



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“El Liderazgo Gerencial Transformacional como Estrategia de Gestión Democrática - participativa para mejorar el clima organizacional en los docentes de la escuela profesional de Educación, Facultad de Ciencias Histórico Sociales Y Educación, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Lambayeque, año 2016.**

**TESIS**

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

**AUTORES:**

**Br. Efraín Manayay Dávila**

**Br. Janet Manayay Dávila**

**ASESOR:**

**Dr. Guevara Servigón Dante Alfredo**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2019**

**“El liderazgo gerencial transformacional como estrategia de Gestión democrática-participativa para mejorar el clima organizacional en los docentes de la escuela profesional de Educación, Facultad De Ciencias Histórico Sociales Y Educación, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Lambayeque, año 2016.**

---

**Br. EFRAÍN MANAYAY DÁVILA**  
**AUTOR**

---

**Br. JANET MANAYAY DÁVILA**  
**AUTORA**

---

**Dr. DANTE A. GUEVARA SERVIGÓN**  
**ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

**Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI**  
**PRESIDENTE**

---

**M.Sc. JUAN CARLOS GRANADOS BARRETO**  
**SECRETARIO**

---

**Dra. DORIS NANCY DÍAZ VALLEJOS**  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

Esta tesis lo dedico a Dios, porque en su gran amor permitió que hoy esté concluyendo esta tesis, a mi esposa Roxana, mis hijas Adami y Emily, quienes me brindaron todo el apoyo necesario para avanzar profesionalmente.

**EFRAÍN**

Esta tesis se la dedico a Dios que ilumina mi camino día a día, a mi madre Gloria por su apoyo incondicional en todo momento y a mi esposo Juan por el apoyo y entusiasmo que me dio en esta fase de mi vida profesional.

**JANET**

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios y a todas las personas quienes compartieron conocimientos, que nos permitieron concluir esta tesis, especialmente a nuestro asesor el Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon, por su gran apoyo brindado.

***EFRAÍN Y JANET***

## INDICE

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I.....	13
DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL NIVEL SUPERIOR. ....	13
1.1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA. ....	13
1.1.1.- Ubicación y evolución histórica de la provincia de Lambayeque. ....	13
1.2.- ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN .....	15
1.2.1.- Reseña histórica de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque. ....	15
1.2.2.- Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación.....	15
1.2.3.- Escuela Profesional de Educación.....	15
1.3.- PRINCIPALES MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	17
1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
CAPITULO II.....	29
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS .....	29
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y SUS IMPLICANCIAS EN EL .....	29
CLIMA ORGANIZACIONAL .....	29
2.1.- LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE EL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO Y AXIOLÓGICO.....	29
2.2.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS .....	32
2.2.1.- La gestión educativa participativa desde el liderazgo Pedagógico. ....	32
2.3.-TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
2.3.1.- Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord.....	34
2.3.2.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass. ....	41
2.3.3.-Teoría del clima organizacional de Ramsés Likert.....	45
2.4.- MARCO CONCEPTUAL. ....	49
2.4.1.- Gestión universitaria .....	49
2.4.2.- Clima organizacional .....	51
2.4.3.- Clima organizacional y cultura organizacional.....	53

2.4.4.- El clima organizacional en las universidades .....	54
2.4.5.- El comportamiento organizacional.....	55
CAPÍTULO III .....	58
RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.1.- RESULTADOS. ....	58
3.2.- CONCEPCIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA. ....	62
3.3.- DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA. ....	63
3.3.1.- Objetivos.....	65
3.3.1.1.- Objetivo general.....	65
3.4.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA.....	79
3.4.1.- Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta. ....	79
3.4.2.- Representación gráfica de la relación entre la base epistemológica-axiológica de gestión educativa y el marco teórico de mejora del clima organizacional. ....	80
CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES .....	83
BIBLIOGRAFIA .....	84
ANEXOS .....	89

## RESUMEN

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 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 gerencia es el criterio clave para guiar a las organizaciones sociales y el talento humano; es la que traza filosofía social de la organización en busca de la integración, funcionamiento, participación sobre la base de un concepto de bien común. El comportamiento asumido por los docentes depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción que tiene los mismos docentes de la gestión organizacional. El presente trabajo problematiza preguntándose ¿de qué manera la estrategia institucional, participativa contribuye a fortalecer el clima organizacional en la carrera de educación de FACHSE de la UNPRG? Por tal motivo se plantea como objetivo general proponer una estrategia de gestión democrática participativa apoyada en el liderazgo gerencial transformacional. Utilizando un modelo propositivo para contribuir en la mejora del clima institucional; siendo un tipo de instigación básica, en base a fundamentos teóricos científicos.

**Palabras clave:** Gestión organizacional; clima organizacional, participación, relaciones interpersonales.

## **ABSTRACT**

The distinctive character of the university institution requires understanding that as being an organization that has a different logic from those of an economic or bureaucratic nature, it should be located as a complex organization. University organizations are constant sources of changes and innovations, both in the intellectual, scientific and technological fields. In general, universities are entities that being active and proactive should not be as they are. Management is the key criterion to guide social organizations and human talent; It is the one that traces the social philosophy of the organization in search of integration, functioning, participation on the basis of a concept of common good. The behavior assumed by the teachers depends directly on the administrative behavior and the organizational conditions that they perceive, therefore, the reaction will be determined by the perception that the teachers themselves have of the organizational management. The present work problematizes wondering how the institutional, participatory strategy contributes to strengthen the organizational climate in the FACHSE education career of the UNPRG? For this reason, the general objective is to propose a participatory democratic management strategy based on transformational management leadership. Using a proactive model to contribute to the improvement of the institutional climate; being a type of basic instigation, based on scientific theoretical foundations.

**Keywords:** Organizational management; organizational climate, participation, interpersonal relationships.



## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional según R. Sbragia (1983) refleja una tendencia e inclinación respecto hasta qué punto las necesidades de la organización y de las personas que la integran estaría efectivamente siendo atendidas. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Si bien es cierto que el clima organizacional es un concepto propio de los años treinta que nace con conceptos del Taylorismo de organización; sin embargo, no es hasta la aparición de la escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo), cuando se capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio emocional de la organización, la misma que se vincula a la noción de liderazgo, y a la interacción de la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles).

Brunet (1992) señala al clima organizacional como un medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

De otra parte, Goncalves, (1992) explica que el clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc., por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Según Stephen Robbins. (1999), la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

Respecto al desarrollo del presente trabajo, consideramos la importancia que tiene la base teórica en la que se fundamenta para poder direccionar adecuadamente las herramienta para realizar el diagnóstico y el plan de intervención; en esa perspectiva, para el presente trabajo de investigación se ha considerado como sustento teórico la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, el liderazgo pedagógico de K. Leithwood, la teoría organizacional de Likert, el modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord y el modelo diagnóstico de Juan Manuel Sánchez Soto.

En sentido, el **problema planteado** fue de la siguiente forma: ¿De qué manera la estrategia transformacional de gestión institucional participativa contribuye a fortalecer el clima organizacional de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque?

El **objeto de estudio** fue considerado el proceso de gestión en relación con el clima organizacional en el nivel superior. Y el **campo de acción** quedo establecido en el Liderazgo gerencial Transformacional como estrategia de gestión democrática-participativa de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

Para la ejecución de la investigación se cumplieron con un conjunto de actividades que fueron revisión de documentos, construcción de instrumentos para el recojo de datos y procesamiento, revisión de los aspectos teóricos, monitoreo de los procesos metodológicos, etc. Los métodos empleados para el recojo de datos figuran la encuesta a los docentes, la revisión de documentos.

Los objetivos planteados son: **Objetivo general:** Proponer una estrategia de gestión democrática-participativa orientada en el liderazgo gerencial Transformacional sustentada en la teoría del clima organizacional de Likert, en la teoría del liderazgo pedagógico de K. Leithwood, en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, en el modelo organizacional de “seis cajas de Weisbord, Marvin; para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

Los **objetivos específicos** son:

- ✓ **-Desarrollar un diagnóstico** situacional para conocer las características del clima organizacional de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.
- ✓ Elaborar el marco teórico de la presente investigación teniendo en cuentas la teoría del clima organizacional de Likert, la teoría del liderazgo pedagógico de K. Leithwood, la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, en el modelo organizacional de “seis cajas de Weisbord, Marvin que le de sustento a nuestra propuesta
- ✓ **Proponer una estrategia** transformacional de gestión organizacional participativa.

La **hipótesis** a defender consiste en: Si se propone una estrategia transformacional de gestión institucional participativa sustentada en la teoría del clima organizacional de Likert, en la teoría del liderazgo pedagógico de K. Leithwood, en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el modelo organizacional de “seis cajas de Weisbord, Marvin; entonces es posible mejorar el clima organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

La presente tesis está organizada en tres capítulos: En el **primer capítulo** se presenta el diagnóstico de la realidad provincial y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. **En el segundo capítulo** se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. **En el tercer capítulo** se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

**Los autores**

## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL NIVEL SUPERIOR.

En el presente capítulo se describen brevemente algunos aspectos de la provincia de Lambayeque en los aspectos históricos, climatológicos, socio-económicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque.com) y el INEI. Así mismo, se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

#### 1.1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA.



Fuente: <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/lambayeque.html>

##### 1.1.1.- Ubicación y evolución histórica de la provincia de Lambayeque.

La provincia de Lambayeque se encuentra ubicada en el norte de la costa peruana, aproximadamente entre las coordenadas geográficas 5° 28'36" y 7° 14'37" de latitud Sur y 79° 41'30" y 80° 37'23" de longitud oeste del Meridiano de Greenwich, específicamente, en el noroeste y este de la región Lambayeque; al lado izquierdo del río Lambayeque a una altura de 18 grados.

De acuerdo a la historia de la provincia, fue en la ciudad de Lambayeque donde se dio el primer pronunciamiento de la independencia del Perú, el 27 de diciembre, de 1820 por ello, se le denomina Cuna de la Libertad en el Perú. Posee casonas virreinales muy bien conservadas como la Casa Cúneo y la Casa Descalzi. La provincia fue creada mediante Ley del 7 de enero de 1872, durante el gobierno del Presidente José Balta.

### **1.1.2.- Situación socio-económica de la provincia de Lambayeque**

**Extensión territorial:** Su extensión es de 11,217.36 km<sup>2</sup> es la más extensa del departamento, posee el 67.63% de la superficie departamental, por decreto del Gobierno Militar, se le recortó 2849 km<sup>2</sup>, si se atiene a esa resolución su extensión sería de 8,368.36 km<sup>2</sup>.

**Clima:** Estación muy marcada, el verano con poca presencia de lluvias, donde la temperatura se eleva hasta alcanzar los 34°C. el resto del año presenta un clima otoñal, con permanente viento y temperaturas que oscilan entre los 17° y 25° C. En general la región presenta un clima benigno, con bajo porcentaje de humedad y con una media anual de 23°

**Folklore:** La provincia de Lambayeque tiene una fecunda y extensa herencia folclórica. Se caracteriza por la alegría de sus bailes, como la Marinera Norteña y también el Tondero y la Cumanana, bailes tradicionales que vienen de las ciudades colindantes con Morropón, en Piura. Aunque claro está, también se practica la Marinera atonderada que es netamente de Lambayeque y también es común encontrarla en Bajo Piura y en Tumbes como forma desprendida de ambos: la Zamacueca o versión Marinera Norteña y el Tondero Piurano. Por otra parte, también se practica la medicina folklórica o curanderismo utilizando hierbas y otros productos, así como ritos mágicos. Uno de sus símbolos tradicionales lo constituye la presentación del Caballo Peruano de Paso montados por expertos chalanos. También destacan las peleas de gallos de pico y navaja, son motivo de reunión de numerosos aficionados en las reuniones de familia y festividades de diversa índole.

## **1.2.- ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**

### **1.2.1.- Reseña histórica de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.**

De acuerdo a las reseñas históricas de la institución se tiene que, hasta el 17 de marzo de 1970, coexistieron en esta región, la Universidad Agraria del Norte con sede en Lambayeque, y la Universidad Nacional de Lambayeque, con sede en Chiclayo. Ese día mediante el Decreto Ley No. 18179, se fusionaron ambas universidades, para dar origen a una nueva, a la que se tuvo el acierto de darle el nombre de uno de los más ilustres lambayecanos: el genial inventor, precursor de la aviación mundial y héroe nacional, Teniente Coronel Pedro Ruiz Gallo.

### **1.2.2.- Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación**

La Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación cuyas siglas son FACHSE; es una de las 14 facultades de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - UNPRG. La cual ofrece seis especialidades profesionales: Ciencias de la Comunicación, Educación, Sociología, Arte, Psicología, Arqueología. De las escuelas profesionales mencionadas, las escuelas de educación y de sociología son las más antiguas y fundadoras de esta Facultad.

### **1.2.3.- Escuela Profesional de Educación.**

La Escuela Profesional de Educación es parte de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación; la misma que está ubicada en la ciudad universitaria, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” en la ciudad de Lambayeque. La Escuela Profesional de Educación viene funcionando académicamente orientada por el Diseño curricular elaborado en base a los criterios establecidos por el estudioso peruano Walter Peñaloza Ramella.

## **Docentes**

- Especialidad de CC. H. Soc. y Filosofía/ Historia y Geografía/ Psicología: 14 docentes
- Especialidad Lengua y Literatura: 06 docentes
- Especialidad Ciencias Naturales: 02 docentes
- Especialidad Educación Física: 04 docentes
- Especialidad: Matemática y computación. 01 docente
- Nivel Inicial: 05 docentes.
- Nivel primario: 06 docentes

**Total:** 38 docentes

### **1.2.3.1.- Objetivos, Misión, Visión.**

#### **Objetivos.**

Entre los objetivos, está el de propiciar una formación universitaria de carácter integral que promueva la hominización, culturización y socialización del futuro maestro, en los distintos niveles de inicial, primaria y secundaria.

Formar personas y profesionales de la educación cuya naturaleza intelectual y académica se plasme en docentes altamente capacitados en el campo docente y en la conducción de unidades educativas, fomentando su creatividad e innovación, sin desmedro de una orientación humanista, científica, tecnológica.

Formar maestros con profunda vocación ética y con compromiso con la problemática regional y nacional del país.



Garantizar procesos de autoaprendizaje y autoevaluación, en un ambiente pedagógico abierto, democrático, dialogante y horizontal, sin desmedro de la disciplina, orden y responsabilidad.

### **Misión**

La escuela profesional de educación tiene como misión fundamental construir un proceso vital y sistemático de renovación personal e intelectual, que recoja lo mejor del aporte de la ciencia y tecnología; y lo recree a la luz de un nuevo sistema ético de nuestro peculiar soporte material y cultural y alumbre la renovación de la forma de hacer docencia, ciencia y desarrollo personal, asimismo la formación integral del futuro docente sobre la base de procesos como la hominización, socialización y culturación, orientados a forjar una persona y un profesional capaz de interactuar significativamente consigo mismo y con su entorno.

### **Visión**

Convertirse en matriz de un Movimiento Pedagógico Innovador del Norte Peruano (MPINP). Un movimiento que viniendo desde dentro nos permita proyectarnos sobre nuestra propia universidad, para luego gravitar sobre la diversidad de unidades educativas de la macro región norteña.

### **1.3.- PRINCIPALES MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

De acuerdo a Mariálida Mujica e Isabel Pérez (2007) de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Venezuela, la gestión del clima organizacional es una acción deseable en la universidad; consideran que los argumentos teóricos son abundantes y que existe un amplio consenso entre los investigadores al conceptuarlo como las percepciones colectivas y compartidas que tienen los grupos del ambiente de trabajo. Afirman que la problemática que prevalece en las universidades de vieja data perdura en la actualidad, como son problemas organizacionales, predominando la

gestión de los altos directivos de las Universidades y directivos ambientes de trabajos intermedios, que tienen relación con clima laboral académico.

Álvarez (1992) y Pérez de Maldonado (1997) dicen que el clima organizacional es un tópico que se plantea desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Su análisis está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados en la investigación. Pérez de Maldonado (1997) dice que el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación. La palabra clima en el ámbito de la educación superior ha tenido varias acepciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores como “clima institucional,” “clima universitario,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que den los investigadores. (Martín Bris 2000; González 2000; Fernández 2004 y Téllez 2005)

Álvarez (1992) señala que existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. En esta definición, el clima es establecido en términos de percepción de los miembros de la organización como elemento clave para conocer el ambiente de trabajo. Por su parte, Halpin y Croft (referido por Martín Bris, 2000) exponen que el clima es definido en función de las percepciones y actitudes de los profesores, formadoras de la personalidad de la institución.

De igual manera Hodgeths y Altman (1987) plantearon que el clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre. Significa entonces, que todo gerente, directivo o funcionario de una universidad, debe tener presente la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional. Lo antes mencionado es confirmado por Gonçalves (2000) quien señala que la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; para comprender el concepto de clima organizacional el autor destaca los siguientes elementos: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Además, tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Por otra parte, Gonçalves (2000) considera el clima como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra o dentro de ella misma. Finalmente, califica el clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, como un sistema interdependiente y altamente dinámico.

En ese sentido, Hernández y Pozo (2001) destacan que actualmente el tema del clima es de gran importancia para casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el recurso humano. Afirman que su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional.

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

Del mismo modo, R. Tellez, R (2005) en su trabajo “La Influencia del Clima Organizacional en la Calidad de la Educación. Ser profesor Universitario”. sostiene que en muchas universidades latinoamericanas ha prevalecido la insuficiencia presupuestaria, la cual ha incidido negativamente en el funcionamiento de las actividades, en lo referente al desabastecimiento de bibliotecas, abandono de la planta física, obsolescencia de laboratorios docentes y de investigaciones, deterioro de los planes de formación profesional, reducción de los programas de servicios estudiantil, disminución de la planta profesoral activa y disminución importante de las condiciones socioeconómico de los docentes, todo ello y más, aún están vigentes en los contextos universitarios, generando con ello retrocesos en los logros de la universidad y obvias dificultades en los diversos segmentos universitarios.

Por otra parte, el Consejo Nacional de Universidades (Venezuela, 2000) y la Comisión ejecutiva de Evaluación Institucional, (UCLA, Venezuela, 2001) de acuerdo a una evaluación conjunta hecha a su sistema universitario, refieren que existen resultados de evaluación que precisan un conjunto de problemas relacionados a la función de gestión, como son: Ausencia de un espacio físico y de disposición para interactuar, comunicación unidireccional, apatía de algunos miembros de la

comunidad para responder comunicaciones recibidas, escasa participación de la comunidad universitaria, escasos recursos físicos y económicos, falta de conocimiento de las normas, existencia de una estructura de autoridad vertical, existencia de islas de poder en los departamentos, falta de dirección, carencia de difusión de la información, duplicidad de funciones, capacidad de respuesta de la institución lenta y poco oportuna, así como el mantenimiento de una estructura organizacional tradicional. Lo presentado hasta aquí evidencia la existencia de una problemática de vieja data que aún persiste en el tiempo y fundamentalmente está inmersa en todo lo referente a los presupuestos deficitarios asignados a las universidades; así como el deterioro progresivo de las condiciones laborales, sociales, académicas y económicas de los recursos humanos que laboran en la universidad. De ahí que la institución universitaria se centra en atender los múltiples problemas que se han generado en su recinto referido a los estudiantes, al personal docente y al funcionamiento de las dependencias administrativas (financiero y gerencial).

La universidad peruana, no es ajena a lo expuesto por no disponer de modelos, metodologías o procedimientos, que permitan diseñar un procedimiento lógico para así conocer el estado actual del clima organizacional en las universidades.

Al respecto, Juan Manuel Sánchez Soto (2005) en su trabajo “Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades” de plantea una interrogante central: ¿Cómo un clima organizacional de una institución influye positiva o negativamente en el comportamiento de sus trabajadores? Si bien las respuestas a las interrogantes son múltiples, dice que el término clima organizacional en el Perú está venido a menos, por cuanto los dirigentes universitarios poco toman en cuenta esta variable importante de la gestión universitaria a la hora de tomar decisiones, sobre la marcha interna de la universidad. Considera que uno de los factores críticos de la gestión

universitaria puede tener origen en la falta de estudios del clima organizacional, por cuanto conocerla facilitaría identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de la organización tienen sobre ella. Dice que las opiniones y percepciones recolectadas en el estudio de la gestión universitaria, clima y comportamiento pueden permitir a los dirigentes universitarios entender mejor el comportamiento de sus trabajadores. Un diagnóstico de las dimensiones expuestas contribuiría para implantar acciones de mejoría, minimizaría conflictos y prevería resistencias al cambio.

Sánchez Soto (2005) considera que las universidades públicas y privadas del Perú, necesitan propuestas teóricas, nuevos conceptos, así como nuevos paradigmas administrativos como es la gestión, clima y comportamiento organizacional, cuáles son sus interrelaciones con la satisfacción, el desempeño del trabajo y especialmente con la gestión organizacional, dice que conocerlo significará trabajar con eficiencia, eficacia y productividad de tal forma que estarían en condiciones de plasmar sus objetivos y metas universitarias.

En la actualidad, se están produciendo en diferentes foros nacionales e internacionales un profundo debate en torno a los cambios que la universidad peruana viene atravesando en los últimos años. Los foros no hacen más que recoger una tendencia ya declarada por la propia UNESCO (1998) al afirmar que en la educación superior observa una creciente demanda acompañada de una diversificación económica de las comunidades. Todas estas tendencias han sido analizadas desde muy diferentes perspectivas e instancias y han sido objeto de innumerables eventos y foros de especialidades.

De ellos podemos destacar el Simposio de la “Universidad Peruana: Un Compromiso Compartido”, llevada a cabo el 26 de junio del 2001. Cabe señalar también el II Encuentro Universitario, desarrollado en la sede de la Ex Asamblea Nacional de Rectores, que concitó la atención de las autoridades y docentes de las universidades del país.

Entre los diversos trabajos presentados tenemos a la investigación titulada “Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología”. Abril-agosto 2001. UNMSM, realizada por Álvarez Valverde, Shirley, investigación que tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Sector Salud, específicamente en el Instituto de Oftalmología (INO). Concluye que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma, recomendando, a la Dirección General de la Institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que lo integran.

Por otra parte, el trabajo de investigación denominado el “Clima Organizacional en el Centro de Salud “Manuel Bonilla” (DISA I Callao/Red Bonilla- La Punta; de Casas Cárdenas y Echevarría Barrera (1999). El estudio se aplicó a 100 empleados y se concluyó que las deficiencias encontradas se derivaban de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras del estudio que otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de la salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones.

En lo que concierne a la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, se puede apreciar que existe un clima institucional caracterizado por:

1. Un ambiente motivado por tendencias electorales, en el cual pareciera que hay una pugna por controlar el órgano de gobierno que es el Consejo Facultad y así lograr dominar el Decanato, para en muchas ocasiones, tomar decisiones que favorezcan al grupo que ostente el Poder. Como es muy sabido la FACHSE es una facultad que tiene un ingreso por recursos propios que supera los 10 millones de soles anuales, pero da la impresión que dichos ingresos son originados por cierta inercia o lo que también se podría decir funciona como “piloto automático” pues muchos de los directivos (salvo raras excepciones) no demuestran dedicación al cargo y/o capacidad en su desempeño. Los conflictos que de ellos se generan, en una pugna por asumir cargos, enrarecen el clima institucional porque las relaciones interpersonales no son académicas ni de camaradería pues el propósito no es el desarrollo institucional de la facultad sino el aprovechamiento de interés grupal.
2. En segundo lugar, un sistema de ingreso a la docencia que en muchos casos no ha sido bien conducido, pues los concursos de cátedra generalmente se han ejecutado para regularizar la permanencia (vía nombramiento) de docentes que ya laboraban como contratado. Es más, estos concursos sólo miden currículum vitae que se realiza mediante un examen de mérito, es decir revisión de expedientes y una exposición de clase magistral, llamado examen de oposición. Basta entonces que el concursante presente muchos “cartones” en su expediente y se prepare bien para exponer un plan de lección para que salga favorecido. Estos concursos de catedra no consideran actitud para la institución, investigación, para la proyección social, práctica docente honesta, nivel cultural, salud mental, para verificar si el concursante cuenta con un tipo de personalidad sin problemas. Cuando no se realizan los concursos de catedral se opta por el ingreso por invitación, en el cual el grupo gobernante, generalmente lo hace, invita amistades o recomendados verificando que sólo cuente con los requisitos de ley tales como la presentación del título correspondiente y el grado de magíster. Como es



fácil de colegir la universidad podría con este sistema de elección, llenarse de docentes que no necesariamente sean aptos para la docencia universitaria.

3. En tercer lugar, los docentes, al Ingresar a este estatus, asumen medidas auto protectoras; siento así que inmediatamente se pueden afiliar a la federación de docentes y también se incorporan generalmente, a grupo de poder, grupos éstos que se preocupan de protegerlos a cambio de la sumisión y el voto futuro.
4. En cuarto lugar, las relaciones interpersonales en los docentes son en algunos momentos ásperos y regidos por un marco de apariencia formal, con marcado individualismo y escasa identificación institucional. No se perciben relaciones interpersonales marcados por un clima académico, en el que los docentes se agrupan paralizar actividades regidas por el encargo social. La actividad académica está limitada al ejercicio del dictado de una asignatura. Es decir, la actividad académica no tiene como una de sus funciones la cohesión de los docentes, sencillamente porque esta (la actividad académica) casi no existe; lo académico es lo investigador, el docente debe enseñar lo que investiga y proyectarlo socialmente. El docente no Investiga para desarrollar ciencia ni menos para solucionar problemas y si alguno de ellos lo hacen (porque si los hay) esa investigación no tiene relevancia porque no se socializa, “engorda” un anaquel o simplemente se quedó en un disco duro. Por lo dicho, vemos el divorcio existente entre investigación, proyección social y docencia, pues cada uno camina por su lado y ellas no se encuentran en la signatura. Visto así el docente se ve inmerso en un mundo no académico en el cual las relaciones interpersonales, por falta de objetivos científicos y culturales, se deterioran, se tornan primarios y el clima institucional se enrarece perdiéndose en el individualismo, cotidianismo e inmediatismo.

#### **1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **TIPO DE DISEÑO:**

La presente investigación es propositiva, porque se plantea el liderazgo gerencial transformacional como estrategia de gestión democrática-participativa como propuesta para contribuir a la mejora del clima organizacional en los docentes de la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

**TIPO DE INVESTIGACIÓN.** Es básica. En base a fundamentos teóricos-científicos previamente analizados se construye nuevos argumentos, conceptos y relaciones categoriales con perspectivas a aportar a entender mejor el objeto de estudio.

##### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

**POBLACIÓN:** La Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, está conformada por un total de 38 docentes, los mismos que están distribuidos de la siguiente forma: Especialidad de CC. H. Soc. y Filosofía/ Historia y Geografía/ Psicología: 14 docentes. Especialidad Lengua y Literatura: 06 docentes. Especialidad Ciencias Naturales: 02 docentes. Especialidad Educación Física: 04 docentes. Especialidad: Matemática y computación. 01 docente. Nivel Inicial: 05 docentes. Nivel primario: 06 docentes. **N= 38 docentes**

**MUESTRA:** La muestra considerada para el presente estudio fue realizada en función de la selección al azar siendo considerados 14 docentes de las diversas especialidades de la Escuela Profesional de Educación. **(n)**

## **MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **Métodos**

Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio se utilizó el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Así mismo se aplicó una encuesta de 24 ítems, los mismos que configuraron cuatro tablas: Ambiente y clima laboral de la organización; Compromiso y alineamiento con la institución; grado de satisfacción de los trabajadores con la institución; Relación e interacción entre pares.

### **Técnica de gabinete:**

Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica de la investigación, utilizando para ello el fichaje de documentos, información obtenida de trabajo de campo.

### **Fichas Textuales:**

Comprende la transcripción entre comillas y al pie de la letra del párrafo de los libros que los investigadores consideraron importantes para su trabajo de investigación.

**Guía de análisis documental.** - Este instrumento fue de mucha utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes

**Ordenamiento y clasificación.** - Esta técnica se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

### **Técnica de Campo:**

Se utilizaron los documentos debidamente estructurados que nos permitió recoger información pertinente y coherente en relación de las variables.

### **Análisis estadístico de los datos.**

Para el procesamiento de los datos se utilizaron un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas de frecuencias relativas y porcentuales. Se empleó el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos,

De la información presentada en este capítulo se concluye que:

- 1.- Las condiciones socioeconómicas de la ciudad de Lambayeque se destacan por ser el eje turístico del circuito que comprende principalmente el norte, y el oriente del país.
- 2.- Las estrategias de gestión institucional influyen de modo negativo en la satisfacción laboral y el clima organizacional de la Escuela profesional de Educación, por lo que resulta indispensable realizar una propuesta de intervención que contribuya a revertir esta situación.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La presente investigación considera como fundamento la Epistemología y la axiología de la gerencia educativa; como fundamentos pedagógicos, el liderazgo educativo de Kenneth Leithwood; como aportes teóricos relacionados con las estrategias transformadoras de gestión, la satisfacción laboral y el clima organizacional se utilizan los aportes de el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord; la teoría del clima organizacional de Ramsés Likert; el liderazgo transformacional de Burns y Bass.

#### **2.1.- LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE EL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO Y AXIOLÓGICO.**

La epistemología en tanto teoría del conocimiento tiene que ver también con la naturaleza de los mismos: Intuitivos, Empíricos y Formales; así como con las diversas formas del conocer y pensar: Popular, Científico y Filosófico, así como con las condiciones que transforman el "creer" en el "saber". La epistemología constituye la doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico para llegar a la veracidad de los hechos y fenómenos.

La epistemología, en tanto filosofía de la gestión, según Ernst Junge (1999) se preocupa entre otros aspectos, de analizar los conceptos de la realidad y de la verdad y su relación con la ciencia, reflexionar sobre el rol

práctico, social y político de la ciencia. En esta perspectiva, para la construcción epistemológica de la gestión educativa se toma como base la siguiente idea orientadora: La gestión educativa, en cuanto a método y técnica, se basa en los conocimientos teóricos provenientes de otras ciencias como la administración, la sociología y la psicología educativa.

En esa perspectiva, podríamos entender a la epistemología de la gestión como el estudio acerca del origen, características y aplicaciones de una serie de elementos o categorías epistémicas que conlleva o contiene y con los cuales funciona. Los conceptos, teorías, principios, tecnologías, sistemas, estructuras, recursos, etc. son los elementos que constituyen su marco teórico y con cuya aplicación se dinamizan las instituciones educativas, pero, sobre todos ellos, el factor fundamental lo constituyen los recursos humanos, el talento humano, las personas que la integran, y muy en especial el gestor, gerente o directivo que hace posible que la institución funcione.

En este contexto consideramos que los conocimientos inherentes a la gestión se ubicarían básicamente como empíricos, en algunos aspectos como formales y básicamente de tipo científico, en tanto provienen o derivan de otras ciencias; aunque para nuestra realidad socioeducativa no sería nada raro que solo podamos quedarnos en el nivel popular e intuitivo, más aún si la técnica, a la que adhiere la gestión, siempre ha sido desdeñada y menospreciada social y académicamente.

Según Ernst Junge (1999) la Gerencia es el criterio clave para guiar a las organizaciones sociales y el talento humano. Esta definición implica una filosofía social según la cual el ser humano busca integrarse en su sociedad concreta, con la misión de participar en su organización y funcionamiento sobre la base de un concepto de bien común. Dice que el primer valor del bien común sobre el cual se asienta la Gerencia es la libertad, lo cual implica el desarrollo de la personalidad humana libre. Sin embargo, el ejercicio de la libertad individual está socialmente vinculado,

lo cual introduce el segundo principio en el que se asienta la calidad de vida humana: la equidad. Es en este sentido que la construcción de una sociedad libre y equitativa basada en la Gerencia implica, por parte de los actores sociales, la combinación correcta del interés individual con el compromiso social.

La estrategia por excelencia para la construcción de una forma cualitativa de Gerencia es la participación, comprometida con la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la Gerencia.

Esta estrategia se fundamenta en la premisa que la participación democrática favorece la definición justa de los espacios de contribución y beneficio individual del esfuerzo humano colectivo. La estrategia se basa, además, en la convicción que la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, la participación democrática favorece la conciencia política y la organización social para la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza. Además, desde la óptica axiológica la gestión educativa como dice Max Scheller, (1964) comprende el “deber ser” del comportamiento humano es decir lo bueno (valor) y lo malo (anti-valor) de la conducta humano en el mundo laboral, en nuestro caso en el seno de la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, por cuanto está constituida por docentes, funcionarios, administrativos y estudiantes.

## **2.2.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS**

### **2.2.1.- La gestión educativa participativa desde el liderazgo Pedagógico.**

Según Murillo (2006) entiende el liderazgo pedagógico “como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”. A su vez, Murillo (2006) señala que “el liderazgo pedagógico, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones de la organización educativa y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula”.

De otra parte, el liderazgo pedagógico es definido por Kenneth Leithwood (2009) “como la capacidad de una organización educativa de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno”. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director de la organización, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. En ese sentido, los efectos exitosos del liderazgo pedagógico en el aprendizaje de los alumnos a decir de Bolívar, (2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la organización dedicar tiempo y atención.

Kenneth Leithwood y otros (2006), describen cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)
- Desarrollar al personal



- Rediseñar la organización
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la institución educativa, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos sociales de trabajo y las relaciones humanas, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la organización

Dice Pozner (1995) que toda institución educativa necesita de un liderazgo directivo. A su vez dice que para ello se requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Afirma Pozner (1995) que un líder que influye, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de la institución educativa que queremos, que aspiramos a organizar y conducir en función de los aprendizajes. Para que ello se logre se deberá vincular el trabajo docente, un clima escolar acogedor y la participación de comunidad”.

Por otro lado, Bolívar (2010) señala que el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo a lo referido por Bolívar (2010) un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos. El liderazgo pedagógico de las organizaciones educativas se constituye, en un factor importante

para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. Dice Bolívar (1997), “que el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, dispersa en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los directivos o líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar”.

La educación no sólo se visualiza como un elemento transformador de los estudiantes, al interior de la institución educativa, sino, como elemento sinérgico para el desarrollo social e integral de la comunidad, por lo que la gestión participativa en el nivel institucional cobra una gran importancia en la actualidad. Según Antonio Núñez (2010) “la participación en la gestión educacional se produce cuando las personas y los grupos tienen espacios, no sólo para expresar sus ideas, sino también para influenciar en los rumbos de la institución, en sus formas de funcionamiento”.

Para Leithwood (2006) el “liderazgo” constituye, fundamentalmente la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes.

## **2.3.-TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1.- Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord**

El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. Mc Gregor, Douglas. (1992): dice que “un modelo se

encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional”. En nuestro caso, el modelo de diagnóstico organizacional comprende el estudio de 9 dimensiones: Planificación, Organización, Dirección, Control Estabilidad, Autorrealización, Relaciones, Motivación y Consecuencia. Así como los 36 ítems que abarcan cuatro aspectos: La gestión institucional, el clima organizacional, el comportamiento organizacional y las consecuencias para la institución.

El Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord facilita el diagnóstico del clima organizacional de la Escuela Profesional de Educación. En el modelo se describe “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”.

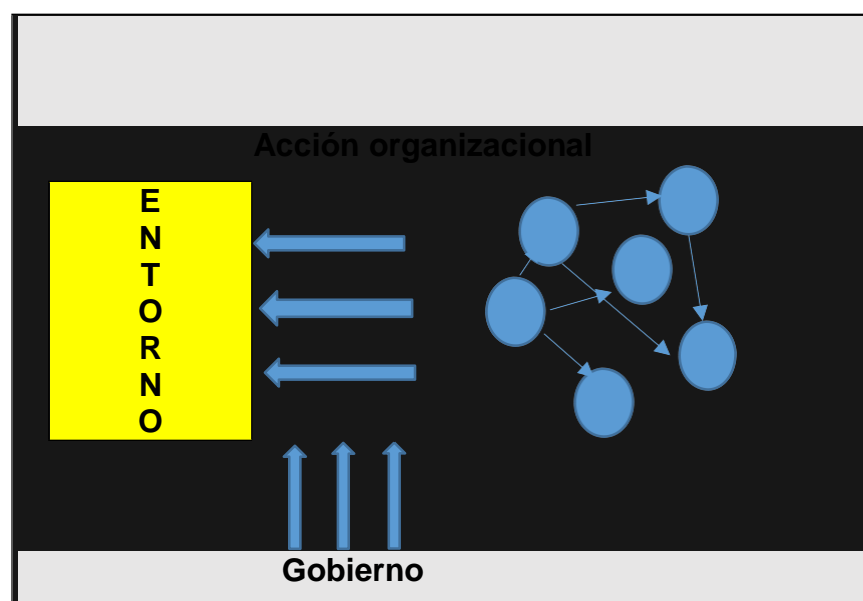
En su modelo, Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden auto-estructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente.

El Modelo de Weisbord mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; e incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio, formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles” (French y Bell, 1996).

Marvin Weisbord, describe en su modelo una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como: la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación de desempeño. (Burke 1988).

### **Gráfica 01**

#### **ESQUEMA INTUITIVO PARA REPRESENTAR A UNA ORGANIZACIÓN HUMANA** (Marvin Weisbord)



**Fuente:** Weisbord, Marvin; 1993; modelo organizacional de "seis cajas" Ed. EUB, S.L, Barcelona.

#### **2.3.3.1. Variables centrales del modelo de Weisbord:**

Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares.

**A.- Propósito:** El propósito es cuando la organización determina la responsabilidad de la dirección de la misma, es decir de los encargados de conducirla. Para ello una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es: ¿Qué es la organización? ¿Y hacia donde se dirige? En las mismas se deben manifestar los propósitos y la misión de la organización; cuyas respuestas a su vez se deben comunicar a sus subordinados. Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? A lo que Chiavenato dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado”.

Pérez de Maldonado, I. (1997) dice que los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social”. En esta perspectiva, la misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, a pesar de ser susceptibles de modificaciones debido a la dinámica de las actividades del entorno y de la propia organización. Se debe tener muy en cuenta que cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización trataran no solo de brindar un buen servicio de calidad, sino también de superar sus expectativas y dejarles satisfechos a ellos mismos.

En ese sentido, podemos manifestar que la misión define el papel de la organización dentro de sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir. Como dice Mujica de González, Mariálida; Pérez de Maldonado, Isabel, (2007); “solamente con los propósitos o la misión

se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. Si todos los empleados conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización”

**B. Estructura:** Weisbord asume que la estructura comprende: a.- La distribución de tareas, b.-Las responsabilidades c.- Las funciones entre todos y d.- Los niveles del personal. De acuerdo al modelo de Weisbord toda organización requiere de un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica.

Al respecto, Marvin Weisbord dice que la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia para brindar un servicio es buena o no. La estructura organizacional se define como la división ordenada y sistemática de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación. En esa perspectiva Álvarez, M. (2010) manifiesta que el diagnóstico de estrategias para brindar servicios, como los educativos, por ejemplo, es necesario conocer cuál es la estructura de la organización. Si bien es cierto que existen muchas definiciones al respecto, sin embargo, en la mayoría de ellas existe algo en común, al afirmar que la estructura es la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias de una organización, siendo el organigrama su representación gráfica, que en forma sencilla expresa la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que conforman la organización.

El organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización”.

Un organigrama considera cuatro aspectos, estos son:

- a.- Tareas: Muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- b.- Unidades: Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- c.- Niveles de la organización: El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.
- d.- Líneas de autoridad: son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros.

**C.- Relaciones:** Se toma en cuenta un principio sociológico, las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto laboral, social, institucional, y esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores. Como dice Adair, J. (1992) “la comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”.

Respecto a los conceptos sobre comunicación tenemos a Stephen P. Robbins (2000) que manifiesta que la comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas”. Así mismo Inmanuel Chiavenato, dice que “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”.

Stephen P. Robbins (2000) señala, “para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación”.

**D. Recompensas:** Las recompensas o las compensaciones según I. Chiavenato (2007), “sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”. Las recompensas según Robbins, S; (1990) tienen como finalidad garantizar la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Werther (2008) dice que sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización”.

#### **E.- Liderazgo**

Albani, A. (2015). dice, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional. Por su lado, Adair, J. (1992) “enfatisa que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder” y menciona también que “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”.



### **2.3.2.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass.**

El liderazgo transformacional forma parte de un conjunto de enfoques teóricos relacionados, denominados por Bryman (1992) como “nuevo liderazgo”. Sólo en recientes años se ha vuelto objeto de una investigación empírica sistemática en contextos educativos. Como ya hemos señalado, este enfoque sobre liderazgo apunta fundamentalmente a fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los colegas de los líderes.

Mac Gregor Burns, (1978) introdujo inicialmente el concepto del liderazgo transformador, dice que este tipo de liderazgo se presenta cuando el líder apela a los más altos valores morales, para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. el jefe moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación. Se presume que una mayor capacidad y un mayor compromiso se traducen en un esfuerzo adicional y en una mayor productividad (Burns, 1978; Bass, 1985). La autoridad e influencia asociadas con esta forma de liderazgo no están necesariamente identificadas con las personas que ocupan cargos administrativos formales, aun cuando la literatura, en general, adopta sus perspectivas. Los miembros de la organización más bien atribuyen dicha capacidad a cualquier persona capaz de inspirar compromiso con las aspiraciones colectivas y al deseo de un dominio personal y colectivo sobre las capacidades necesarias para realizar esas aspiraciones.

La literatura actual sobre liderazgo ofrece un concepto no unitario de liderazgo transformacional. Kowalski y Oates (1993), por ejemplo, aceptan la afirmación inicial de Burn (1978) en el sentido de que el liderazgo transformacional representa la trascendencia del propio interés, tanto por parte de los líderes como de las personas lideradas. Dillard (1995:560) prefiere la variante de Bennis (1959) que se refiere al liderazgo transformativo “como la habilidad de una persona para alcanzar el alma

de otras personas de manera tal que eleva su conciencia humana e inspira el propósito humano que es la fuente de poder”.

Bernard Bass (1985) sistematiza el concepto de líder transformador, que es el que:

- a.- Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.
- b.- Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bien estar del equipo o de la empresa
- c.- Estimula el intelecto, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.
- d.- Motiva la inspiración, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.
- e.- Se preocupa por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas y propiciar su desarrollo.

De acuerdo a Bass, el liderazgo transformador, este tipo de líder se preocupa por el desarrollo de sus subordinados, organiza todo tipos de capacitación, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder, se comunica periódicamente con ellos y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad.

Según Gerstner (1996), el liderazgo transformacional es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas para que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características. Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la

organización. Esto implica, dice Gerstner (1996), la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo.

Es el gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Los gerentes tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto. En los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología.

En este orden de ideas, Nuñez (2002), considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

**La habilidad mental:** Está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la organización, pero manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr.

**La madurez emocional:** Está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa. La necesidad intrínseca de logro, enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas.

**La habilidad para resolver problemas:** Se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas.

**La empatía:** Está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

**La representatividad:** Destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores.

Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra inmersa la escuela. Por lo tanto, el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta

como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la organización educativa.

Como líder transformacional, la persona que dirige debe actuar como un verdadero comunicador, fuente de motivación, sobre quien tienen las expectativas todos los actores educativos y por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar la situación.

### **2.3.3.-Teoría del clima organizacional de Ramsés Likert.**

R. Likert (1994) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**2.3.3.1. Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**2.3.3.2. Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas

variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

**2.3.3.3. Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables, según Ramsés Likert (1994) trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

**a.- Clima de tipo autoritario:** Sistema Autoritario explotador y el sistema autoritarismo paternalista.

**b.- Clima de tipo Participativo:** Sistema Consultivo y el sistema participación en grupo.

**Autoritario explotador:** Se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus subordinados, ya que las decisiones son tomadas en los niveles altos de la organización y se distribuyen siguiendo una línea formal. Los subordinados deben trabajar dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad. La comunicación sólo es en forma descendente en donde el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas; no hay trabajo en equipo. La interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**Autoritario paternalista:** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima, la dirección juega con las

necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores. También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior. El clima que caracteriza a este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente, de confianza “maestro esclavo”, desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario.

**Participativo Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. Es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aun los directivos no tienen completa confianza en sus empleados. Es decir, las decisiones generalmente se toman en los niveles superiores, pero se permite, a los empleados de niveles medios e inferiores, que tomen decisiones más específicas. El clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

**Participativo:** Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal-ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor –supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor

medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Este sistema de gestión se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones es descentralizado; está distribuido en toda la organización. Los directivos tienen completa confianza en sus empleados. La comunicación ya no sólo es descendente, sino también ascendente y lateral. En este tipo de sistema organizacional, prima la confianza, la identificación con la empresa. Los empleados están motivados por la participación. Existe una relación de amistad y de confianza entre los directivos y los subordinados.

Ramsés Likert (1994) considera al sistema participativo ideal, porque promueve la formación de grupos altamente eficaces. Likert manifiesta “que se obtendrá el beneficio completo, si se realizan mediciones periódicas, ya que con él se obtiene un constante flujo de información sobre el comportamiento y resultados, para así planificar otra vez”. El sistema participativo se fundamenta en tres aspectos principales:

- a) La utilización de principios y técnicas de motivación en vez de la dialéctica tradicional de recompensa y castigo.
- b) La constitución de grupos de trabajo altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos empresariales. La competencia técnica no debe ser olvidada.
- c) La adopción de los principios de relaciones de apoyo: la administración adopta metas de elevado desempeño para sí misma y para todos los empleados y establece los medios adecuados para lograrlas. Estas metas de eficiencia y productividad pueden alcanzarse mejor mediante un sistema de administración que permita condiciones también para satisfacer las necesidades de los empleados.



## **2.4.- MARCO CONCEPTUAL.**

### **2.4.1.- 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.

Según Hax y Majlux (1996:67) “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” Así mismo Hax y Majlux (1996:68) mencionan que 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.

Juan Sánchez Soto, (2005) dice 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.

Sánchez Soto, (2005) considera también, que el lenguaje administrativo de la universidad debe ser análogo al de las empresas. En la empresa, como en la universidad, el valor supremo se llama eficacia, que considera el logro de los objetivos. La universidad es una empresa de servicios educativos. El directivo universitario (Manager) de una universidad, ya no es un simple técnico profesional, sino alguien con una capacidad conceptual de saber resolver problemas y tomar decisiones. La universidad debe esmerarse por atender las demandas de sus alumnos (clientes), quienes deben obtener un producto académico de elevada calidad. Producto que consiste en la capacitación de desarrollo de habilidades que permitan al estudiante un competitivo desempeño en la empresa. La universidad cuenta para ello con recursos humanos y materiales: profesores, libros, laboratorios, etc. De ellos se busca una productividad elevada y una actualización constante. Pero como en cualquier empresa, deben medirse los resultados a fin de poder controlar la calidad en la marcha de la universidad. Para lo cual es necesario establecer ante todo una planeación en el que conste qué se busca y qué medios se requieren para él logro de los objetivos universitarios.

De acuerdo a Mintzberg (1989:94) los directivos universitarios son los “managers” universitarios, responsables no sólo de la eficiencia de recursos, sino principalmente de la integración política del sistema. Ellos ejercen el poder protagónico al ser los evaluadores del trabajo de los académicos. Los maestros: los profesionales de la educación forman un núcleo de poder en razón de la posesión de un conocimiento particular experto. La universidad es presentada generalmente como una institución

regida por los alumnos. En la universidad actual los estudiantes, como clientes, dirigen a la universidad de forma indirecta. Cuando un estudiante compra los servicios de una universidad está dirigiendo las fuerzas del mercado en un sentido: está votando a favor de una empresa y en contra de otras. 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.

#### **2.4.2.- Clima organizacional**

La palabra clima se origina del griego Klima y significa tendencia, inclinación. El clima organizacional según R. Sbragia (1983:17) refleja una tendencia e inclinación respecto hasta qué punto las necesidades de la organización y de las personas que la integran estarían efectivamente siendo atendidas. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional

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

Entre los años sesenta y primeros setenta cuando estaba legitimada dentro de los estudios industriales, la noción de clima se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas tales como bancos, escuelas, administración central de los gobiernos y hospitales. La preocupación fundamental es como medir el clima. Mc. Gregor (1960:76) refiérase al clima organizacional como ambiente psicológico de las personas en el trabajo. Para el autor, la calidad de la relación superior/subordinado está determinado por el superior y en la formación del clima organizacional que es más importante que la existencia de políticas, normas y procedimientos es la manera como los trabajadores son administrados en el día a día.

Por su parte, Davis, Keith; y Newstrom, Jhon (1999), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, Empoverment, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad. De acuerdo con A. P. Goncalves, (1997). expresa que los climas organizacionales pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado. Pueden ser creados en un corto plazo permaneciendo sus características estables. Una vez creados estos climas, presentan significativos y dramáticos efectos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y satisfacción en el cargo.

La definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. Al respecto, Brunet (1992:45) señala al clima organizacional como un medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción

con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

De otra parte, Goncalves, (1992: 42) explica que el clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc., por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Según Stephen Robbins. (1999:54), la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

#### **2.4.3.- Clima organizacional y cultura organizacional.**

La cultura configura al clima organizacional. Cultura comprende un conjunto de valores y creencias compartidas, presupuestos básicos, artefactos culturales. Y creaciones que compartidas por un grupo forman la identidad de la organización. C. Méndez Álvarez (2007) dice que el clima organizacional comprende un conjunto de percepciones globales compartidas por los individuos referentes a las dimensiones estabilidad, autorrealización y relaciones que componen el ambiente de trabajo. La cultura es la causa y el clima la consecuencia, ambos fenómenos se complementan. En cierta forma el clima es reflejo de la cultura. La cultura determina el clima. El clima influencia la cultura. La cultura influencia el clima, y así sucesivamente.

Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., y Canelón, E. (2009) dicen que el clima organizacional es una descripción individual de las condiciones de trabajo, así como también, una medida de las expectativas de las personas en relación al trabajo en una organización y la cultura organizacional se ocupa de las normas, valores, naturaleza de las creencias y fines organizacionales. Diferenciándose la primera en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización. Mientras la segunda es estable permanente en el tiempo y se diferencia porque entran al campo tangible (mitos, ceremonias, ritos) e intangible (valores, presunciones y creencias).

#### **2.4.4.- El clima organizacional en las universidades**

Cuando las universidades se enfrentan al logro de su visión, es necesario considerar como se van a obtener los resultados de su posición competitiva en el mercado y satisfacción en la Comunidad Universitaria.

dice que parte fundamental de ese ¿cómo?, son las personas que van a ejecutar las acciones previstas. Algunos autores sugieren que la introducción del clima organizacional debe superar ciertas barreras relacionadas con la existencia de estructuras organizativas que tienden a la burocratización, con la dificultad de definir los clientes y en general, con la cultura de la institución y el personal académico. En este sentido, P. Newby. (1999:261) afirma que la consecución de objetivos y la implantación de acciones de mejora académica requieren un amplio y efectivo interés de los docentes, el cual tiene que preocuparse por la calidad del trabajo que lleva a cabo, así como por adoptar iniciativas adecuadas.

Goncalves (1998) afirma que su motivación y rendimiento determinan la calidad del aprendizaje del estudiante y en consecuencia influyen en la contribución que la institución realiza a la sociedad. Lamentablemente, dice Goncalves (1998) que todavía hay autoridades universitarias que siguen considerando a sus docentes y no docentes como el “homo

economicus” que describió Taylor y por lo tanto lo consideran como un costo a controlar y no una persona a desarrollar, olvidándose que las personas tenemos intereses, deseos, necesidades y expectativas que van desde las fisiológicas hasta la autorrealización. Sin embargo, para que las personas lleguen a manifestar claramente sus necesidades de autorrealización y querer desarrollar a favor de su entidad, deben estar no sólo satisfechas, sino motivadas en y con su trabajo. Así, tanto el ambiente de trabajo, como el trabajo en sí, son factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano.

#### **2.4.5.- El comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización. Desde hace décadas los directivos han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de

aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

El comportamiento organizacional, según Stephen Robbins (1999) es un estudio sistemático, venciendo la creencia de que el comportamiento ocurre al azar. Está causado y dirigido hacia algún fin que el individuo cree, correctamente o no, que es beneficio de sus intereses. De acuerdo con Stephen Robbins (1999) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

A su vez, K. Davis y J. Newstrom (1991) manifiestan que es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. Inferimos, de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa y para la presente investigación favorable para las universidades en estudio. En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de



juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientizas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen. En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma. limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que, por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta los resultados y la propuesta del liderazgo gerencial transformacional como estrategia democrática-participativa; se presenta la descripción de la propuesta, su fundamentación, la representación del modelo teórico y del modelado operativo.

#### 3.1.- RESULTADOS.

##### Dimensión 1:

##### Ambiente y clima laboral de la organización

PREGUNTAS			RESPUESTAS					
			SI		NO		TOTAL	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
DIMENSIÓN Nº 01	01	Existen jefes cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.	08	57	06	43	14	100
	02	El ambiente que se respira en la Escuela Profesional de Educación es tenso	09	64	05	36	14	100
	03	El espíritu de equipo en esta organización es excelente	04	29	10	71	14	100
	04	Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo	09	64	05	36	14	100
	05	He sentido angustia o tensión por algunas desavenencias en el trabajo	08	57	06	43	14	100

**Fuente:** Encuesta de Medición de la Gestión, clima y Comportamiento Organizacional aplicada a docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Pedro Ruiz Gallo.

#### INTERPRETACIÓN:

En la dimensión Ambiente y clima laboral de la organización las respuestas que dieron los docentes encuestados reflejaron un alto nivel de desaprobación por el ambiente y clima interno de parte de los profesores der la Escuela Profesional de Educación, lo que deja de manifiesto que no existe un ambiente y clima de trabajo adecuado para

los profesores. Llama la atención que, a pesar de esta percepción de los profesores, manifiestan sentirse motivados con el ambiente laboral que se vive en el establecimiento lo que podría representarse como un acostumbramiento y una resignación a que el clima laboral ya es parte de la cultura organizacional y se deben adecuar a este dada la condición de trabajo ya que nada lo puede cambiar.

## Dimensión 2:

### Compromiso y alineamiento con la institución.

PREGUNTAS			RESPUESTAS					
			SI		NO		TOTAL	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>DIMENSIÓN Nº 02</b>	06	Con frecuencia la comunidad lambayecana habla mal de la institución.	07	50	07	50	14	100
	07	En la Escuela Profesional de Educación existen grupos directivos y docentes que se oponen a todos los cambios.	08	57	06	43	14	100
	08	Yo, con frecuencia hablo mal de la Escuela de Educación	06	43	08	57	14	100
	09	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis colegas no siempre son sinceras.	09	64	05	36	14	100
	10	Periódicamente tenemos en el ambiente laboral problemas debido a la circulación de chismes y rumores.	08	57	06	43	14	100

**Fuente:** Encuesta de Medición de la Gestión, clima y Comportamiento Organizacional aplicada a docentes de la facultad de Educación de la Universidad Pedro Ruiz Gallo.

## INTERPRETACIÓN:

En la dimensión Compromiso y alineamiento con la institución, las respuestas de los docentes reflejaron un bajo nivel de cercanía de los profesores con la institución educativa. Las respuestas reflejan que los profesores tienen opiniones y actitudes negativas de la institución, las que no ayudan a construir y generar un ambiente o clima propicio para trabajar. Estos problemas que hablan de oponerse a los cambios o hablar mal de la Escuela de Educación, dificultan la construcción de un adecuado clima organizacional y facilita la aparición de diferencias y acciones no

propicias para la integración institucional. Es importante señalar que sobre la pregunta “yo con frecuencia hablo mal de la Escuela Profesional de Educación” existe un porcentaje muy alto que dice no hacerlo, y las respuestas más están en relación a la indiferencia o trato inapropiado de las autoridades respecto al personal docente.

### Dimensión 3:

#### Grado de satisfacción de los trabajadores con la institución

PREGUNTAS			RESPUESTAS					
			SI		NO		TOTAL	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>DIMENSIÓN Nº 03</b>	11	Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente	06	43	<b>08</b>	57	14	100
	12	En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.	05	36	<b>09</b>	64	14	100
	13	Las condiciones de trabajo son buenas	06	43	<b>08</b>	57	14	100
	14	Los problemas que surgen entre los docentes se resuelven de manera óptima.	06	43	<b>08</b>	57	14	100
	15	Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución universitaria.	<b>08</b>	57	06	43	14	100

**Fuente:** Encuesta de Medición de la Gestión, clima y Comportamiento Organizacional aplicada a docentes de la facultad de Educación de la Universidad Pedro Ruiz Gallo.

### INTERPRETACIÓN:

En esta dimensión a pesar de que los docentes se sienten que no se premia a quienes trabajan bien o no se resuelven los problemas correctamente dentro de la organización, el nivel positivo de satisfacción que existe, es representativo de un alto número de profesores, manifestando significativamente estar orgullosos y realizados al trabajar aquí. A su vez, las respuestas reflejan que los profesores, a pesar de algunas diferencias, tienen un alto nivel de satisfacción por el trabajo que realizan y se sienten muy agradecidos por trabajar en esta institución universitaria.

#### Dimensión 4:

#### Interrelación social

PREGUNTAS			RESPUESTAS					
			SI		NO		TOTAL	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
DIMENSIÓN Nº 4	16	Mis compañeros de trabajo me ponen sobrenombres que me ofenden o ridiculizan	06	43	08	57	14	100
	17	Pongo sobrenombres que ofenden o ridiculizan a otros	05	36	09	64	14	100
	18	Me río de un compañero cuando se equivoca.	09	64	05	36	14	100
	19	Alguna vez me han ignorado mis compañeros de trabajo.	09	64	05	36	14	100
	20	Suelo insultar a mis compañeros de trabajo	06	43	08	57	14	100
	21	Amenazo a otro solo por meterle miedo.	04	29	10	71	14	100
	22	Únicamente me preocupo de los errores de los demás.	08	57	06	43	14	100
	23	Mis compañeros de trabajo me insultan	05	36	09	64	14	100
	24	. Mis compañeros de trabajo hablan mal de mí.	05	36	09	64	14	100

**Fuente:** Encuesta de Medición de la Gestión, clima y Comportamiento Organizacional aplicada a docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Pedro Ruiz Gallo.

#### INTERPRETACIÓN:

En esta dimensión, las manifestaciones de orden negativo como ignorar a compañeros de trabajo y reírse de los errores ajenos tiene una baja presencia dentro del contexto de interacción entre profesores, lo que habla que deben ser hechos aislados que no intervienen negativamente entre ellos. Al parecer, el contexto en el que se desarrollan las relaciones entre pares es aceptable con la disposición que ponen los profesores en el día a día. En esta parte, las respuestas tienen representaciones negativas y positivas, que hablan por un lado de un grado de respeto y buena comunicación entre pares pero que por otro lado manifiestan problemas de relación entre personas de esta unidad educativa. Estas

manifestaciones en el orden positivo hablan de no insultar ni hablar mal de sus pares, no colocar apodosos y no amenazar a los compañeros de trabajo. Esto permite que de una u otra forma la interacción entre profesores tenga un sustento relacional positivo, que hace que el respeto y la tolerancia estén presentes en todos sus quehaceres.

### **3.2.- CONCEPCIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA.**

De acuerdo a Panqueva (2004) el concepto de estrategia en el entorno de gestión organizacional significa un procedimiento organizado, planificado, de intervención y evaluación de las actividades desarrolladas en torno de una meta claramente establecida. Dice Panqueva (2004) que la estrategia “es el conjunto de procedimientos metodológicos apoyados en métodos y técnicas que tienen por objeto llevar a buen término el plan de intervención de la gestión de una organización. La estrategia metodológica es, por lo tanto, un sistema de planificación aplicable a un conjunto articulado de acciones para llegar a una meta. De manera que no se puede hablar de que se usan estrategias cuando no hay una meta hacia donde se orienten las acciones.

El liderazgo gerencial transformacional como estrategia de gestión democrática-participativa, está fundamentada en una metodología, pero a diferencia de éste, la estrategia es flexible y puede tomar forma con base en las metas a donde se quiere llegar, en nuestro caso, a la mejora del clima organizacional de la Escuela Profesional de Educación. En su aplicación, la estrategia puede hacer uso de una serie de técnicas para conseguir los objetivos que persigue. En el caso de nuestro trabajo de investigación tenemos el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord, cuyo propósito es el de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. El Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord nos facilita el diagnóstico del clima organizacional, en

el cual se describe los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad. Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización” (French y Bell, 1996).

La base teórica de la estrategia está centrada en el liderazgo transformacional de Burns y Bass y en el liderazgo pedagógico de Kenneth Lenthwood. Ambos enfoques apuntan fundamentalmente a fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los directivos y personal docente de la institución. Ambos enfoques teóricos, a su vez tienen un sustento operativo de estrategias de gestión organizacional, como lo son: La teoría del clima organizacional de Ramsés Likert (1994) que asume que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Así mismo tenemos la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, cuyos argumentos son, que el líder apela a los más altos valores morales, para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado; es decir, el directivo de la organización moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación, el concepto central que se maneja en el liderazgo transformacional es de cambio, de transformación de actitudes.

### **3.3.- DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.**

La propuesta del presente trabajo de investigación está direccionada al clima organizacional de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque. Después de haber realizado un diagnóstico de

las estrategias de liderazgo utilizadas por los directivos en el proceso de gestión y sus implicancias en el clima organizacional de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación; se encontró que en las relaciones interpersonales entre los docentes y sus directivos no existe una fluida comunicación interpersonal ni horizontal, dada la excesiva fragmentación o jerarquización administrativa existente como jefaturas y direcciones, a nivel de estudios regulares como de posgrado, segunda especialidad, programas a distancia, idiomas, etc.

Respecto a la gestión institucional se puede decir que la Escuela Profesional de Educación tiene en la práctica un manejo deficitario de gestión en general; que la variable gestión no se estaría dirigiendo a la institución con criterios de eficiencia, eficacia y productividad. Existe una a sintonía con el entorno docente, administrativo y del alumnado a la hora de especificar políticas, estrategias y proyectos para la consecución de sus fines institucionales. Desde nuestro modesto punto de opinión como maestrantes, probablemente está “regular gestión” sea producto de que sus diseños organizacionales no obedezcan a los criterios de cultura organizacional o quizás no se hayan establecido mecanismos de comunicación entre las diferentes unidades administrativas, o la manera inadecuada de tomar decisiones, no propiciando los trabajo en equipos, ni ejerciendo liderazgo.

En este sentido, el reto para los directivos de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, más allá de la rigurosa tecnificación, de la innovación logística, de la expansión del mercado, entre otros, que es loable y saludable para la institución; es demostrar su capacidad de liderazgo transformacional y pedagógico, orientado a un clima institucional agradable, para que todos los docentes sin excepción se sientan a gusto en la organización, a fin de que



desempeñen con responsabilidad sus funciones, donde sus relaciones de convivencia les permitan interactuar con los demás en una oportunidad de diálogo, con aceptación de diferencias, construcción de consensos y también la aceptación de desacuerdos.

### **3.3.1.- Objetivos**

#### **3.3.1.1.- Objetivo general.**

Mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

#### **3.3.1.2.- Objetivos específicos.**

- ✓ Diagnosticar el estado situacional para conocer el clima organizacional imperante de la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.
- ✓ Establecer una interrelación entre las dimensiones gestión, clima y comportamiento organizacional
- ✓ Plantear una metodología de gestión del clima organizacional para la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

### **3.3.2.- Diseño metodológico.**

#### **3.3.2.1.- Enfoque diagnóstico del clima organizacional de Marvin Weisbord (1993)**

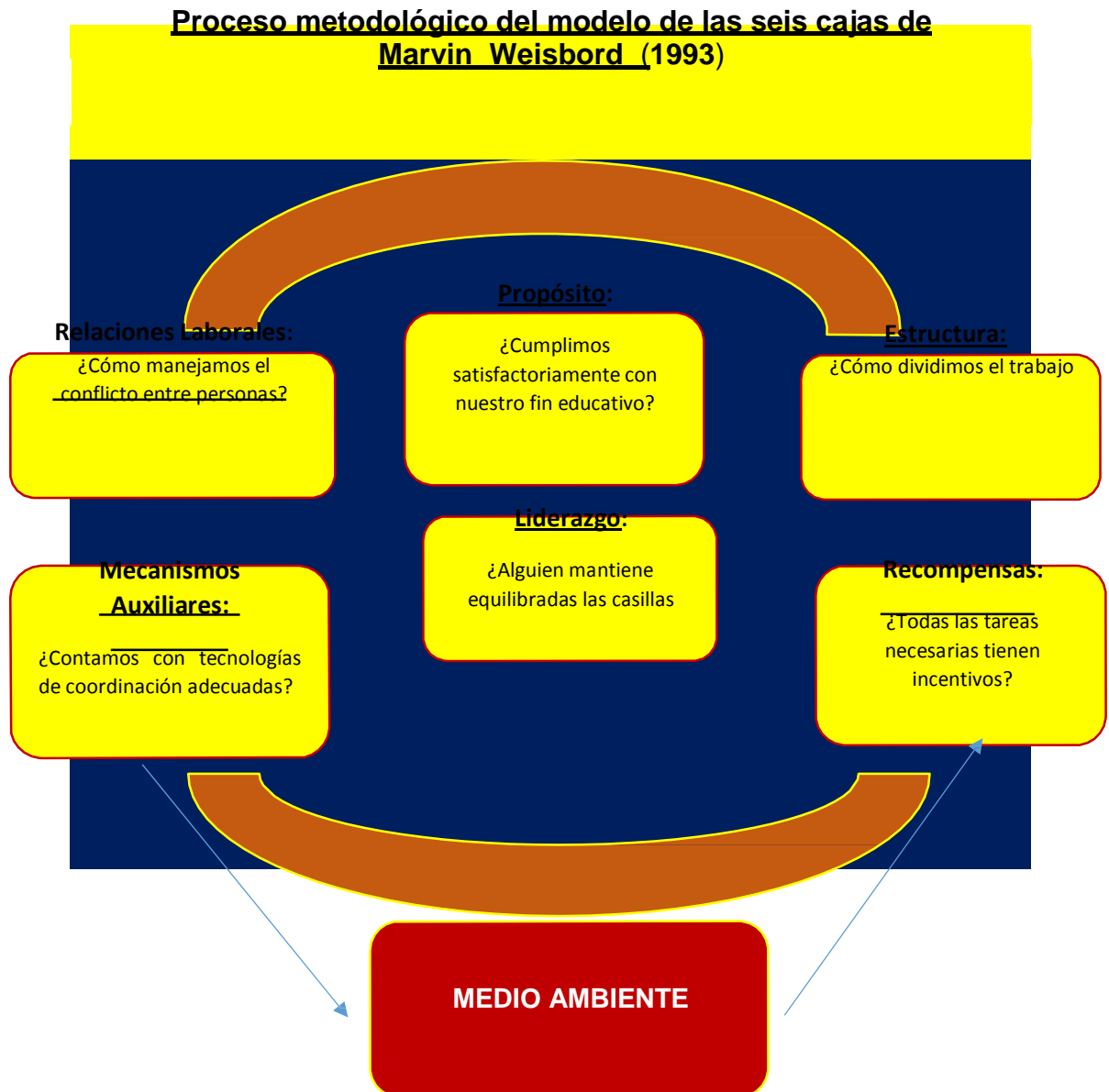
#### **PROCEDIMIENTOS PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La orientación del presente estudio estuvo destinada a que, al final del proceso se logre:

- a.-** Diagnosticar las variables de la gestión, del clima organizacional y comportamiento definidas en el proceso.
- b.-** Proponer acciones de desarrollo organizacional que permita mitigar los desacuerdos hallados.

#### **ETAPA I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL:**

(Basada en el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord (1993) y el modelo de medición de gestión, clima y comportamiento organizacional de Juan Manuel Sánchez Soto, 2005 (**Ver anexo N° 01**))



**Fuente:** French, Wendell y Ceci Bell, 1996; Desarrollo organizacional

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**(Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord)**

**FASE I: Argumentos teóricos del modelo**

**1.- Propósito:**

El propósito es cuando la organización determina la responsabilidad de la dirección de la misma, es decir de los encargados de conducirla. Para ello una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es:

¿Qué es la organización?

¿Y hacia donde se dirige?

En las mismas se deben manifestar los propósitos y la misión- visión de la organización; cuyas respuestas a su vez se deben comunicar a sus subordinados. Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas

¿Quiénes somos?,

¿Qué hacemos? y

¿Por qué lo hacemos?

A lo que Chiavenato dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado”.

## **2.- Estructura:**

Marvin Weisbord dice que la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia para brindar un servicio es buena o no. La estructura organizacional se define como la división ordenada y sistemática de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.

Weisbord asume que la estructura comprende:

a.- La distribución de tareas,

b.-Las responsabilidades y

c.- Las funciones entre todos los niveles del personal

Según Franklin, (2004), un organigrama considera cuatro aspectos, estos son:

**a.- Tareas:** Muestra la gama de tareas que hay en una organización.

**b.- Unidades:** Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.

**c.-Niveles de la organización:** El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.

**d.- Líneas de autoridad:** son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros.

## **3.- Relaciones:**

Se toma en cuenta un principio sociológico, las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto laboral, social, institucional, y esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores. Como dice Alberto Martínez (1988) “la comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”

Respecto a los conceptos sobre comunicación tenemos a Stephen P. Robbins (2000) que manifiesta que la comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas”.

Stephen P. Robbins (2000) señala, “para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación”

#### **4.- Recompensas:**

Las recompensas o las compensaciones según I. Chiavenato (2007), “sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”. Las recompensas según Werther (2008) tienen como finalidad garantizar la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Werther (2008) dice que sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización”.

#### **5.- Liderazgo:**

David Césares Arragoiz (1994) “enfatisa que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder”, y menciona también que “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”. Madrigal, (2005) dice, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes

Este tipo de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional.

## **FASE II. Esquema operativo del modelo de las seis cajas**

### **ESTRUCTURA:**

#### **¿CÓMO NOS DIVIDIMOS EL TRABAJO?**

- a.-** ¿En su trabajo docente sabe cuáles son sus roles como tal?
- b.-** ¿Conoce con exactitud las tareas o funciones específicas que realiza?
- c.-** ¿Hace el trabajo que le corresponde a otro colega?
- d.-** ¿Desempeña tareas que no corresponden a su puesto o tarea laboral?

### **RELACIONES:**

#### **¿CÓMO ES EL CLIMA SOCIAL ENTRE LOS DOCENTES?**

- a.-** ¿Considera que el trabajo del Director para manejar conflictos es bueno?
- b.-** ¿Considera que su Director y/ o jefe hacen toda lo posible para dar solución a los problemas institucionales que se presentan?
- c.-** ¿Considera que la relación laboral con sus demás colegas es óptima que provoca un buen equipo de trabajo?
- d.-** ¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?
- e.-** ¿Su Director o jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?

### **RECOMPENSAS:**

#### **¿CUÁLES SON LOS INCENTIVOS POR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE?**

- a.-** ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
- b.-** ¿Considera que es importante que se desarrolle en la institución un sistema de incentivos que vaya de acuerdo al trabajo que realiza?
- c.-** ¿Sabe de algún tipo de incentivos por un desempeño extra ordinario?
- d.-** ¿Considera que los beneficios que le ofrecen en tu trabajo te convienen?

**LIDERAZGO:**

- a.- ¿Su Director o jefe inmediato le brinda apoyo necesario para desempeñar bien su trabajo?
- b.- ¿Obedece a su Director o a su jefe inmediato?
- c.- ¿Su jefe le ayuda a resolver sus problemas de trabajo?
- d.- ¿Su jefe le ayuda a resolver problemas con sus demás compañeros de trabajo?
- e.- ¿Su jefe le proporciona la información académica y administra cuando le es necesaria?

**MECANISMOS ÚTILES:**

- a.- ¿Se cuenta en la institución con la tecnología e infraestructura apropiada?
- b.- ¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?
- c.- ¿Se siente motivado en tu trabajo?
- d.- ¿Cuenta con la tecnología necesario para realizar su trabajo?
- e.- ¿Se le da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar su trabajo correctamente?

**FASE III: Plan de intervención del modelo de las seis cajas de M. Weisbord**

El plan de intervención en la gestión organizacional parte previamente del diagnóstico situacional de la organización, consecutivamente, basándose en las concepciones teóricas del modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord. A continuación, se desarrollan los pasos a seguir:

ETAPAS	PLAN DE INTERVENCIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN
PASO I	ANÁLISIS DEL COMPROMISO Y SATISFACCIÓN LABORAL.
<p><b>A los directivos de la organización</b></p>	<p>-El estado de la satisfacción laboral es objeto de preocupación de toda gerencia, de igual modo que puede ser la motivación laboral.</p> <p>-La satisfacción de los individuos y de los colectivos laborales comprometen aún más con la organización, con los retos que tiene que enfrentar la misma.</p> <p>-El estado de la satisfacción laboral de los trabajadores, es medido a través de entrevistas y encuestas que reflejen el nivel de satisfacción laboral.</p> <p>-Se parte con la escala de 5 opciones (Likert), y que a vez se pueda evaluar la fiabilidad de la misma, mediante una herramienta computacional.</p> <p>-De igual forma se requiere de la aplicación de un cuestionario Compromiso Laboral, diseñado con el objetivo de identificar el grado de vinculación del trabajador con su organización y con la actividad que desempeña.</p>
PASO II	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
<p><b>A los directivos de la organización</b></p>	<p>-Se considera la aplicación de un cuestionario que permita evaluar el estado de la Comunicación interna.</p> <p>-Se atiende aspectos como: La permanencia en el puesto, las relaciones laborales con otros docentes; la comunicación con el jefe inmediato superior.</p> <p>-La encuesta se aplica de forma vertical y horizontal tanto a los docentes de la institución como a los colaboradores que se encuentran en el mismo nivel de dirección.</p>



<b>PASO III</b>	<b>ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ANTE EL CAMBIO</b>
<b>A los directivos de la organización</b>	<p>-Para ello se utiliza una entrevista semiestructurada, considerando las características propias de la institución educativa y el entorno en que opera.</p> <p>-Ello permite determinar la fuerza impulsora del cambio, considerada como la cantidad de individuos que apuestan al riesgo, la inteligencia, el desarrollo tecnológico y de innovación;</p> <p>-Asimismo determina la fuerza de resistencia, con sus consideraciones; para la formulación de una estrategia innovadora positiva para la gestión.</p>
<b>PASO IV</b>	<b>ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>
<b>A los directivos de la organización</b>	<p>-En este paso conviene el análisis del:</p> <p>a.- Papel de los docentes en cuanto a la participación de la toma de decisiones en la institución educativa</p> <p>-Análisis de los directivos en la labor de mando</p> <p>-Implicación de la participación de los docentes en la definición de los objetivos de trabajo institucional y las acciones a desarrollar en el colectivo laboral.</p> <p>-Las herramientas que midan la participación de los docentes y su aplicación con el liderazgo participativo, permitirá detectar los indicadores que inciden negativamente en el poder de toma de decisiones de los docentes incidiendo en el desempeño y clima laboral.</p>
<b>PASO V</b>	<b>EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
<b>A los directivos de la organización</b>	<p>-Consiste en una entrevista la misma que permitirá reflejar una valoración cualitativa por los docentes de los elementos que inciden desfavorablemente en el desarrollo de un clima organizacional afable.</p> <p>-Para ello se aplicará una entrevista semiestructurada que responda a preguntas con una escala determinada del 1 al 10, reflejando la máxima puntuación a indicadores tales como: la cordialidad y el apoyo entre los miembros de la organización; la satisfacción como característica de la organización; reconocimiento del trabajo de los miembros; las actividades y el reto que representan las actividades en la entidad; la claridad de las metas de la organización; la demostración de la responsabilidad del personal; la formación y capacitación como característica distintiva de la empresa; se manifiesta motivación en los trabajadores, capaz de impulsar la gestión</p>

PASO VI	PROPUESTA DE PLAN DE INTERVENCIÓN
<b>A los directivos de la organización</b>	<p>-Métodos y técnicas aplicadas: Para dar cumplimiento a los objetivos de diagnóstico de la Institución Educativa es básico el empleo de una serie de métodos y técnicas, los cuales son de vital importancia para la obtención del resultado, ellos son:</p> <p><u>Observación:</u> la observación científica encubierta con el fin de valorar las conductas asumidas por cada uno de los docentes de acuerdo a los factores ambientales y al clima organizacional.</p> <p><u>Entrevista:</u> Su objetivo principal es la obtención de información tanto verbal, así como extra-verbal, por medio de la interacción cara a cara con el docente y de forma directa, sobre el nivel de desempeño y satisfacción laboral además del clima organizacional en los docentes.</p> <p><u>La encuesta</u> debe aplicarse con el objetivo de evaluar el clima laboral en las áreas donde se perciban dificultades en las relaciones laborales, con la aplicación de diferentes instrumentos, pudiendo detectar el comportamiento de las variables que se manifiestan en cada una de las dimensiones.</p>

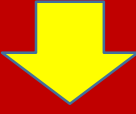
**Fuente:** Weisbord, Marvin; 1993; modelo organizacional de "seis cajas" Ed. EUB, S.L, Barcelona.

## ETAPA II: PLAN DE INTERVENCIÓN:



## ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA

(Interrelación entre el modelo de las seis casillas de M. Weisbord; la teoría de los dos factores de F. Herzberg y el clima organizacional de Likert)

<b>Modelo de Diagnóstico Organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord</b>  	<b>Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg</b>  	<b>Clima Organizacional participativo-consultivo de Ramsés Likert</b>  
<p>El modelo explica el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos.</p>	<p>Propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatiza que el hombre se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano: Los factores extrínsecos y los factores intrínsecos</p>	<p><b>Clima de tipo Participativo.</b> El comportamiento del líder o gestor-directivo de la organización refleja confianza, seguridad y respeto en la relación con los docentes. (R. Likert)</p> <p>El modelo de M. Weisbord y la teoría de F. Herzberg se complementan cuando el primero plantea la explicación del funcionamiento de la organización; y el segundo la motivación laboral en relación al tipo de necesidades que afectan el comportamiento humano en los miembros de la organización.</p>
<p>Es un modelo formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.</p>	<p><b>Factores higiénicos o factores extrínsecos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Están relacionados con la insatisfacción.</li> <li>-Se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.</li> <li>-Como esas condiciones son administradas y decididas por la organización, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.</li> </ul>	<p><b>Clima de tipo Participativo</b></p> <p>El comportamiento de satisfacción o insatisfacción asumido por los docentes depende directamente de la gestión administrativa y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción de los mismos docentes. (R. Likert)</p> <p>El modelo de M. Weisbord explica coherentemente el funcionamiento de la organización; mientras que la teoría de F. Herzberg se direcciona a la localización</p>

		dentro de la organización de los factores extrínsecos (insatisfacción laboral) y de los factores intrínsecos (satisfacción laboral)
Facilita el diagnóstico del clima organizacional	<p><b>Factores higiénicos o factores extrínsecos:</b>          -Los principales factores higiénicos son: El salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la organización, el clima de relaciones entre la organización y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.</p> <p>-Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.</p>	<p><b>Clima de tipo Participativo</b>          La información diagnóstica que obtiene el líder de la organización, le indica la tendencia que tiene a definir su rol y las de su equipo para la consecución de los objetivos institucionales. (R. Likert)</p> <p>El modelo de M. Weisborg facilita el diagnóstico del clima organizacional; mientras que la teoría de Herzberg se complementa con ello, al precisar los niveles de satisfacción e insatisfacción del personal que trabajo en la organización.</p>
Describe los aspectos buenos y malos de la organización, y sobretodo, nos ayuda a visualizar la realidad.  -Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de la organización.	<p><b>Factores higiénicos o factores extrínsecos:</b>          -Tradicionalmente, el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas institucionales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.</p> <p>-Otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).</p> <p>-Según Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los</p>	<p><b>Clima de tipo Participativo. -</b>          Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.</p> <p>-Es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. (R. Likert)</p> <p>El modelo de M. Weisborg nos permite diagnostica o visualizar la realidad precisando los aspectos buenos y negativos de la organización; mientras tanto la teoría de Herzberg explica los aspectos que tienen que ver con la satisfacción e insatisfacción laboral.</p>

	<p>empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo.</p> <p>-Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.</p> <p>-Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no</p>	<p>Aspectos que a la postre van a repercutir en el clima organizacional</p>
<p>Requiere atender dos aspectos el formal y el informal.</p> <p>a.-El primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas</p> <p>b.- El segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.</p> <p>La distinción entre formal e informal, es un poderoso elemento de la teoría del Desarrollo Organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización. En ambos se debe de cuidar los procesos.</p>	<p>provocan satisfacción.</p> <p><b>Factores motivacionales o factores intrínsecos:</b></p> <p>-Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.</p> <p>- Los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.</p> <p>-Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.</p>	<p><b>Clima de tipo Participativo:</b></p> <p><b>El gestor-directivo:</b></p> <p>-Escucha a los miembros del equipo.</p> <p>-Tiene disposición al cambio.</p> <p>-Es amistoso.</p> <p>-Comunica a los miembros sus expectativas. (R. Likert)</p> <p>El modelo de M. Weisborg atiende dos aspectos centrales en la dinámica de la organización: El formal e informal; mientras F. Herzberg, destaca la importancia que tiene los factores motivacionales que están en relación con los sentimientos y el desarrollo personal.</p>
<p>El Modelo de Weisbord mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; incluye además una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio.</p>	<p><b>Factores motivacionales o factores intrínsecos:</b></p> <p>Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que</p>	<p><b>Clima de tipo Participativo:</b> El clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima. (R. Likert)</p>

	originan la insatisfacción profesional.	El Modelo de Weisbord mide seis variables entre endógenas y exógenas de la organización; mientras que F. Herzberg centra su atención en los factores tanto extrínsecos como intrínsecos de la organización
El Modelo de Weisbord formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. Dice que los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles.	<b>Factores motivacionales o factores intrínsecos:</b> Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".	<p><b>Clima de tipo Participativo:</b> La comunicación ya no sólo es descendente, sino también ascendente y lateral. (Likert)</p> <p>En este tipo de sistema organizacional, prima la confianza, la satisfacción profesional, la identificación con la institución educativa. (Likert)</p> <p>Los docentes están motivados por la participación. Existe una relación de amistad y de confianza entre los directivos y los subordinados (Likert)</p> <p>Los planteamientos de Likert se complementan y fortalecen con el modelo de Weisbord y con la teoría de F. Herzberg. Con el primero de ellos porque dice que los problemas de la organización podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas o un liderazgo ineficiente; Con el segundo; porque se centra en el análisis de los factores intrínsecos o de satisfacción laboral, de esta forma se detecta que aspectos están fallando y conllevando a la insatisfacción laboral y profesional.</p>
Describe una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional.		<p><b>Clima de tipo Participativo:</b></p> <p>-Constituir grupos de trabajo altamente motivados, que estén bien entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos organizacionales.</p> <p>-La administración adopta metas de elevado desempeño para sí misma y para todos los docentes y establece los</p>
Presta atención a: la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la		

remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación de desempeño.		<p>medios adecuados para lograrlas.</p> <p>El modelo de Weisbord centra su atención en la planificación, en los incentivos, en las recompensas, etc.; mientras que F. Herzberg centra su atención en los aspectos de la satisfacción e insatisfacción laboral. Ambas teorías se complementan con la teoría del clima organizacional de Likert al sustentar que las metas de eficiencia y productividad pueden alcanzarse mejor mediante un sistema de administración participativo que permita condiciones también para satisfacer las necesidades de los docentes.</p>
---	--	---

### 3.4.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA.

#### 3.4.1.- Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta.



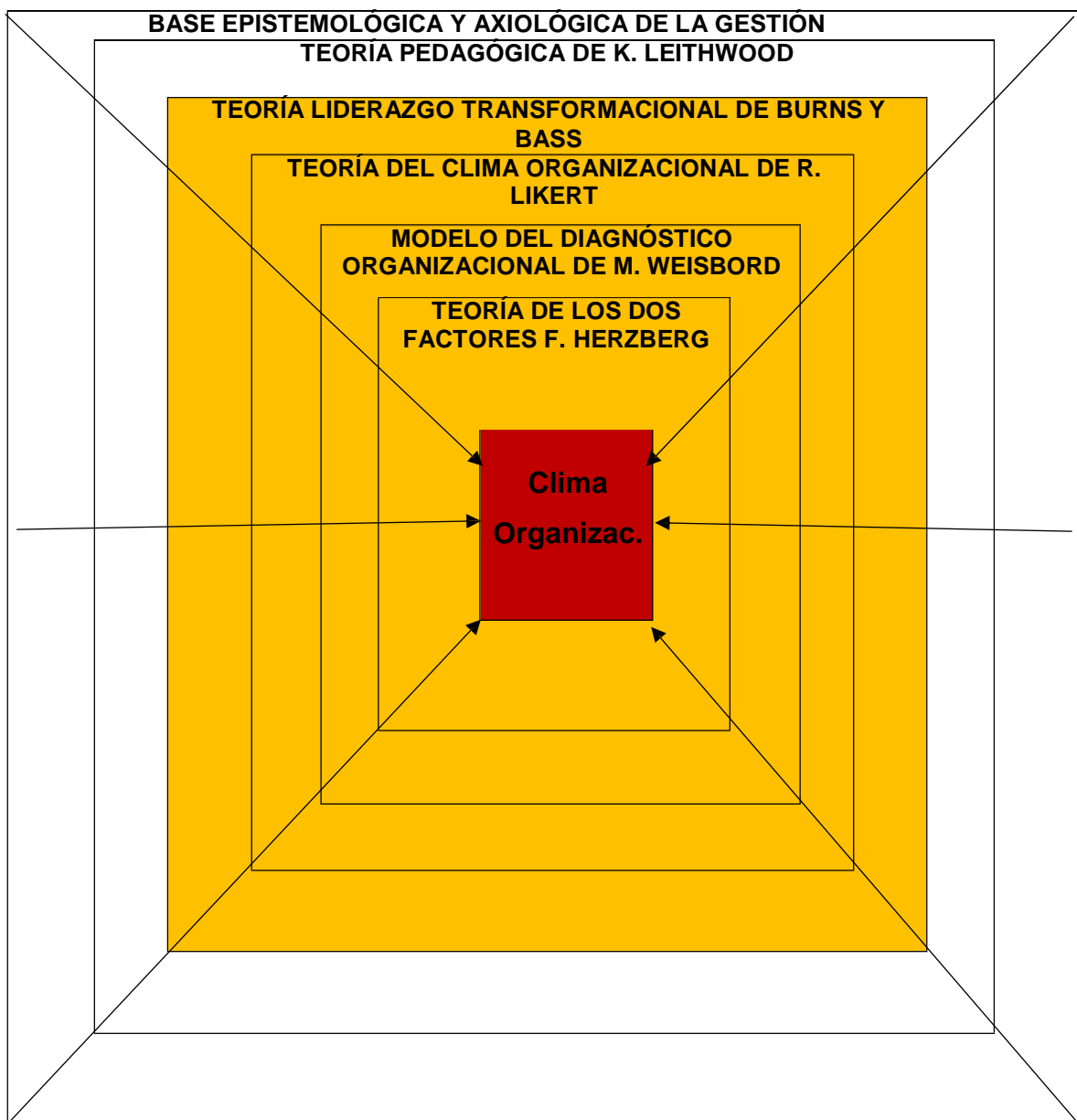
**Fuente:** Elaborado por los autores.

**3.4.2.- Representación gráfica de la relación entre la base epistemológica-axiológica de gestión educativa y el marco teórico de mejora del clima organizacional.**



Como conclusión en este capítulo consideramos que el diseño de la estrategia de gestión institucional participativa, puede contribuir eficazmente en la mejora del clima organizacional de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.





## **CONCLUSIONES**

- 1.- El diagnóstico del clima institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, refleja individualismo y escasa cooperación e integración entre los docentes; se percibe una marcada segmentación y politización entre los diversos grupos de docentes; se carece de una identificación y convicción institucional; las relaciones interpersonales entre los docentes son en algunos momentos ásperas y por parte de la gestión existe una tendencia al centralismo con escasa participación docente en la toma de decisiones institucionales.
- 2.- Se diseñó la estrategia transformación de gestión institucional participativa la cual se basó en el liderazgo transformacional de Burns y Bass y el clima institucional de Likert, enfoques que apuntan a fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de participación y compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los directivos y personal docente de la institución.
- 3.- El modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de M. Weisbord, y el modelo de medición de la gestión, clima y comportamiento organizacional de Juan M. Sánchez Soto, explican el funcionamiento de la organización, facilitan el diagnóstico del clima organizacional, describen los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo ayudan a visualizar y transformar la realidad institucional.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.-** El clima organizacional en cualquier institución educativa, como en otras es de vital importancia por lo que recomendamos a los gestores de la educación, tomar en cuenta la presente investigación para aplicarla en los centros educativos, fundamentalmente en centros educativos de educación superior, específicamente en las universidades.
  
- 2.-** Recomendamos que los docentes asuman este trabajo para pensar escenarios nuevos con la aplicación de esta investigación en beneficio de la comunidad universitaria.

## **BIBLIOGRAFIA**

**Adair, J.** (1992). *Cómo Motivar*. Colombia: Legis.

**Álvarez, M.** (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer.

**Albañil, A.** (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura.

**Álvarez, G.** (1992). El constructor "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.

**Aguilera, Juan Carlos.** (2004) *La Gestión Educativa Desde Una Perspectiva Humanista*, Chile

**Berbel, G.** *Manual de Recursos Humanos, Diez programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Ecoe ediciones segunda edición abril 2006.

**Berthoud, L.** López Morilla. *Clima y Cultura Organizacional*. Universidad FASTA ediciones. 2013.

**Brunet, Luc.** 1992, *El Clima de trabajo en las organizaciones*. Edit. Trillas, México

**Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. J.** (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, pp. 15-60.

**Bass, B. y Avolio, B.** (1993). *Liderazgo Transformacional y liderazgo organizacional*. Deusto, Bilbao

**Bennetts, M.** (2007). El Liderazgo Transformacional y la Evaluación de programas académicos universitarios. Educar, 163-189. México

**Brunet, L.** (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México.

**Consejo Nacional de Universidades CNU.** (1993), Informe del Núcleo de Rectores de las Universidades. Caracas, Venezuela.

**Chiavenato, Idalberto.** (2008). Administración de recursos humanos. (5ª Ed.) México: Mc Graw Hill.

**Chiavenato, I.** Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 2008.

**Davis, Keith; y Newstrom, Jhon** (1999), Comportamiento Humano en el trabajo, Ed. McGraw- Hill.

**Goncalves, Alexis P.** (1997). Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet,

**Gordon, Judith R.** (1996) Comportamiento Organizacional. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

**García, V., Romerosa, M. M., y Lloréns, F. J.** (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vol.16, N°4, págs. 25-46.

**García Viamontes, Diosveni** (2010). Satisfacción laboral: Una aproximación teórica. Edit. Pacífico; D.F. México.

**Goncalves, A** (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad americana para la sociedad.

**González, J. M.** (2000). Clima Educativo Universitario. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria.

**Hodgeths, R y Altman, S** (1987). Comportamiento Organizacional. México. Nueva Editorial Interamericana.

**Herzberg, F.** (1959). La motivación laboral. New York: EE.UU.

**La Pierre, Laurent.**, 2011; Gerenciar es Crear. Cátedra sobre Liderazgo, Pierre-Péladeau en HEC Montréal, Canadá

**Likert, R;** 1994; El factor humano en la empresa: su dirección y valoración, Deusto, Bilbao.

**Likert, R;** 1965; Un nuevo método de gestión y dirección, Deusto, Bilbao

**Likert, R.** 1976, La organización Humana. Mc: McGraw hill.

**Leithwood, K., y Poplin, M.** (1992). El liderazgo transformacional. Paidós, Buenos Aires.

**Méndez Álvarez C.** -2007; Clima organizacional en Colombia – Un método de análisis para su intervención. Editorial UOC.

**Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., y Canelón, E.** (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Actualidades investigativas en educación Volumen 9, Número 2,

**Medina, P.** (2008). "Reflexiones sobre el liderazgo docente: El liderazgo transformacional en los docentes: una herramienta de gestión. El caso de un colegio cooperativo". V Encuentro Internacional: Las transformaciones de la profesión docente frente a los actuales desafíos, págs. 1-19.

**Mujica de González, Mariálida; Pérez de Maldonado, Isabel,** 2007; Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la Universidad. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Laurus, vol. 13, núm. 24, pp. 290-304, Caracas, Venezuela

**Mujica de González M y Pérez de Maldonado I** (2006). Clima Organizacional: Un Indicador de Gestión Universitaria. Tesis Doctoral no publicada. UPEL-UCLA- UNEXPO. Barquisimeto. Venezuela.

**Mc Gregor, Douglas.** (1992): «El lado humano de la empresa». Sao Paulo: Martín Fontes. Ed. McGraw- Hill. Brasil.

**Núñez, Antonio;** 2010; Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Universidad pontificia comillas. Madrid

**Pérez de Maldonado, I.** 1997; El clima y la Satisfacción en el Trabajo como fundamentos del éxito de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en la 1er. Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Medellín.

**Pérez López, Jesús** (2006). Satisfacción Laboral. España. Prentice.

**Robbins, S;** 1990; La Evolución Histórica del Comportamiento Organizacional.

**Robbins S.** (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.

**Scheller, Max** 1964; El puesto del hombre en el cosmos. Editorial Lozada 5ª edición.

**Sánchez J. y Aguirre M.** 2002; Un enfoque hacia la calidad Clima organizacional – un caso de estudio. Bogotá: Norma.

**Sánchez Soto, Juan Manuel;** 2005; Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades. Tesis para optar el grado de magister en Administración con mención en gestión empresarial; Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado, Lima.

**Tellez, R** (2005). La Influencia del Clima Organizacional en la Calidad de la Educación. Ser profesor Universitario.

**Vargas, Y.** (2007). La Motivación Laboral y su Relación con el Desempeño de los Trabajadores. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia.

**Vázquez, A.** (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación., 73-91, Volumen 11, Número 1.

**Weisbord, Marvin;** 1993; modelo organizacional de “seis cajas” Ed. EUB, S.L, Barcelona.



# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### MEDICION DE LA GESTION CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dependencia.....

y/o Facultad

Cargo.....

Condición..... Edad.....

Años de servicios: .....

#### Dimensión 1: Ambiente y clima laboral de la organización

PREGUNTAS			RESPUESTAS	
			SI	SI
DIMENSIÓN N°	01	Existen jefes cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		
	02	El ambiente que se respira en la Escuela Profesional de Educación es tenso		
	03	El espíritu de equipo en esta organización es excelente		
	04	Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo		
	05	He sentido angustia o tensión por algunas desavenencias en el trabajo		

#### Dimensión 2: Compromiso y alineamiento con la institución.

PREGUNTAS			RESPUESTAS	
			SI	SI
DIMENSIÓN N° 02	06	Con frecuencia la comunidad lambayecana habla mal de la institución.		
	07	En la Escuela Profesional de Educación existen grupos directivos y docentes que se oponen a todos los cambios.		
	08	Yo, con frecuencia hablo mal de la Escuela de Administración		
	09	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis colegas no siempre son sinceras.		
	10	Periódicamente tenemos en el ambiente laboral problemas debido a la circulación de chismes y rumores.		

**Dimensión 3:**

**Grado de satisfacción de los trabajadores con la institución**

PREGUNTAS			RESPUESTAS	
			SI	SI
<b>DIMENSIÓN N° 03</b>	11	Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente		
	12	En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.		
	13	Las condiciones de trabajo son buenas		
	14	Los problemas que surgen entre los docentes se resuelven de manera óptima.		
	15	Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución universitaria.		

**Dimensión 4:**

**Interrelación social**

PREGUNTAS			RESPUESTAS	
			SI	SI
<b>DIMENSIÓN N° 04</b>	16	Mis compañeros de trabajo me ponen sobrenombres que me ofenden o ridiculizan		
	17	Pongo sobrenombres que ofenden o ridiculizan a otros		
	18	Me río de un compañero cuando se equivoca.		
	19	Alguna vez me han ignorado mis compañeros de trabajo.		
	20	Suelo insultar a mis compañeros de trabajo		
	21	Amenazo a otro solo por meterle miedo.		
	22	Únicamente me preocupo de los errores de los demás.		
	23	Mis compañeros de trabajo me insultan		
	24	. Mis compañeros de trabajo hablan mal de mí.		

**Muchas gracias por su colaboración. Usted contribuyo mucho para mi trabajo.**

## **Alternativa “B” de diagnóstico del clima organizacional**

### **CUESTIONARIO DE MEDICIÓN PARA MEDIR LA GESTIÓN CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

J. M. Sánchez Soto (2005)

#### **Diseño metodológico.**

La investigación consta de una fase básica para comparar factores que comprende un levantamiento de opiniones sobre 36 ítems que se encuentran en la hoja de medición de la gestión, clima y comportamiento organizacional, buscando establecer las relaciones de influencia existentes entre las variables: Gestión, clima y el comportamiento organizacional. Los instrumentos de medición que se utilizaron especialmente para la presente investigación fueron:

- A. Hoja introductoria** informando sobre el objeto total de la investigación, solicitando su colaboración y garantizando absolutamente confiabilidad.
- B. Cuestionario** que hace referencia a las variables socio laborales, donde se exploraron: o Los cargos o La condición de nombrado o contratado o Edad o Tiempo de servicios
- C. La escala utilizada** evalúa las variables de la investigación. Este instrumento consta de seis posibilidades de respuesta 1, 2, 3, 4, 5, 6, las mismas que tienen juicios cualitativos de valor que será utilizado y adecuado de acuerdo a la respuesta de los informantes, que a continuación detallamos:

## **POSIBILIDADES DE RESPUESTAS Y JUICIOS CUALITATIVOS A**

### **LAS ALTERNATIVAS**

Posibilidad de respuesta	Juicio cualitativo I	Juicio cualitativo II	Juicio cualitativo III
6	-Óptimo (opinión muy favorable)	Muy satisfecho	Concuero totalmente
5	-Muy bueno (opinión favorable)	Satisfecho	Concuero en gran parte
4	-Aceptable (moderadamente)	Más o menos	Más de acuerdo que desacuerdo
3	-Entre aceptable e inaceptable	Insatisfecho	Más desacuerdo que acuerdo
2	-Medianamente deficiente	Muy insatisfecho	Desacuerdo en gran parte
1	-Deficiente (opinión desfavorable)	No sabe	Desacuerdo totalmente

Se estudiaron 9 dimensiones: Planificación, Organización, Dirección, Control Estabilidad, Autorrealización, Relaciones, Motivación y Consecuencia. De un modo general los 36 indicadores o ítem, se dividieron de la siguiente manera:

<b>GESTIÓN UNIVERSITARIA</b>
<b><u>Planificación:</u></b> Visión y la Misión, Objetivos y metas Estrategias y Políticas <b><u>Organización:</u></b> Estructura Orgánica Tecnología Estructura social <b><u>Dirección:</u></b> Liderazgo, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, Competencia <b><u>Control:</u></b> Proceso de control
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
<b><u>Estabilidad/Cambio:</u></b> Innovación Claridad Presión Empuje Espacio en el trabajo <b><u>Autorrealización:</u></b> Recompensa y reconocimiento Responsabilidad Desafío <b><u>Relaciones:</u></b> Cordialidad Intimidad Identidad Comunicación
<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>
<b><u>Motivación:</u></b> Logró Afiliación Poder Agresión Autonomía Temor
<b>CONSECUENCIAS PARA LA UNIVERSIDAD</b>
Productividad Satisfacción Personal Rotación Ausentismo Adaptación Reputación Accidentabilidad

## **CUESTIONARIO DE MEDICIÓN PARA MEDIR LA GESTIÓN CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

(J. M. Sánchez Soto, 2005)

**INSTRUCCION:** A continuación, encontramos una serie de ítems y para responder asignarle con una X a cada uno de los códigos de la escala de 1 a 6, a la derecha de cada pregunta:

1 Desacuerdo totalmente	4 Más de acuerdo que en desacuerdo
2 Desacuerdo en gran parte	5 Concuerdo en gran parte
3. Más en desacuerdo que de acuerdo	6 Concuerdo totalmente

### **MEDICION DE LA GESTION CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Dependencia.....

y/o Facultad

Cargo.....

Condición.....

Edad.....

Años de servicios.....

Estado Civil ..... Edad.....

ITEMS	CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	TOTAL
1. Visión-Misión	¿Conoce la visión, misión de la Escuela Profesional de Educación?							
2 Objetivos-Metas	¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?							
3 Estrategias y políticas	¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?							
4 Estructura orgánica	¿Los procesos y procedimientos internos de la universidad son adecuados?							
5 Tecnología	¿Concuerdan con la tecnología moderna que se vienen implementando en su organización?							
6 Estructura social	¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?							
7 Liderazgo	¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?							
8 Trabajo en equipo	¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?							
9 Toma de decisiones	¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?							
10 Competencia	¿Los criterios de selección del se basan en la capacidad y el desempeño?							

<b>11</b> Proceso de control	¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?							
<b>12</b> Innovación	¿Su institución viene posicionándose en el mercado universitario?							
<b>13</b> Claridad	¿Cree usted que las metas, procedimientos, el flujo de trabajo están claramente definidos?							
<b>14</b> Empuje	¿Considera que su Jefe inmediato se caracteriza por está identificado con su unidad de trabajo?							
<b>15</b> Presión	¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?							
<b>16</b> Condiciones de trabajo	¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?							
<b>17.</b> Recompensa/ Reconocimiento	¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?							
<b>18</b> Responsabilidad	¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?							
<b>19</b> Desafío	¿Está de acuerdo en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?							
<b>20</b> Cordialidad	¿Existe en la universidad un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?							
<b>21</b> Intimidad	¿Existe un ambiente de intimidad y de relaciones sociales amistosas?							
<b>22</b> Identidad	¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su entidad?							
<b>23</b> Comunicación	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?							
<b>24</b> Logró	¿Está interesado lograr la excelencia en el desarrollo de sus habilidades a merced de sus esfuerzos?							
<b>25</b> Afiliación	¿Existe su interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?							

<b>26 Poder</b>	¿Su jefe inmediato superior ejerce influencias en las actitudes y comportamiento de los trabajadores con el fin de lograr objetivos institucionales?							
<b>27 Agresión</b>	¿Existen desavenencias y controversias entre grupos e individuos en su centro de trabajo?							
<b>28 Autonomía</b>	¿Tiene libertad para realizar su trabajo?							
<b>29 Temor</b>	¿Existe un compromiso compartido en la toma de decisiones en el logro de resultados?							
<b>30 Productividad</b>	¿Los trabajadores controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo, proporcionando retroalimentación de manera tal que puede evaluar y corregir su propio desempeño?							
<b>31 Satisfacción personal</b>	¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?							
<b>32 Rotación</b>	¿Está de acuerdo con las desvinculaciones constantes con el personal?							
<b>33 Ausentismo</b>	¿Existe ausentismo en su centro de trabajo?							
<b>34 Adaptación</b>	¿Considera que la universidad se adapta a la cantidad y complejidad del trabajo académico y administrativo?							
<b>35 Reputación</b>	¿Está de acuerdo que la reputación universitaria de su entidad se encuentra en un nivel satisfactorio?							
<b>36 Accidentabilidad</b>	¿El entorno físico, psicológico y social le permite desarrollar una convivencia grata?							

**Fuente:** Elaborado en base a: J. M. Sánchez Soto (2005)

**¡Muchas gracias por su colaboración. Usted contribuyo mucho para mi trabajo!.**