

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y
GESTIÓN UNIVERSITARIA



TESIS

Estrategias de gestión democrática participativa para mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto; sede Rioja; región San Martín: 2016

Presentada para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria

Investigador: Pérez Vásquez, Sergio

Asesor: Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Lambayeque, 2024

Estrategias de gestión democrática participativa para mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto; sede Rioja; región San Martín: 2016

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria



Ing. Sergio Pérez Vásquez
Investigador

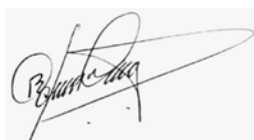
Aprobado por:



Dr. Saul Alberto Espinoza Zapata
Presidente del jurado



Dra. Lucinda Esperanza Castillo Seminario
Secretario del jurado



Dr. Beder Bocanegra Vilcamango
Vocal del jurado



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N° 519-2024

Siendo las 13:09 horas, del día 22 de noviembre de 2024 en los Ambientes de la FACHSE: SCO IPA 026, por mandato de la **Resolución N° 2017-2024-D-FACHSE** de fecha 18 de noviembre de 2024 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N° 585-2018-UP-D-FACHSE** de fecha 28 de febrero de 2018 y su modificatoria la **Resolución N° 2190-2019-UP-D-FACHSE** de fecha 09 de setiembre de 2019; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a)	: Dr. Saúl Alberto Espinoza Zapata.
Secretario(a)	: M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario.
Vocal	: Dr. Beder Bocanegra Vilcamango.
Asesor(es)	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón



Con la finalidad de evaluar la(él) Tesis titulada(o): **"ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN -TARAPOTO; SEDE RIOJA; REGIÓN SAN MARTIN: 2016"**. Presentada por **SERGIO PÉREZ VÁSQUEZ** para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria**.

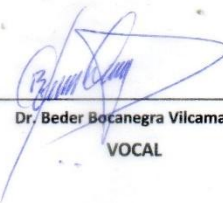
Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de** Dibedre's **en la escala vigesimal, que equivale a la mención de** Buena

Siendo las 14:20 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


Dr. Saúl Alberto Espinoza Zapata
PRESIDENTE(A)


M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario
SECRETARIO(A)


Dr. Beder Bocanegra Vilcamango
VOCAL

OBSERVACIONES: _____

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20º, 33º, 46º, 54º o 66º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

Estrategias de gestión democrática participativa para mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martí

INFORME DE ORIGINALIDAD

17 %	16 %	2 %	9 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	7 %
2	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	3 %
3	1library.co Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	core.ac.uk Fuente de Internet	1 %
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
7	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

repositorio.une.edu.pe



Dr. Dante Alfredo Guevara
Servigón
Asesor
Orcid: 0000-0002-1749-7362

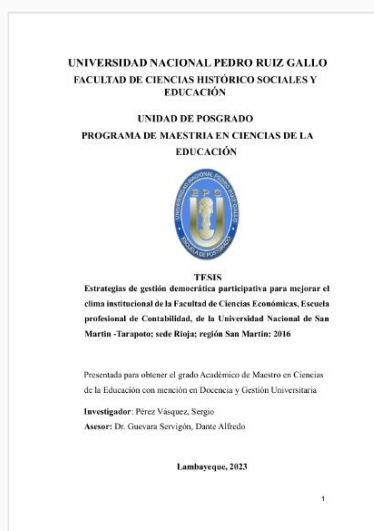


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Sergio Pérez Vásquez
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Estrategias de gestión democrática participativa para mejorar...
Nombre del archivo: TESIS_serpio_P_rez.docx
Tamaño del archivo: 4.71M
Total páginas: 67
Total de palabras: 13,810
Total de caracteres: 78,793
Fecha de entrega: 13-nov.-2023 10:23a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2226758285



Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.

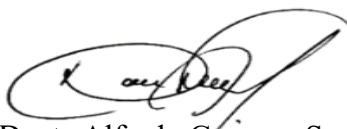
Dr. Dante Alfredo Guevara
Servigón
Asesor
Orcid: 0000-0002-1749-7362

Constancia de Verificación de Originalidad

Yo, Dr. Guevara Servigón Dante Alfredo, Docente/Asesor de tesis/revisor del trabajo de investigación del estudiante Pérez Vásquez Sergio identificado con documento de identidad N° 27433306 del documento titulado: “Estrategias de gestión democrática participativa para mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto, sede Rioja, región San Martín; 2016”. Luego de la revisión exhaustiva del documento y la evaluación realizada por el Programa informático, tiene un índice de similitud de 17%, verificable en el reporte automatizado de similitudes del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas están dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecida por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, noviembre del 2023



Dante Alfredo Guevara Servigón
DNI: 16623450
ASESOR

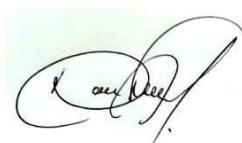
Declaración jurada de originalidad

Yo, Pérez Vásquez, Sergio, investigador principal, y Guevara Servigón, Dante Alfredo asesor del trabajo de investigación, “Estrategias de gestión democrática participativa para mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto; sede Rioja; región San Martín: 2016” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, noviembre del 2023



Pérez Vásquez, Sergio
Investigador



Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo
Asesor

Dedicatoria

*Dedico esta tesis a mis padres y
hermanos por su apoyo
incondicional.*

*A Sabina (mi esposa), Kaleb, Luhana
y Díhana (mis hijos) por su
comprensión y apoyo para cumplir
este nuevo reto.*

Agradecimiento

*A Dios todo poderoso y a mi madre
que está en el cielo.*

*A mi asesor, docentes y a cada una
de las personas que apoyaron a
enriquecer este documento, que
servirá para mejorar el clima
institucional.*

ÍNDICE GENERAL

Declaración jurada de originalidad	7
Dedicatoria	8
Agradecimiento	9
ÍNDICE GENERAL	10
ÍNDICE DE TABLAS	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO	17
1.1. ESTADO DEL ARTE	17
1.2. ANTECEDENTES	22
1.3. BASE EPISTEMOLÓGICA	25
1.4. BASE TEÓRICA	27
1.5. BASE CONCEPTUAL	30
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES	39
2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	39
2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA:	39
2.3. TÉCNICAS	40
2.4. MÉTODOS:	40
CAPÍTULO III: RESULTADOS	42
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	58
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	63
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Dimensión: Autonomía.....	42
Tabla 02. Dimensión: Conflicto y cooperación / Apoyo.....	44
Tabla 03. Dimensión: Relaciones sociales	46
Tabla 04 Dimensión: Estructura	48
Tabla 05 Dimensión: Motivación.....	50
Tabla 06 Dimensión: Remuneración	51

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, denominado “Estrategias de gestión democrática participativa para mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto; sede Rioja; región San Martín: 2016” se planteó como objetivo proponer estrategias de gestión democrático-participativas orientados a favorecer la mejora del clima institucional en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín. El diseño del trabajo es descriptivo, propositivo. Se desarrolló una encuesta a los docentes de la Escuela profesional de Contabilidad, la misma que comprendió seis dimensiones del clima institucional y 28 ítems, basadas en el enfoque de las dimensiones del clima organizacional de Pritchard y Karasick, (1973). Entre las conclusiones se tiene que existe una relación directa entre la filosofía de la gestión institucional y los resultados de la misma, resultados, que se traducen en el estado del clima institucional, en ese sentido, la estrategia de organizar actividades de gestión institucional es esencial para fomentar la conciencia institucional de los directivos y plana docente sobre la importancia y significado que tiene el clima institucional.

Palabras clave: Gestión democrática participativa, Clima institucional, Trabajo cooperativo, Satisfacción laboral

ABSTRACT

The present research work, called “Participatory democratic management strategies to improve the institutional climate of the Faculty of Economic Sciences, Professional School of Accounting, of the National University of San Martín - Tarapoto; Rioja headquarters; San Martín region: 2016” the objective was to propose democratic-participatory management strategies aimed at promoting the improvement of the institutional climate in the Faculty of Economic Sciences, of the Professional School of Accounting, of the National University of San Martín. The design of the work is descriptive, propositional. A survey was developed for teachers of the Professional School of Accounting, which included six dimensions of the institutional climate and 28 items, based on the approach of the dimensions of the organizational climate of Pritchard and Karasick, (1973). Among the conclusions we have that there is a direct relationship between the philosophy of institutional management and its results, results that translate into the state of the institutional climate, in that sense, the strategy of organizing institutional management activities is essential to promote the institutional awareness of managers and faculty about the importance and meaning of the institutional climate.

Keywords: Participatory democratic management, institutional climate, cooperative work, job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

El campo del clima organizacional desde principios del siglo XX, se ha tornado en un tema de gran trascendencia en diversas organizaciones empresariales, gubernamentales, que paulatinamente se han ido desplazando hacia las educativas; en el cual, el foco de atención han sido las relaciones humanas en su interrelación con la eficiencia, la eficacia, la producción y la productividad, así como el control, la distribución de los recursos humanos, etc. Entre los indicadores de estudio, están entre otros; la satisfacción laboral, el desempeño laboral, la motivación intrínseca, el comportamiento organizacional, la motivación, etc. Teóricos como S. Robbins (1980), Lickert (1981), F. Herzberg (1979) han destacado la importancia del comportamiento humano, la motivación y los tipos de liderazgo, en el desarrollo de las organizaciones empresariales. De esta manera, se va asociando la gestión de una organización con el clima laboral que se deriva de ella. De acuerdo a la lógica del liderazgo pedagógico de K. Leithwood (2009), si existe un clima laboral de conflicto, de insatisfacción laboral, de desmotivación intrínseca, entre otros; significa que existen deficiencias en la política de gestión de dicha organización. Por otra parte, Ibarra, (2008) dice que una “comunicación bien estructurada, planeada y definida, cultiva un proceso motivacional que juega un papel importante en la construcción de un clima organizacional favorable, tanto para los individuos que componen el equipo de trabajo, como para encarrilar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución u organización”. Según Formanchuk (2011) el clima organizacional “está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos laborales de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización o institución en donde se desempeña, con la tecnología que se utiliza y con la propia actividad de cada uno”. Azuaje, R. (2008) sostiene que cuando existe un clima laboral tóxico:

El rendimiento y la seguridad laboral del personal se ven afectados por diversos factores, lo cual conduce a la insatisfacción y tiene repercusiones en los entornos laborales. Esto resulta en la creación de ambientes de trabajo caracterizados por la ambigüedad, la tensión, la verticalidad y la autoridad, los cuales, a su vez, disminuyen la eficacia de los empleados en sus tareas. Además, se debe tener en

cuenta la actitud del personal, que en algunos casos puede volverse apática frente a los acontecimientos dentro de la organización.

En el sistema educativo del nivel superior en el país, los diversos problemas en torno al clima institucional, por los que pasan las instituciones educativas del nivel primario, secundario, se desplazan hacia las instituciones universitarias, con otros matices, los mismos que se traducen, pugnas por el poder político y por la conducción en las universidades particularmente públicas, carencia de identidad y motivación institucional, los mismos que muchas veces están ligados al aspecto pecuniario, constantes conflictos intrainstitucionales, pérdida de valores, carencia de liderazgo, carencia de trabajo corporativo entre los actores sociales, etc. En ese sentido, Pante (2018) sostiene que en las instituciones universitarias en el Perú, entre algunas excepciones, “existe una problemática latente con respecto al nivel educativo superior”, pues no se define una filosofía de gestión corporativa contextualizada y con visión integracionista vinculadas a las demandas y necesidades del país, pues, se sigue manteniendo patrones estereotipados del centralismo capitalino, pues desde esa dimensión centralista se observa todo el panorama educativo nacional, sea académico, presupuestal, organizacionalmente, etc.

En lo que respecta al clima institucional en la “Facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela profesional de Contabilidad, en la Universidad Nacional de San Martín de la sede de Rioja”; región San Martín, se percibe una escasa integración docente, dada la fragmentación existente sea por motivos políticos, profesionales o el acentuado individualismo existente, pues, los valores de cooperación, de participación institucional están casi ausentes en el ambiente laboral de la Escuela Profesional en mención. La falta de autoridad y de supervisión académica están asociados a ausencia de liderazgo institucional por parte del director de la Escuela Académica. A ello se asocia, la imposición de una gestión burocratizada y verticalista, pues la tramitación administrativa es la que muchas veces cubre los roles de los docentes. No existe una adecuada comunicación interna, incluso existe una falta de reconocimiento y motivación del director hacia sus subordinados.

Formulación del problema.

¿Qué estrategias de gestión democrático-participativos pueden favorecer a la mejora del clima institucional en la “Facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín”

Objetivo general:

Proponer estrategias de gestión democrático-participativos orientados a favorecer la mejora del clima institucional en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín

Objetivos específicos:

- Diagnosticar las características que presenta el clima institucional en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín.
- Organizar actividades de gestión institucional direccionadas al fomento de la conciencia institucional y a la importancia y significado del clima institucional.
- Organizar estrategias de gestión institucional a fin de promover las relaciones interpersonales entre directivos y docentes de la institución.
- Organizar estrategias de gestión institucional basados en el trabajo en equipo.

El presente informe está organizado en cinco capítulos: “En el primer capítulo se presenta la fundamentación teórica empleado, relacionados con el problema de estudio, En el segundo capítulo se presentan el diseño de la investigación, posteriormente en el tercer capítulo se presenta los resultados de la misma, la propuesta, sus fundamentos y sus objetivos. Luego en el cuarto capítulo se evidencia las conclusiones, y quinto capítulo se muestra las recomendaciones; concluyéndose con la bibliografía y los anexos correspondientes”

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ESTADO DEL ARTE

A continuación, se presentan diferentes investigaciones ligadas a las variables dependiente e independiente que son estrategias de gestión democrática participativa y el clima institucional, en ese mismo orden.

1.1.1. Estrategias de gestión democrática participativa

Rivas Tovar (2018) explica que la estructura que refleja el organigrama de una organización social, sea empresarial, educativa, etc. permite definir con claridad quien debe desarrollar una determinada actividad, basados primordialmente en la división del trabajo. Plantea un criterio crítico, al sistema administrativo verticalista; predominante en nuestros días; el principio de jerarquía que establece que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea vertical desde la parte más alta de la organización, hasta la parte más baja; se hace hincapié en las relaciones de superior a subordinado. Rivas Tovar (2018) en su investigación “Evolución de las teorías de las organizaciones” muestra un recorrido sobre la gestión de las organizaciones en torno a las teorías clásicas; sobre ello, expone como pilares la teoría científica, funcional y burocrática como pilares de una visión mecanicista; teorías que buscan lograr el trabajo entrelazado en una organización social; a través de una cadena de mando, la división de la carga de trabajo, la división funcional del trabajo; bajo el principio de jerarquización, burocracia, coordinación y departamentalización. Estas estructuras y filosofías organizacionales se basan en el proceso de planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar fundamentadas en las teorías clásicas de la organización.

Teorías clásicas de organización institucional

- Teoría científica (Taylor, 1920) Esta teoría plantea que es la mejor forma de organización, ya que permite medir el esfuerzo individual.
- Teoría funcional (Fayol, 1916) Esta teoría es la mejor forma de organización y está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.

- Teoría burocrática (Weber, 1924) Es una forma de organización basada en reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.
- Teoría de las relaciones humanas (E. Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957) Esta teoría enarbola que la organización considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
- Teoría de los sistemas cooperativos (Barnard, 1938) Esta teoría es la forma de organización basada en la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
- Teoría de los sistemas (Bertalanffy, Katz, Rosenzweig) Es la forma de organización en la que se coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
- Teoría del comportamiento (March y Simon, 1961; March, 1965; Simon 1979 y 1984) Es la forma de organización en la que se permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.
- Teoría del desarrollo organizacional (Lewin, McGregor) Es la teoría que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.

Vista la evolución de estas teorías, parecería ser que la visión mecanicista tiene una marcada dificultad de adaptación a los cambios y a las circunstancias, puesto que se evidencia que fueron diseñadas para alcanzar objetivos muy precisos. Objetivos relacionados con sustituir las fuerzas humanas por energía artificial y la materia bruta por materia transformada. En este sentido el gerente de la organización es la persona clave de la estructura. que propician el éxito en ambiente medianamente estable.

1.1.2. Clima institucional:

De acuerdo con Gan (2007), los trabajos realizados por sociólogo Elton Mayo entre 1927 y 1939 en la Western Electric, posiblemente sean el primer aporte sobre clima laboral, debido a que la investigación ejecutada en dicha fábrica demuestra la trascendencia de las relaciones humanas y otros factores de percepción, tales como

las condiciones laborales, el sentir de los empleados, el sentimiento de pertenencia e intereses individuales y colectivos, factores que forman parte del clima laboral. En ese sentido, podemos manifestar que el concepto de clima laboral es importante porque numerosas investigaciones sobre el tema reconocen la importancia de su estudio para mejorar la productividad. A lo largo de la historia, los estudios de clima organizacional se han abordado por algunos investigadores, conceptualizándolo de diferentes maneras en función de su disciplina

En esa línea conceptual, Bustamante (2009) manifiesta que en función del estudio de Elton Mayo (1932) otros investigadores intentan profundizar en el concepto y alcances del clima organizacional al interior de las organizaciones. Lewin (1939), introduce el clima organizacional vinculando a las personas y al ambiente en que se desenvuelven. Argyris (1958) de otra parte, enfatiza las relaciones interpersonales como factores que determinan el clima organizacional. En esa perspectiva, R. Likert (1961) afirma que el clima de apoyo genera un mejor rendimiento de los integrantes de las organizaciones. A su vez, mediante una investigación en un departamento de salud pública en el que incluyeron a 30 trabajadoras con título universitario, Litwin y Stringer (1968) determinaron, por medio de entrevistas personales y cuestionarios estructurados, que el clima de la oficina era de frustración; las presiones eran grandes no solo por las reglas que había que cumplir sino por el papeleo, atención constante a detalles mínimos y normas elevadas; percibían el clima como frío y hostil, por lo que poco se favorecía el desarrollo de la lealtad e identidad en el grupo.

Reichers y Schneider (1990), definen al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella”. Complementando a ello, Bris (1999) realizó un estudio del clima organizacional enfocándose al trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria, para conocer el clima laboral de los centros educativos en comento; partió de un cuestionario de 132 ítems agrupados en cinco grandes factores: comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos. El cuestionario fue aplicado a 1,024 profesores de diversos centros públicos, concluyendo que el clima de trabajo en los centros educativos era bueno, con reservas. En esa línea, Méndez (2006) define el clima

organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales influyen las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, lo que determina su comportamiento y satisfacción laboral.

Por otra parte, Brunet (2007) refiere que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman (1960); plantea que los orígenes del clima organizacional datan de la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista; explica que dichas escuelas estuvieron enfocadas en demostrar que el comportamiento de las personas es afectado por el medio que los rodea, ocasionando que el actuar de las personas se condicione por la percepción que estas tienen de su área laboral.

1.1.3. Estrategias de gestión democrática participativa y el clima laboral

Cada institución es única y tiene características propias que las diferencian de otras instituciones y organizaciones, por lo que resulta de vital importancia explorar las dimensiones con las que diversos autores como Lewin et al. (1939), Likert (1950), Litwin y Stringer (1968), Moos (1974), Brunet (1983) y Patterson (2005) han medido el clima organizacional y su relación con el tipo de gestión organizacional.

Katz y Kahn (1966) proponen un modelo de gestión organizacional en el que se aprecia que el clima laboral tiene una directa relación con la anterior; en la que existe una influencia del líder organizacional que dirige al equipo de trabajo. Dicen los autores que dicen que junto con las actividades determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar cualquier subalterno en la jerarquía.

El modelo de sistemas administrativos propuesto por R, Likert (1961) establece que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por tanto, afirma que la reacción está determinada por la percepción. Establece tres tipos de variables que definen las características de la organización y que influyen en la percepción individual del clima laboral.

- a. Variables causales: son conceptualizadas como variables dependientes, y se enfocan a orientar la evolución de las organizaciones y la obtención de sus resultados.
- b. Variables intermedias: constituyen los procesos organizacionales y se orientan a medir el estado interno de la empresa, reflejando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- c. Variables finales: Son resultado de las variables causales e intermedias, y están orientadas a la obtención de resultados.

Por otra parte; el modelo de Litwin y Stringer (1968) describe que el sistema organizacional se integra por dimensiones como tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la organización, procesos de decisión y necesidades de los miembros; estas dimensiones generan un ambiente, motivación y comportamientos que crearán consecuencias para la organización.

El modelo de S. Robbins (1978) resalta que las percepciones que tienen los integrantes de las organizaciones sobre los factores internos y externos no son resultado de su comportamiento, sino que dependen de sus interacciones, actividades y las experiencias de cada individuo.

En el marco de la revisión de varias investigaciones se logró evidenciar que investigadores como Argyris (1958), Litwin y Stringer (1968), R. Likert (1961), Litwin y Stringer (1968), Reichers y Schneider (1990), entre otros, han propuesto diversos planteamientos acerca de la relación entre gestión organizacional y el clima laboral, mostrando la estrecha relación del hombre con la organización; dichos planteamientos han tenido un gran impacto en el modelo de talento humano asumido por las organizaciones.

1.2. ANTECEDENTES

Internacionales

Hincapié, P.; Orellana, E, y Orellana, C. (2020) Clima organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta, Colombia Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. El objetivo es determinar el clima organizacional en las instituciones escolares de Santa Marta Colombia, bajo los fundamentos teóricos de autores, tales como: Brunet (2008), Robbins y Coulter. La investigación fue descriptiva con diseño de campo, transeccional y no experimental. La población estuvo conformada por seis unidades educativas públicas básicas primaria, ubicadas en la ciudad de Santa Marta. Las unidades informantes fueron 6 rectores y 83 docentes. Se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos, tipo escala tipo Lickert. Los instrumentos fueron sometidos a validez y confiabilidad a través del método Alfa de Cronbach obteniéndose una confiabilidad para el instrumento dirigido a los rectores de 0,964 y 0,902 para los docentes.

Ortiz, R. (2020). Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez” ubicado en el barrio el Recreo, distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016” Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAM, Managua. La autora se plantea como objetivo de la investigación, valorar la relación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez,” ubicado en el Departamento de Managua del Distrito III, durante el II Semestre del Año 2016. La temática es de mucha importancia, ya que hoy en día el clima organizacional se ha convertido en un eje fundamental en toda organización; además, es una herramienta útil para contribuir a mejorar la calidad de la educación de las instituciones educativas. Las variables estudiadas fueron el Clima Organizacional y Estilo de Liderazgo. El tipo de estudio es mixto cuantitativo con implicaciones cualitativas, se aplicó una encuesta a 64 estudiantes de séptimo a undécimo grado, y a un grupo focal dirigido a 24 docentes, así como una entrevista a la directora y subdirector del centro de estudio. Se concluyó que el Clima Organizacional a nivel interno es

favorable, aunque hay problemas de conflictos y factores externos, que afectan los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y estudiantes.

Villacis, A. & Ferrín, A. (2022). El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdisciplinariedad en el colegio Vicente Rocafuerte. Universidad Espíritu Santo. Guayaquil. Ecuador. La investigación tiene como finalidad estudiar la incidencia del liderazgo institucional en el clima laboral de la Unidad Educativa Vicente Rocafuerte, enfocado en la formación de interdisciplinariedad entre los docentes que laboran en mencionada institución educativa, ubicada en la ciudad de Guayaquil. Esta investigación es de revisión teórica, se basa en la búsqueda de información de fuentes confiables, tales como, artículos de revista, libros, bases de datos, entre otros, aplicando metodologías que sugieren los académicos expertos en el ámbito de la investigación científica en concordancia con las variables de estudio. Para la realización de esta investigación se utilizó el método analítico, mediante la recopilación de información como base teórica sobre la gestión educativa, el liderazgo en la cultura organizacional; así mismo, se trabajó con el método hipotético-deductivo, empleando el proceso inductivo mediante la observación y deductivo a través de la generación de hipótesis y sus posibles resultados.

Nacionales

Fustamante, W. M. 2019. Clima organizacional en dos instituciones educativas públicas de Ventanilla-Callao, desde la perspectiva docente. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. La presente tiene como principal objetivo: Establecer la comparación del clima organizacional entre dos instituciones educativas públicas de Ventanilla-Callao, una de ellas, de gestión por convenio y la otra, de gestión pública. Para ello, se aplicó el cuestionario sobre clima organizacional como instrumento de recolección de datos. La población y la muestra que fueron estudiadas estuvo conformada por 46 docentes de la primera institución educativa (gestión por convenio) y 20 docentes de la segunda (gestión pública), constituyendo un total de 66 docentes. Los resultados indicaron que el clima organizacional en ambas instituciones es alto, pero no en la misma proporción. En líneas generales los niveles de las dimensiones estructura, relaciones, recompensa e identidad son iguales en ambas instituciones, alta, regular, y alta, respectivamente; sin embargo, la distribución de las mismas no necesariamente es igual en las instituciones. De

igual forma, se concluye con un análisis amplio de los resultados obtenidos donde se señalan las diferencias significativas y los niveles de las dimensiones estudiadas.

García, G; Carrión, E; & Cárcamo, S. 2020. Clima organizacional en instituciones educativas: Una revisión teórica. Universidad Peruana Unión. Lima. La presente investigación tuvo como objetivo: Análisis del clima organizacional de las instituciones educativas. El Perú tiene problemas fundamentales con los niveles educativos, ya que las reformas educativas se han estandarizado en los últimos años y reconocen que se debe tener en cuenta el clima organizacional para requerir logros significativos. Este estudio es consistente con estudios realizados en otros países latinoamericanos y muestra un problema potencial que necesita ser abordado. En resumen, los climas organizacionales en países como Finlandia y Malasia son óptimos y se han establecido como base para buenos resultados de aprendizaje, mientras que los de los centros educativos latinoamericanos tienen una percepción negativa, relevancia actuar en esta área. Considere el importante papel que desempeña en el comportamiento de los integrantes de la institución.

Salazar, S. (2020). Estrategias para mejorar el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe. El autor se plantea se interrogante: ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para mejorar el Clima Organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar? Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: Elaborar estrategias para mejorar el clima organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar. Se diseñó un estudio, donde el universo de estudio constó de los 50 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. En general, se concluyó que el clima organizacional en El Instituto es desfavorable, y que el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño.

García, A. M. (2021). Estrategias para la mejora del clima organizacional en la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre. Universidad Católica Santo Toribio de

Mogrovejo. Lambayeque. El presente trabajo de investigación se plantea como principal objetivo, proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en la institución a fin de optimizar el clima organizacional de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, que tuvo de referencia la escala CL– SPC de la psicóloga Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima organizacional. La herramienta consta de 50 ítems divididos en 5 dimensiones: La autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. El instrumento fue aplicado a 110 colaboradores de la institución, 38 docentes, 38 administrativos y 34 militares, donde se obtuvo como resultados más resaltantes que la variable Se concluyó en los resultados de las cinco dimensiones en estudio, que se debe implementar estrategias que se establecerán en la propuesta de investigación para mejorar el clima organizacional.

1.3. BASE EPISTEMOLÓGICA.

El clima laboral se instala dentro de la teoría general de la administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de este campo del conocimiento. El psicólogo organizacional Elton Mayo, fue el exponente del movimiento de las Relaciones Humanas en las organizaciones empresariales, destaca una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: La motivación, la satisfacción, la frustración y el liderazgo; variables que fueron omitidas por la teoría de la administración científica de R. Taylor y H. Fayol (I. Chiavenato, 2006, p. 12). Consecuencia de ello, los factores como la moral y clima el psicológico fueron relegados por las empresas, por ser considerados intrascendentes. Según I. Chiavenato (2006, p. 14) la tendencia conductista, reivindica y potencia los postulados humanistas

De acuerdo al enfoque de Brunet (2009) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista. La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

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

Para la escuela funcionalista; el pensamiento y comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestalista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. Como regla general, cuando la escuela gestalista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.

Ramírez (2012). hace referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva

El estructuralismo se preocupó exclusivamente por las "estructuras" e ignoró otros modos de comprender la realidad. El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, destacando el valor de su posición. El concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, su disposición, sus interrelaciones, etc., permitiendo compararlos, pues puede aplicarse a cosas diferentes. Además de su aspecto totalizante, el estructuralismo es fundamentalmente comparativo.

Para la corriente humanista, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

1.4. BASE TEÓRICA

1.4.1. Teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass

B. Bass (1985) “refiere que el carisma es un atributo muy importante en el líder, que conlleva a los seguidores a tener confianza, seguridad y fortaleza sobre el líder transformacional”. G. Burns (1978) desde su enfoque, cita: Que el liderazgo transformacional adiciona conceptos de cambio en la participación de las personas que siguen al líder, que se base en la confianza, respeto y sobre todo seguridad que brinda el líder a sus seguidores, este mecanismo de lealtad que profundiza en los seguidores mediante el principio de confianza y el carisma. Este proceso de admiración determina el grado de confianza que tiene los seguidores con el líder, de manera individual como grupal.

Según B. M. Bass, (1985) el líder transformacional carece de representación antes la comunidad sino es un complemento de: Conducción facilitando planificación y eficiencia para lograr concretizar los objetivos de una empresa. En esta perspectiva el líder transformacional elabora un proceso de transformación significativa de manera positiva a los que son partidarios y seguidores entre sus roles basándose en cambiar a otros de la misma manera procedimental y empáticamente mediante los miembros que colaboran en la empresa organizativa mediante acciones motivadoras, alentando a los seguidores en armonía, teniendo una percepción del exterior como un todo hacia afuera. En este sentido, el líder, prioriza en las acciones de motivación, los valores, y el desempeño de sus seguidores como partidarios.

Bass (1985) declara que el liderazgo transformacional tiene un enfoque en las “normas morales relevantes en el contexto que le toca hacer frente en los cambios valorativos que se presenta en cada cierto tiempo de paradigma. Este proceso de organización sobre el camino del éxito del liderazgo y su eficacia se establece tres caminos” por la cual un líder tiene la capacidad de transformar a sus integrantes como:

- a. Fomentar en los seguidores la conciencia y la sensibilidad acerca de la importancia y el valor de las tareas institucionales a realizar.
- b. Promover una conciencia de equipo, que conlleve a concentrar los esfuerzos del colectivo en pro de las metas u objetivos institucionales, deponiendo en lo posible sus propios intereses individuales.
- c. Organizar y desarrollar las actividades cooperativas y motivación de los que intervienen en manera social de la institución

1.4.1.1. Principios del liderazgo transformacional.

Según los autores G. Burns (1978) y Bass (1985) plantean que los factores esenciales que se relacionan con el liderazgo transformacional son los siguientes:

- a. **Carisma:** Facultad de un líder en activar entusiasmo, inspirarlo y motivación a continuar logrando sus objetivos.
- b. **Compromiso Personal:** El grado en que cada individuo se compromete a realizar sus ideales individual y colectivamente.
- c. **Estimulación intelectual:** Orienta en la inteligencia emocional y se centra en planteamientos objetivos de soluciones alternativas a las dificultades de una institución.
- d. **Admiración:** Este es un espacio de respeto y empoderamiento para cada miembro porque se siente identificado con el rol y las metas de cada miembro y comprende plenamente el valor de cada miembro para las metas, misión y visión institucional

1.4.2. Teoría del clima organizacional de R. Likert

Likert, (1974) en su teoría de los sistemas, “determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. De acuerdo con Brunet, se

debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional”.

1.4.2.1. Tipos de sistemas administrativos

a. Clima de tipo autoritario Sistema I: Autoritarismo explotador

“En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente”.

b. Sistema II: Autoritarismo paternalista

“El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores”.

c. Sistema III: Participativo-Consultivo

“La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente”.

d. Sistema IV: Participación en grupo

“En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores”.

1.5. BASE CONCEPTUAL

1.5.1. Clima organizacional

Desde la perspectiva de Litwin y Stringer (1968) dicen “que el estilo de dirección es un factor clave en la percepción del clima, ya que dependerá de la satisfacción del trabajador y rendimiento laboral”. En esa línea, Salguero, García, (2017) definen “el clima organizacional como la percepción que tiene el trabajador frente a la estructura y procesos, al ambiente de trabajo propio de la organización que influye directamente en la conducta y el comportamiento de los miembros”. García (2009, p. 12) refiere “que el clima organizacional se basa en la percepción de elementos tales como la estructura, políticas y la subjetividad como el apoyo, la cordialidad, entre otros conceptos tangibles”. Asimismo, Torrecilla (2006, p 16) “sostiene que la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización”. Agrega que “El clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa”.

Por otra parte, García (2009) refiere que “el clima organizacional se basa en la percepción de elementos tales como la estructura, políticas y la subjetividad como el apoyo, la cordialidad, entre otros conceptos tangibles”. Torrecilla (2006) “sostiene que la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización”. Dice que “El clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa” (p. 16).

Casales, Ortega y Romillo, (2000) definen el clima organizacional como el “conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales deben desarrollarse su actividad”. (p. 12) Por su parte, Anzola (2003) precisa “que el clima se genera a partir de las percepciones e interpretaciones que las personas asumen con relación a la organización y que a su vez estas influyen en la conducta de los trabajadores”. Por otra parte, Pérez,

Maldonado & Bustamante (2006) Los factores estructurales identificados son rasgos del clima que se relacionan con los planes administrativos de la organización, estos factores se evalúan mediante de la percepción individual y están influenciados por las exigencias y requerimientos personales

1.5.2. Elementos del clima organizacional

Litwin y Stinger (1998), plantean e establecimiento de nueve elementos que se vinculan con el clima existente en una institución. Así se tiene:

- 1. Estructura:** refleja la intuición de los que participan en la institución sobre el número de reglas, procesos, procedimientos y otras carencias que enfrentan en el desenvolvimiento del quehacer laboral
- 2. Responsabilidad:** es la conciencia de los integrantes de la institución de tomar sus propias decisiones independientes sobre su trabajo.
Es la sensación de ser tu propio líder y no tener que demostrar tu valía en el trabajo.
- 3. Recompensas:** Responde a las percepciones de los participantes sobre la idoneidad de las recompensas por el trabajo bien hecho.
- 4. Desafío:** corresponde a cómo se sienten los integrantes de la institución ante los desafíos y riesgos de su trabajo.
- 5. Relaciones:** es el modo que tienen los integrantes de la institución de que existe un espacio de trabajo agradable y buenos vínculos sociales.
- 6. Cooperación:** Es el sentimiento de los integrantes de la institución sobre si son útiles para los líderes del grupo y otros empleados.
- 7. Estándares:** es el pensamiento que tienen los miembros sobre la importancia que la organización otorga a los estándares de desempeño.
- 8. Conflicto:** se refiere al nivel en que los integrantes de la institución, ya sean colegas o superiores, aceptan ideas diferentes y no tienen miedo de enfrentar y resolver los conflictos a medida que surgen.
- 9. Identidad:** Es un sentido de identidad a una organización y es un componente relevante y valioso de un equipo de trabajo.

Generalmente es un sentimiento de que los objetivos individuales son comunes con los objetivos de la organización.

1.5.3. La comunicación interna

Cortina (2008) afirma que en la Comunicación Interna es la idea relevante como la participación, involucrando a todos los integrantes de la organización en las actividades de la organización, invitando a la cooperación, sugerencias y comentarios; en definitiva: participen a todos los integrantes de la institución en la comunicación.

De tal modo, el cambio de mensajes se transforma de forma bidireccional, “ascendente, descendente y horizontal”, promoviendo la participación a través del debate; es decir, involucra de ambos elementos en la comunicación, lo que muestra las verdaderas características del comportamiento comunicativo. Cortina (2008), por su parte, considera que la comunicación interna es una variedad de acciones que realiza cualquier institución con el fin de establecer y mantener buenos vínculos con sus miembros y entre ellos, utilizando distintos métodos de comunicación para que comprendan la situación. integrar Estás motivado por el trabajo para facilitar el alcance de los objetivos organizacionales

1.5.4. Importancia de la comunicación interna organizacional

Trelles (2005) considera que la “comunicación interna” es fundamental motivo que se estudia de proporcionar información sobre la organización, guiar el comportamiento individual y crear vínculos interpersonales de manera funcional entre sus integrantes.

Promueve el conocimiento en toda la organización, estimula el estudio y la creatividad mediante la mezcla de pensamientos como ejercicios de forma interna como externamente. También, promueve la transformación, reduce el nivel de resistencia, aumenta el grado de responsabilidad y fomenta resiliencia a estas situaciones.

La comunicación interna se ha convertido hoy en una de las herramientas estratégicas y de administración más relevantes de las empresas cubanas para fortalecer los vínculos con los empleados, permitiéndoles integrar y promover la una cultura de educación única entre todos los participantes de la empresa.

El personal de la agencia siente una gran necesidad de comunicación, porque, en última instancia, estar informado equivale a estar atento.

1.5.5. Dimensiones de la comunicación interna

Formanchuk (2012) señala sostiene que “la comunicación interna” fundamentalmente se orienta a las dimensiones “esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje e inteligencia” donde se manifiesta las continuas situaciones de comunicación.

a. En la dimensión esencial: “Los trabajadores no demuestran una buena predisposición para el diálogo, como un medio a través del cual nos interrelacionamos, damos a conocer nuestras inquietudes y expectativas y solucionamos nuestras diferencias; no se coordina las actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades del personal de la institución” (Formanchuk, 2012)

b. En la dimensión operativa: “La comunicación no permite a los trabajadores conocer qué es la institución educativa, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc. Estos temas no son tratados, alejándose aún más de los objetivos institucionales. La comunicación existente entre los trabajadores no permite conocer cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc. Esto nos demuestra que los instrumentos de gestión como el reglamento interno, son documentos de carpeta” (Formanchuk, 2012)

c. En la dimensión estratégica: El personal no conoce la dirección, las metas, la visión y el objetivo de la agencia y, sorprendentemente, pocos de ellos entienden partes relevantes de PEI. “Esto nos demuestra que este personal está trabajando cada quien, por su lado, sin un horizonte claro, no están sumando sus esfuerzos para el logro de la visión y misión institucional, no se tiene claro hacia dónde está orientada la educación que se brinda en la institución educativa, de allí los bajos logros de aprendizaje de los educandos” (Formanchuk, 2012)

d. En la dimensión valorativa: “Se observa que la mayoría de los trabajadores no toma conciencia del rol que cumplen y la responsabilidad social que tienen frente a la educación de los niños y niñas” (Formanchuk, 2012)

e. La dimensión motivacional: “Nos refleja que la mayoría de los trabajadores no se identifica con su institución, se muestran indiferentes, presumiblemente porque

la institución también se muestra indiferente con ellos, no compatibilizan los ideales institucionales, con los ideales de los trabajadores; en conclusión, la mayoría del personal se muestra desmotivado e indiferente con la institución en la cual labora” (Formanchuk, 2012)

f. En la dimensión aprendizaje: “Vemos que la institución no sensibiliza a sus trabajadores, para que adopten una cultura de evaluación permanente, como un medio para mejorar la práctica docente” (Formanchuk, 2012)

g. En la dimensión inteligencia “Se observa que no se han realizado adecuadamente los procesos de reflexión crítica sobre el propio desempeño de los trabajadores, en donde sean ellos mismos los que autoevalúen su trabajo, en constante interacción entre la teoría y la práctica” (Formanchuk, 2012)

1.5.6. El clima organizacional

Según Celis (2014), Estudiar el clima organizacional en la organización aporta a establecer nuevas reglas y procesos del quehacer laboral, fomenta a crear estabilidad e identidad en la empresa, puede ver precisamente el rendimiento de los asociados en el logro de sus metas, puede identificar límites para que puedan prevenir conflictos y , muy relevante, generar identidad personal.

También, Celis (2014) cita que “la empresa debe tener los objetivos y metas claros y bien definidos, de manera de hacerlos extensivos hacia sus colaboradores mediante una comunicación efectiva, en él se enfoquen los esfuerzos individuales y colectivos, asegurando alto sentido de contribución”. Chiavenato (2009) explica “que para una organización es fundamental cumplir con sus objetivos y para ello necesita del buen desempeño de sus colaboradores, el cual dependerá de las percepciones que el mismo tenga sobre la organización, que a su vez dependen de la experiencia que cada uno tenga con la institución, es decir, de un buen clima organizacional” (p. 7).

1.5.7. Dimensiones del clima organizacional.

Son rasgos cuantificables de una empresa o institución, que abarca a los miembros de dicha institución como de sus actitudes. Es relevante ejecutar estas mediciones de las dimensiones para el diagnóstico del problema variable: el clima organizacional.

a. Desde la perspectiva de Likert (1968), existen ocho dimensiones:

Métodos de mando. Hace referencia “al liderazgo y la manera en que este se ejecuta por parte de los superiores, dependiendo de esto, cada miembro de la organización creará su percepción individual” (Likert 1968),

Fuerzas motivacionales. Se refiere a las “actividades que se realizan dentro de la organización para generar motivación en los empleados y satisfacer sus necesidades. Procesos de comunicación. Hace referencia a la manera en que se comunican todos los integrantes de la organización entre sí, donde se toma en cuenta el tipo de comunicación, las vías, sus códigos establecidos, entre otros” (Likert 1968),

Procesos de influencia. “Para definir los objetivos de una organización es necesario que todo el equipo de trabajo esté integrado, donde se respeten las jerarquías, pero exista una relación positiva y estable entre los superiores y los subordinados” (Likert 1968),

Procesos de toma de decisiones. “Para que estos se lleven a cabo se debe tener información pertinente y confiable de todo lo que sucede en la organización y que las funciones sean repartidas de manera adecuada” (Likert 1968),

Procesos de planificación. “Se refiere a las jornadas donde se definen los objetivos de la organización y se establecen las directrices que debe seguir cada miembro de la organización” (Likert 1968),

Procesos de control. “Hace referencia acerca de cómo se distribuye y se ejecuta el control en la organización para que haya un cumplimiento real de la planificación organizacional” (Likert 1968),

Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. “Se refiere a la formación de los miembros de la organización y la planificación establecida” (Likert 1968),

b. Por otra parte, Pritchard y Karasick (1973) construyeron un instrumento para medir el clima organizacional, elaborada por ocho dimensiones:

Autonomía: Es el grado de libertad que debe aceptar cada integrante de una institución para afrontar dificultades que se puedan presentar. También se ve afectada por la autoestima que surge de esta libertad, donde los individuos se sienten

independientes y tienen la discreción de organizar sus quehaceres laborales como mejor les parezca.

Conflicto y cooperación/ apoyo. El problema consiste en manifestaciones negativas como distintas formas de opinión, resistencia al cambio e interferencia entre los miembros de la organización. La cooperación y el apoyo son la cooperación entre miembros de una organización, compartiendo medios y formas físicas y talentos para realizar su trabajo. Los jefes siempre deben brindar el fortalecimiento adecuado a sus empleados, tanto dentro como fuera de la organización, ya que además se tiene en cuenta su apoyo y cooperación con los integrantes.

Relaciones sociales. “Es la manera en la que se interrelacionan los integrantes de la organización, el círculo de amistad que generan entre sí, la percepción que tiene sobre el ambiente de trabajo (si es grato o no) y el trato que reciben los subordinados de sus superiores” (Pritchard y Karasick, 1973)

Estructura. “Está conformada por las políticas de la organización, sus directrices y todo lo que influye de manera directa en la realización de las actividades. De igual forma hace referencia al marco organizacional, se puede decir que es el “esqueleto” que le da forma a la organización” (Pritchard y Karasick, 1973)

Remuneración. “Es el premio o recompensa que reciben los miembros de la organización por, demostrar su responsabilidad, colaborar con sus compañeros, estar comprometido con su labor y con la organización y tener un buen desempeño en sus actividades laborales” (Pritchard y Karasick, 1973)

Rendimiento. Se refiere “a la relación existente entre el trabajo realizado de manera eficiente, las capacidades del trabajador y la remuneración que recibe por el cumplimiento de sus funciones. En este también intervienen los beneficios con respecto al capital de los inversionistas, los intereses, beneficios menos débitos, dividiendo preferentes” (Pritchard y Karasick, 1973)

Motivación. “Es el impulso que deben recibir los trabajadores de una organización para cumplir con sus funciones, es la parte emotiva, las aspiraciones, los deseos y necesidades que se generan en el entorno. Para esto los superiores deben implementar estrategias que le permita a su equipo de trabajo sentirse satisfecho con su labor y los resultados que se generan a través de esta” (Pritchard y Karasick, 1973)

Estatus. “Dentro de cada organización existen jerarquías, donde se define quienes son superiores y quienes son subordinados y se define la relevancia de esto dentro de la organización” (Pritchard y Karasick, 1973)

c. Según Schneider y Hall (1972), existen tres dimensiones que definen el clima que existe en una organización:

Ambiente físico. Es donde “se proporcionan todos los recursos que se necesitan para llevar a cabo las actividades laborales, en ese espacio es donde conviven y se relacionan los miembros de la organización. Cada organización se desarrolla dentro de un ambiente y se vincula de manera directa con él, ya que le brinda características y condiciones como calor, sonidos, entre otros” (Schneider y Hall, 1972).

Ambiente Social. Se refiere a “las interrelaciones que se generan en el equipo de trabajo, la colaboración, el compañerismo, la comunicación, entre otros. Este ambiente está compuesto por cualidades, educación, creencias, ideologías y costumbres del grupo determinado que convive. Tiene una gran influencia en las organizaciones, representa el clima donde se desenvuelven, las acciones e interacciones” (Schneider y Hall, 1972).

Actitudes y valores. Es resultado del proceso de estudio de cada integrante de la organización y son los rasgos importantes para gestionar el comportamiento individual, promover y orientar su participación. La actitud se refiere a la motivación de los empleados para realizar sus tareas. Los valores son buenos hábitos impuestos por la comunidad para un correcto proceso y convivencia a largo plazo, y cada uno decide por sí mismo cuándo y cómo ponerlos en práctica.

1.5.8. Comportamiento organizacional

S. Robbins (1999) refiere que el comportamiento organizacional (CO) “es el medio más importante mediante el cual se crea la identidad corporativa de una organización, siendo los objetivos públicos, los que juzgan a la organización por sus acciones. Sostiene el autor que a una organización la construye su gente y es ella, mediante su manera de actuar, que le imprime el bloque personal y diferenciador”.

P. Robbins (1999) afirma que “el comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Constituye 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”.

A su vez, Davis, K & Newstrom (2010) afirman que el comportamiento organizacional está relacionado con otros constructos igualmente: Importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros, los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema; por ello, para conocer realmente qué es el comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros. Dicen 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.

1.5.9. Modelos de comportamiento organizacional

Desde la perspectiva de S. Robbins (1999) establecen distintos formatos de existen comportamiento organizacional como de sus patrones y son:

a. El autocrático: “Depende del poder y la dirección. Cree saber qué es lo mejor para la organización y está convencido de que es obligación de los subordinados cumplir órdenes” (Robbins,1999)

b. De custodia: “Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe, sino de la organización, ya que ésta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Se puede entrelazar con otros conceptos como la lealtad, la identidad, el compromiso institucional” (Robbins,1999)

c. De apoyo: “En este enfoque lo que importa es el apoyo del líder de la organización hacia los subordinados, y la manera como les haga saber de qué son capaces Implícitamente en este enfoque estaría la motivación, el estímulo, etc” (Robbins,1999)

d. El colegial: Destaca la solidaridad, apoyo mutuo y trabajo en equipo entre los actores sociales de la institución. Se sostiene en el hecho de que debe haber amistad entre las personas. La investigación y el análisis en equipo son esenciales; actividades de la organización, factores que afectan la actividad, requisitos que favorecen el progreso de la actividad. Un equipo que forma parte de una empresa o institución tiene muchas definiciones sustentadas por los investigadores en este tema.

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El presente estudio de acuerdo a Bernal “se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo descriptiva, no experimental, con propuesta. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal”. La investigación es descriptiva, La intención es proporcionar una descripción de los eventos, evitando explorar en detalle las razones que los originan. No se lleva a cabo ninguna manipulación de las variables; en cambio, se describe cada una en su contexto real. En resumen, se trata de una perspectiva de campo. Por lo tanto Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (p. 103). La investigación es no experimental porque no se manipula ninguna de las variables; y es propositiva, porque se plantea facilitar con estrategias de gestión democrática participativa a fin de mejorar el clima institucional en la Facultad de Ciencias Económicas, de la “Escuela profesional de Contabilidad, en la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto; sede Rioja”.

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA:

Según Ramírez (1999:86), La población se compone de personas que comparten características similares, perteneciendo a una misma categoría, y sobre quienes se busca realizar inferencias a partir de la información recopilada y un conjunto de variables específicas establecidas en la investigación. En el contexto de este estudio, la población se define como 22 maestros y el director de la “Escuela Profesional de Contabilidad”.

Muestra

Como lo refiere Balestrini (2001:170), “es una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus particulares”. Para la presente investigación la muestra está constituida por 22 docentes y el director de la “Escuela Profesional de Contabilidad”.

2.3. TÉCNICAS

La encuesta:

La investigación se lleva a cabo mediante la recopilación de datos a través de un conjunto estandarizado de preguntas dirigidas a una muestra representativa. La encuesta se identifica como la técnica utilizada para obtener información de un grupo de individuos, empleando un formulario que incluye preguntas cerradas, de estimación y abiertas. La guía de encuesta ha sido desarrollada tomando como base este tipo de preguntas.

La encuesta aplicada a los 22 docentes de la “Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Martín”, comprende 6 dimensiones, las mismas que están conformadas por 28 ítems, que según a la “Escala de Likert” contempla cuatro opciones de respuestas.

Fichaje

La metodología de investigación documental es esencial para organizar de manera sistemática la información teórica vinculada a la problemática real y al marco teórico que se refiere a los fundamentos de las variables bajo estudio. Para llevar a cabo este proceso, se han empleado instrumentos como “fichas de resumen, fichas de referencia textual, fichas de comentario y fichas bibliográficas”.

2.4. MÉTODOS:

Método inductivo-deductivo. - La deducción implica un proceso que va desde lo general a lo particular. El método deductivo “parte de datos generales aceptados como válidos para derivar, a través del razonamiento lógico, diversas suposiciones. En otras palabras, se inicia con verdades previamente establecidas como principios generales y se aplica luego a casos individuales para verificar su validez”.

En cuanto al análisis estadístico,

- Se lleva a cabo un proceso de seriación, que implica la ordenación de los instrumentos de recolección de datos.

Posteriormente, se realiza la **codificación**, asignando números a cada uno de los instrumentos de acuerdo con el objeto de estudio.

Después de aplicar los instrumentos, se procede a la **tabulación** utilizando una escala numérica. Se tabulan individualmente cada uno de los instrumentos aplicados.

La elaboración de tablas se realiza con base en los instrumentos tabulados, lo que facilita la creación de cuadros por cada uno de ellos. Estas tablas permiten llevar a cabo un análisis e interpretación de los datos recopilados, proporcionando así la oportunidad de verificar la hipótesis planteada.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. RESULTADOS:

Tabla 01:
Dimensión Autonomía
(En base a Escala de Likert, R. 1976).

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
01	Existe libertad para desarrollar sus actividades académicas	04	18	03	14	09	41	06	27	22	100
02	Existe en el ambiente laboral un apropiado clima para su desarrollo académico	01	04	03	14	05	23	13	59	22	100
03	Participa usted en la toma de decisiones institucionales	02	09	02	09	04	18	14	64	22	100
04	Se siente usted independiente para programar sus actividades laborales	03	14	04	18	10	45	05	23	22	100
05	Se siente usted independiente para utilizar los métodos y técnicas que crea convenientes	03	14	02	09	11	50	06	27	22	100

Nota: Elaborado en base a la encuesta realizada a los docentes de la Escuela profesional de Contabilidad, Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto; sede Rioja.

Interpretación

En la presente tabla sobre la dimensión autonomía, se tiene que el 41% de los docentes encuestados manifiestan estar en desacuerdo con que exista libertad para desarrollar sus actividades académicas; el 59% asimismo expresa que está en total

desacuerdo que existe en el ambiente laboral un apropiado clima para su desarrollo académico. Por otra parte, el 64% está en total desacuerdo con que participe en la toma de decisiones institucionales, en esa perspectiva también el 45% está en desacuerdo al decir que se siente independiente para programar sus actividades laborales. Por otra parte, el 50% menciona no sentirse independiente para utilizar los métodos y técnicas que crea convenientes. Al respecto, Pritchard y Karasick (1973) construyeron un instrumento para medir el clima organizacional, elaborada por ocho dimensiones, en particular sobre la autonomía dicen que es el grado de libertad que debe aceptar cada integrante de una institución para afrontar dificultades que se puedan presentar. También se ve afectada por la autoestima que surge de esta libertad, donde los individuos se sienten independientes y tienen la discreción de organizar sus quehaceres laborales como mejor les parezca

Tabla 02:
Dimensión: Conflicto y cooperación/ apoyo
 (En base a Escala de Likert, R. 1976).

N°	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
06	El director da apoyo adecuado a los docentes en la realización de sus actividades académicas.	02	09	00	00	03	14	17	77	22	100
07	Hay discrepancias de opinión entre los docentes	16	73	02	09	03	14	01	04	22	100
08	Por parte del director de la Escuela profesional de Contabilidad existe algunas preferencias por determinados docentes	05	23	12	54	03	14	02	09	22	100
09	Existe cooperación entre los docentes	01	04	03	14	02	09	16	73	22	100
10	Participan y cooperan los docentes en la realización de actividades institucionales	01	04	07	32	11	50	03	14	22	100

Nota: Elaborado en base a la encuesta realizada a los docentes de la Escuela profesional de Contabilidad, Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto; sede Rioja.

Interpretación

Esta apreciación conceptual contrasta con los resultados obtenidos. Así tenemos que el 77% de docentes está en total desacuerdo al decir que el director da apoyo adecuado a los docentes en la realización de sus actividades académicas; asimismo

menciona el 73% estar en total desacuerdo con que existe cooperación entre los docentes. Por otra parte, el 73% manifiesta estar de acuerdo en que siempre hay discrepancias de opinión entre los docentes; aspectos que se complementan con el 54% que está de acuerdo con que existen preferencias por parte del director por un determinado grupo de docentes. Respecto a esta dimensión, el problema consiste en manifestaciones negativas como distintas formas de opinión, resistencia al cambio e interferencia entre los miembros de la organización. La cooperación y el apoyo son la cooperación entre miembros de una organización, compartiendo medios y formas físicas y talentos para realizar su trabajo. Los jefes siempre deben brindar el fortalecimiento adecuado a sus empleados, tanto dentro como fuera de la organización, ya que además se tiene en cuenta su apoyo y cooperación con los integrantes. Pritchard y Karasick (1973), plantean que esta dimensión es apropiada para entender la importancia de poner atención del conflicto institucional. Dicen que el conflicto está conformado por las diferencias de opiniones entre los integrantes de la organización, la oposición al cambio, las interferencias y otras manifestaciones negativas. La cooperación y apoyo es la colaboración que se presta entre los miembros de una organización mientras realizan su trabajo compartiendo herramientas materiales y el talento humano. Los superiores siempre deben dar un apoyo adecuado a sus trabajadores en los problemas dentro y fuera de la organización ya que también se toma en cuenta su ayuda y colaboración con respecto a sus subordinados.

Tabla 03:
Dimensión: Relaciones sociales
 (En base a Escala de Likert, R. 1976).

N°	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
11	Existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes	04	18	03	14	13	59	02	09	22	100
12	Existen problemas en la práctica de valores entre los docentes	14	64	04	18	02	09	02	09	22	100
13	Existe un adecuado círculo de amistad entre los docentes	04	18	04	18	11	50	03	14	22	100
14	Considera que es grato el ambiente laboral	05	23	03	14	12	54	02	09	22	100
15	Considera que entre la autoridad y los docentes existe una adecuada relación laboral	04	18	04	18	11	50	03	14	22	100

Nota: Elaborado en base a la encuesta realizada a los docentes de la Escuela profesional de Contabilidad, Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto; sede Rioja.

Interpretación

En lo referente a la dimensión de relaciones sociales, Pritchard y Karasick (1973), plantean que este constructo sociológico y psicológico, es de suma importancia para toda organización, dado, que se encarga de la integración social y de la interrelación entre los integrantes de una organización, asumen que es el “círculo de amistad que generan entre sí, la percepción que tiene sobre el ambiente de trabajo (si es grato o no) y el trato que reciben los subordinados de sus superiores”. Sin embargo, los resultados obtenidos contrastan con la filosofía de este constructo. Pues a la opinión

del 59% de docentes plantean su desacuerdo con que existen relaciones cordiales entre los docentes; el 64 % manifiestan que esta totalmente de acuerdo con que en la institución existen problemas en la práctica de valores entre los docentes; así mismo; el 50% dice que está en desacuerdo con que existe un adecuado círculo de amistad entre los docentes. Por otra parte, el 54% esta en desacuerdo con que es grato el ambiente laboral. Incluso el 50% también está en desacuerdo con que entre la autoridad y los docentes existe una adecuada relación laboral

Tabla 04
Dimensión: Estructura
(En base a Escala de Likert, R. 1976).

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
16	Considera que existe una apropiada gestión en la conducción de la Escuela Profesional de Contabilidad	01	04	02	09	05	23	14	64	22	100
17	Considera que la política de gestión administrativa es adecuada para la Escuela Profesional de Contabilidad	01	04	02	09	05	23	14	64	22	100
18	Considera que la estructura organizacional de la Escuela es apropiada para una buena función administrativa y académica	03	14	04	18	11	50	04	18	22	100
19	Considera que la estructura de la Escuela profesional es funcional y operativa	03	14	04	18	11	50	04	18	22	100

Nota: Elaborado en base a la encuesta realizada a los docentes de la Escuela profesional de Contabilidad, Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto; sede Rioja.

Interpretación

En lo referente a la dimensión estructura de una organización Pritchard y Karasick (1973), manifiestan que esta dimensión comprende “las políticas de la organización, sus directrices y todo lo que influye de manera directa en la realización de las

actividades. De igual forma hace referencia al marco organizacional, se puede decir que es el esqueleto que le da forma a la organización”. Es decir, existe una marcada importancia de esta dimensión por la organización de funciones, y de su interrelación entre ellas, para evitar la burocracia en su servicio. Según a los resultados obtenidos se tiene que el 64% está totalmente en desacuerdo con que existe una apropiada gestión en la conducción de la Escuela Profesional de Contabilidad; por otra parte, el 64% dice estar en desacuerdo con que la política de gestión administrativa es adecuada para la Escuela Profesional de Contabilidad. Por otra parte, el 50% considera estar en desacuerdo con que la estructura organizacional de la Escuela es apropiada para una buena función administrativa y académica; incluso el 50% esta en desacuerdo con que la estructura de la Escuela profesional es funcional y operativa

Tabla 05
Dimensión: Motivación
(En base a Escala de Likert, R. 1976).

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
20	Se motiva adecuadamente a los docentes para mejorar su calidad en la enseñanza	03	14	04	18	13	59	02	09	22	100
21	Existe una política motivacional adecuada de las autoridades hacia los docentes	05	23	03	14	10	45	04	18	22	100
22	Existe satisfacción laboral por su desempeño institucional	03	14	04	18	13	59	02	09	22	100
23	Se implementa actividades que promueven mejoras en las aspiraciones de los docentes	01	04	04	18	03	14	14	64	22	100
24	Se fomenta la identidad institucional a través de una gestión participa de los docentes	02	09	02	09	03	14	15	68	22	100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta realizada a los docentes de la Escuela profesional de Contabilidad, Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto; sede Rioja.

Interpretación

Respecto a la dimensión de la motivación, existen muchas versiones, enfoques conceptos, así tenemos a F. Herzberg (1976) que considera dos tipos de motivación:

La intrínseca y la extrínseca, la primera de ellas es la que tiene relación con la identidad, compromiso y valores institucionales; y la segunda con las bonificaciones, premios, recompensas, etc. hechas a favor del trabajador. Desde la perspectiva de Pritchard y Karasick (1973), la “motivación es el impulso que deben recibir los trabajadores de una organización para cumplir con sus funciones, es la parte emotiva, las aspiraciones, los deseos y necesidades que se generan en el entorno. Para esto los superiores deben implementar estrategias que le permita a su equipo de trabajo sentirse satisfecho con su labor y los resultados que se generan a través de esta” (p. 78). Considerando la importancia que tiene la motivación en una organización encontramos que la realidad de nuestra institución en estudio, es abismalmente diferente a los postulados teóricos. Pues, el 59% está en desacuerdo con que se motiva adecuadamente a los docentes para mejorar su calidad en la enseñanza, el 45% está en desacuerdo con que exista una política motivacional adecuada de las autoridades hacia los docentes, por otro lado, el 59% está en desacuerdo con que existe satisfacción laboral por su desempeño institucional, el 64% opina que está totalmente en desacuerdo con que se implementa actividades que promueven mejoras en las aspiraciones de los docentes.

Tabla 06
Dimensión: Remuneración
(En base a Escala de Likert, R. 1976).

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
25	Existe una política de reconocimiento por el desempeño de los docentes	00	00	02	09	03	14	17	77	22	100
26	Reciben los docentes algún tipo de compensación por demostrar su responsabilidad en su labor	01	04	02	09	03	14	16	73	22	100
27	Se promueve el reconocimiento por los aportes académicos, institucionales y por la participación en beneficio de la institución	00	00	03	14	04	18	15	68	22	100
28	Considera que su desempeño laboral es compatible con los objetivos, misión y visión institucional	04	18	14	64	02	09	02	09	22	100

Nota: Elaborado en base a la encuesta realizada a los docentes de la Escuela profesional de Contabilidad, Universidad Nacional de San Martín -Tarpoto; sede Rioja.

Interpretación

En lo que respecta a la dimensión remuneración, sabemos bien, que, en nuestro sistema educativo, sea el nivel que fuere, las escalas remunerativas son bajas, excepto algunas universidades privadas ubicadas en la capital, en donde, si se les

remunera bien a sus docentes. Al respecto, Pritchard y Karasick (1973), dicen que, la “remuneración es el premio o recompensa que reciben los miembros de la organización por, demostrar su responsabilidad, colaborar con sus compañeros, estar comprometido con su labor y con la organización y tener un buen desempeño en sus actividades laborales”. Pues de acuerdo a la encuesta en 77% de los docentes de la “Escuela Profesional de Contabilidad”, está totalmente en desacuerdo con que exista en la institución una política de reconocimiento por el desempeño de los docentes; el 73% dice estar en total desacuerdo con el que los docentes reciben algún tipo de compensación por demostrar su responsabilidad en su labor: por otra parte, el 64% esta de acuerdo con el que su desempeño laboral es compatible con los objetivos, misión y visión institucional

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente trabajo de investigación denominado “Estrategias de gestión democrática participativa para mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín -Tarpoto; sede Rioja; región San Martín: 2016 se asume que el campo del clima organizacional se ha tornado en un tema de gran trascendencia en diversas organizaciones sociales, gubernamentales, que paulatinamente se han ido desplazando hacia las educativas; en el cual, el foco de atención han sido las relaciones humanas en su interrelación con la eficiencia, la eficacia, la producción y la productividad, así como el control, la distribución de los recursos humanos, etc. S. Robbins (1980), Likert (1981), F. Herzberg (1979) han destacado la importancia del comportamiento humano, la motivación y los tipos de liderazgo, en el desarrollo de las organizaciones empresariales. De esta manera, se va asociando la gestión de una organización con el clima laboral que se deriva de ella. Ibarra, (2008) señala que una “comunicación bien estructurada, planeada y definida, cultiva un proceso motivacional que juega un papel importante en la construcción de un clima organizacional favorable, tanto para los individuos que componen el equipo de trabajo, como para encarrilar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución u organización”. Por otra parte, Azuaje, R. (2008) sostiene que cuando existe un clima laboral tóxico, el rendimiento y la seguridad laboral del personal se ven afectados por diversos factores, lo cual conduce a la insatisfacción y tiene repercusiones en los entornos laborales. Esto resulta en la creación de ambientes de trabajo caracterizados por la ambigüedad, la tensión, la verticalidad y la autoridad, los cuales, a su vez, disminuyen la eficacia de los empleados en sus tareas. Además, se debe tener en cuenta la actitud del personal, que en algunos casos puede volverse apática frente a los acontecimientos dentro de la organización. En el sistema educativo en el país, los diversos problemas en torno al clima institucional, por los que pasan las instituciones educativas del nivel primario, secundario, se desplazan hacia las instituciones universitarias, con otros matices, los mismos que se traducen, pugnas por el poder político y por la conducción en las universidades particularmente públicas, carencia de identidad y motivación institucional, los mismos que muchas veces están ligados al aspecto pecuniario, constantes conflictos intrainstitucionales, pérdida de valores, carencia

de liderazgo, carencia de trabajo corporativo entre los actores sociales, etc. Esta problemática se expresa en el clima institucional de la “Facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela profesional de Contabilidad, en la Universidad Nacional de San Martín de la sede de Rioja”; región San Martín, pues se percibe una escasa integración docente, dada la fragmentación existente sea por motivos políticos, profesionales o el acentuado individualismo existente, pues, los valores de cooperación, de participación institucional están casi ausentes en el ambiente laboral de la Escuela Profesional en mención. La falta de autoridad y de supervisión académica están asociados a ausencia de liderazgo institucional por parte del director de la Escuela Académica. A ello se asocia, la imposición de una gestión burocratizada y verticalista, pues la tramitación administrativa es la que muchas veces cubre los roles de los docentes. No existe una adecuada comunicación interna, incluso existe una falta de reconocimiento y motivación del director hacia sus subordinados. Esta problemática, descrita, se corrobora con los resultados obtenidos como producto de la encuesta aplicada a los docentes de la de la Escuela profesional de Contabilidad, en la Universidad Nacional de San Martín de la sede de Rioja. En la tabla sobre la dimensión autonomía, se tiene que el 41% de los docentes encuestados manifiestan estar en desacuerdo con que exista libertad para desarrollar sus actividades académicas; el 59% asimismo expresa que está en total desacuerdo que existe en el ambiente laboral un apropiado clima para su desarrollo académico. Por otra parte, el 64% está en total desacuerdo con que participe en la toma de decisiones institucionales, en esa perspectiva también el 45% está en desacuerdo al decir que se siente independiente para programar sus actividades laborales. Por otra parte, el 50% menciona no sentirse independiente para utilizar los métodos y técnicas que crea convenientes. Al respecto, Pritchard y Karasick (1973) construyeron un instrumento para medir el clima organizacional, elaborada por ocho dimensiones, en particular, sobre la autonomía dicen que es el grado de libertad que debe aceptar cada integrante de una institución para afrontar dificultades que se puedan presentar. También se ve afectada por la autoestima que surge de esta libertad, donde los individuos se sienten independientes y tienen la discreción de organizar sus quehaceres laborales como mejor les parezca

Respecto a la dimensión: Conflicto y cooperación/ apoyo tenemos que el 77% de docentes está en total desacuerdo al decir que el director da apoyo adecuado a los

docentes en la realización de sus actividades académicas; asimismo menciona el 73% estar en total desacuerdo con que existe cooperación entre los docentes. Por otra parte, el 73% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que siempre hay discrepancias de opinión entre los docentes; aspectos que se complementan con el 54% que está de acuerdo con que existen preferencias por parte del director por un determinado grupo de docentes. Respecto a esta dimensión, el problema consiste en manifestaciones negativas como distintas formas de opinión, resistencia al cambio e interferencia entre los miembros de la organización. La cooperación y el apoyo son la cooperación entre miembros de una organización, compartiendo medios y formas físicas y talentos para realizar su trabajo. Los jefes siempre deben brindar el fortalecimiento adecuado a sus empleados, tanto dentro como fuera de la organización, ya que además se tiene en cuenta su apoyo y cooperación con los integrantes. Pritchard y Karasick (1973), plantean que esta dimensión es apropiada para entender la importancia de poner atención del conflicto institucional. Dicen que el conflicto está conformado por las diferencias de opiniones entre los integrantes de la organización, la oposición al cambio, las interferencias y otras manifestaciones negativas. La cooperación y apoyo es la colaboración que se presta entre los miembros de una organización mientras realizan su trabajo compartiendo herramientas materiales y el talento humano. Los superiores siempre deben dar un apoyo adecuado a sus trabajadores en los problemas dentro y fuera de la organización ya que también se toma en cuenta su ayuda y colaboración con respecto a sus subordinados.

En lo referente a la dimensión de relaciones sociales, Pritchard y Karasick (1973), plantean que este constructo sociológico y psicológico, es de suma importancia para toda organización, dado, que se encarga de la integración social y de la interrelación entre los integrantes de una organización, asumen que es el “círculo de amistad que generan entre sí, la percepción que tiene sobre el ambiente de trabajo (si es grato o no) y el trato que reciben los subordinados de sus superiores”. Sin embargo, los resultados obtenidos contrastan con la filosofía de este constructo. Pues a la opinión del 59% de docentes plantean su desacuerdo con que existen en relaciones cordiales entre los docentes; el 64% manifiestan que esta totalmente de acuerdo con que en la institución existen problemas en la práctica de valores entre los docentes; así mismo; el 50% dice que está en desacuerdo con que existe un adecuado círculo de

amistad entre los docentes. Por otra parte, el 54% esta en desacuerdo con que es grato el ambiente laboral. Incluso el 50% también está en desacuerdo con que entre la autoridad y los docentes existe una adecuada relación laboral

En lo referente a la dimensión estructura de una organización Pritchard y Karasick (1973), manifiestan que esta dimensión comprende “las políticas de la organización, sus directrices y todo lo que influye de manera directa en la realización de las actividades. De igual forma hace referencia al marco organizacional, se puede decir que es el esqueleto que le da forma a la organización”. Es decir, existe una marcada importancia de esta dimensión por la organización de funciones, y de su interrelación entre ellas, para evitar la burocracia en su servicio. Según a los resultados obtenidos se tiene que el 64% está totalmente en desacuerdo con que existe una apropiada gestión en la conducción de la Escuela Profesional de Contabilidad; por otra parte, el 64% dice esta totalmente en desacuerdo con que la política de gestión administrativa es adecuada para la Escuela Profesional de Contabilidad. Por otra parte, el 50% considera estaré en desacuerdo con que la estructura organizacional de la Escuela es apropiada para una buena función administrativa y académica; incluso el 50% esta en desacuerdo con que la estructura de la Escuela profesional es funcional y operativa

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Estrategias de gestión democrática participativa para mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto; sede Rioja; región San Martín.

5.1.1. Presentación.

En el presente trabajo de investigación se pretende contribuir a la mejora del clima institucional de la Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín, con estrategias de gestión que fomenten una gestión democrática-participativa. La estrategia de gestión institucional participativa propuesta relaciona transversalmente toda la Escuela profesional de Contabilidad, pues sostiene un enfoque filosófico de gestión integracionista, relacionando de que el trabajo se centra en la interrelación entre directivos y docentes. La estrategia de gestión institucional en sus acciones, concibe a la democracia y la participación como los ejes centrales. La propuesta está estructurada en base a tres talleres cuya estructura comprende un resumen general, su fundamentación, sus objetivos, el desarrollo temático, la metodología y evaluación. Cada actividad propuesta es compatible con las dimensiones y los objetivos del estudio

5.1.2. Fundamentación

B. Bass (1985) sostiene que la cualidad del carisma es crucial para un líder, generando en los seguidores confianza, seguridad y fortaleza respecto al líder transformacional. Desde la perspectiva de G. Burns (1978), “el liderazgo transformacional introduce conceptos de cambio en la participación de aquellos que siguen al líder, basándose en la confianza, el respeto y, sobre todo, la seguridad que el líder brinda a sus seguidores. Este proceso de lealtad profundiza en los seguidores a través de la confianza y el carisma”, determinando el nivel de admiración que los seguidores tienen hacia el líder, tanto de manera individual como grupal.

B. M. Bass (1985) argumenta que el líder transformacional no se fundamenta en una autoridad tradicional, sino que complementa la dirección facilitando la planificación y la eficiencia para alcanzar las metas de una organización. En ese

enfoque, el líder transformacional lleva a cabo un desarrollo transformativo significativa de forma progresiva entre los miembros e integrantes cambiando a otros de manera procedural y empática a través de los integrantes que participan en la empresa organizativa a través de tareas motivacionales. Esto impulsa a los seguidores en armonía y con una percepción integral hacia el exterior.

El líder transformacional, de acuerdo Bass, prioriza la motivación, los valores y el desempeño de sus seguidores. El proceso de organización para el éxito del liderazgo y su eficacia se establece en tres caminos a través de los cuales un líder puede influir en sus seguidores: a) fomentando en ellos la conciencia y sensibilidad sobre la importancia y el valor de las tareas institucionales, b) promoviendo una conciencia de equipo para concentrar los esfuerzos del colectivo en pro de metas u objetivos institucionales, y c) organizando y desarrollando actividades cooperativas y motivacionales entre los participantes en la institución de manera social.

En otra línea de pensamiento, Likert, en su teoría del clima organizacional, identifica dos tipos principales de clima organizacional, cada uno con dos subdivisiones. Según Brunet, es esencial no confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, ya que el liderazgo constituye una variable explicativa del clima, y el propósito de la teoría de los sistemas es proporcionar un marco de referencia para examinar la naturaleza del clima y su función relevante de la funcionalidad institucional.

5.1.3. Objetivos General.

Proponer estrategias de gestión democrática participativa a fin de mejorar el clima institucional de la “Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto”

Específicos:

- Desarrollar un diagnóstico situacional a fin de conocer las opiniones de los docentes acerca del clima institucional en la Escuela profesional de Contabilidad.

- Organizar estrategias de gestión democrática participativa a fin de propiciar conciencia institucional de los directivos y plana docente sobre la importancia y significado del clima institucional
- Organizar estrategias de participación social a fin de fomentar la mejora de la convivencia institucional en base a la optimización de las relaciones interpersonales entre directivos y plana docente
- Fomentar estrategias de gestión institucional a fin de fortalecer el clima institucional en base la satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

Estructura de la propuesta

Taller 01:	Taller 02	Taller 03
Clima y desarrollo institucional	Mi conducta institucional	Mejorando el clima institucional
Objetivo: Propiciar conciencia institucional de los directivos y plana docente sobre la importancia y significado del clima institucional	Objetivo: Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales entre directivos y plana docente	Objetivo: Fortalecer el clima institucional en base a actividades institucionales de integración social
Temáticas: -El clima y desarrollo institucional -Qué significa el buen clima institucional -La relación entre gestión institucional y clima institucional en base a los aportes de R. Likert	Temáticas: -Qué es el conflicto social, porqué se genera? -Relación entre gestión institucional y conflictos institucionales -Estrategias de resolución de conflictos	Temáticas: -Relación entre motivación y satisfacción laboral -Qué es trabajar en equipo -Qué diferencias existen entre grupo y equipo -Participación democrática y valores institucionales
Taller 01: Clima y desarrollo institucional		
Tema 01: El clima institucional		
Resumen: El clima institucional hace referencia al medio que se crea y vive en la organización profesional. De acuerdo a Duran (2008) “el ambiente institucional pasa a ser parte de la cultura organizacional; ello significa que, forma parte de la propia personalidad de la organización, que es tan cambiante como la conducta de cada uno de los trabajadores. Posterior a la comprobación del clima de la organización y su relevancia para la mejora de la misma, se analizan los efectos conseguidos, el fin principal es crear recomendaciones para la corrección, mejora y mantenimiento de los resultados positivos en el ambiente de trabajo”.		

Fundamentación: El taller está fundamentado en la teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1972). Sustenta esta teoría “que el entorno organizativo de un grupo de trabajo o grado diferenciado en particular, depende fundamentalmente de la conducta de los superiores. Este comportamiento es la influencia de mayor relevancia. El poder para practicar dicho dominio reduce a medida que disminuye el nivel, pero en ese mismo grado de medida, la influencia del entorno organizacional es mayor”.
Objetivo: Propiciar conciencia institucional en los participantes (directivo y docentes) sobre la importancia y el significado del desarrollo del clima Institucional.
Análisis temático: a. <u>¿Qué es el Clima Institucional?</u> “Se procede a emplear el material digital como las diapositivas para presentar en detalle el concepto de clima institucional”. -Estructura en que un subordinado observa el ambiente laboral que lo rodea -Señala a las cualidades del ambiente laboral. Estos rasgos son las percepciones y apreciaciones directas o indirectas de los subordinados que causan repercusiones en su comportamiento laboral. -El clima media entre los factores organizacionales e individuales. b. <u>Características</u> -El clima institucional repercute entre sobre las motivaciones y desempeño laboral de los subordinados -El comportamiento generado por el clima laboral tiene una variedad de consecuencias en la productividad, en la calidad del servicio educativo, en las relaciones interpersonales, en la motivación, etc. c. Las dimensiones del clima institucional son asumidos desde varias opciones teóricas: Litwin y Stinger; Pritchard y Karasick, entre otros.
Dimensiones Pritchard y Karasick (1973), crearon un instrumento de medición para el clima organizacional, que está conformada por seis dimensiones: Autonomía: Grado de libertad que debe aceptar cada integrante de la institución para afrontar los conflictos que se establezcan. También se ve afectada por la autoestima que resulta de esta libertad, cuando la persona se sienta autónomo y aplica libertad de acción para organizar sus tareas laborales por los medios que estime adecuados Conflicto y cooperación/ apoyo. El conflicto consiste en manifestaciones negativas como diferencias de opinión, resistencia al cambio e interferencia entre los miembros de la organización. La cooperación y el apoyo son la cooperación entre miembros de una organización al compartir herramientas físicas y talentos para realizar su trabajo. Los jefes siempre deben brindar el apoyo pertinente a sus empleados, tanto dentro como fuera de la organización, ya que también se tiene en cuenta su ayuda y cooperación con los demás Relaciones sociales. Es la conexión mutua entre los miembros de la organización, los círculos de amistad que se forman entre ellos, la “percepción” del ambiente laboral (nos guste o no) y la forma de tratar que los subordinados reciben Estructura. Consiste en las políticas, lineamientos y todo aquello que afecte directamente el desempeño de sus actividades de la organización.

Esto también se aplica al marco organizacional, que se puede decir que es el "esqueleto" que conforma la organización.

Remuneración: Es un premio que se otorga a los integrantes de una organización por evidenciar responsabilidad, cooperación con los colegas, lealtad al trabajo y a la organización y buenos resultados laborales.

Motivación. Impulso requieren aceptar los empleados de la organización para realizar sus funciones, es la parte emocional, los anhelos, anhelos y necesidades que surgen en el ambiente

Para ello, los gerentes requieren implementar estrategias para asegurar que los grupos de trabajo estén satisfechos con su trabajo y sus resultados.

Proporcionar información nos facilitará trabajar con un grupo diverso de participantes, ya que podrán responder preguntas basadas en cada rasgo, y también nos facilitará determinar el tipo de clima institucional que se crea dentro de la institución.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Se puede percibir que, en la Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín de la sede de Rioja; en la región San Martín, existe entre los docentes una escasa integración, dada la fragmentación existente entre ellos, sea por motivos políticos, celo profesional o el acentuado individualismo existente, pues, los valores de cooperación, de participación institucional están casi ausentes en el ambiente laboral de la Escuela Profesional en mención. La falta de autoridad y de supervisión académica están asociados a la falta de liderazgo institucional por parte del director de la Escuela Académica.

- Existe una relación directa entre la filosofía de la gestión institucional y los resultados de la misma, resultados, que se traducen en el estado del clima institucional, en ese sentido, la estrategia de organizar actividades de gestión institucional es esencial para fomentar la conciencia institucional de los directivos y plana docente sobre la importancia y significado que tiene el clima institucional
- La base de una organización no es sólo su estructura jerárquica, sus funciones, entre otras, sino también su estructura y relaciones interpersonales, factores que posibilitan una buena convivencia social e institucional entre directivos y plana docente
- La motivación, la satisfacción y el desempeño laboral, están asociados indefectiblemente al tipo de gestión y de liderazgo institucional, esta simbiosis entre estos factores determina el estado del clima laboral de una institución

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

- Sugerir al director de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Martín, ejecutar la propuesta en beneficio del clima institucional.
- Proponer al director fomentar la práctica de la presente propuesta considerando que en ella se encuentran interrelacionados varias dimensiones del clima institucional

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bris, M. (2015). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Edic.) España-Madrid.

[file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20\(DESKTOP6TBJE3M\)/Downloads/20736-Texto%20del%20art%C3%ADculo-20660-1-10-20060309.pdf](file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP6TBJE3M)/Downloads/20736-Texto%20del%20art%C3%ADculo-20660-1-10-20060309.pdf)

Bass, B. M. (2000). *Organizaciones Inteligentes*. Atlas. Sao Paulo.

https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf

Burns, M. G. (1978) *El liderazgo transformacional*. Editorial Mc Graw Hill.

<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

Farjat, L. (1998) *Gestión Educativa Institucional*. Buenos Aires: Italgraf

https://lugareditorial.com.ar/libro.php?id_lib=6&libro=Gesti%C3%B3n%20educativa%20institucional

Fernández, T. (2004). *Clima Organizacional En Escuelas: Un Enfoque*

Comparativo para México y Uruguay. Revista Electrónica

Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la*

Investigación. México: Mc Graw Hill. [https://www.uca.ac.cr/wp-](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

[content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf) **Litwin, G.H. y Stringer, R.A.**

(1968). *Motivación y clima organizacional*.

Boston: Harvard Business School Press

[file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20\(DESKTOP6TBJE3M\)/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalEnUniversidadesPublicas-4025582.pdf](file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP6TBJE3M)/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalEnUniversidadesPublicas-4025582.pdf)

Likert, R. 1948. Teoría de los estilos de dirección. Mc Graw. México

Likert, R. 1932. 1932, Técnicas para la medición de las actitudes profesionales.

Mc. Graw. Buenos Aires

Menarguez, J. (2004). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Madrid –España: Fundación Índex.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2890537>

Murillo, J. y Cuenca, R. (2007). *Clima institucional y liderazgo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE).

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2931/TM%20CEGe%204360%20R1%20%20Robles%20Ch%C3%A1vez%20Franklin%20Lucas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muriel y Rota (2015) *Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz*. Venezuela: Universidad Los Andes.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20doctores.pdf

Núñez, R. F. (2006). *Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cuzco – 2006*. Tesis de maestría en Educación no publicada. Universidad Cesar Vallejo. Lima,

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8336/Surichahui_PYS.pdf?sequence=1

Navarro, E.; García, A.; y Guzmán, F. (2015). *Clima y Compromiso Organizacional*. Centro de Investigaciones de Estudios Administrativos. España.

<http://eumed.net/libros/2007c/>

Nieves E. F. (2000). *Desempeño docente y clima organizacional en el liceo Agustín Codazzi de Maracay*, estado de Aragua, Venezuela.

www.iresie/Clima_organizacional.html

Piero J. M. (2004), *Cultura y cambio organizacional* en Revista de Psicología año III, N° 04, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Pritchard, R. P., Karasick, B. W. (1973). *Los efectos del clima organizacional y la satisfacción laboral*. Performance, 9 pp. 126-146

[file:///C:/Users/DANTE/Downloads/DialnetMetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/DANTE/Downloads/DialnetMetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177%20(3).pdf)

Pintado, E. (2007.) *Comportamiento Organizacional*. Lima: Arco de S. R. L.

https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_completo.pdf

Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional una medida de éxito*. Revista de Psicología año III, N° 05, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8215/Rivas_dl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo de el director y desempeño de docentes de el valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2408/Quispe_qp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sandoval, C. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 27. p. 33-40.

<https://www.yumpu.com/es/document/view/29113463/concepto-y-dimensiones-del-clima-organizacional-publicaciones->

Viñas, J. (2004) *Conflictos en los Centros Educativos*. España: Editorial GRAO.

<https://www.grao.com/es/producto/conflictos-en-los-centros-educativos-ad203>

ANEXOS

Anexo 01: Talleres – Cuestionario

Taller 01: Clima y desarrollo institucional
Tema 01: El clima institucional
Resumen: El clima institucional hace referencia al medio que se crea y vive en la organización profesional. De acuerdo a Duran (2008) el ambiente institucional pasa a ser parte de la cultura organizacional; ello significa que, forma parte de la propia personalidad de la organización, que es tan cambiante como la conducta de cada uno de los trabajadores. Posterior a la comprobación del clima de la organización y su relevancia para la mejora de la misma, se analizan los efectos conseguidos, el fin principal es crear recomendaciones para la corrección, mejora y mantenimiento de los resultados positivos en el ambiente de trabajo.
Fundamentación: El taller está fundamentado en la teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1972). Sustenta esta teoría que el entorno organizativo de un grupo de trabajo o grado diferenciado en particular, depende fundamentalmente de la conducta de los superiores. Este comportamiento es la influencia de mayor relevancia. El poder para practicar dicho dominio reduce a medida que disminuye el nivel, pero en ese mismo grado de medida, la influencia del entorno organizacional es mayor.
Objetivo: Propiciar conciencia institucional en los participantes (directivo y docentes) sobre la importancia y el significado del desarrollo del clima Institucional.
Análisis temático: a.- <u>¿Qué es el Clima Institucional?</u> Se procede a emplear el material digital como las diapositivas para presentar en detalle el concepto de clima institucional. -Es la forma en que un subordinado percibe el ambiente laboral que lo rodea -Ser refiere a las características del ambiente laboral. Estas características son las percepciones y apreciaciones directas o indirectas de los subordinados que causan repercusiones en su comportamiento laboral. -El clima media entre los factores organizacionales e individuales. b.- <u>Características</u> -El clima institucional repercute entre sobre las motivaciones y desempeño laboral de los subordinados -El comportamiento generado por el clima laboral tiene una variedad de consecuencias en la productividad, en la calidad del servicio educativo, en las relaciones interpersonales, en la motivación, etc. c.- Las dimensiones del clima institucional son asumidos desde varias opciones teóricas: Litwin y Stinger; Pritchard y Karasick, entre otros.
Dimensiones Pritchard y Karasick (1973), crearon un instrumento de medición para el clima organizacional, que está conformada por seis dimensiones: Autonomía: Es el nivel de libertad que tiene cada miembro de la organización para tomar decisiones que le permitan resolver los problemas que se presenten. En esto también influye la autoestima que se genera por esta libertad, donde el individuo se siente independiente y ejerce su discreción para programar sus actividades laborales a través de los métodos que crea convenientes. Conflicto y cooperación/ apoyo. El conflicto está conformado por las diferencias de opiniones entre los integrantes de la organización, la oposición al cambio, las interferencias y otras manifestaciones negativas. La cooperación y apoyo es la colaboración que se presta entre los miembros de una organización mientras realizan su trabajo compartiendo herramientas materiales

y el talento humano. Los superiores siempre deben dar un apoyo adecuado a sus trabajadores en los problemas dentro y fuera de la organización ya que también se toma en cuenta su ayuda y colaboración con respecto a sus subordinados.

Relaciones sociales. Es la manera en la que se interrelacionan los integrantes de la organización, el círculo de amistad que generan entre sí, la percepción que tiene sobre el ambiente de trabajo (si es grato o no) y el trato que reciben los subordinados de sus superiores.

Estructura. Está conformada por las políticas de la organización, sus directrices y todo lo que influye de manera directa en la realización de las actividades. De igual forma hace referencia al marco organizacional, se puede decir que es el “esqueleto” que le da forma a la organización.

Remuneración. Es el premio o recompensa que reciben los miembros de la organización por, demostrar su responsabilidad, colaborar con sus compañeros, estar comprometido con su labor y con la organización y tener un buen desempeño en sus actividades laborales.

Motivación. Es el impulso que deben recibir los trabajadores de una organización para cumplir con sus funciones, es la parte emotiva, las aspiraciones, los deseos y necesidades que se generan en el entorno. Para esto los superiores deben implementar estrategias que le permita a su equipo de trabajo sentirse satisfecho con su labor y los resultados que se generan a través de esta.

La presentación de la información nos permitirá trabajar con varios grupos de participantes, en el sentido de que sean capaces de contestar a las interrogantes según cada característica, además nos permitirá establecer el tipo de ambiente institucional desarrollada dentro de la institución.

Tema 02. Significado del buen clima institucional

El tema está basado en el discurso del anfitrión y se asistirá tanto cuando se forme el grupo de trabajo como en la sesión plenaria donde se planteen las dudas.

Actividades de convivencia institucional para el desarrollo de un clima institucional favorable:

- Elaborar las normas de convivencia institucionales. Creencias normativas, valores y supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización
- Jornada de reflexión sobre la importancia de la elaboración de normas de convivencia
- Taller: Dinámica de grupos para elaborar las normas de convivencia.
- Elaboración en trabajo en equipo de diversos materiales para difundir las normas de convivencia institucional.
- Evaluación del trabajo realizado en una reunión colegiada

Tema 03: Clima y su relación con la gestión institucional

La estrategia busca mejorar el clima institucional y sirve de base a los dos talleres siguientes:



Desarrollo metodológico: Para la realización de este taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes componentes del taller	Motivación
	Comunicación de los objetivos de la reunión
Introducción	Diálogo sobre los requisitos
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador
	Realización por los participantes de ejercicios prácticos, individuales o en equipo
	Evaluación formativa del progreso de los participantes
	Refuerzo o retroalimentación por parte del facilitador
Conclusión	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión

	Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado
	Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido
	Anuncio del tema que será tratado en la reunión siguiente.
Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.	Fecha: noviembre 2023 Período: Una semana por cada tema Tema 01: Clima y desarrollo institucional Tema 02: Significado del buen clima institucional Tema 03: Clima y estrategias de gestión institucional
Aspectos generales del taller	-La hora de inicio definida para el taller fue: -La limpieza y el orden de las instalaciones fue..... -El material estaba ordenado de manera
Comentarios	Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar
Conclusiones	-El conocimiento del significado de conflicto permite a los docentes y funcionarios participantes, analizar la realidad laboral en la que se desenvuelven. Sus causas e implicancia institucionales - El tema de significado del buen clima institucional, de ser representados de preferencia en imágenes, videos, propiciará la participación del pleno, ayudando a entender la importancia de la convivencia y el valor social que implica socializar se fortalezca día con día. - El tema del Clima y estrategias de gestión institucional, ayuda a los participantes a manejar y al mismo tiempo desarrollar las habilidades sociales y valores morales necesarios para hacer frente a todo tipo de conflicto.
Bibliografía	Hernández, R. & otros. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc GrawHill. -Monroy, A. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México. Fritzen, S. (1984). 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.



Taller 02: Mi conducta institucional

Tema 02: ¿Qué es el Conflicto?

Resumen: El taller dotará a los participantes de la capacidad de analizar y explicar sus escenarios de desarrollo y trabajo, aceptando los problemas y conflictos que puedan identificar en él. También tiene como objetivo motivar a los que van a participar, que desarrollen adecuadas relaciones interpersonales y además a ser amistosas. Como dice su misma etimología, esperamos que los participantes se desarrollen en el sentido para convivir y socializar. También esperamos desarrollar una cadena de métodos individuales (exposición y experiencia, cambio de opiniones) para estimular comportamientos para obtener beneficios individuales, colectivos, laborales e institucionales

Fundamentación:

Fundamentado en la Teoría de las Relaciones Humanas del sociólogo Elton Mayo; los individuos tienen que participar en los grupos sociales que existen en la organización y están en una incesante relación social. Las relaciones interpersonales son comportamientos y cualidades que se desarrollan desde el contacto entre personas y grupos. Cada uno tiene su propia personalidad única, lo que afecta los comportamientos y actitudes de otros individuos con las que entran en contacto, desde otra perspectiva, también están influenciados por

Objetivo: Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales que se dan entre los participantes (directivo – docentes).

Análisis temático:

Para el desarrollo de este taller se procede a detallar en que consiste cada tema, esto con el fin de corregir las dificultades por las que atraviesa institución.

Tema N°01

¿Qué es el conflicto?

- Se hace una reflexión sobre la definición de conflictos y sus características, luego trabajaremos en grupos las siguientes temáticas.
- Son situaciones que nos toca vivir normalmente
- Tienen que ver con también con situaciones no previstas que debemos resolver
- El conflicto es un hecho básico de la vida, y una oportunidad permanente para crecer y aprender
- Qué hacemos con los conflictos?
- Cuáles son los niveles de conflicto?

Tema 02. **Conflictos en imágenes**

Tiene como objetivo concienciar a los participantes y analizar la realidad del trabajo que realizan. Formamos un grupo de dos o tres personas. Le damos a cada grupo una copia ampliada de una de las historias que se enumeran a continuación. Le solicitamos a cada equipo que realizara un análisis, incluyendo cómo comenzó el análisis, qué sucedió y qué soluciones positivas proporcionaron. Exigimos que reflexionen sobre lo que nos presentan.

-Imágenes, vídeos, etc. sobre los conflictos institucionales y sus implicancias institucionales



Tema 03: Resolviendo los Conflictos

Proceso metodológico:

- Lo que se pretende con este tema es que los docentes y funcionarios participantes puedan disponer de lo necesario en cuanto a habilidades sociales y hacer frente a los conflictos de la organización donde trabajan para así llegar a alcanzar los objetivos planteados por la organización, con las metas y se logre la satisfacción laboral y las buenas relaciones interpersonales.
- Para el desarrollo del tema se les pide a los participantes a que consideren los conflictos internos de la institución. Dejar que escriban en un papel individualmente sus percepciones sobre la institución.
- No hace falta escribir detalles.
- Solicitar a los participantes que conforme equipos de trabajo y construyan sus propias formas o estrategias de resolver los conflictos institucionales
- Se debe de supervisar y orientar el trabajo de equipo
- En las exposiciones de cada equipo se deberá observar la reacción de las otras personas, su comportamiento, su forma de escuchar, su petición.
- Finalmente debatir en un plenario las conclusiones de todos los equipos y llegar a sistematizar las mismas a fin de que sirvan como pautas para la orientación de la institución.
- Una vez finalizada la tarea, el grupo discutirá la utilidad de la actividad y los conocimientos que se ha aprendido de ella. ¿Cómo se puede ayudar a quienes nos preguntan por sus dificultades? Escucharemos ¿Sabemos preguntar? ¿Cómo asesoramos?

Desarrollo operativo de la estrategia	
Partes componentes del taller	-Motivación -Comunicación de los objetivos del taller participativo
Introducción	Explicación breve sobre los fundamentos, objetivos e importancia del taller
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador
	Realización por los participantes de ejercicios prácticos, individuales o en equipo
	Evaluación formativa del progreso de los participantes
	Refuerzo o retroalimentación por parte del facilitador
Conclusión	El conocimiento del significado de conflicto permite a los docentes y funcionarios participantes, analizar la realidad laboral en la que se desenvuelven. Sus causas e implicancia institucionales
	El tema de significado del buen clima institucional, de ser representados de preferencia en imágenes, videos, propiciará la participación del pleno, ayudando a entender la importancia de la convivencia y el valor social que implica socializar se fortalezca día con día.
	El tema contribuya a los participantes a manejar y al mismo tiempo desarrollar las habilidades sociales y valores morales necesarios para hacer frente a resolver los conflictos
Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.	Fecha: noviembre 2023 Período: Una semana por cada tema Tema 01: Clima y desarrollo institucional Tema 02: El buen clima institucional Tema 03: Clima institucional y estrategias de gestión
Aspectos generales del taller	-La hora de inicio definida para el taller fue: -La limpieza y el orden de las instalaciones fue:..... -El material estaba ordenado de manera
Comentarios	Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar el clima institucional.
Bibliografía	Hernández, R. & otros. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc GrawHill. -Monroy, A. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México. Fritzen, S. (1984). 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.



Taller 03: Mejorando mi clima institucional

Tema 01:

Resumen: La satisfacción laboral, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo son las claves para fortalecer el clima organizacional. Tenga siempre presente que la clave para llegar al éxito son los factores humanos, si estos se localizan en un contexto desagradable y el trato no es bueno, tenga la plena seguridad de que el éxito organizacional será difícil de conseguir.

Fundamentación: Base: La teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert: El entorno organizacional de un equipo de trabajo o grado jerárquico en particular depende fundamentalmente del comportamiento de los superiores. Este comportamiento es la influencia de mayor relevancia. La capacidad de ejercer dicha influencia, causa una reducción al grado en que este disminuye, pero de igual modo, la influencia del entorno organizacional es mayor (Likert, 1972.) También se fundamenta en la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, necesidad de humanización y democratización de la administración (Administracion.com, 2013)

Objetivo: Fortalecer el clima institucional para mejorar el clima institucional

Análisis temático:

Tema N°01: Motivación y Satisfacción Laboral. Se expondrán los temas de motivación y satisfacción laboral, y luego se realizará el trabajo en equipo, donde se presentarán casos reales, en los que habrá que buscar soluciones.

Tema N°02: Trabajo en Equipo. La exposición se centrará en la definición y características de lo que es trabajar en equipo: el estilo de trabajo que trae consigo consecuencias el grupo de valores, los que se encargan de sustentar un determinado estilo de trabajo, generalmente a esto se le conoce como la cultura laboral. A partir de ello nace la modalidad de trabajar en equipo, haciendo hincapié a un cambio directo en la cultura laboral y en la cultura de las organizaciones.

Tema N°02

Proceso metodológico de la estrategia democrático-participativa

- La estrategia democrático-participativa se basa en cuatro factores: La confianza, la apertura, la realización, la interdependencia)
- El moderador explica de modo breve los cuatro conceptos de CARI (los mismos que podrían anotarse en el rotafolio para que los miembros los discutan más adelante). La siguiente es una breve descripción de los cuatro factores CARI.
- Para ello, se utiliza un modelo de autodiagnóstico grupal.
- El anfitrión informa el objetivo de la actividad y simplifica el proceso.
- De aquí en adelante, las siglas de la estrategia a utilizar, será CARI.
- Decir a los participantes que deberán previamente estudiar acerca del significado de cada factor que comprende el modelo CARI, examinando las distintas partes de dicho modelo y luego viendo cómo se puede adaptar y funcionar en la institución de la Escuela Profesional de Contabilidad.
- El anfitrión organiza a los participantes en seis equipos de trabajo (de 3 integrantes) y reparte papel y lápices.
- Les indica que cada equipo construirá un mecanismo de equipo de trabajo ideal basado en uno de los 4 procesos de crecimiento de CARI.
- Se especifican varios participantes para cada subgrupo. Cada equipo tendrá 3 días para la presentación de su modelo hacia sus demás compañeros.
- Se puede desarrollar su creatividad al hacer sus exposiciones y díales que pueden usar juegos de rol, de ficción o cualquier otro método de soporte para comunicar sus modelos de manera efectiva.

Operatividad de la estrategia:

El moderador explica de modo breve los cuatro conceptos de CARI (los mismos que podrían anotarse en el rotafolio para que los miembros los discutan más adelante). La siguiente es una breve descripción de los cuatro factores CARI.

- El equipo desarrolla su propio modelo y prepara su exposición (30 minutos)
- El anfitrión debe indicar que se consideró en el CARI,
- Se determina el modo de operación del equipo de trabajo y se preparara un informe de diagnóstico.
- Cada uno de los equipos presentará su propio modelo e informará su desempeño en función del modelo (5 minutos).
- Una vez finalizadas todas las exposiciones, el moderador coordina un debate acerca de los cuatro indicadores del CARI y el modo en que estos se integran, la idea es que los participantes trabajen en equipo y se formulan tres o cuatro generalidades que representan la interrelación entre los indicadores del CARI (20 minutos)
- Cada uno de los grupos hace la presentación de su informe, incluye definiciones, ejemplos, casos, etc.
- Se lleva a cabo un debate sobre el modelo CARI con todo el grupo.
- El moderador orienta el proceso para que el grupo pueda analizar cómo pueden aplicarse en la vida institucional

Bibliografía

Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24° edición. Borisoff, V. (199)1. Gestión de conflictos. Madrid.
Hernández, R. & otros. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill México

**INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE DE LA
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
CUESTIONARIO**

Dimensión Autonomía

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
01	Existe libertad para desarrollar sus actividades académicas										
02	Existe en el ambiente laboral apropiado para su desarrollo académico										
03	Participa usted en la toma de decisiones institucionales										
04	Se siente usted independiente para programar sus actividades laborales										
05	Se siente usted independiente para utilizar los métodos y técnicas que crea convenientes										

Dimensión: Conflicto y cooperación/ apoyo

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
06	El director da apoyo adecuado a los docentes en la realización de sus actividades académicas.										
07	Hay diferencias de opinión entre los docentes										
08	Por parte del director de la Escuela profesional de Contabilidad existe algunas preferencias por determinados docentes										

09	Existe cooperación entre los docentes										
10	Participan y cooperan los docentes en la realización de actividades institucionales										

Dimensión: Relaciones sociales

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
11	Existen relaciones cordiales entre los docentes										
12	Existen problemas en la práctica de valores entre los docentes										
13	Existe un adecuado círculo de amistad entre los docentes										
14	Considera que es grato el ambiente laboral										
15	Considera que entre la autoridad y los docentes existe una adecuada relación laboral										

Dimensión: Estructura

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
16	Considera que existe una apropiada gestión en la conducción de la Escuela Profesional de Contabilidad										
17	Considera que la política de gestión administrativa es adecuada para la Escuela Profesional de Contabilidad										
18	Considera que la estructura organizacional de la Escuela es apropiada										

	para una buena función administrativa y académica										
19	Considera que la estructura de la Escuela profesional es funcional y operativa										

Dimensión: Motivación

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
20	Se motiva adecuadamente a los docentes para mejorar su calidad en la enseñanza										
21	Existe una política motivacional de las autoridades hacia los docentes										
22	Existe satisfacción laboral por su desempeño institucional										
23	Se implementa actividades que promueven mejoras en las aspiraciones de los docentes										
24	Se fomenta la identidad institucional a través de una gestión participa de los docentes										

Dimensión: Remuneración

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
25	Existe una política de reconocimiento por el desempeño de los docentes										
26	Reciben los docentes algún tipo de compensación por su demostrar										

	responsabilidad en su labor										
27	Se promueve el reconocimiento por los aportes académicos, institucionales y por la participación en beneficio de la institución										
28	Considera que su desempeño laboral es compatible con los objetivos, misión y visión institucional										

Anexo 02:

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



ENCUESTA A DOCENTES DEL CLIMA INSTITUCIONAL

(Elaborado en base a Escala de R. Likert (1976))

Objetivo: Conocer las características que presenta el clima institucional de la Escuela profesional de Contabilidad, de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto; sede Rioja; a fin de contribuir con estrategias democrático participativas para mejorar la gestión organizacional.

Nivel de respuestas:

Totalmente de acuerdo ...90 a 100% (se requieren leves modificaciones)
De acuerdo...80 a 89% (Se requieren algunas modificaciones)
En desacuerdo.....60 a 79% (Urge mejora)
Aceptable clima 90 a 100%
Totalmente en desacuerdo. (Inferior a 90%)

Sobre la base de los resultados, se planteará una propuesta de mejora para dar solución a las observaciones realizadas.

Instrucciones: Se solicita dar respuestas sinceras al presente cuestionario, marcando con un aspa el paréntesis respectivo (x)

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Totalmente de acuerdo ...90 a 100% (se requieren leves modificaciones)
De acuerdo...80 a 89% (Se requieren algunas modificaciones)
En desacuerdo.....60 a 79% (Urge mejora)
Totalmente en desacuerdo. (Inferior a 90%)

Cuestionario del clima institucional

Fecha:

Objetivo: Identificar las opiniones del personal docente sobre su percepción de la gestión institucional en su área de trabajo. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con un aspa (X) la respuesta que mejor describa su opinión. El éxito de la investigación depende de su objetividad y sinceridad al responder cada pregunta.

Dimensión Autonomía

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
01	Considera que existe libertad para desarrollar sus actividades académicas										
02	Existe que el ambiente laboral es apropiado para su desarrollo académico										
03	Participa usted en la toma de decisiones institucionales										
04	Se siente usted independiente para programar sus actividades laborales en el aula										
05	Se siente usted independiente para utilizar los métodos y técnicas que crea convenientes en el desarrollo de sus clases										

Dimensión: Conflicto y cooperación/ apoyo

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
06	El director da apoyo adecuado a los docentes en la realización de sus actividades académicas.										
07	Hay diferencias de opinión entre los docentes										
08	Por parte del director de la Escuela profesional de Contabilidad existe algunas										

	preferencias por determinados docentes										
09	Existe cooperación entre los docentes										
10	Participan y cooperan los docentes en la realización de actividades institucionales										

Dimensión: Relaciones sociales

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
11	Existen relaciones cordiales entre los docentes										
12	Existen problemas en la práctica de valores entre los docentes										
13	Existe un adecuado círculo de amistad entre los docentes										
14	Considera que es grato el ambiente laboral										
15	Considera que entre la autoridad y los docentes existe una adecuada relación laboral										

Dimensión: Estructura

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
16	Considera que existe una apropiada gestión en la conducción de la Escuela Profesional de Contabilidad										
17	Considera que la política de gestión administrativa es adecuada para la Escuela Profesional de Contabilidad										
18	Considera que la estructura organizacional de la Escuela es apropiada para una buena función administrativa y académica										
19	Considera que la estructura de la Escuela profesional es funcional y operativa										

Dimensión: Motivación

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
20	Se motiva adecuadamente a los docentes para mejorar su calidad en la enseñanza										
21	Existe una política motivacional de las autoridades hacia los docentes										
22	Existe satisfacción laboral por su desempeño institucional										
23	Se implementa actividades que promueven mejoras en las aspiraciones de los docentes										
24	Se fomenta la identidad institucional a través de una gestión participa de los docentes										

Dimensión: Remuneración

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
25	Existe una política de reconocimiento por el desempeño de los docentes										
26	Reciben los docentes algún tipo de compensación por demostrar su responsabilidad en su labor										
27	Se promueve el reconocimiento por los aportes académicos, institucionales y por la participación en beneficio de la institución										
28	Considera que su desempeño laboral es compatible con los objetivos, misión y visión institucional										