mayor o menor fortuna en cuanto a metodología participativa y coherencia de acción.

En la DPV sobresalen algunos elementos claves:

- Es una forma de dirección y liderazgo estratégicos
- Busca que los valores se vivan en la empresa como consecuencia de que los practican las personas, en forma de vivencia operativa interpersonal.
- Es una concepción integrada de la cultura de la empresa, que mira a la identidad, el compromiso y la proyección de la misma en su entorno
- Permite hacer productiva la práctica de los valores, es decir, que influya en los beneficios que produce la empresa.
- Incide en la transformación de las personas con base en el cambio de actitud y de conducta más que en la recepción de información y desarrollo de habilidades.
- Mira más a la formación libre de hábitos y al desarrollo de capacidades que al entrenamiento.
- Se apoya en la motivación intrínseca (la que produce satisfacción personal) y en la trascendente (servicio al otro), más que en la extrínseca (salario, prestaciones, medios).
- Promueve la gestión de un cambio que cubra la brecha entre el presente y el futuro señalado por la visión estratégica
- Permite estructurar equipos inteligentes de trabajo
- Estructura la selección, la capacitación y la auditoría sobre bases más humanas.
- Ofrece una base permanente sobre la cual es más fácil operar los cambios y reformas empresariales, según las diferentes teorías y tecnologías.
- Las personas, con sus valores, son lo permanente en la organización y son ellas las que crean un clima positivo de trabajo que se comunica de generación en generación.

- Los valores son el corazón del sistema humano de la empresa, de modo que, si él funciona, se facilita mucho la marcha de todo lo administrativo, los aspectos técnicos, los comerciales, la producción, las cuestiones financieras.

2.5. Hipótesis

Si se diseña un programa de Gestión Universitaria entonces permitirá superar las deficiencias del clima institucional del personal docente de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” – 2016

2.6. Variables

2.6.1. Variable Independiente

Programa de Gestión Universitaria.

2.6.1.1. Dedición Conceptual

❖ Definición de Programa:

(Término derivado del latín *47rograma* que, a su vez, tiene su origen en un vocablo griego) posee múltiples acepciones.

Como ocurre en la mayoría de las definiciones y concepciones sociales, el término “programa” tiene muchos significados. Se entiende por programa desde una forma de actividad social organizada con un objetivo concreto, limitado en el tiempo y en el espacio, hasta un conjunto interdependiente de proyectos.

Como una de las derivaciones, se entiende por programa, el concepto de ordena y vincula cronológica, espacial, y técnicamente las acciones o actividades y los recursos necesarios para alcanzar en un tiempo dado

una meta específica, que contribuirá a su vez, a las metas y objetivos del plan.

2.6.1.2. Definición operacional

Esta variable se midió con las dimensiones: Funciones, con los indicadores: Planificación, organización, integración de personal, dirección y control de la Institución Universitaria.

Además la dimensión Estrategias Organizacionales, se midió con los indicadores: actualización, participación en equipos de trabajo, socialización de valores organizacionales.

2.6.2. Variable dependiente

Clima Institucional.

2.6.2.1. Dedición Conceptual

❖ Definición de Clima Institucional:

- Es la percepción o interpretación que los colaboradores, los clientes internos y externos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en la realidad interna de aspectos del ambiente y del trabajo en una institución.
- Las personas dan significado a esa realidad, desde su propio punto de vista.

Es una resultante de la interacción humana en los procesos de la institución mantener un buen Clima Institucional, es responsabilidad de todos Por lo tanto, las acciones para mantener o mejorar son acordadas entre todos los actores de la institución

2.6.2.2. Dedición operacional

Esta variable se midió a través de las dimensiones: Tipos, comunicación, motivación, confianza y participación.

2.7. Operacionalización de las variables

Objetivo General: Elaborar un programa para superar las deficiencias del clima institucional con la finalidad de mejorar el proceso de gestión universitaria en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.					
Variable	Dimensiones	Indicadores	Índice	Instrumento	Escala
Clima Institucional	Comunicación	P1, P2, P3, P4, P5, P6	D: 6 – 14 M: 15 – 22 E: 23 – 30	Encuesta	Ordinal
	Motivación	P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13	D: 7 – 16 M: 17 – 26 E: 27 – 35	Encuesta	Ordinal
	Confianza	P14, P15, P16, P17, P18	D: 5 – 11 M: 12 – 18 E: 19 – 25	Encuesta	Ordinal
	Participación	P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26	D: 8 – 18 M: 19 – 29 E: 30 – 40	Encuesta	Ordinal
Programa de Gestión Universitaria	Funciones	-Planificación -Organización -Integración de Personal - Dirección -Control de la Institución Universitaria	20	Documentos que sustentan la implementación del Programa	Ordinal
	Estrategias Organizacionales	-Actualización -Participación en equipos de trabajo -Socialización de valores organizacionales	33-34 35-36 37-38		

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se refiere a la metodología de la investigación, en el mismo se presenta el diseño de la investigación, tipo de investigación, población, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y procedimiento de la investigación. En resumen, muestra los pasos a seguir por las investigadoras para lograr los objetivos planteados al inicio de la investigación.

3.1. Diseño de la investigación

La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la Facultad de Educación, una vez que se tome la información descrita, se realizará una propuesta de programa para superar el clima institucional; al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico.

3.2. Población y muestra

POBLACIÓN

Según Arias, (2006)

Para efectos de este estudio, la población quedó constituida por 64 docentes entre nombrados y contratados adscritos a la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque tal como se observa en el siguiente Cuadro. (p. 81)

Cuadro 01: Docentes adscritos a la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque.

Docentes	Población	Porcentaje
Nombrados	44	87.5%
Contratados	20	12.5 %

Fuente: Registro de asistencia escuela Profesional de Educación

MUESTRA

La muestra está constituida por 36 docentes entre nombrados y contratados adscritos a la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque.

Para seleccionar la muestra se utilizó el muestreo probabilístico del tipo aleatorio simple debido a que todos los docentes tienen la misma probabilidad de ser elegidos por pertenecer a una misma escuela profesional.

Criterio de inclusión

Docentes nombrados y contratados adscritos a la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque.

Docentes que no participaron en la muestra piloto

Criterio de exclusión

10 docentes que participaron como piloto con la finalidad de determinar la validez y confiabilidad del cuestionario que mide el clima institucional

Cuadro 02: Docentes adscritos a la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque.

Docentes	Frecuencia	Porcentaje
Muestra	36	84.4%
Piloto	8	15.6%
Total	44	100%

Fuente: Registro de asistencia escuela Profesional de Educación

3.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumento de recolección de datos se refieren a los mecanismos que las investigadoras utilizaron para acumular la información requerida y describir el comportamiento de las variables objeto de estudio y así determinar si están relacionadas,

las cuales según Bernal (2006), “de acuerdo con el método y el tipo de investigación a realizar, se utilizan unas u otras técnicas” (p. 175).

En este caso, las técnicas comprenden una serie de instrumentos para recolectar la información, en este caso, se empleará la encuesta como técnica y como instrumento un cuestionario, que, Hernández y otros (2006), lo definen como “un conjunto de preguntas o afirmaciones” (p. 27).

La técnica a utilizar en la investigación será la encuesta y el instrumento el cuestionario. La encuesta será aplicada al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el propósito de medir la variable clima institucional, conformado por veinte (26) ítems cada uno con preguntas cerradas, las cuales serán contestadas de acuerdo a las alternativas de respuesta de la escala Lickert: siempre, casi siempre, A veces, casi nunca y nunca.

La Observación.

Es un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema. Este problema es el que da sentido a la observación en sí y el que determina aspectos tales como: qué se observa, quién es observado, cómo se observa, cuándo se observa, dónde se observa los datos procedentes de la observación o qué utilidad se le da a los datos. Se desarrollará la observación de la siguiente manera:

De campo.

Aplicación del cuestionario a los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque.

El fichaje.

Técnica destinada al registro escrito de los datos que se obtienen de las distintas fuentes de información, las mismas que nos facilitan la obtención y almacenamiento de los antecedentes de estudio y el marco teórico; permitiendo la sistematización bibliográfica. Los mismos que se redactarán mediante el sistema APA.

3.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos

Método de Análisis.

Este método ayudará a las investigadoras a analizar la información relevante respecto al marco teórico, así mismo servirá para procesar la información recogida luego de aplicar los instrumentos de trabajo de campo que permitirá formular las conclusiones finales de la investigación.

Procedimiento para la recolección de datos

- Se elaboró el cuestionario que mide el clima institucional a los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque.
- Luego se realizó la validez de contenido
- Se aplicó el cuestionario a un piloto de 10 docentes de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque con la finalidad de determinar la validez de constructo y confiabilidad del cuestionario
- Después de que el instrumento tuvo validez de contenido, validez de constructo y confiabilidad del instrumento, se aplicó a los 54 docentes de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque pertenecientes a la muestra.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA Y RESULTADOS

CAPÍTULO IV: PROPUESTA Y RESULTADOS

El Capítulo IV está referido al análisis y discusión de los resultados de la investigación y la presentación de la propuesta del programa de gestión universitaria para superar las deficiencias del clima institucional de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo-Lambayeque

4.1. Análisis y Discusión de los Resultados

RESULTADOS

Tabla 1: Clima Institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruíz Gallo”- Lambayeque

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	19	52.8%
Moderado	11	30.6%
Eficiente	6	16.7%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

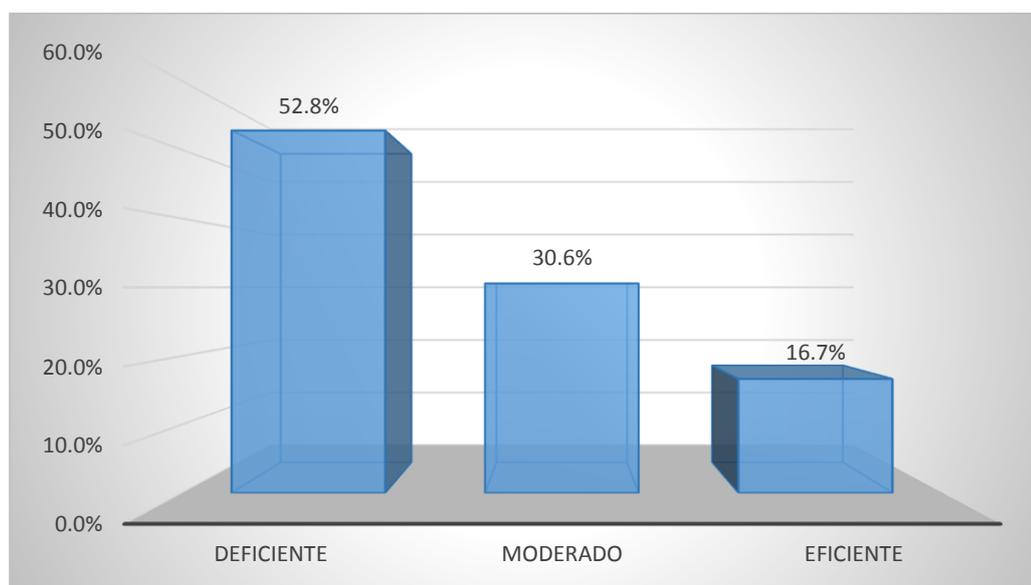


Figura 1: Clima Institucional del personal docente en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruíz Gallo”- Lambayeque

En la tabla y/o figura 1; se observa que, el Clima Institucional del personal docente en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque es deficiente con el 52.8%, seguido con el 30.6% con Clima Institucional moderado y por último el 16.7% del personal docente tienen clima institucional eficiente.

Tabla 2: Comunicación en el Clima Institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	21	58.3%
Moderado	10	27.8%
Eficiente	5	13.9%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

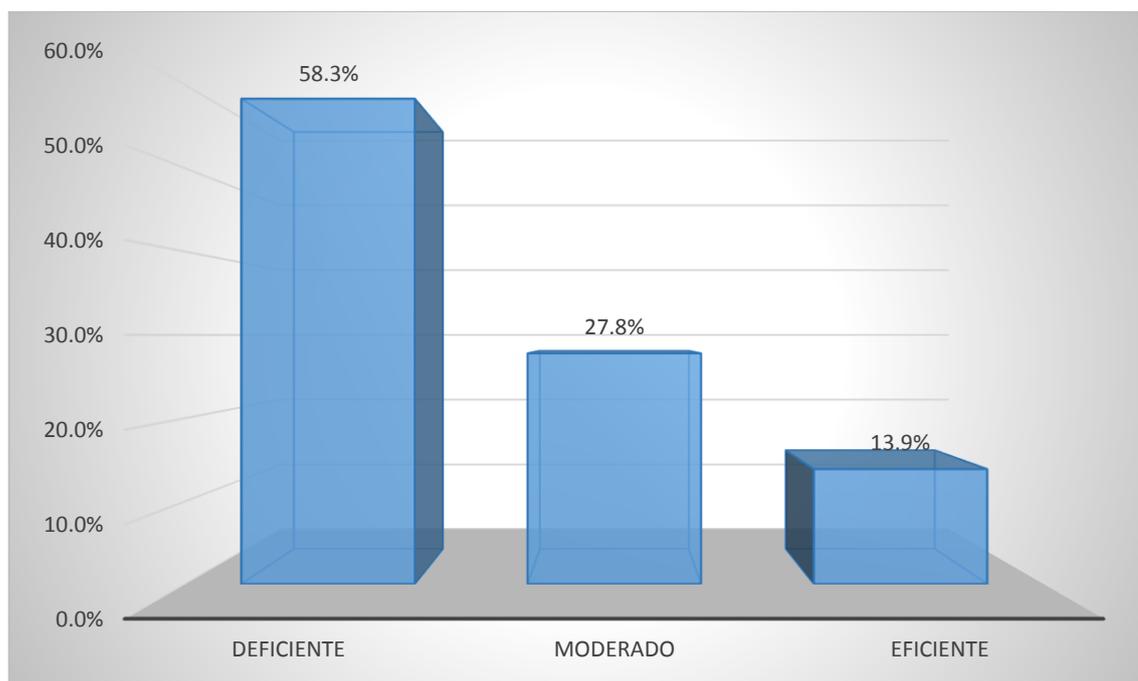


Figura 2: Comunicación en el Clima Institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque

En la tabla y/o figura 2; se observa que, Comunicación en el Clima Institucional del personal docente en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque es deficiente con el 58.3%, seguido con el 27.8% con Clima Institucional moderado y por último el 13.9% del personal docente tienen Comunicación en el clima institucional eficiente.

Tabla 3: Motivación en el Clima Institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	20	55.6%
Moderado	12	33.3%
Eficiente	4	11.1%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

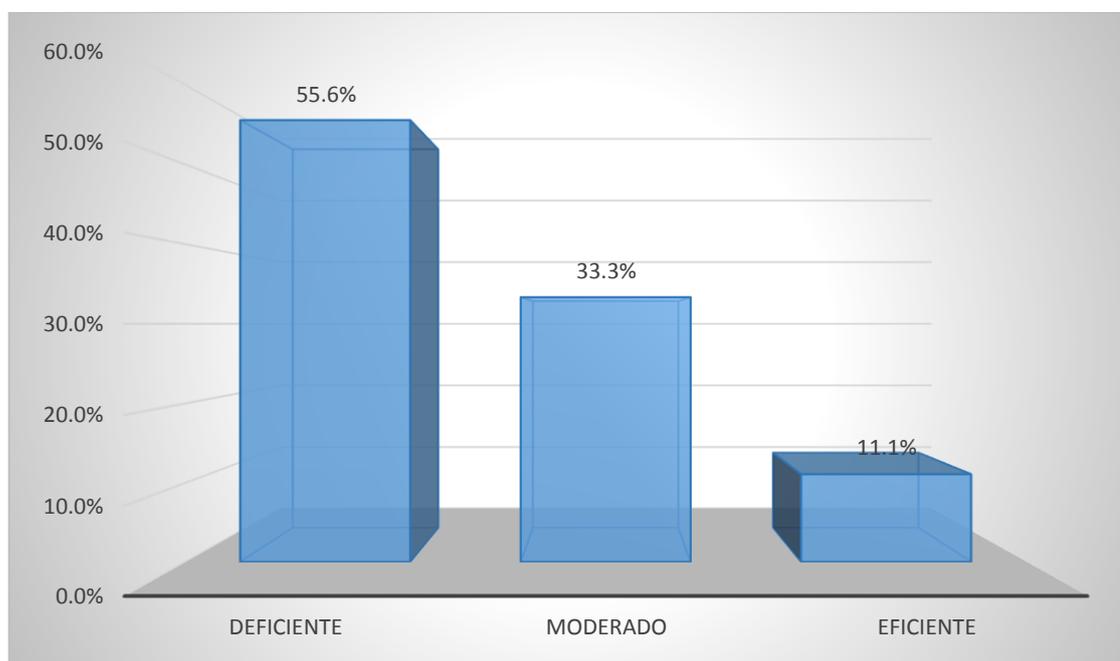


Figura 3: Motivación en el Clima Institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque

En la tabla y/o figura 3; se observa que, la Motivación en el Clima Institucional del personal docente en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque es deficiente con el 55.6%, seguido con el 33.3% con Clima Institucional moderado y por último el 11.1% del personal docente tienen Motivación en el clima institucional eficiente.

Tabla 4: Confianza en el Clima Institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	22	61.1%
Moderado	8	22.2%
Eficiente	6	16.7%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

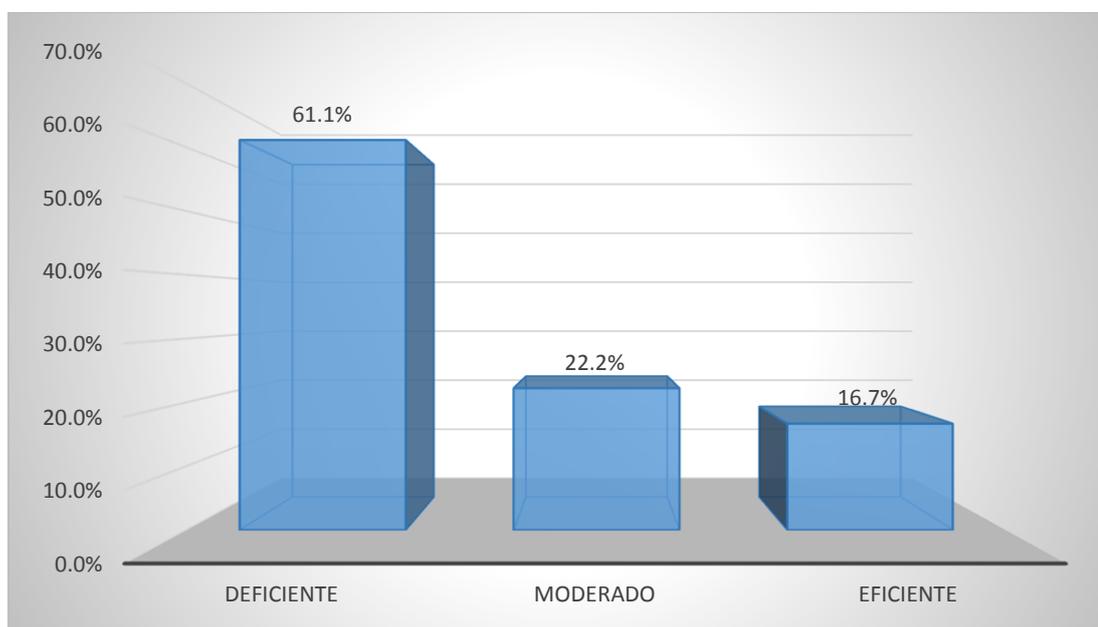


Figura 4: Confianza en el Clima Institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque

En la tabla y/o figura 4; se observa que, la Confianza en el Clima Institucional del personal docente en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque es deficiente con el 61.1%, seguido con el 22.2% con Clima Institucional moderado y por último el 16.7% del personal docente tienen Confianza en el clima institucional eficiente.

Tabla 5: Participación en el Clima Institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	17	47.2%
Moderado	13	36.1%
Eficiente	6	16.7%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

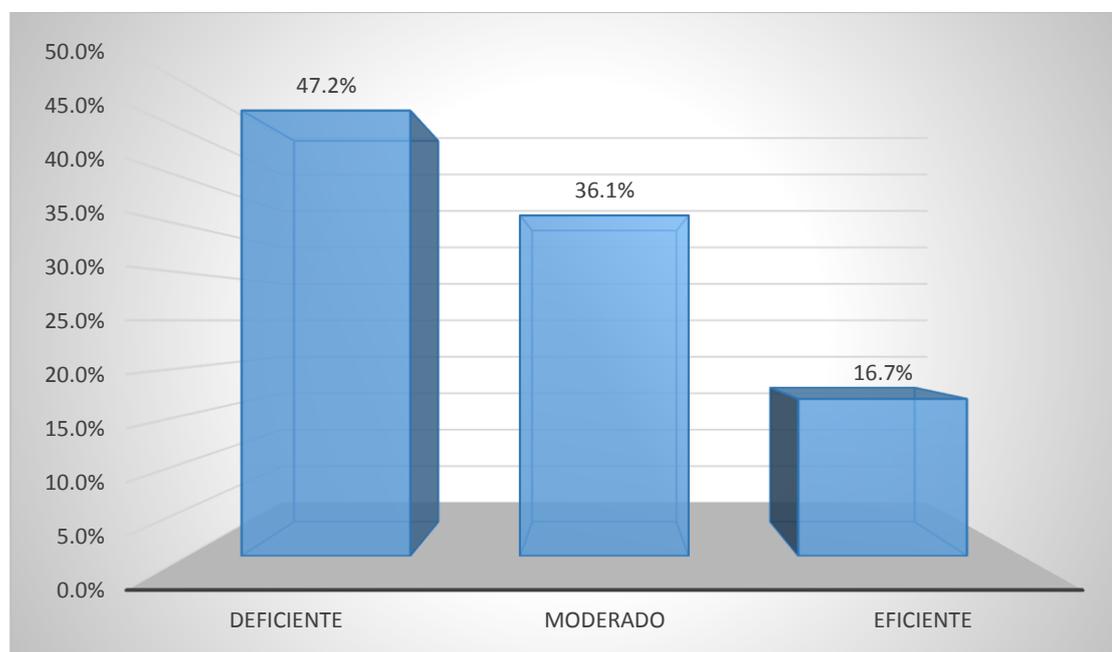


Figura 5: Participación en el Clima Institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque

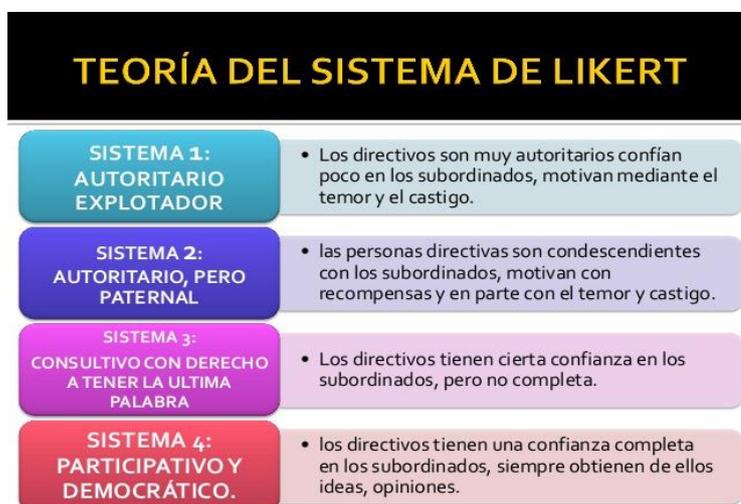
En la tabla y/o figura 5; se observa que, el Clima Institucional del personal docente en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque es deficiente con el 47.2%, seguido con el 36.1% con Clima Institucional moderado y por último el 16.7% del personal docente tienen clima institucional eficiente.

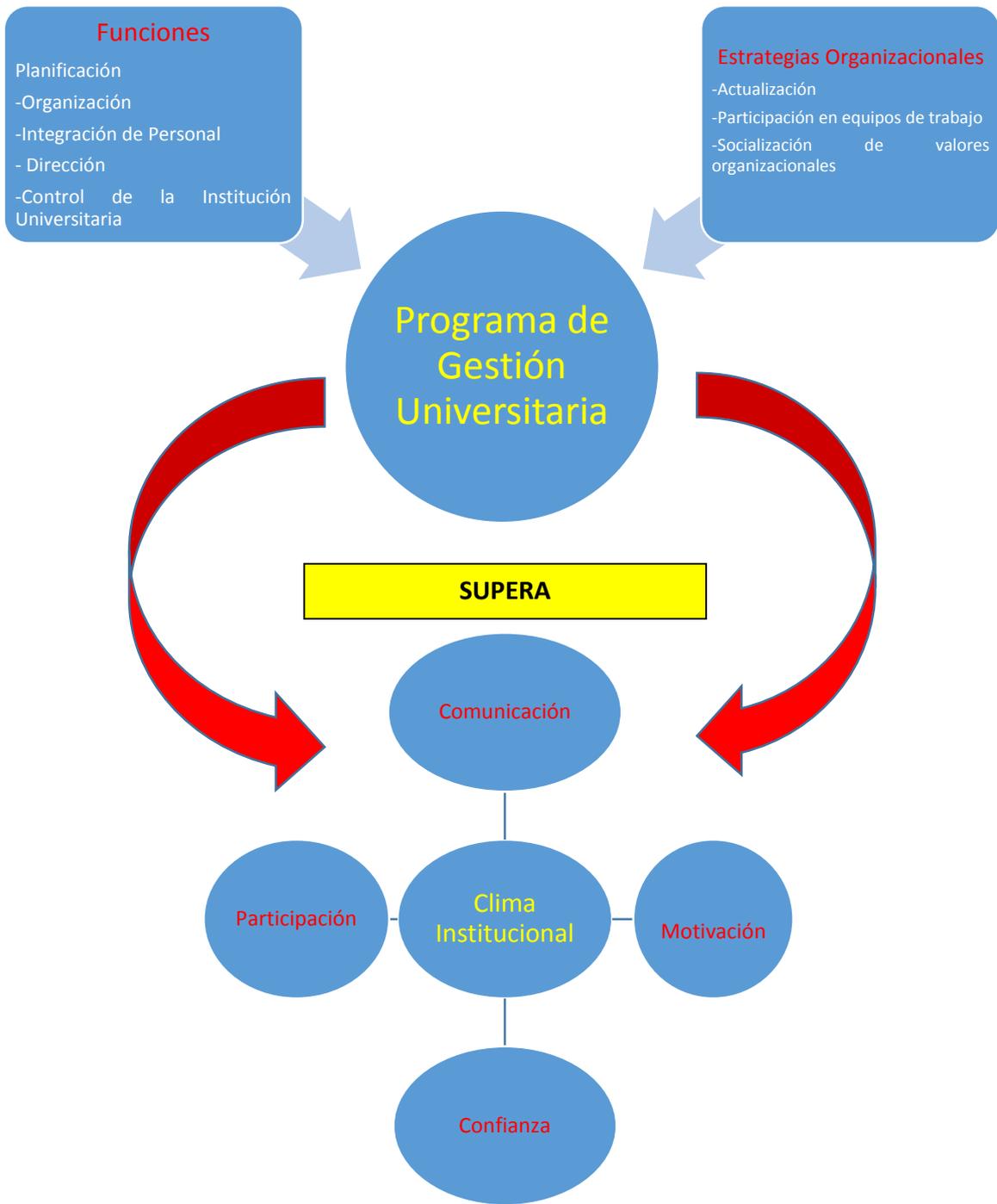
Estos resultados se comparan con Mamani Q. (2013), en su Tesis “Modelo de gestión institucional para fortalecer el clima institucional de la Facultad de Ciencias de la Educación nivel primario, Universidad Andina- Nestor Cáceres Velásquez- Juliaca, 2013”, indica que se presenta un deteriorado clima institucional expresado en débiles relaciones interpersonales, falta de solidaridad, desorganización, desconfianza, y que se siente la frustración y la apatía porque existe poco comunicación entre directivos-docentes y administrativos, así mismo se llega a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, también la falta de respeto, es por ello que los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados, desencadenando enfrentamientos y conflictos constantes.

Siendo corroborado por la Teoría de Likert quien concluye que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

4.2. Presentación de la propuesta

Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta





**PROGRAMA DE GESTIÓN UNIVERSITARIA PARA SUPERAR LAS
DEFICIENCIAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DOCENTE DE
LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” LAMBAYEQUE – 2016”.**

DOCENTES INVESTIGADORAS:

Br. ROSA MARIA BARRETO ROMERO

Br. CINDY ELIZABETH BURGA

DURACIÓN:

2 meses.

PRESENTACIÓN

Hoy en día las universidades desarrollan planes estratégicos basados en su mayor capital: su recurso humano; debido a que el fortalecimiento y motivación que pueda tener dicho capital, genera un mayor impacto en los resultados de productividad. Entre los planes más importantes están los talleres de gestión universitaria. Para ello, se emplean diversas Funciones como son: Planificación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control de la Institución Universitaria

Utilizando diversas estrategias Organizacionales como son la actualización, participación en equipos de trabajo, socialización de valores organizacionales dirigidos a mejorar la comunicación, la motivación, la confianza y la participación.

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA:

Superar las deficiencias del clima institucional a través del programa de gestión universitaria para del personal docente de la escuela profesional de educación de la facultad de ciencias histórico sociales y educación de la universidad nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque – 2016”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Empoderar al personal docente de la escuela profesional de educación de la facultad de ciencias histórico sociales y educación de la universidad nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque sobre las funciones de :Planificación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control de la Institución Universitaria.
- Realizar los talleres del Programa de gestión universitaria ejecutando las estrategias Organizacionales, estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y estrategias de socialización de valores organizacionales

Variable	Dimensiones	Indicadores	Índice	Instrumento	Escala
Programa de Gestión Universitaria	Funciones	-Planificación -Organización -Integración de Personal - Dirección -Control de la Institución Universitaria	20	Documentos que sustenten la implementación del Programa	Ordinal
	Estrategias Organizacionales	-Actualización -Participación en equipos de trabajo -Socialización de valores organizacionales	33-34 35-36 37-38		

INFORMACIÓN GENERAL:

FORMACIÓN GENERAL				
DURACIÓN:	Dos meses			
TALLERES	Taller de Planificación	Taller de Organización	Taller de Integración de Personal	Taller de Dirección Control
METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Talleres con metodología activa y motivadora ✎ Expositiva y reflexiva. ✎ Talleres con secuencia didáctica pre establecida: <ul style="list-style-type: none"> ✎ Actividades de Presentación. ✎ Actividades de Integración. ✎ Actividades de Actualización ✎ Actividades de Participación en equipos de trabajo. ✎ Actividades de Socialización de valores organizacionales 			

Recomendaciones

ANTES DE LOS TALLERES

Es importante que el facilitador se prepare con anticipación a los talleres, para esto debe tener en cuenta:

- revisión de la parte teórica del curso, relacionando temas que se tocarán en los talleres
- revisión y elaboración de materiales de apoyo (fichas, tarjetas de trabajo, etc.)
- previsión de problemas en los talleres ya sea con los participantes o con los temas a tratar

DURANTE DE LOS TALLERES

Recuerde que como facilitador usted es la principal guía para los participantes, por ello:

- muestre buena disposición todo el tiempo ante los participantes
- establezca un nivel adecuado de empatía con el grupo, creando un clima de confianza
- resuelva de manera asertiva las dudas de los participantes, recuerde que usted es el facilitador y no hay preguntas absurdas



PROPOSITO : PLANIFICACION : COMUNICACIÓN /MOTIVACION /CONFIANZA /PARTICIPACION	
Taller 01: PLANIFICANDO MEJORAMOS NUESTRO TRABAJO DOCENTE UNIVERSITARIO	
DURACION : 5 HORAS	
Actividades de Presentación.	<p>El primer paso para gestionar estas actuaciones, su planificación, debe realizarse en el marco del plan de estudios y queda recogido en dos documentos para cada curso la guía docente y la programación temporal.</p> <p>Realizar un diagnóstico mediante el cual se analice el estado actual de la comunicación en la facultad de la universidad, donde los docentes expongan qué tan buenas son sus relaciones, y qué tan oportunos y relevantes son los espacios que se generan desde la institución para promover el intercambio de ideas y conocimientos.</p> <p>El grupo de docentes se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer la importancia de la comunicación y de unas adecuadas relaciones interpersonales, definiendo además las estrategias que se pueden aplicar en la institución para generar una comunicación eficaz.</p>
Actividades de Integración.	Se propone una discusión entre los participantes sobre los elementos que favorecen una buena comunicación en el entorno laboral, y el conjunto de prácticas y acciones que facilitan el desarrollo de unas adecuadas relaciones interpersonales. El moderador debe tomar nota sobre las ideas principales y conclusiones a las que se llegue a través de la discusión.
Actividades de Actualización	Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario sobre la planificación :

	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué cree que es importante una buena comunicación al interior de la universidad? 2. ¿Cómo se pueden favorecer unas buenas relaciones interpersonales entre los docentes? 3. ¿Cuáles son los factores que comúnmente impiden el desarrollo de una adecuada comunicación en su trabajo? 4. ¿Qué estrategias podría aplicar la universidad para fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación? 5. ¿Siente que la comunicación actual que se ha generado entre su grupo de trabajo es adecuada o no, y por qué? 6. ¿Usted se esfuerza por mantener unas buenas relaciones con sus compañeros, y qué ha hecho para lograrlo?
<p>Actividades de Participación en equipos de trabajo.</p>	<p>Se le da una hoja con un dibujo a uno de los docentes, quien debe describirlo a todo grupo, explicando con detalles las cualidades, medidas, colocación, colores y trazos.</p> <p>La condición en esta primera parte es que solamente el voluntario puede hablar, y debe hacerlo de espaldas a sus compañeros.</p> <p>El dibujo nunca puede ser visto por el grupo.</p> <p>Luego de la descripción realizada por el voluntario, cada uno de los demás participantes deben realizar un dibujo según dicha descripción, y se tomará el tiempo</p> <p>Se le entrega una hoja con otro dibujo al mismo voluntario, quien vuelve a narrarlo al grupo con toda exactitud. A diferencia de la primera parte, el voluntario se coloca de frente al grupo, y los participantes pueden hacer todas las preguntas que consideren necesarias.</p>

	<p>Después de la descripción realizada por el voluntario, los demás participantes nuevamente realizan un dibujo según dicha descripción.</p> <p>Se compara el tiempo utilizado en la realización del primer y el segundo dibujo.</p> <p>Se comparan los dibujos de los grupos</p> <p>Se compara la vivencia del grupo en el primero y segundo dibujos.</p>
<p>Actividades de Socialización de valores organizacionales</p>	<p>Se hace una reflexión teórica sobre las ventajas y desventajas de cada sistema, en donde cada participante explique las ventajas y las desventajas de cada uno de ellos.</p> <p>Al final se desarrolla un análisis y discusión para determinar cómo se puede aplicar lo aprendido a los procesos de planificación para el desarrollo de las relaciones interpersonales.</p> <p>Es importante que al comienzo se elija a un voluntario para que tome nota de las principales ideas que se desarrollan en este análisis, pues además de los dibujos, éste será el resultado final de la actividad, que permitirá determinar cuál es la relevancia en la institución de una adecuada comunicación para favorecer un buen clima laboral.</p>
<p>PRODUCTO</p>	<p>Reflexión sobre la importancia de la planificación de las actividades de la labor docente universitaria.</p> <p>Consideraciones para la planificación de las actividades de la labor docente universitaria.</p> <p>Momentos de las actividades de la labor docente universitaria.</p>

PROPOSITO : ORGANIZACION : COMUNICACIÓN /MOTIVACION /CONFIANZA /PARTICIPACIÓN	
Taller 02: ORGANIZAMOS NUESTRO TRABAJO COLABORATIVO	
DURACION : 5 HORAS	
Actividades de Presentación.	<p>Se forman dos grupos de trabajo de docentes.</p> <p>Se les pide a los participantes que se quiten los zapatos y que los coloquen en un costal o una bolsa</p> <p>Se indicará a los participantes de cada grupo que tiene 3 minutos para ponerse los zapatos</p> <p>Finalmente se evalúa el logro de cada equipo, teniendo en cuenta el trabajo grupal realizado</p>
Actividades de Integración.	<p>Se explicará a los participantes la estrategia para poder elaborar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se puede utilizar como elemento de apoyo.</p> <p>Se enfocan en las estrategias que realizan cada uno de los docentes para organizar tu trabajo.</p>
Actividades de Actualización	<p>En primer lugar, se pide a los asistentes que, individualmente, contrasten las estrategias metodológicas participativas que se presentan en el taller con su propia experiencia docente universitaria.</p> <p>En esta primera parte de la actividad se genera un proceso reflexivo, puesto que el profesorado toma su experiencia como objeto de análisis y de consideración.</p>
Actividades de Participación en equipos de trabajo.	<p>Después, el resultado de este proceso reflexivo es compartido con el resto de asistentes en pequeños grupos. Esto permite a los participantes disponer de la experiencia del resto, ampliando de este modo su visión de las estrategias metodológicas participativas.</p>

	<p>Se lleva a cabo el momento experiencial. Cada grupo selecciona y planifica una de las estrategias metodológicas que previamente ha seleccionado de acuerdo con sus necesidades e intereses. En la puesta en común del gran grupo se examinan sistemáticamente las estrategias presentadas: cuáles se trataron, qué se vio, qué se entendió, qué significado tuvo la experiencia, qué conclusiones se pueden extraer en orden a experiencias parecidas y anteriores.</p> <p>En el proceso reflexivo-experiencial del taller en que los asistentes, ya individualmente o en grupo, son capaces de aclarar el significado de la experiencia sobre la organización de las actividades y de empezar a tomar conciencia de cómo esta información generada por la actividad previamente desarrollada se podría usar en experiencias futuras. De nuevo, igual que en la primera fase, este es un momento de carácter reflexivo en el cual la experiencia que acaba de finalizar se toma como objeto de análisis.</p>
<p>Actividades de Socialización de valores organizacionales</p>	<p>E grupo lleva a cabo una identificación de lo que puede ser abstraído de la realidad de la actividad y aplicado a situaciones futuras. El grupo está ahora en disposición de preguntarse como los conceptos y principios extraídos en el análisis anterior se pueden aplicar en el futuro.</p> <p>Aquí se crean estructuras de diálogo y participación y el método utilizado forma parte del contenido. Es decir, en el taller se aprenden las estrategias participativas y se ofrece de «manera participativa» y «reflexivamente» a docentes para que lleven las estrategias participativas y el aprendizaje reflexivo-experiencial a su práctica docente. En este taller, hay una coincidencia temática entre lo que se hace y lo que se dice.</p> <p>Aquí se aprende con una determinada metodología basada en el aprendizaje y no tanto en la enseñanza (el trabajo del docente ha estado presente en la preparación del diseño, el seguimiento y la</p>

	puesta en común para la organización de las actividades de la universidad donde se divide el trabajo para ser más efectivo).
PRODUCTO	Organización de actividades de las funciones de los docentes universitarios.

PROPOSITO : INTEGRACION DEL PERSONAL : COMUNICACIÓN	
/MOTIVACION /CONFIANZA /PARTICIPACION	
Taller 03: INTEGRANDONOS SOMOS MEJORES PERSONAS	
DURACION : 5 HORAS	
Actividades de Presentación.	<p>Las actividades que permiten trabajar son en equipos :</p> <p>Nº 1 – “Con la mira en el Norte”-, la cual a través de la creación de un cartel publicitario permite ejercitar la fijación de objetivos compartidos por el equipo.</p> <p>Nº 2 – “Juntos pero no revueltos”-, que pone en práctica la identificación de roles al interior de una empresa, y genera la oportunidad de vincularlos con sus funciones.</p> <p>Nº 3 – “Vamos tejiendo una red”-, que mediante la construcción de una maqueta permite visualizar la necesidad de coordinación y revisión de avance de una tarea.</p> <p>Nº 4 – “Veámonos las caras”-, que facilita la comprensión y ejercitación de los elementos que hay que considerar para asistir y dirigir una reunión de trabajo.</p>
Actividades de Integración.	<p>Identificar objetivos y coordinarse con otros se plantea para trabajar lo siguiente.</p> <p>Establecer los objetivos</p> <p>Distribuir tareas y roles al interior del equipo.</p> <p>Establecer instancias de comunicación y coordinación y mecanismos de control y seguimiento, Planificar y participar en reuniones de equipo.</p>
Actividades de Actualización	<p>Con el grupo la importancia del trabajo en equipo y estimule la toma de contacto con el tema, pidiéndoles que identifiquen experiencias de</p>

	<p>este tipo que hayan sido significativas para ellos, como por ejemplo, organizar una actividad del curso o una fiesta familiar. Introduzca la actividad mencionando que en un equipo, para que todos puedan contribuir adecuadamente, es fundamental contar con objetivos claros que orienten el desempeño de cada cual.</p>
<p>Actividades de Participación en equipos de trabajo.</p>	<p>En subgrupos, expresen qué esperan</p> <p>Pueden contestar las preguntas:¿Qué quiero que suceda aquí?¿Qué quiero que no suceda aquí?</p> <p>Finalmente redactan cada uno por escrito: “Mis objetivos en este taller”. Mencione 2o 3 y explíquelos a un compañero.</p>
<p>Actividades de Socialización de valores organizacionales</p>	<p>En equipos de trabajo elaboran en un cartel una frase que resuma Como propiciar la convivencia armoniosa de todas las personas dentro y fuera de la universidad.</p> <p>Se cerrará el taller comentando los Principios fundamentales para ayudar a aumentar el buen trato y la integración entre las personas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Reconocimiento de la dignidad 2.- Comunicación efectiva. 3.- Interacción igualitaria. 4.- Empatía. 5.- Diálogo. 6.- Negociación. 7.- Justicia social. <p>Palabras claves para el Buen Trato e integración entre las personas :</p> <p>Escuchar</p>

	<p>Crear</p> <p>Proteger</p> <p>Denunciar</p> <p>Incluir.</p> <p>en equipo completan el cuarteto de encajes con la imagen e identidad que transmite la universidad</p>
PRODUCTO	Integrar al personal docente a través del trabajo colaborativo.

PROPOSITO : DIRECCIÓN -CONTROL DE LA INSTITUCIÓN	
UNIVERSITARIA: COMUNICACIÓN /MOTIVACION /CONFIANZA	
/PARTICIPACION	
Taller 04: SOMOS LIDERES PARA MEJORAR LA DIRECCION Y CONTROL DE NUESTRA LABOR	
DURACION : 5 HORAS	
Actividades de Presentación.	<p>En una hoja en blanco, escriba su reflexión sobre una experiencia de apoyo que haya brindado a las actividades de la universidad.</p> <p>Luego de evocar una situación que le haya demandado un cambio importante personal y profesional, en el apoyo dado, desarrolle la reflexión considerando las siguientes preguntas:</p> <p>¿En qué apoyé?</p> <p>¿Qué le ayudó a apoyar a su personal?</p> <p>¿Ha asistido a alguna instancia de capacitación docente que proponga algún tipo de apoyo a su personal?</p> <p>Si no ha asistido ¿Por qué no ha asistido?</p> <p>En el caso de haber asistido:</p> <p>¿Pudo apoyar a todo su personal, sin excepción? ¿Por qué?</p> <p>¿Hubo algo que quiso apoyar y no pudo hacer en el momento oportuno? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué cree que le hubiera ayudado a implementar ese apoyo</p>
Actividades de Integración.	<p>Se reúne en grupos de 4 personas e intercambien sus experiencias.</p> <p>Considerar las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué creen que se necesita para apoyar?</p>

	<p>¿Qué papel pueden jugar los otros en ese apoyo?</p> <p>¿Qué necesitamos para apoyar en la institución educativa que laboramos?</p> <p>¿Quiénes podrían aportar a ese apoyo y cómo podrían hacerlo?</p> <p>Se agrupan en 4 equipos y eligen una palabra o frase que los ayude asumir con responsabilidad su liderazgo como director.</p>
<p>Actividades de Actualización</p>	<p>Se entabla como debe ser una persona que dirige que es aquella que sabe utilizar adecuadamente los recursos humanos, debe promover cohesión entre sus miembros y éstos deben mantener una moral alta.</p> <p>Además, los miembros de la universidad deben utilizar su autonomía para adaptarse a los retos que le produce el ambiente, planificar el cambio e introducir innovaciones que le permitan estar en mejoramiento continuo y colaborar juntos utilizando el consenso para la solución adecuada de los problemas que se presenten. Es importante que a través de la gestión universitaria se introduzcan las innovaciones que sean necesarias para lograr un proceso educativo más exitoso.</p>
<p>Actividades de Participación en equipos de trabajo.</p>	<p>En equipos de trabajo elaboran en un cartel, una frase que resuma el apoyo que les gustaría brindar</p> <div data-bbox="518 1469 1369 1733" style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Un docente universitario es el que puede “escuchar”, “aconsejar”, “orientar”, “ayudar”, “tender la mano” es el que tiene consideraciones individualizadas.</p> </div>
<p>Actividades de Socialización de</p>	<p>Se cerrará el taller realizando las siguientes preguntas de reflexión:</p> <p>a) ¿Qué es para usted apoyar a sus colegas?</p>

valores organizacionales	<p>b) ¿Cómo cree que se diferencia el rol de apoyar con el de acompañar, que es su rol actual?</p> <p>c) ¿Qué tan competente se siente cuando apoya a sus docentes?</p> <p>d) ¿Qué debe cambiar?</p> <p>e) ¿Qué expectativas, dudas, temores tiene al respecto?</p> <p>f) ¿Qué aspectos de lo que definimos que deberíamos aprender para ser un líder pedagógico considera que tendrá mayor dificultad para aprender?</p> <p>g) ¿Qué fortalezas tiene para poder enfrentar y brindar apoyo a sus docentes?</p> <p>Evaluación:</p>
PRODUCTO	Liderar el trabajo docente universitario.

CONCLUSIONES

Se Propuso un programa de gestión universitaria con sus respectivas funciones y estrategias organizacionales con la finalidad de superar las deficiencias del clima institucional del personal docente de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque.

El clima institucional del personal docente en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque es deficiente.

Se diseñó un Programa de Gestión Universitaria para superar las deficiencias como la comunicación, motivación, confianza y participación del clima institucional del personal docente de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque.

Se Validó el programa de gestión universitaria para superar las deficiencias del clima institucional del personal docente de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque. Mediante jueces expertos y análisis estadísticos.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el Programa de Gestión Universitaria a los docentes de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, escuela profesional de educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque.
- Se debe aplicar continuamente instrumentos que ayuden a mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, escuela profesional de educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Lambayeque.
- Diseñar Programas referentes a los diferentes climas de trabajo que se presenten entre los profesionales universitarios.
- Antes de aplicar instrumentos a los profesionales universitarios deben ser validados para que la información sea confiable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Ed. Editorial Trillas. México. 2002.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da Edición. México. Editorial Mc Graw- Hill.
- Forehand & Gilmer. (1965). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, Adrian Furnham. Capítulo 13.
- Gonzalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)*.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall*.
- Stogdill, R. (1999). *Teoría e Investigación del Liderazgo*. Editorial San Marcos.
- Tafur, M. (2015). *A Propósito del 31 Aniversario*. Artículo. Internet.
- www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtm
- www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.htm

Trabajos citados

Fischman, D. (2005). *El líder transformador II*. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A.

Fischman, D. (2010). *El Líder Transformador I*. Lima: Extramuros.

Fischman, D. (2014). *Motivación 360°. Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Planeta Perú.

George, C & Álvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson Educación.

Lupano, M. &. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*(6), 107-121. Recuperado el 27 de agosto de 2015, de

<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Serralde, A. (junio de 1983). ¿Qué tan “Z” es la teoría “Z” de Ouchi? *Management Today en español*, 19-30.

Vallejos, M. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: una análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122.

ANEXOS

ANEXO 01

CUESTIONARIO QUE MIDE EL CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado docente:

Agradecemos su colaboración por su aporte con la Investigación de Título: “Programa de Gestión Universitaria para superar las deficiencias del Clima Institucional del personal docente de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque – 2016”, desarrollando el cuestionario de Clima Institucional.

SEXO:(F) (M)

EDAD: _____

Por favor, siga Ud. Las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

1. Nunca 2.Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

N°	COMUNICACION	1	2	3	4	5
1	¿La comunicación entre los docentes de la escuela de educación de la UNPRG, es fluida?					
2	¿Considera que existe rapidez en el traslado de la información entre los docentes de la escuela de educación de la UNPRG?					
3	¿Usted como docente Considera que se deben aceptar las propuestas que se dan en la escuela de educación de la UNPRG?					

4	Cómo docente está de acuerdo que mediante la comunicación entre colegas funcionen las normas en la escuela de educación de la UNPRG					
5	Inciden los espacios y horarios entre los docentes de la escuela de educación de la UNPRG.					
6	¿Considera usted que la escuela de educación de la UNPRG oculta información?					
	MOTIVACIÓN					
7	¿Existe un grado de satisfacción entre los docentes de la escuela de educación de la UNPRG?					
8	¿Existe un reconocimiento de trabajo a los docentes de la escuela de educación de la UNPRG?					
9	¿Se valora su trabajo a los docentes de la escuela de educación de la UNPRG?					
10	¿Existe autonomía en los docentes de la escuela de educación de la UNPRG?					
11	¿Se siente motivado por la escuela de educación de la UNPRG?					
12	¿La escuela de educación de la UNPRG le otorga buenas condiciones de trabajo?					
13	¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la escuela de educación de la UNPRG?					
	CONFIANZA					
14	¿Existe confianza entre los docentes de la escuela					

	de educación de la UNPRG?					
15	¿Existe sinceridad entre los docentes de la escuela de educación de la UNPRG?					
16	¿Existe respeto por los espacios de cada docente de la escuela de educación de la UNPRG?					
17	¿Se le da importancia al trato amical entre los docentes de la escuela de educación de la UNPRG?					
18	¿Considera usted útil reunirse fuera de la Universidad para continuar el trabajo que le queda?					
	PARTICIPACIÓN					
19	¿Participa en las actividades que realiza la escuela de educación de la UNPRG?					
20	¿Participan las autoridades de la Facultad de educación en las actividades que se realizan?					
21	¿Tiene participación indirecta en el consejo de Facultad?					
22	¿Participa en las deliberaciones y decisiones entre docentes?					
23	¿Existe trabajo en equipo entre los docentes de la escuela de educación de la UNPRG?					
24	¿Considera oportuna la formación académica del docente para trabajar en equipo?					
25	¿Le parece que las reuniones deberían ser más frecuentes entre los docentes de la escuela de					

	educación de la UNPRG?					
26	¿En la escuela de educación de la UNPRG existe una buena coordinación entre sus docentes para resolver problemas?					

INDICE:

Índice	Deficiente	Moderado	Eficiente
Clima Institucional	26 – 60	61 – 95	96 – 130
Comunicación	6 – 14	15 – 22	23 – 30
Motivación	7 – 16	17 – 26	27 – 35
Confianza	5 – 11	12 – 18	19 – 25
Participación	8 – 18	19 – 29	30 – 40

ANEXO 02

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO QUE MIDE EL CLIMA INSTITUCIONAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	26

Ítems	Dimensiones	Correlación	
		total de elementos	Alfa de Cronbach
P1		,394	,880
P2	Comunicación	,555	,876
P3		,304	,886
P4		,529	,877
P5		,364	,883
P6		,579	,876
P7		,501	,877
P8		,377	,882
P9	Motivación	,302	,883
P10		,614	,875
P11		,899	,868
P12		,719	,872
P13		,838	,873
P14	Confianza	,693	,873
P15		,341	,928

P16		,507	,879
P17		,756	,872
P18		,479	,881
P19		,769	,871
P20		,743	,872
P21		,598	,875
P22	Participación	,764	,876
P23		,716	,872
P24		,648	,874
P25		,414	,880
P26		,363	,881

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
Inter sujetos	83,035	9	9,226		
Intra sujetos					
Entre elementos	72,635	25	2,905	2,692	,000
Residuo	242,865	225	1,079		
Total	315,500	250	1,262		
Total	398,535	259	1,539		

En la tabla se observa que el valor del análisis de varianza (ANOVA) el valor de la prueba F es altamente significativo ($p < 0.01$) lo que indica de que el cuestionario es válido.

Asimismo el valor del coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach supera el valor considerado ($\alpha > 0.70$) por lo que el instrumento es confiable.