



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**GESTIÓN DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO" - 2014**

TESIS

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

Presentada por:

- ✓ HOYOS DIAZ JULIO SERGIO
- ✓ LARREA MURILLO BRENDA LISET

Lambayeque – Perú 2017

TÍTULO

Gestión Directiva y su influencia en el Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” - 2014.

Hoyos Diaz Julio Sergio
AUTOR

Larrea Murillo Brenda Liset
AUTOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” para optar el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.

APROBADO POR:

DR. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO
PRESIDENTE DEL JURADO

DRA. YVONNE SEBASTIANI ELÍAS
SECRETARIO DEL JURADO

DRA. MARÍA ELENA SEGURA SOLANO
VOCAL DEL JURADO

DR. JORGE ORDEMAR RICO
ASESOR

DEDICATORIA

Con todo nuestro amor y cariño a Dios, nuestro creador, por habernos dado la vida y regalarnos la familia tan maravillosa que tenemos.

En honor a nuestros queridos padres por su invalorable apoyo moral para seguir nuestros estudios hacia el éxito profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por habernos permitido terminar nuestra Maestría con la ayuda de nuestros padres.

De una manera sincera y muy agradecida a los profesores de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” por todas las enseñanzas y consejos a lo largo de nuestra formación profesional en esta casa de estudios.

A la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación por intermedio de su personal directivo y administrativo por brindar las facilidades en la realización de esta investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE	5
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: ANÁLISIS TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO	17
1.1. Situación histórico - social de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.....	17
1.1.1. Ubicación Geográfica de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”	17
1.1.2. Marco doctrinal de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.....	18
1.1.3. Marco legal y funcional de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”	19
.....	
1.2. Evolución histórica de la Gestión Directiva y Clima Organizacional.	19
1.2.1. Evolución histórica de la Gestión Directiva.	19
1.2.2. Evolución histórica del Clima Organizacional.	21
1.3. Metodología empleada.	32
1.3.1. Diseño de la investigación.....	32
1.3.2. Población y muestra	32
1.3.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
1.3.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos	35
1.3.5. Análisis estadísticos de los datos	35
CAPÍTULO II: REFERENTES TEÓRICOS PARA LA PROPUESTA DE GESTIÓN DIRECTIVA.	36
2.1. Gestión Directiva.	36

2.1.1. Características de la Gestión Directiva.....	37
2.1.2. Componentes de la Gestión Directiva.	37
2.1.3. Principios de la Gestión Directiva.	43
2.1.4. Finalidad de la Gestión Directiva.	44
2.1.5. Estilos de la Gestión Directiva.	44
2.1.6. Gestión Universitaria.	47
2.1.7. Liderazgo	51
2.1.8. ¿Quién es un gerente?.....	57
2.2. Clima Organizacional.....	59
2.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional.	64
2.2.2. Características del Clima Organizacional.....	66
2.2.3. Funciones del Clima Organizacional.	68
2.2.4. El Clima Organizacional en las Universidades.....	71
2.3. Relaciones Humanas.....	72
2.3.1. Importancia de las Relaciones Humanas.....	73
2.3.2. Las Relaciones Humanas y las Ciencias que la Integran.	73
2.3.3. La comunicación asertiva.....	75
2.4. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	75
2.4.1. Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas.....	83
2.4.2. Criterio Humanístico.	85
2.4.3. Causas que dan origen a la Teoría de las Relaciones Humanas.	87
2.4.4. Características de la Teoría de las Relaciones Humanas.....	88
2.4.5. El Experimento de Hawthorne.....	89
2.4.6. La Civilización Industrial y el Hombre.	103

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE GESTIÓN DIRECTIVA PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACHSE	107
3.1 Diagnóstico	107
3.2 Descripción de la metodología empleada	141
3.3 Propuesta teórica: Modelo de Gestión Directiva basado en la teoría de Elton Mayo.	144
3.3.1 Representación gráfica de la propuesta.	144
3.3.2 Título.....	145
3.3.3 Datos informativos.	145
3.3.4 Descripción de la propuesta	145
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES.....	162
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	163
ANEXOS	168
ANEXO N° 1	169
ANEXO N° 2.....	172

RESUMEN

Esta investigación ha sido elaborada con el propósito de discutir cómo la gestión directiva interfiere en el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” y qué respuestas vienen dando las universidades en el cambio de las condiciones del ambiente laboral.

El objetivo de esta investigación es diseñar un Modelo de Gestión Directiva que consiste en un documento guía dirigida al personal directivo de la FACHSE de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” para mejorar el clima organizacional.

Es importante explicar que la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo brinda las directrices de cómo guiar el trabajo de los directivos para que puedan desempeñar una labor eficiente en beneficio no solo de la empresa sino de cada uno de los colaboradores.

Esta teoría considera de suma importancia que en la Gestión Directiva haya una buena relación entre el directivo y los colaboradores. Esta relación debe estar directamente ligada al acompañamiento instructivo y flexible de las actividades que realizan los colaboradores.

Además, plantea humanizar y dar participación a los colaboradores en la toma de decisiones que le competen. Teniendo en cuenta lo realizado por Elton Mayo, los colaboradores deben utilizar el tiempo de receso para descansar y recuperar energías para luego obtener mayor productividad.

Palabras claves: Gestión Directiva, Clima Organizacional.

ABSTRACT

This research has been developed with the purpose of discussing how the management of the directive interferes in the organizational climate of the Faculty of Social Sciences and Education of the National University "Pedro Ruiz Gallo" and what answers have been given by the universities in the change of The conditions of the work environment

The objective of this research is to design a model of management management that directs in the personal direction of the FACHSE of the National University "Pedro Ruiz Gallo" to improve the organizational climate.

It is important to explain that Elton Mayo's Theory of Human Relations provides the guidelines on how to guide the work of managers so that the results perform an efficient work in benefit not only of the company but of each of the collaborators.

This theory considers it of the utmost importance that the management of the directive has been a good relationship between the manager and the employees. This relationship must be linked directly to the instructive and flexible accompaniment of the activities carried out to the collaborators.

In addition, it proposes to humanize and involve employees in the decision-making process that competes. Taking into account the work done by Elton Mayo, the workers must use the time of recess to rest and recover energies and later to obtain greater productivity.

Keywords: Executive Management, Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la permanencia exitosa de las organizaciones en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que se les exige en estos tiempos, depende del desarrollo de múltiples estrategias que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos organizacionales.

Para poder enfrentar los retos que exige la excelencia en el desempeño organizacional, la gestión integral se ha visto precisada de renovación y ha tenido que impulsar mayor eficiencia en correspondencia con los valores de las organizaciones.

Un elemento que constituye una herramienta de diagnóstico y estrategia fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo de la empresa contemporánea es el clima organizacional.

El clima constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación. Adquiere importancia por la influencia inmediata tanto en procesos como en resultados lo cual incide en el buen desempeño organizacional y en la calidad del propio sistema.

Posee un poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicaciones negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

El porcentaje de comportamientos funcionales que las personas manifiestan hacia la organización será mayor, mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa.

El reto para la gestión universitaria en una sociedad dinámica cambiante y con alto nivel de incertidumbre, se debe centrar en primer lugar en el mantenimiento de los principios básicos de la universidad: liderazgo, en la formación profesional y en el desarrollo del potencial humano para que respondan de manera eficaz y eficiente a las crecientes demandas de la sociedad.

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

Para cualquier directivo conocer el Clima Organizacional es de suma importancia, porque podrá tener una rápida retroalimentación acerca de estos procesos sociopsicológicos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiéndole además introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional.

Desde los inicios, las universidades, de una u otra forma, han dedicado los mayores esfuerzos y recursos a la formación de profesionales. Por lo tanto, las expectativas que se ciernen sobre ellas, provocan presiones sin límites a la redefinición de políticas y planes de acción que dinamicen el cumplimiento de su función social y académica con un mayor compromiso. Ante esta situación es imprescindible que se desarrolle un clima que fortalezca los órganos, métodos, técnicas y estilos de gestión.

Todo ello, bajo un nuevo paradigma que relacione la pertinencia social, calidad educativa e internacionalización del conocimiento, para lo cual se requiere lograr al máximo la competencia institucional, asociada a la visión, misión, voluntad de cambio y audacia para lograr la interacción social en el entorno, local, nacional e internacional, en el marco de un clima organizacional adecuado y permanente

donde el trabajo en equipo se consolide.

Asimismo, la tradicional división entre lo académico y lo administrativo ha trascendido al tratamiento de la gestión, interpretándose desde perspectivas diferentes. Estas actividades, en algunas ocasiones, no están totalmente entendidas por las personas que las llevan a cabo (directivos), de igual modo, la falta de planificación y comunicación de las actividades origina que no haya una relación armónica entre los componentes fundamentales.

Las opiniones y percepciones recolectadas en los cuestionarios para el estudio de la gestión directiva y clima organizacional permiten a los directivos entender mejor el comportamiento de los colaboradores. Un diagnóstico de las dimensiones expuestas contribuye a implementar acciones de mejoría, minimizar conflictos y prever resistencias al cambio.

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

Hoy en día, a pesar de la tecnología, los seres humanos son indispensables para las organizaciones pues de ellos se desprende el conocimiento y la aplicación del mismo, sin embargo las personas además de desempeñar funciones o desarrollar habilidades poseen sentimientos. Son estos sentimientos los que le permiten a las personas tener percepciones acerca de la estructura, de los procesos de la Facultad y de los compañeros de trabajo con quienes interactúan y de acuerdo a esto se construye el clima organizacional.

Cuando el clima organizacional se vuelve negativo puede convertirse en un gran inconveniente para el cumplimiento de los objetivos de una organización, puesto que esta es un sistema abierto en los que un proceso desencadena en otro y genera consecuencias hacia otro proceso.

Cuando una de las piezas del proceso falla y afecta a otra negativamente genera conflicto, pues las personas suelen tomar los problemas laborales como personales y del conflicto se desencadenan deficiencias en los procesos que van a verse afectados por las malas relaciones que tienen los colaboradores. Parte de esto es porque en la organización no se ha fomentado un clima organizacional que ambiente el compromiso, el trabajo en equipo y el respeto hacia los demás.

Este contexto complejo está presente en las universidades peruanas y también en la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” la que en la actualidad enfrenta esta realidad.

En la FACHSE se evidencian problemas de Gestión Directiva afectando directamente al Clima Organizacional. Esto se puede percibir por la falta de comunicación que existe entre ellos, por ejemplo al no comunicarse a tiempo los cambios que se hacen en las actividades. En el ejemplo se nota la ausencia del trabajo en equipo, la comunicación y cómo esto afecta directamente a la organización. Labores muy simples pueden convertirse en grandes problemas que no puedan ser controlados o que ocasionen grandes pérdidas para el bienestar de la Facultad.

Hoy, tanto los directivos como el personal administrativo deben ser conscientes sobre la responsabilidad de su labor que implica un gran compromiso. Fomentar esta responsabilidad y compromiso es la labor de un líder.

Para las organizaciones universitarias es muy importante el cumplimiento de los

objetivos, pero esto no puede ser posible sin las personas que diariamente conviven dentro de ella, por lo tanto es necesario fijar la mirada del líder en el fomento de un clima organizacional armonioso, donde todas las personas se involucren y contribuyan al desarrollo de la organización por su propia cuenta y no se sientan obligados a realizar acciones que no desean.

Los seres humanos nos regimos por sentimientos, que hacen que las relaciones sean más fáciles y que a pesar que lo personal no debe mezclarse con lo laboral es imposible no presentarse este tipo de situaciones en las organizaciones universitarias, es por eso la importancia de ejercer un adecuado estilo de gestión directiva, ya que será él quien guíe a los colaboradores en favor de la Facultad.

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

El desempeño de los directivos incide directamente en el éxito de las organizaciones. Por ello, en esta investigación se explican detalladamente las características y habilidades necesarias para un líder, los principales tipos de liderazgo y las técnicas de dirección más importantes que le permitan gestionar el clima con mayor empeño, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño de la gestión directiva estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Cada una de las organizaciones cuenta con las propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera cómo se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el

comportamiento del colaborador y por consiguiente en la productividad de una empresa o cualquier organización.

La gestión directiva y el clima organizacional en la FACHSE ocupan un lugar destacado en la presente investigación formulándose el problema de la siguiente manera: se evidencia dificultades en la gestión directiva en la FACHSE de la UNPRG repercutiendo en el clima organizacional.

Como base teórica de esta investigación se prioriza a Elton Mayo (científico australiano) y su Teoría de las Relaciones Humanas en relación a la Gestión Directiva y Clima Organizacional. Esta teoría nace en contraposición de la antigua Teoría Clásica de la Administración de Frederick Taylor por un lado, y en los postulados de la Administración Científica de Henri Fayol, los cuales se fundamentan en el cargo o función por un lado, y en la estructura organizacional por otro, como forma de alcanzar la eficiencia sin importar las características personales y del ambiente en el que los colaboradores se encuentren.

Con la llegada de esta teoría, la Teoría Administrativa sufre una verdadera revolución conceptual. Se hizo una transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.

Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico.

Como objetivo general se pretende, diseñar el modelo de gestión directiva basado en la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo para mejorar el clima organizacional en la FACHSE de la UNPRG 2014-2015.

Como hipótesis resulta, si se aplica el estilo de Gestión Directiva basado en la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo entonces es posible lograr un adecuado clima organizacional.

El Objeto de estudio es el proceso de gestión institucional de la FACHSE.

El campo de acción es la gestión directiva para optimizar el clima organizacional.

El presente estudio consta de tres capítulos. El primero presenta una visión general sobre el tema de investigación, resaltando la especificación del problema, la ubicación geográfica de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, así como su Marco Doctrinal, Legal y Funcional. Se describe la Situación histórico - social de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación y cómo ha evolucionado históricamente la Gestión Directiva y el Clima Organizacional. Además, se presentan las características de la Gestión Directiva y Clima Organizacional y una descripción de la metodología empleada.

El segundo muestra el marco teórico de acuerdo con la bibliografía investigada, abordando los términos y expresiones pertinentes con el objeto de estudio, las conceptualizaciones de este. Se explica también la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y los aportes a la Gestión Directiva.

En el último capítulo se expone el Modelo de Gestión Directiva basado en la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo que busca que el directivo se preocupe por la motivación, la dinámica de grupos, el liderazgo, la organización y la comunicación dentro de su institución. Se precisan también las conclusiones y recomendaciones para posibles investigaciones futuras.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Situación histórico - social de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.

1.1.1. Ubicación Geográfica de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.

La Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” (UNPRG) se encuentra ubicada en la provincia de Lambayeque en el norte de la costa peruana, aproximadamente entre las coordenadas geográficas 5 28’36” y 7 14’37” de latitud Sur y 79 41’30” y 80 37’23” de longitud oeste del Meridiano de Greenwich, específicamente, en el noroeste y este de la región Lambayeque; al lado izquierdo del río Lambayeque a una altura de 18 m.s.n.m. y a 11,4 Km. de la ciudad de Chiclayo.

➤ **LÍMITES:** Por el Noroeste con Piura y Morropón, por el norte con Huancabamba – Piura, por el sur con Chiclayo y Ferreñafe, por el este con Jaén y Ferreñafe, y por el oeste con Océano Pacífico. (Ver Plano N° 01). La provincia de Lambayeque está conformada política y administrativamente por 11 distritos rurales y un distrito urbano en calidad de capital de la provincia.

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

➤ **EXTENSIÓN TERRITORIAL:** Su extensión es de 11,217.36 km² es la más extensa del departamento, posee el 67.63% de la superficie departamental, por decreto del Gobierno Militar, se le recortó 2849 km², si se atiende a esa resolución

su extensión sería de 8,368.36 km².

➤ **RELIEVE:** Su suelo tiene extensas planicies, de mayor dimensión que de las provincias de Chiclayo y Ferreñafe, la fertilidad de las tierras es extraordinaria, sobre todo en Olmos, y Mórrope, pero de escasos recursos hídricos superficiales. Las planicies se ven interrumpidas por cerros rocosos no muy elevados. En Mórrope, se presenta una extensa depresión, que se aprecia en épocas de intensas lluvias como las de 1983 y 1984, por la formación de grandes lagunas de agua dulce. Los valles principales son La Leche y Motupe, el de Olmos y Cascajal son pequeños.

1.1.2. Marco doctrinal de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.

La Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” tiene 45 años de existencia. Fue creada por Ley N° 18179 el 17 de marzo de 1970, a partir de la fusión de la Universidad Agraria del Norte (creada en 1962) y la Universidad de Lambayeque (1963). Problemas de financiamiento y organización condujeron a una situación de receso de la Universidad de Lambayeque y que, ante los nuevos lineamientos de política universitaria que implementó el Gobierno Militar, justificaron la fusión final de ambas universidades y la creación de una nueva sobre “la base – como subraya la Ley de la Universidad Agraria del Norte”.

El origen de esta universidad marcará su posterior naturaleza (ciencias y tecnología) desenvolvimiento (dirigida por comisiones de gobierno) y los problemas.

Cuando se crea la UNPRG, el aspecto normativo vigente la ubica como una institución educativa de nivel superior de naturaleza pública. Como universidad se postula como institución productora de conocimientos y académicos que agrupan a los docentes y en carreras profesionales. La función de los departamentos,

incluía competencias de naturaleza organizativa y administrativa que supeditaban a las carreras profesionales.

1.1.3. Marco legal y funcional de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.

Constitución Política del Perú (1993) Artículo 18°.- El funcionamiento de la UNPRG se encuentra normado por la constitución política, su quehacer se basa en el Artículo 18°, donde se propone que la Educación Universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica. Asimismo, cabe mencionar que cada universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno académico, administrativo y económico. Por lo tanto, la universidad se rige por los propios estatutos en el marco de la Constitución y la Ley Universitaria 23733 de Nov.1983.

1.2. Evolución histórica de la Gestión Directiva y Clima Organizacional.

1.2.1. Evolución histórica de la Gestión Directiva.

La gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual esta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Betalanfly, Luhman, 1978).

Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

A continuación haremos un breve recorrido de la evolución de la gestión en los últimos cien años, especialmente en los Estados Unidos, porque es bueno que recordemos cómo ha evolucionado la gerencia como ciencia, ya que eso nos ayuda a ubicarnos en el contexto actual y a valorar los grandes avances que han conseguido los teóricos de la gerencia.

Las antiguas teorías de gerencia fueron lideradas por empresarios y teóricos de los Estados Unidos en los primeros 60 años del siglo XX. Estas teorías eran atractivas porque estaban dirigidas a lo interno de la empresa, estaban libres de ambigüedades y no se preocupaban por el medio ambiente exterior, ni por la competencia, ni por el mercado, ni por nada externo de la organización.

Esas teorías tenían un enfoque cerrado del mundo -que hoy en día nos parece muy estrecho- y se centraban sobre lo que era necesario hacer para optimizar la utilización de los recursos, teniendo en cuenta únicamente lo que pasaba a lo interno de la empresa.

En esos primeros 60 años, las estructuras organizacionales eran del tipo de las creadas durante la "Administración Industrial", donde los títulos y las formas organizacionales –Departamentos, Divisiones, Grupos, etc...- tenían la mayor importancia.

Así se hacían antes las cosas e interesantemente así lo siguen haciendo muchas empresas y organizaciones- y funcionó maravillosamente. Todo comenzó

básicamente con la gran innovación que resultó de la "revolución que hizo Henry Ford en su industria de fabricación de automóviles", el cual dividió el trabajo de los operarios en pequeñas tareas repetitivas.

En grandes rasgos, la revolución siguió con el "modelo de Gerencia de Alfred Sloan", el cual creó el prototipo de sistema administrativo que exigía el sistema fabril de Ford, aplicando a la administración el principio de Adán Smith de la división del trabajo que Ford había aplicado en la fábrica.

Haciendo un análisis en el ámbito nacional, los estudios de clima organizacional que se realizan en las empresas peruanas arrojan, en general, niveles altos de satisfacción en lo que se refiere al liderazgo.

Lo más importante de este resultado, según señala Sato Tamashiro, Consultora Senior T&R Consultores, es que la experiencia demuestra que el *liderazgo* positivo da pie para un buen pronóstico en la gestión del clima. Por el contrario, cuando el resultado es insatisfactorio, la proyección no es muy auspiciosa, porque es más difícil cambiar las condiciones que hace que la gente perciba que las cosas no están bien.

Aun cuando el resultado puede ser positivo, Sato Tamashiro recomienda evaluar siempre el *liderazgo* particular de la *alta dirección* y del *jefe inmediato*, ya que son dos aspectos distintos. Es también frecuente que existan algunas dificultades con el liderazgo del jefe inmediato, por lo que se recomienda, en estos casos, tomar algunas medidas para mejorar ese microclima.

1.2.2. Evolución histórica del Clima Organizacional.

A lo largo de la historia de la administración, el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más

cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y la naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron los conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron *atmósfera psicológica* y que hoy se conoce ampliamente como *clima organizacional* como así lo propone Fernández y Sánchez (1996) en Edel, R. (2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de cómo los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y cómo estos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente cómo la cognición lleva a la conducta.

Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, en Europa, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como *atmósfera psicológica*. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico... “se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran

importancia” (Sosa, 2004, citado por Castro, 2012).

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, *laisse faire* (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Se considera que, aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí destacamos autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura.

El solo hecho de considerar a la organización como una entidad social o un nuevo

hogar, es importante considerar al espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados.

En la actualidad, se habla mucho sobre el Clima Organizacional y su influencia en la capacidad productiva de los trabajadores, algunas veces influyendo de manera positiva y otras negativas, tal es el caso de España, que durante los últimos años, parece que la percepción sobre el clima ha empeorado en este país. Un periodo de recesión económica, negocios y empresas notables que han recibido duros golpes y un ambiente de incertidumbre en la estabilidad laboral y en la situación socioeconómica han dado por sentado que el tono laboral de los trabajadores ha descendido notablemente.

Analizar el clima de forma absoluta (bueno/malo) es perder riqueza en cuanto a la vivencia que tienen los empleados de su entorno laboral. Por ello, se ha recogido la información disponible en España y se ha comparado con datos de otros países europeos. Como resultado se percibe que el ambiente laboral que impera en el día a día de las empresas españolas no acaba de satisfacer a los empleados.

La camaradería entre compañeros, la credibilidad de los directivos, la igualdad de oportunidades en la empresa, las buenas prácticas de los departamentos de recursos humanos o el orgullo de pertenecer a la organización son aspectos que los españoles puntúan por debajo de la mayoría de países de la Unión Europea. Esta es una de las principales conclusiones que se desprende de un análisis realizado por el Instituto de Estudios Laborales (IEL) de Esade con datos del Great Place to Work Institute Europe.

El análisis ha tomado en cuenta estas cinco dimensiones que configuran el perfil de una compañía en los 14 países de la Unión Europea (excluido Luxemburgo) durante 2003, 2004 y 2005. Muestra que Italia, Finlandia y Francia, junto con

España, son los países de la Unión Europea más pesimistas con su ambiente de trabajo. En el lado opuesto, los trabajadores de Austria, Grecia, Irlanda o los Países Bajos son los que se sienten más a gusto; es decir, aquellos que han dado una puntuación (en una escala de uno a cinco) más alta a las políticas de recursos humanos o al orgullo de pertenecer a la organización para la que trabajan. En una posición intermedia se sitúan Bélgica, Dinamarca, Holanda, Portugal, Suecia y Reino Unido.

Los rasgos de la personalidad de una empresa peor valorados por los españoles son las políticas de recursos humanos que usan los empleadores y la camaradería que existe entre compañeros.

Los responsables del informe no valoraron lo que motiva la existencia de distintas percepciones sobre el entorno laboral entre países o porqué dependiendo de la nacionalidad, se aprueban o se critican rotundamente todos los rasgos de la organización. 'Existen diferentes políticas de recursos humanos en las empresas, aunque se camina hacia una armonización', explica Simon L. Dolan, profesor de Esade y uno de los promotores del Estudio. Sí que comentaron, en cambio, los beneficios que puede obtener una organización logrando que los trabajadores puntúen siempre al alza. 'Existe una correlación entre calidad del puesto de trabajo y el rendimiento de la empresa', explica Palle Elleman Knudsen, del Great Place to Work Institute Europe. 'Con una organización más comprometida se puede atraer a mejores profesionales', indica.

Por otro lado, en América, la psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente al empezar el siglo XX (Gómez, L. 2011, citado por Ramos, 2012). Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Los estudios sobre Clima Organizacional surgieron en los Estados Unidos en la década de 1960. FOREHAND E GILMER 1964, citado por Sánchez, 2005 enfocan los problemas de conceptualización y medición del clima organizacional comparándolo con los estudios sobre comportamiento individual realizados en el área de psicología. En realidad los estudios de los dos autores refiéranse a las variaciones ambientales y al comportamiento organizacional.

En el Perú, la preocupación que exhiben las empresas por el bienestar de los trabajadores se extiende cada vez más. Y es que, mantener un estupendo clima organizacional trae consigo inmejorables ventajas y constituye un elemento decisivo para el futuro de la organización. Sin embargo, implementar y mantener un grato entorno laboral requiere entender a cabalidad las múltiples aristas de esta macrovariable. ¿Cuál es el impacto que tiene sobre la empresa? ¿Qué tan costoso puede resultar mejorar el clima organizacional? ¿Cómo implementar esta herramienta? ¿Qué resultados están obteniendo las empresas peruanas?

«Los estudios revelan que las empresas con mejor clima organizacional son más productivas, innovadoras y más rentables» afirma Ana María Gubbins, gerente general de Great Place to Work Institute Perú. Ella explica que cuando las personas están complacidas con lo que hacen, están dispuestas a dar el 100% de su esfuerzo o más, y eso representa un beneficio excepcional para la compañía. La innovación es otro resultado notable, que es fruto del ambiente participativo que implica un clima laboral favorable. Estas ventajas influyen, sin duda, en los resultados de la empresa.

Cada vez más organizaciones, en todo el mundo, están realizando estudios sobre clima organizacional e implementando interesantes prácticas. En lo que se refiere a las empresas peruanas, el interés que ostentan es sorprendente, que incluso se extiende, aunque en menor medida, a las entidades del Estado. En el caso de Kimberly-Clark Perú, por ejemplo, cuentan con un equipo dedicado enteramente al

clima organizacional, y es una tarea que involucra directamente a todos los líderes de la organización. “Estos son los responsables directos de mantener un buen clima en su área específica. Esa responsabilidad está reflejada en metas concretas que se evalúan y miden. Si uno de ellos no alcanza esos objetivos es como no haber cumplido las metas de ventas, porque para nosotros tiene el mismo peso” (Escalante, 2010, citado por Del Castillo y Yamada, 2008).

Analizando por sectores a las compañías peruanas, Ana María Gubbins refiere que la mayor disposición proviene de las empresas de servicios. “Solo un 27% de las empresas que solicitan nuestros servicios en el tema de clima laboral, provienen del sector industrial. Sería extraordinario que hubiera una mayor proporción de empresas de este sector con una preocupación auténtica por su gente”, agrega Gubbins.

A continuación, se presenta un caso con una de las empresas más emblemáticas y antiguas del Perú como lo es la Cervecería Backus. Actualmente, Backus factura alrededor de 1,300 millones de dólares anuales, obteniendo cerca del 90% del total del mercado cervecero nacional. La corporación emplea directamente alrededor de 4 mil trabajadores y subcontrata a otros 7 mil más en áreas conexas a su negocio. Asimismo, Backus ha sido pionera en la implementación de estrategias de mejoramiento de la calidad en nuestro país desde principios de la década pasada. Por último, y no menos importante, Backus fue considerada en 2004 como el mejor empleador peruano en un estudio realizado en 21 países de América Latina por Hewitt Associates y la revista “América Economía” (citado por Del Castillo y Yamada, 2008).

En 1992, Backus inició los proyectos de calidad total, lo que le permitió enfrentar con éxito la apertura de la economía peruana. A principios de los años noventa, cuando el país vivía en un entorno inseguro por la amenaza del terrorismo y muchos peruanos buscaban alternativas de futuro en el extranjero, en el grupo

Backus se hablaba de la globalización y de la necesidad de prepararse para ser competitivo ante la posible entrada de competidores a futuro, lo que se produjo 10 años después. Esto les permitió alcanzar un nivel de desarrollo y competitividad que luego, para otras empresas, representaría un reto difícil de igualar debido a la fuerte inversión requerida en un período de tiempo mucho menor.

Una de las principales actividades que la Cervecería Backus realiza es la medición de su clima organizacional al menos dos veces al año para poder tomar acciones correctivas inmediatas. La última medición de clima denominada Encuesta de Satisfacción Organizacional (ESO) arrojó un porcentaje de satisfacción de 80% a 90% para las diferentes sedes de la corporación.

En la actualidad, Backus es un modelo de organización que logra un promedio de 85% de satisfacción en su clima organizacional y con una vocación importante por la capacitación continua de su gente. Los frutos de este enfoque son el logro de niveles de productividad que pueden ser ubicados entre los más altos del mundo y una rentabilidad elevada: Backus se ubica como la quinta operación más rentable de SAB Miller en todo el mundo.

Otra institución a tomar en cuenta es Interbank que se ubicó en la séptima posición en el ranking de 2007 del “Great Place to Work”. Desde su compra por un grupo de inversionistas en 1994, Interbank se ha tratado de diferenciar de los pares como un banco basado en personas y una organización basada en valores. Jorge Flores, su actual gerente general, afirma: “queremos ser el mejor banco a partir de las mejores personas, con respeto y equidad”. Interbank actualmente emplea a cerca de tres mil trabajadores y ocupa el cuarto lugar en el ranking de depósitos y colocaciones del sistema bancario peruano.

De acuerdo con Susana Llosa, Gerente de Gestión y Desarrollo Humano, todo empieza con la búsqueda y selección del perfil de personas que se necesitan para

el estilo de empresa que es Interbank. Más que el depurado dominio de competencias técnicas, lo que se busca son personas transparentes, con espíritu de superación constante, dispuestas a trabajar en equipo y con un buen sentido del humor. El banco ha desarrollado el Test Interbank, basado en dinámicas grupales a su propio estilo. Esto permite ver el desenvolvimiento de los postulantes en un ambiente lúdico y espontáneo, de modo que se puedan evaluar los principales rasgos de su actitud.

El ambiente de trabajo es muy horizontal, se trata de un grupo de jóvenes bien motivados para ofrecer un excelente servicio, lo cual se traduce después en buenos resultados. A diferencia de lo que sucede en otras entidades bancarias, el gerente de tienda puede salir a operar en ventanilla, al igual que cualquiera de los representantes financieros, para captar directamente las necesidades de los clientes.

Desde la perspectiva de los directivos de Interbank, otros elementos centrales para lograr la alta motivación del personal en tienda son la capacidad de percibir directamente las muestras de satisfacción de los clientes, la capacidad de desarrollar su propio liderazgo, la cercanía con su gerente de tienda –aspecto crucial para conformar equipos de alta productividad- y, la cohesión del equipo –tema relevante al tratarse de grupos pequeños orientados a la meta.

La horizontalidad como elemento distintivo de la cultura de Interbank se hace tangible también a través de un conjunto de actividades sociales y recreativas. No es inusual encontrar al presidente del directorio jugando al fútbol en uno de los equipos conformados por el personal o participando en maratones internacionales de carreras con algunos otros trabajadores de la empresa.

Los procesos de comunicación interna constante son otro sello de marca de Interbank. El ejemplo más emblemático es el “campanazo” en el interior de la sede

central que motiva a que todo el personal salga a los balcones interiores del edificio a escuchar las buenas noticias que el gerente general directa e inmediatamente quiere compartir con todo el personal. Además, existe el espacio de reunión mensual con todos los Vicepresidentes en donde se monitorean los planes corporativos compartiendo los resultados por líneas, los resultados financieros globales, junto con aspectos más bien de carácter cualitativo, como son los reconocimientos por desempeños destacados, por cumplimiento de proyectos y los premios al personal. De manera bimensual, cada Vicepresidente de área se reúne con su personal para asegurarse que la información llegue a los siguientes niveles de la estructura.

En la actualidad el banco está desplegando esfuerzos para integrar en los canales de comunicación a las tiendas, mediante el uso de videos e incluso, en algunos casos, vía online.

Por otra parte, la política de comunicación transparente se trasluce desde el estilo de oficinas y salas de reuniones de puertas abiertas y vidrios transparentes para todos los ejecutivos y personal del banco.

Otro elemento distintivo es la “memoria de personas”. Se trata de un documento cálido, humano y motivador, paralelo a la memoria financiera clásica, formal y fría que toda institución financiera debe presentar a los colaboradores. Existen también beneficios para las familias de los colaboradores que hacen parte del buen clima organizacional en la empresa. Un ejemplo de ello es el Club de Verano Interkids que también tiene su versión para hijos adolescentes, en donde se enfatiza la identificación del espíritu emprendedor.

Otra práctica frecuente en el banco es la visita programada de los hijos de los trabajadores para conocer las oficinas de los padres. Además, participan en concursos diversos como es el caso del diseño de los motivos que ilustran las

tarjetas de navidad y otras ocasiones especiales del banco.

Por todo lo descrito, Interbank es un buen ejemplo del cambio de paradigma en el manejo de una institución que puede combinar los más altos estándares de solidez y profesionalismo propios de un banco de primer nivel, con un espíritu jovial y un ambiente de trabajo dinámico, estimulante, y hasta divertido y, a veces, lúdico. Podría decirse que el énfasis mostrado en la generación de un buen ambiente y una labor grata y enriquecedora para los trabajadores es parte de la visión que tiene el grupo empresarial en su conjunto pues, este año ha sucedido algo pocas veces visto en el concurso “Great Place to Work”: tres empresas del grupo figuran en la lista de los mejores sitios para trabajar en el Perú. Los criterios que estas empresas peruanas tienen para lograr mejores resultados, y por ende, alcanzar los objetivos institucionales previstos son:

- **Responsabilidad auto-impuesta y, más aún, auténtica vocación y preocupación por el bienestar actual y el desarrollo de los colaboradores.**

Las empresas analizadas consideran que los principios, las guías y los instrumentos internacionales que tratan temas relacionados con la responsabilidad social interna de las compañías son tan solo líneas de base superadas por los elevados estándares de comportamiento con los colaboradores. En este sentido, no solo la legislación local, sino además, las normativas internacionales son ampliamente cumplidas.

A diferencia de muchas otras empresas que operan en el país, en varias de las empresas estudiadas, los colaboradores desarrollan con estas empresas relaciones de pertenencia y compromiso por largas épocas de su vida. Y, en este contexto, la convivencia entre la experiencia de los colaboradores más antiguos y el ímpetu y energía de los más nuevos resultan, a decir de los protagonistas, una “mezcla explosiva”. Paralelamente, en aquellas otras organizaciones en donde hay mayor movilidad hacia otras organizaciones, estas empresas parecen estampar en

los récords de los ex–colaboradores un sello de “calidad” que los convierte en candidatos altamente empleables en el mercado laboral.

- **Valoración del clima organizacional como instrumento central en el proceso de retroalimentación y ajuste.**

Para estas compañías, medir una o varias veces al año el clima organizacional se convierte en la mejor oportunidad para promover futuras innovaciones en el campo de la gestión del equipo humano. Se han descrito detalles muy puntuales sobre testimonios de colaboradores, desde los niveles más bajos hasta los más altos en la estructura organizativa, sobre cómo se sienten en su relación con los jefes, con los pares, con su trabajo y con su organización. Por otra parte, los resultados de la evaluación del clima organizacional se han convertido en todas ellas en fuente de orgullo compartido con los públicos externos.

1.3. Metodología empleada.

1.3.1. Diseño de la investigación

Según Vara (2008) el presente trabajo de investigación pertenece al diseño Explicativo ya que se usa para determinar las causas de los fenómenos educativos explicando por qué dos o más variables están correlacionadas. Dentro de este diseño, según el autor mencionado, destaca el diseño cuasi-experimental, el cual pertenece a esta investigación por no poderse asignar aleatoriamente a las personas a un grupo control o experimental.

1.3.2. Población y muestra

La población es de tipo finita, ya que se conoce la cantidad exacta de elementos (colaboradores) dentro de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.

La población del presente estudio está constituida por el Órgano de Gobierno (Directivos) y de Apoyo (Trabajadores) de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” tal como se grafica en los siguientes cuadros:

ÓRGANO DE GOBIERNO	NÚMERO DE TRABAJADORES
DECANATO	
Decano	1
Secretaria IV	3
Conserje	1
TOTAL	5

ÓRGANO DE APOYO	NÚMERO DE TRABAJADORES
Oficina de Administración	
Jefe de oficina	1
Contador I	1
Técnico Administrativo III	1
Oficina de Asuntos Pedagógicos	
Operador PAD III	1
Secretaria	1
Técnico Administrativo I	1
Departamento Académico de Educación	
Jefe de Departamento Académico	1
Profesor Principal a Dedicación Exclusiva	11
Departamento Académico de Humanidades	

Departamento Académico	1
Profesor Principal a Dedicación Exclusiva	7
Operador PAD III	1
Técnico Administrativo III	1
Departamento Académico de Sociología	
Departamento Académico	1
Profesor Principal a Dedicación Exclusiva	9
ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGIA	
Profesor Asociado Tiempo Completo	10
TOTAL	48

FUENTE: <http://www.unprg.edu.pe/univ/upload/transparencia/MOFFACHSE.pdf>

ÓRGANO DE GOBIERNO	5
ÓRGANO DE APOYO	48
POBLACIÓN	53

La muestra al ser un subconjunto representativo de la población se ha considerado la totalidad del mismo.

Se utilizará un muestreo no probabilístico de selección intencional, ya que se realizará sobre el criterio del investigador en función de obtener opiniones y valoraciones distintas con el objetivo de reflejarse una visión amplia de la realidad a estudiar.

1.3.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

En este proyecto se hará uso del método del pre – test, permitiendo identificar las características de la realidad a estudiar para al finalizar la investigación aplicar un

post – test donde se observe el cambio de la realidad estudiada. Este método está diseñado para ser dirigido a los directivos de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” con el objetivo de conocer dichas características.

1.3.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos

Como ya se mencionó en el punto anterior, para el recojo de información se utilizará el método del pre y post – test, donde cada pregunta tendrá alternativas de respuesta ya definidas. El método que se usará para medir las variables será La Escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca).

Los métodos estructurados están dirigidos a los trabajadores que representan la totalidad de la población y muestra.

1.3.5. Análisis estadísticos de los datos

Para el procesamiento de datos se empleará la estadística descriptiva y medidas de tendencia central como la media aritmética y medidas de dispersión como la desviación estándar, además se empleará la estadística inferencial para la validación del instrumento y la contrastación de hipótesis.

El procesamiento estadístico de los datos estará resumido en tablas y gráficos de barras; con el fin de determinar la influencia del estilo de gestión directiva sobre el clima organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.

CAPÍTULO II

REFERENTES TEÓRICOS PARA LA PROPUESTA DE GESTIÓN DIRECTIVA.

En primer lugar se abordará el tema de la Gestión Directiva, en la segunda parte se definirá el tema del Clima Organizacional entendiéndosela como la percepción que tienen los trabajadores de una organización. Para ello, se señalarán los conceptos necesarios como una breve introducción y por último la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

2.1. Gestión Directiva.

Por gestión se entiende al conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control (Segredo, 2011), y de la misma manera el autor señala que la dirección es el proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo esta en cambio de carácter prescriptiva y decisoria.

La Gestión Directiva tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y los referentes concretos son: la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera.

La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Este nivel de concreción tiene como foco central ejercer el liderazgo, y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el

logro de la visión institucional. Implica, así mismo, los estilos de funcionamiento: organigramas, distribución de la tarea, división del trabajo, canales de comunicación formal y el uso del tiempo y de los espacios.

La Gestión Directiva se refiere a la manera cómo el establecimiento educativo está siendo orientado y dirigido. La acción de este ámbito de gestión se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el clima organizacional y las relaciones con el entorno. Con ello es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de la dirección del rector y de su equipo de gestión.

2.1.1. Características de la Gestión Directiva.

- ✓ Ser interpersonal.
- ✓ Oriental el talento individual y grupal.
- ✓ Promover la acción cooperativa.
- ✓ Fortalecer el trabajo en equipo.
- ✓ Estimular el desempeño laboral.
- ✓ Generar un servicio educativo de calidad.

2.1.2. Componentes de la Gestión Directiva.

Se entiende por Gestión al conjunto de acciones que desarrolla una institución para mejorar los procesos internos y elevar los niveles de aprendizaje de los estudiantes. Procesos internos hace referencia al conjunto de acciones que garantizan el funcionamiento institucional y el cumplimiento del hacer y su razón de ser.

El desarrollo de los procesos institucionales debe estar orientado, como ya se ha mencionado, a mejorar continuamente. Todo cuanto se realiza debe involucrar una

serie de procesos que unidos y en su interior son susceptibles de ser mejorados, dado que su relación e interacción genera nuevos problemas, por lo tanto, nuevos conocimientos y nuevas prácticas y procedimientos; constituyéndose en un círculo de mejoramiento que orienta a las instituciones hacia el propósito fundamental de su razón de ser: EL MEJORAMIENTO Y/O LA EXCELENCIA ACADÉMICA.

Atendiendo a la estructura y particularidades de una institución se entiende que estas desarrollan procesos de gestión en cuatro grandes componentes a saber:

2.1.2.1. Componente Directivo.

Este componente es sin lugar a dudas uno de los ejes fundamentales para llevar a cabo los demás procesos de gestión, ya que sobre los hombros recae toda la responsabilidad y liderazgo del mismo.

➤ Direccionamiento estratégico.

Se entiende el direccionamiento estratégico como el conjunto de acciones encaminadas a fijar el norte institucional de tal forma que obedezca a su razón de ser y responda a las necesidades de la comunidad, para ello debe orientar los procesos de gestión hacia su consecución. Dentro de ellas se encuentra la construcción e implementación del P.E.I., el Horizonte Institucional, el establecimiento de los órganos de gobierno institucional, la estructura organizacional, el manual de convivencia y las actividades que propenden por la difusión y apropiación del direccionamiento.

➤ Planeación.

Son los procesos propios de la gerencia estratégica que asume el equipo directivo para materializar la misión, visión, valores y objetivos institucionales en resultados y acciones viables que direccionen todo el quehacer institucional hacia la consecución de las finalidades. Por lo que le competen los procesos de

construcción de Planes de Mejoramiento, el establecimiento de los indicadores, los criterios de seguimiento que se evidencian en las habilidades de dirección para llevar a buen término su ejecución.

➤ **Sistemas de Comunicación.**

Los sistemas de comunicación que se desarrollan como parte de la Gestión Directiva tienen como finalidad divulgar las acciones emprendidas por el consejo directivo y rector, propender por la apropiación de la misión y visión por parte de la comunidad educativa, establecer las estrategias de comunicación entre gobierno escolar y comunidad educativa y desarrollar mecanismos institucionales para la resolución de conflictos.

➤ **Desarrollo del Clima Organizacional.**

El clima de una institución se expresa de acuerdo a las condiciones y factores que inciden y generan el ambiente laboral lo que evidencia unas formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos y administrativos y en las maneras cómo se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones. Numerosas experiencias han demostrado cómo la forma en que se desarrolle la convivencia entre los diferentes actores que hacen parte de la comunidad educativa, se constituyen en un factor de incidencia fundamental en el desarrollo de procesos pedagógicos por lo que es considerado uno de los ejes estratégicos de la Gestión Directiva.

2.1.2.2. Componente Administrativo.

La gestión en el componente administrativo persigue la satisfacción de objetivos institucionales a partir de la estructura organizativa que coordina el esfuerzo humano y los recursos con los que se cuenta. Los aspectos que integran este componente tienen que ver con:

➤ **Apoyo administrativo.**

El apoyo administrativo lo componen los siguientes aspectos:

- ✓ Definición de criterios para la elaboración y aplicación del manual de procedimientos y funciones.
- ✓ Diseño e implementación de un sistema de información como mecanismo que permite conocer permanentemente el desempeño de la institución, los proyectos, productos y servicios.
- ✓ Asignación de responsabilidades para administrar el sistema de información (frecuencia y flujo de información, metodología de recolección de información, herramientas para procesamiento y análisis).

➤ **Apoyo financiero.**

El Apoyo financiero contempla:

- ✓ Capital económico con el que se cuenta.
- ✓ Criterios para priorizar la inversión.
- ✓ Procedimiento para definir y ejecutar el presupuesto.
- ✓ Medios y estrategias para la divulgación de la ejecución del presupuesto.

➤ **Apoyo logístico.**

El apoyo logístico se entiende como los recursos a nivel de infraestructura y materiales con los que cuenta la institución para lograr los objetivos. En este aspecto se establecen los espacios, los materiales y equipos y las estrategias institucionales para la promoción del uso racional de estos. Además, se relacionan en este apartado, los servicios disponibles en la institución.

➤ **Talento humano.**

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en el talento humano, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros,

de los docentes y el personal de apoyo de la institución.

2.1.2.3. Componente Pedagógico.

La gestión en el componente pedagógico se entiende como el desarrollo de procesos pedagógicos institucionales orientados al desarrollo de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes. Para su análisis y comprensión se subdivide en:

➤ Procesos pedagógicos.

Dentro de los procesos pedagógicos se abordan aquellos concernientes a la definición de un enfoque pedagógico, como concepción y directrices que orientan a la institución al desarrollo de los procesos de enseñanza - aprendizaje; definición de propósitos de formación, así como de las enseñanzas que los viabilizan. Igualmente aborda criterios que tienen que ver con la definición de una metodología de enseñanza que oriente las prácticas de aula y el manejo de recursos didácticos y el establecimiento de un sistema de evaluación que defina los principios, criterios y prácticas con los cuales se evalúa y valora el nivel de apropiación de los aprendizajes de los estudiantes y en consecuencia, las políticas y mecanismos para la promoción de los educandos.

➤ Desarrollo curricular.

El desarrollo curricular, atiende a los criterios de formulación del plan de estudios, teniendo en cuenta las estrategias de articulación de grados, niveles y áreas, la formulación y desarrollo de proyectos transversales y de investigación pedagógica en la institución.

➤ Desarrollo de los estudiantes.

El aspecto de desarrollo del estudiante comprende las acciones y servicios que la institución educativa adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el

aseguramiento de su bienestar en la institución, por lo que fija criterios para disminuir los niveles de deserción y repitencia y la atención al bajo rendimiento.

2.1.2.4. Componente de Comunidad.

La gestión en el componente de comunidad comprende los procesos orientados al análisis de las necesidades de la comunidad y al desarrollo de la capacidad de respuesta de la institución educativa hacia su comunidad y la sociedad en general. Los aspectos que lo definen e integran son:

➤ **Participación y convivencia.**

El aspecto de participación y convivencia tiene como objetivo la creación de escenarios y formas de comunicación que estimulen la participación de los miembros de la comunidad educativa en la vida institucional.

➤ **Prevención.**

La prevención comprende el diseño de programas encaminados a la formación de la cultura del auto cuidado, la solidaridad y la prevención frente a las condiciones de riesgo que rodean la comunidad educativa en el entorno físico, social y cultural.

➤ **Permanencia e inclusión.**

La permanencia e inclusión está referida a las políticas y programas que favorecen la equidad de oportunidades para poblaciones vulnerables en riesgo o con necesidades especiales o talentos excepcionales. También incluye las políticas y programas orientados hacia la retención de estudiantes dentro del sistema escolar con propuestas que respondan a los requerimientos y expectativas.

➤ **Proyección a la comunidad.**

La proyección a la comunidad comprende los planes, programas y servicios que la institución pone al servicio de la comunidad para mejorar las condiciones de vida,

hacerla partícipe en la vida institucional y estimular el apoyo de la familia en relación con el aprendizaje de los estudiantes.

2.1.3. Principios de la Gestión Directiva.

1. Principio del dominio del medio externo en función de las necesidades de la sociedad. El dominio del medio externo lleva implícito el examen de los elementos exógenos relevantes a la universidad. Este estudio debe ser riguroso y concentrarse en todo aquello que resulta más importante y relevante para la institución y para la definición y el desarrollo de la estrategia universitaria. Permite poder desarrollarse en el tiempo y resolver las necesidades sociales.

2. Principio de finalidad. La universidad posee distintas formas de organizar los elementos básicos para alcanzar las metas y objetivos. Permite buscar el equilibrio interno y externo, así como el fin de la Universidad como un camino para alcanzar su estrategia.

3. Principio de la calidad integral a todos los procesos. Plantea la necesidad de desarrollar e implementar acciones que permitan garantizar la calidad de los procesos.

4. Principio de la consolidación de la identidad de la Universidad. Los fines de la universidad deben ser conocidos por todo el colectivo universitario. Involucrarse en el conocimiento y en los procesos permite construir nuevos saberes y potenciar competencias o actitudes de pertenencia.

5. Principio de la relación de los recursos humanos y financieros para el desarrollo. Este principio es de gran importancia para garantizar la existencia de la universidad, pues sin la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales, no se pueden garantizar el desarrollo sustentable de la misma.

La universidad requiere de la utilización eficiente de los recursos, de modo que se pueda administrar mejor su limitado presupuesto, priorizando las necesidades estratégicas. Estos dos procesos garantizan el desarrollo estratégico de las actividades fundamentales de la universidad y su existencia, pues sin la gestión de recursos humanos y financieros esta no existiría.

2.1.4. Finalidad de la Gestión Directiva.

Guiar el potencial humano de los miembros de la organización educativa y los recursos hacia el logro de la misión y visión organizacional en aras de ofrecer un servicio educativo de calidad.

2.1.5. Estilos de la Gestión Directiva.

En los Estilos de Gestión Directiva es común pensar como gerente o propietario de una empresa que “tengo mi manera personal de administrar mi negocio y todos tienen que adaptarse a esta manera” o, como soy el dueño o gerente, todo lo que hago está bien.

Estos pensamientos están bastante errados, en el mundo de hoy donde la información y la capacitación son uno de los propósitos de todas las personas, es muy probable que dentro de nuestro personal, al que dirigimos como empleados, sino todos la gran mayoría, tengan una formación profesional y una experiencia laboral que no podemos desaprovechar, y que esta manera de pensar podría convertirse en un obstáculo para obtener sugerencias, que pueden ser muy eficaces en el buen funcionamiento del proceso administrativo de nuestro negocio.

No queremos decir que todas las acciones, deban tomarse de acuerdo al criterio o conocimiento de los funcionarios, pero si es una buena combinación, tener en cuenta los puntos de vista y el conocimiento de los demás, analizarlo de acuerdo a

nuestros conocimientos y experiencias, para tener una mejor información con respecto a la toma de decisiones.

Los estilos de Gestión son cinco. Cada uno de ellos tiene las ventajas y desventajas, en relación con los demás. Ninguno de ellos es mejor que el otro, solamente tienen cualidades diferentes y es importante que se los estudie para poder desempeñar mejor la tarea de administrar una empresa.

a) Estilo autoritario o autócrata.

Se caracteriza porque toda la autoridad y poder para tomar decisiones están centrados en una sola persona. Nada se hace o se resuelve sin el consentimiento de la misma. De igual manera las opiniones de otras personas generalmente no son tomadas en cuenta.

- Ventajas: El control sobre la empresa y las personas es total, las directrices se cumplen rápidamente y las jerarquías están claramente definidas.
- Desventajas: Tendencia a la falta de fidelidad hacia el liderazgo. El trabajo se hace a desgana. Se crean líneas administrativas paralelas a la oficial y los buenos funcionarios terminan yéndose a la competencia.

b) Estilo burocrático o burócrata.

Se caracteriza porque en dicho estilo se da más importancia a los métodos y los procedimientos, que al propósito que los mismos persiguen. Todos los procedimientos de gestión ya están claramente determinados y los funcionarios no pueden apartarse de ellos.

Se desmotiva la iniciativa personal y al final del proceso los clientes o usuarios permanecen insatisfechos por la forma en que fueron gestionados.

- Ventajas: Las acciones de gestión están claramente definidas (a prueba de tontos), por lo tanto se garantiza la uniformidad de procedimientos ya sea en casa central como en cada una de las sucursales.

- Desventajas: Existe una fuerte resistencia al cambio en los procedimientos administrativos, los procedimientos se ralentizan y multiplican. Se anula la iniciativa privada del funcionario y al final de todo, se genera el natural descontento del cliente o usuario del sistema.

c) Estilo diplomático.

La gestión generalmente se lleva a cabo con base a un procedimiento de acuerdos y compromisos. Se promueve el uso de las reuniones de trabajo como una herramienta de gestión y las opiniones e ideas del personal son tomadas en cuenta.

- Ventajas: Todas las partes se involucran, se promueve la capacidad individual, se logra un buen nivel de relación entre todos los estamentos de la empresa. El personal siente que puede “hacer carrera” dentro de la empresa y los resultados de la gestión tienden a ser excelentes.

- Desventajas: Los resultados tienden a ser lentos y trabajosos en el tiempo, y se genera una cierta inestabilidad en las políticas de funcionamiento de la empresa.

d) Estilo participativo.

Se caracteriza por tomar en cuenta las buenas opiniones que los funcionarios puedan aportar al sistema, cada funcionario es importante para la empresa y se lo motiva a dar lo mejor de sí.

- Ventajas: Todos aportan a las soluciones y aumenta por lo tanto el compromiso

del funcionario con los resultados, el nivel de eficiencia de los funcionarios es excelente.

- Desventajas: La única desventaja de este estilo puede estar marcada por la posibilidad de un aumento en la rivalidad de los funcionarios por los diferentes puestos de confianza dentro de la empresa.

e) Estilo de acción liberal.

Se fundamenta en la confianza que el administrador tiene en la capacidad de los funcionarios, a los cuales simplemente les da ciertas directrices y los deja trabajar, en base a controles en los procesos de gestión.

- Ventajas: En la empresa quedan solamente los funcionarios de alto rendimiento y capacidad, el nivel de excelencia en los resultados logra su punto máximo en este estilo administrativo.

- Desventajas: El presupuesto de sueldos y salarios del personal es muy elevado pero en compensación el alto rendimiento de los mismos, aumenta la rentabilidad de la empresa y este resultado final compensa ampliamente esta posible desventaja del estilo.

2.1.6. Gestión Universitaria.

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

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

como están.

La administración universitaria es un área de conocimiento de la administración, que se preocupa por la gestión en instituciones de enseñanza universitaria. Generalmente, la gestión universitaria es clasificada en dos modalidades: los servicios administrativos y de infraestructura y la práctica académica.

Como menciona Hax y Majlux (1996:67, citado por Sánchez, 2005) la gestión estratégica es un modo de conducir a la organización cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas, a todos los niveles jerárquicos y líneas funcionales de autoridad. De lo expuesto se puede inferir que la gestión es un proceso de toma de decisiones para lograr una eficiente y eficaz administración de los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales, mediante la definición y ejecución de políticas, estrategias, planes y proyectos para la producción de bienes o la prestación de servicios. Las funciones administrativas que presiden las actividades universitarias descansan en cinco funciones que son: de planeamiento, organización, integración de personal, dirección y control de la institución universitaria.

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

Se considera también, que el lenguaje administrativo de la universidad debe ser análogo al de las empresas. En la empresa, como en la universidad, el valor supremo se llama eficacia, que considera el logro de los objetivos. La universidad

es una empresa de servicios educativos. El directivo universitario (Manager) de una universidad, ya no es un simple técnico profesional, sino alguien con una capacidad conceptual de saber resolver problemas y tomar decisiones.

La universidad debe esmerarse por atender las demandas de los alumnos (clientes), quienes deben obtener un producto académico de elevada calidad. Producto que consiste en la capacitación de desarrollo de habilidades que permitan al estudiante un competitivo desempeño en la empresa.

La universidad cuenta para ello con recursos humanos y materiales: profesores, libros, laboratorios, etc. De ellos se busca una productividad elevada y una actualización constante. Pero como en cualquier empresa, deben medirse los resultados a fin de poder controlar la calidad en la marcha de la universidad. Para lo cual es necesario establecer ante todo una planeación en el que conste qué se busca y qué medios se requieren para el logro de los objetivos universitarios.

También el Estado debe medir los resultados conforme a criterios objetivos de efectividad, midiendo los indicadores de calidad. El futuro del país descansa en su fuerza de trabajo y es obligación del Estado procurar su cualificación. Es por eso que la financiación del Estado ha de aplicarse con criterios basados en la actuación.

Los **directivos universitarios** son los “managers” universitarios, responsables no solo de la eficiencia de recursos, sino principalmente de la integración política del sistema. Ellos ejercen el poder protagónico al ser los evaluadores del trabajo de los académicos. **Los maestros:** los profesionales de la educación forman un núcleo de poder en razón de la posesión de un conocimiento particular experto, Mintzberg, 1989: 94, citado por Sánchez, 2005. **Los estudiantes.** La universidad es presentada generalmente como una institución regida por los alumnos (lo cual quizá es bastante simplista).

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

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

La organización universitaria analizada por Mintzberg (1994:18, citado por Sánchez,2005), dentro de lo que él llama organizaciones profesionales, caracteriza que las universidades pueden ser consideradas como un tipo particular de organización profesional denominada burocracia profesional en la que existe un gran núcleo operacional de base plana donde los profesionales académicos desarrollan las actividades. Las instituciones universitarias se caracterizan por vincular a especialistas debidamente capacitados y formados para su núcleo de operaciones, concediéndoles un considerable control sobre su propio trabajo.

El staff de apoyo y la estructura administrativa, bastante desarrollada e integrada por los administrativos y servicios por terceros, se centra en apoyar al personal académico y a los alumnos.

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

La autonomía académica es generalmente considerada una causa de la mencionada baja productividad. La autonomía académica es considerada un enemigo por parte de los defensores a ultranza de la alta productividad, valor éste típicamente empresarial.

Hay una coincidencia entre la búsqueda de productividad elevada y un estilo administrativo-organizativo de corte empresarial en el que la autonomía universitaria cede lugar a la racionalidad administrativa.

Los gerentes, a diferencia de los académicos, optan por actuaciones más innovadoras en lo organizativo. Aplicando con libertad el análisis de Mintzberg (1994:14, citado por Sánchez, 2005), la aplicación de la metáfora empresarial está llevando a la organización universitaria hacia un fortalecimiento de la eficiencia y eficacia de la dirección.

2.1.7. Liderazgo

De acuerdo con Münch (2011, citado por Ramos, 2012), el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión.

Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos.

El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a los subordinados (Münch, 1997, citado por Reyes, 2009).

Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder.

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de los conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

“El líder es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que los subordinados se conviertan en “campeones” (Munch, 2011, citado por Sánchez, 2009).

Un líder sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa; en pocas palabras: el líder es aquel que sabe cómo conducir a los colaboradores para que se comprometan y desarrollen su mejor esfuerzo.

Münch (2011, citado por Sánchez, 2009) afirma que existe la controversia acerca de si el líder nace o “se hace”. En el lenguaje cotidiano, un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de los seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que éste les propone. Visto de esta manera el liderazgo es una cualidad innata de hecho, el curso de la historia ha sido transformado por la acción de líderes natos o naturales: Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, entre otros.

Por otra parte, existen directivos circunstanciales, que son aquellos a los que por ciertas causas, en un contexto determinado, se les ha conferido autoridad para

dirigir o gobernar. En esta situación se encuentra toda una gama de personas, que van desde los reyes, los gobernantes impuestos o electos, hasta directivos. En estos casos el éxito o fracaso de la función de un directivo dependerá no solo de las cualidades innatas, ya que puede ser o no un líder nato, sino de la capacidad que posea para aprender y desarrollar las características de un líder, para estar en posibilidad tanto de ejercer el poder como de lograr el apoyo de los subordinados.

Existen múltiples ejemplos en la historia acerca de que si no se desarrollaran las habilidades necesarias para el ejercicio del poder, independientemente de que este se haya adquirido formalmente se pierde. Todo gerente, jefe o directivo tiene el compromiso ineludible de conocer las características de un líder para desarrollarlas, de lo contrario los esfuerzos serán infructuosos.

2.1.7.1. Cualidades esenciales para el Liderazgo.

- ✓ **Sociabilidad:** Goce y tendencia a buscar la compañía de otras personas.
- ✓ **Adaptabilidad:** Proceso de ajustarse más efectivamente a las condiciones implicadas de trabajo o aprendizaje.
- ✓ **Entusiasmo:** Realizar las cosas o tareas correctamente.
- ✓ **Confianza:** Establecer fe en sí mismo.
- ✓ **Proactividad:** Establecer dirección a las acciones de un grupo de trabajo.
- ✓ **Dinamismo:** **Capaz de sustentar largas horas de trabajo y mantener al tos niveles de ejecución en el cumplimiento de compromisos gerenciales.**

2.1.7.2. Tipos de liderazgo.

Arévalo Luna, E. (2002) cita a Uculmana 1995, citado por Molocho, 2009) quien a su vez cita a Levin y los colaboradores que, en 1954 estudiaron tres clases de liderazgo en diferentes ocasiones.

Las investigaciones caracterizaron cómo sigue la actuación de cada uno de los

líderes:

a. Líder autoritario.- Todo lo que debe ser hecho es determinado por el líder. Los grupos de trabajo son también formados por el líder, que determina lo que cada uno debe hacer. El líder no dice a los dirigidos cuáles son los criterios de evaluación y las notas no admiten discusión. Lo que dice el jefe es ley. El líder no participa activamente de las actividades de la clase; simplemente distribuye las tareas y da órdenes.

b. Líder democrático.- Todo lo que es hecho es objeto de discusión del grupo; cuando hay necesidad de un consejo técnico el líder sugiere varios procedimientos alternativos a fin de que los miembros del grupo escojan. Todos son libres para trabajar con los compañeros que quieren, cayendo a todos la responsabilidad por la conducción de las actividades. El líder debe discutir con el grupo los criterios de evaluación y participar en las actividades del grupo.

c. Líder permisivo.- El líder desempeña un papel bastante pasivo, da libertad completa al grupo y a los individuos, a fin de que éstos determinen las propias actividades. El líder se coloca a disposición para ayudar en caso de ser solicitado. El líder no se preocupa de evaluar la actividad del grupo, permaneciendo ajeno a lo que está aconteciendo.

2.1.7.3. Funciones del liderazgo.

A continuación se presenta, según Adair (1990, citado por Merlo, 2011 – 2012), una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa:

a) Planeación. Esta función comprende:

- ✓ Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.

- ✓ Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).

Por ejemplo: buscar toda la información disponible sobre la tarea a realizar.

b) Juicio. Comprende:

- ✓ Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes.
- ✓ Asignar tareas a los miembros del grupo.
- ✓ Establecer los estándares del grupo.

Por ejemplo: establecer con el grupo qué tareas realizará cada miembro.

c) Control. Comprende:

- ✓ Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.
- ✓ Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.
- ✓ Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.
- ✓ Estimular al grupo hacia la acción/decisión.

Por ejemplo: Hacer prevalecer las normas del grupo.

d) Respaldo. Comprende:

- ✓ Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.
- ✓ Orientar al grupo o a los miembros.
- ✓ Crear un espíritu de equipo.
- ✓ Disminuir tensiones por medio del buen humor.
- ✓ Reconciliar diferencias y motivar el consenso.

Por ejemplo: manifestar aceptación por las personas y su contribución.

e) Informes. Comprende:

- ✓ Proporcionar nueva información al grupo.
- ✓ Recibir información del grupo.
- ✓ Resumir sugerencias e ideas coherentemente.

Por ejemplo: presentar los avances que el grupo hace de acuerdo al plan.

f) Evaluación. Comprende:

- ✓ Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.
- ✓ Evaluar la actuación del grupo.
- ✓ Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

Por ejemplo: verificar la factibilidad de una idea.

Para Perlman (1995, citado por Zambrano, 2009) la función exitosa del liderazgo dependerá de dos factores: las competencias de los miembros y la situación del grupo.

a) Competencia de los miembros.

En un grupo que conoce lo que quiere hacer y cómo lo va a realizar, las funciones del liderazgo recaerán en los miembros que ya tienen competencia o están capacitados para adquirirla. En este sentido la competencia de los miembros puede clasificarse en dos categorías:

- Los que contribuyen a las tareas y obtención de las metas del grupo, y
- Los que sirven a las necesidades de relación o interacción entre los miembros.

Por ejemplo: En un grupo de personas de alguna institución educativa puede existir una persona que posee características de un buen orador (competencia) tendría que ser asignado para exponer un plan de trabajo para un evento académico.

b) Situación del grupo.

El tipo de liderazgo ejercido por un grupo que tiene valores compartidos y distintas competencias entre los miembros también responderá a las circunstancias que el grupo enfrenta.

Por ejemplo: Un grupo de adolescentes de educación media que van a enfrentar una pelea, escogerán como líder al más agresivo. En este caso, la circunstancia determina el valor que se asigna al líder.

En las posturas presentadas por Adair y Perlman, ambos coinciden en que son los miembros del grupo quienes realizan las funciones del liderazgo, de acuerdo a la situación que se presente. Es por ello que cualquier miembro del grupo puede ser líder.

2.1.8. ¿Quién es un gerente?

Se conoce como gerentes a aquellas personas que en una organización cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

Lazzati y Sanguinetti (2003, citado por Orellana, 2011) menciona: “Gerente es quien tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización tomada en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto de la misma, y que, para ejercer su responsabilidad, también tiene a su cargo cierta gente; vale decir que es responsable del desempeño de su gente.”

El concepto abarca al dueño que conduce su negocio, al director o gerente general de una empresa, al jefe de un sector, al encargado de un proyecto, etc.

2.1.8.1. Habilidades de un gerente.

Autores como, García y Martín (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986, citados por Omaña), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

2. La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

3. La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer los elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Alvarado (2000) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

2.1.8.2. Funciones de un gerente.

Alvarado (2002) citado por Omaña, señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe, existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción.

- a) Incrementar el estado de la tecnología de la organización
- b) Perpetuar la organización
- c) Darle dirección a la organización
- d) Incrementar la productividad
- e) Satisfacer a los empleados
- f) Contribuir con la comunidad

Es por esto que el sujeto que ejecuta el proceso descrito anteriormente, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a este proceso.

2.2. Clima Organizacional.

Visto como Clima Organizacional este concepto ha sido muy discutido y ha sido motivo de múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su enriquecimiento. Fue introducido en la psicología industrial en 1960 por German.

También lo podemos encontrar en investigaciones realizadas por Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Gairín (1996), Brunet (2004) etc. Desde entonces se han continuado otros estudios, manteniéndose preferiblemente conceptualizado como clima organizacional.

Mcgregor (1960:76) citado por Sánchez, 2005, se refiere al clima organizacional como el ambiente psicológico de las personas en el trabajo. Para el autor, la calidad de la relación superior/subordinado está determinado por el superior y en la formación del clima organizacional que es más importante que la existencia de políticas, normas y procedimientos es la manera cómo los trabajadores son administrados en el día a día.

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

“El origen del estudio de clima organizacional nace a partir de dos escuelas denominadas Gestal y escuela Funcionalista”. (Marín, 2003; Rodríguez, 2010, citado por Castillo, 2011).

El enfoque de Gestal menciona que “el todo es mayor que la suma de los partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos, después surge la corriente denominada Magia de los 60 donde Argirys (1957) citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010 observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provoco que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).

El enfoque Funcionalista consiste en la observación de que el comportamiento de los individuos depende de su ambiente, al tiempo que las diferencias entre los individuos tendrían un rol importante en la adaptación del individuo respecto al medio (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).

Según Martinez Guillén, M. (2003:70, citado por Molocho, 2009), el Clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su

rendimiento, su productividad, su satisfacción. Además, sostiene que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Generando consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Da Silva, R. (1995: 425, citado por Molocho, 2009), señala lo siguiente: "...es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales".

Por otra parte, Silva (1992) citado por Badillo I. (1995:643) define al clima como "...un estilo de grupo, una imagen, generado por los miembros, pero que les trasciende". En tal sentido, el clima organizacional, que existe al interior de los colegios no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual este depende. Puesto que el clima externo influye decididamente en el clima interno.

"El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización" (Segredo, 2011).

A continuación, se ofrecen algunos enfoques y definiciones declarados por diversos autores.

Existe un primer enfoque al que algunos denominaron estructuralista, y que incluye aquellas influencias externas al hombre, aquellos estímulos que se dan en

la organización y que interactúan con los trabajadores. En este enfoque se incluyen autores tan importantes como Forehand y Gilmer, para los cuales “el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (Silva, 1996).

Para otros dos reconocidos investigadores Katz y Kahn, “el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las características personales de los individuos la organización sea más efectiva” (Silva, 1996)

Por su parte el enfoque subjetivo es aquel que enfatiza en el individuo, se incluyen los valores, necesidades, aptitudes, motivaciones, etc., contrastando con las características externas, las de la organización. Entre los autores que encontramos en el mismo se destacan Halpin y Crofts (citados por Betzhold, 2006), ellos definen el clima organizacional como la opinión que el trabajador se forma de la organización.

En este mismo sentido otros investigadores como Joyse y Slocum, consideraron que el clima organizacional eran las percepciones que los individuos tenían del ambiente (Cabrera Puentes, N. 2002, citado por Castro, 2012).

Mientras que James y Sells expresaron que el clima está conformado por las representaciones cognoscitivas de determinados eventos (Cabrera Puentes, N. 2002, citado por Castro, 2012).

Un tercer enfoque más reciente, con un carácter multidimensional trata de encontrar puntos de articulación entre los dos enfoques anteriores. Las

concepciones que se agrupan en este conjunto, se diferencian de las que enfatizan en desmembrar sujeto-objeto en su relación, ya que toman en cuenta la inter-influencia de las condiciones externas y la personalidad del individuo y su manifestación en los patrones comportamentales del mismo.

Aquí el clima es percibido como una variable en la que interactúan los factores individuo, grupo y organización, donde hay una vivencia diaria del hombre con los procesos organizacionales y donde además, son importantes las relaciones que existen entre los miembros y el conocimiento mutuo que poseen para la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo.

Por la importancia que posee este enfoque en la profundización del tema, en la incorporación de nuevos elementos, en la búsqueda de vínculos y relaciones causales etc., se hará una valoración más detallada de algunos autores que representan al mismo.

Otros importantes estudiosos del clima desde esta posición son Marín, Melgar y Castaño, citados por Castro. Estos investigadores consideran al Clima Organizacional como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización y que influyen en las actitudes y en el comportamiento de los miembros. Esta posición parte de la consideración de que el clima es en esencia un proceso perceptual del hombre a partir de las características y peculiaridades de una organización laboral. Estos autores indican que estas características son relativamente estables, y que las percepciones que suscitan se manifiestan en el comportamiento humano. En este sentido se debe aclarar que existen influencias, situaciones, circunstancias que se presentan en las organizaciones, que pueden ser de algún modo inesperadas y súbitas, y que tienen una repercusión directa en el clima. En este caso la intensidad, naturaleza y dirección de las mismas deben ser también evaluadas como importantes.

Dentro de este enfoque existe otro autor que reviste gran significación y su concepción es de gran utilidad, Alexis Goncálves. El mismo considera que el clima organizacional es: “Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”.

Casales y Ortega (Citado por Casales y Sánchez, 2004), para conceptualizar al clima tuvieron en cuenta el verbo como un conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la misma y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad. De igual manera que la posición anterior, estos autores consideran el clima en términos de percepciones.

Pérez de Maldonado (1997, citado por Garza, 2011) sostiene que el Clima Organizacional es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo.

2.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional.

Litwin y Stringer (1968, citados por Acosta y Venegas) definen al clima como “efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”. Además, postulan la existencia de diez dimensiones a decir de Goncalves, A. (2008) que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los

individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las diez dimensiones a ser evaluadas:

1. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

2. Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

3. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

4. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

5. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen las quejas en la dirección.

6. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

7. Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

8. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

9. Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

10. Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

2.2.2. Características del Clima Organizacional.

Brunet (2011, citado por Ramos, 2012) presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad.

Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

- ✓ El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- ✓ Los elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ✓ El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- ✓ El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ✓ El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- ✓ El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ✓ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- ✓ Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque los resultados pueden identificarse fácilmente.
- ✓ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ✓ Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de las propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

“Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si esta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta”

(Brunet 2011, citado por Ramos, 2012).

Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad.

Para ser más preciso se pone de manifiesto un claro ejemplo de ello. Suponga que en una empresa de salud la prestación del servicio y atención al usuario no es satisfactoria para el cliente externo, se remitirá a pensar inmediatamente que las razones pueden ser varias: falta de capacitación al personal, negligencia en la prestación del servicio, una inadecuada selección del personal, políticas de calidad, por nombrar algunas razones, las cuales se consideran como causas y efectos de un clima no adecuado.

Una de las dimensiones que mide el clima se relaciona con el desarrollo humano, esto es, capacitación y perfeccionamiento en el quehacer profesional; así mismo la selección del personal forma parte de este sistema, pues es desde allí donde se empieza a contar con personal altamente calificado y comprometido con dar lo mejor de sí y actuar en pro del buen funcionamiento de la organización.

Si se tiene en cuenta que estas dificultades influyen en el comportamiento de las personas en cuestión y en el éxito y productividad de una empresa, se hará necesaria una intervención y análisis del clima en tal empresa.

2.2.3. Funciones del Clima Organizacional.

Según el diccionario de la Real Academia Española, función se refiere a la

actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.

A continuación, se describen las funciones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer, citados por Agudelo, 2011:

- **Desvinculación.** Lograr que el grupo que “no está vinculado” con la tarea que realiza se comprometa.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que las necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y los colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

- **Empuje.** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su jefe; no tener que estar consultando todas las decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa.** El sentimiento de que a cada uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Normas.** La importancia percibida en metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Tolerancia a los errores.** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o

inclinada a culpar.

2.2.4. El Clima Organizacional en las Universidades.

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

Algunos autores sugieren que la introducción del clima organizacional debe superar ciertas barreras relacionadas con la existencia de estructuras organizativas que tienden a la burocratización, con la dificultad de definir los clientes y en general, con la cultura de la institución y el personal académico (Newby P. 1999:261-275, citado por Sánchez, 2005).

En este sentido, la consecución de objetivos y la implantación de acciones de mejora académica requieren un amplio y efectivo interés de los docentes, el cual tiene que preocuparse por la calidad del trabajo que lleva a cabo, así como por adoptar iniciativas adecuadas. Su motivación y rendimiento determinan la calidad del aprendizaje del estudiante y en consecuencia influyen en la contribución que la institución realiza a la Sociedad (Rowley, 1996:11-16, citado por Sánchez, 2005).

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

Sin embargo, para que las personas lleguen a manifestar claramente las

necesidades de autorrealización y querer desarrollar a favor de su entidad, deben estar no sólo satisfechas, sino motivadas en y con su trabajo. Así, tanto el ambiente de trabajo, como el trabajo en sí, son factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano. En conclusión es rentable tener un recurso humano desarrollado y satisfecho.

2.3. Relaciones Humanas.

“Relaciones Humanas” es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con los subalternos. Cuando la “administración del personal” estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos “buenas” relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son “deficientes”. Para crear buenas relaciones humanas es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan.

Se define como el arte de llevarse bien con los demás. Siempre que tengamos relaciones con personas, ante cualquier situación, estaremos en el campo de las Relaciones Humanas.

Según Porras, citado por Gálvez (2002) la define como la ciencia y arte de vivir, desarrollando la capacidad de convivir con los demás seres humanos en forma cordial y fraterna. Este concepto responde a principios extraídos de la psicología social y psicología clínica, porque el éxito o fracaso de una persona, en cualquier nivel social, cultural, laboral y profesional depende en gran parte del desarrollo integral de la personalidad, de su capacidad emocional y buena salud mental.

Así también el autor Portel, citado por Gálvez (2002) dice: “Relaciones humanas son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión y servicio, en un

motivo de satisfacción para quien lo practica”. O sea fondo y forma, lo útil es el fondo, Lo agradable es la forma: Si hacemos un favor de mala manera, no tenemos forma, que es lo mismo que no tener buenas relaciones humanas. Si somos muy agradables, pero sin el menor espíritu de cooperación, no tenemos fondo, tampoco buenas relaciones humanas. Las buenas relaciones humanas benefician especialmente a la misma persona que la practica, a los familiares a los compañeros de trabajo, a los amigos, al público y por supuesto a la institución en donde trabaja.

2.3.1. Importancia de las Relaciones Humanas.

A pesar de que las relaciones entre las personas han existido desde el momento en que la comunicación se dio entre los hombres, no es sino a partir de los últimos años que se han desarrollado las mismas como una técnica social aplicada. Es indispensable considerar que estas se aplican en todo tipo de sociedad y actividades como por ejemplo: los negocios, en la administración pública y privada, escuelas, clubes sociales, en nuestros propios hogares.

Las relaciones humanas no abarcan exclusivamente el aspecto personal, profesional, laboral, etc., por el contrario comprende el problema de la comunicación del hombre con los semejantes que es fundamental porque la mala comunicación provee dificultad para entenderse con el prójimo.

2.3.2. Las Relaciones Humanas y las Ciencias que la Integran.

Desde que las relaciones humanas se aplicaron a la industria orientándose a los hombres en el trabajo, han establecido contactos con todas aquellas ciencias que contribuyen a un mejor entendimiento del hombre. En el campo de la Gestión Directiva, las Relaciones humanas son necesarias para el mejoramiento de las acciones que influyen en ese ámbito.

Las relaciones humanas integran todas aquellas ciencias que son asociadas a su punto de acción y, por consiguiente, ve al hombre desde una combinación de las ciencias sociales, que en el campo de la gestión interactúan entre sí apoyando los patrones de relaciones que se establecen en ese campo.

Las Ciencias son las siguientes:

a. Psicología. Ciencia que trata de las facultades y operaciones del alma y todo cuanto atañe el espíritu. Ayuda a comprender ampliamente la personalidad de cada individuo, destacando las necesidades humanas, motivación , diferencias individuales , personalidad, aptitudes, habilidades, capacidades, intereses, reacciones, carácter, temperamento, comprensión, estabilidad, cooperación, etc.

Las relaciones humanas se apoyan especialmente de la psicología social, psicología clínica industrial.

b. Sociología. Ciencia que trata las condiciones de existencia y desenvolvimiento de las sociedades humanas y en las Relaciones Humanas se desarrolla a través de la idea de que las personas y grupos operan dentro de un sistema social y teoría de rol, estatus y dinámica de grupos y organización informal, para lograr una mejor adaptación a la forma de vida, costumbres, tradiciones, usos, etc.

c. Filosofía. Ciencia del conocimiento que trata de la esencia, propiedades, causa y efectos de las cosas naturales.

d. Antropología Social. Parte de la historia natural que trata del hombre considerando su condición cultural, física y moral.

e. Semántica. Ciencia que explica el significado de las palabras para lograr mayor entendimiento en el proceso de las comunicaciones que se establecen entre personas.

2.3.3. La comunicación asertiva.

La palabra asertivo, de aserto, según el diccionario Larousse, proviene del latín “*asertus*” y significa “*afirmación de la certeza de una cosa*”, por lo que, se deduce que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza. El entrenamiento para lograr una conducta o una comunicación asertiva fue una de las primeras técnicas desarrolladas por los terapeutas de la conducta en la década de 1950 y comienzos de la década de 1960, de acuerdo con Janda (1998), citado por Gálvez (2002).

Walter Riso (1988), citado por Gálvez (2002), describe la conducta asertiva como aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a los intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

2.4. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Elton Mayo nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949. Durante la juventud de Elton, la colonia sufre una de las peores crisis de su historia, aumentan los impuestos, disminuyen la oferta laboral y los salarios, debido a la llegada de los inmigrantes de las colonias vecinas, allí es donde él empieza a identificar la explotación de los trabajadores como un común denominador. Elton fue un gran enemigo de la forma cómo se manejaba la política en Australia, debido a las pocas oportunidades que les brindaban a los hombres del común y a que todo lo manejaba el estricto círculo del Club de Adelaida; esta fue la primera razón para que él se relacionara con el tema político de la civilización industrial.

Desde su niñez, Mayo demostró una gran inteligencia y facilidad para asimilar el conocimiento que le transmitieran. Su padre, le hablaba todo el tiempo de temas relacionados con la naturaleza y él (Elton) se interesó además por la poesía y la aprendía rápidamente, la lectura le fue siempre muy agradable. Pero así como estudiaba todo lo que le gustaba, “también fue muy enfático en rechazar lo que no le parecía, como por ejemplo las tablas de multiplicar” (tomado de Arango).

Durante su época estudiantil, alrededor de los 12 años (1892), se exigía al máximo, pues no se sentía satisfecho con los resultados académicos que obtenía, comparados con los de los compañeros, esta situación lo incitó a esforzarse más y gracias a ello ganó reconocimientos especiales en materias como química, matemáticas e idiomas.

En 1897, Mayo se presenta a la prueba de ingreso a la Universidad de Adelaida, (The Senior Public Examination), los resultados no son los mejores. Además, no incluye dentro de las materias de su prueba, el latín, que era requisito indispensable para estudiar medicina, por lo tanto, solo le habilitaron carreras relacionadas con las artes o las leyes.

La presión de los padres lo hizo repetir la prueba en 1899. Con el fin de estudiar medicina, incluyó el latín y pasó, desafortunadamente la universidad ofrecía muy malas condiciones para los alumnos, la biblioteca era pobre con muy pocos libros, las sillas de las aulas eran bancos duros, la iluminación era casi nula. La clase económicamente privilegiada de Adelaida, prefería decididamente enviar a los hijos a estudiar a Oxford.

Debido a las pocas facilidades para estudiar y a los pocos medios con los que contaban en la Universidad, los alumnos, deciden crear la “Unión de la Universidad de Adelaida”, con el fin de ayudarse mutuamente y desarrollar foros. Elton, se vincula activamente a este grupo. Aparece entonces, un momento

complicado en la vida de Elton, no tenía la capacitación adecuada, no tenía claro su destino y no tenía ingresos propios, aún dependía económicamente de los padres. Decide entonces explorar un nuevo campo de acción, se trataba de escribir, ser periodista, sobre todo, teniendo como espejo a un joven contemporáneo Alan Burgoyne, quien estaba escribiendo en revistas de la época y recibía buenos ingresos. Estando en Inglaterra, Mayo inicia con esta nueva etapa corrigiendo textos en una firma que publicaba La Biblia; luego redacta un artículo en el Pall Mall Gazette sobre los problemas políticos de su país, pero esta experiencia duró muy poco tiempo.

Cerca de 1900, cuando Elton se aproximaba a los 20 años, se interesa por los derechos de las mujeres, apoyando con escritos los reclamos que realizan ciertas mujeres políticas de la época y expresando la gran cantidad de oportunidades que tienen los hombres, en comparación con las de ellas. Estas participaciones no son de mucho agrado para su familia, quienes preferían mantenerse aislados del tema. Sin embargo, cuando Helen, su hermana, llega a ser una gran pediatra, cambia un poco la concepción y el lugar que desde la familia les concedían a las mujeres en el contexto social.

Elton ataca fuertemente al socialismo, pero aquel mal aplicado, en el que solo se benefician unos pocos, no la totalidad de la población como está implícito en la filosofía de este estilo de gobierno. Rechazaba la redistribución de la riqueza. En palabras de Trahair, este era el pensamiento político de Mayo: “El odiaba el socialismo porque este florecía en la ignorancia y prefería un socialismo ético que se desarrollara del sacrificio voluntario con el fin de elevar la moral y el nivel intelectual de los menos favorecidos”.

En 1907, Elton empieza a realizar estudios académicos bajo la influencia del profesor William Mitchell (nacido en Escocia en 1861) quien tenía un profundo sentido de la moralidad y había publicado el libro “La estructura y crecimiento de la

mente” que jugó un papel importante en el crecimiento intelectual de Mayo. El libro contiene conferencias que hablan sobre el problema cuerpo-mente, el campo de la psicología académica y cómo explicar y analizar la experiencia humana. También considera explicaciones psicológicas a las relaciones sociales en los debates sobre la imitación, sentimiento de compañerismo, estética; describe cómo la inteligencia se desarrolla a través de la percepción sensorial y la experiencia. Elton y Mitchell llegaron a ser grandes amigos y gracias a él, Mayo empieza una licenciatura en filosofía.

Para 1911, el Senado de la recién creada Universidad de Queensland (Australia) creó una convocatoria para profesores en las áreas de lógica, ética y psicología. Elton aplicó y Mitchell envió una nota a la universidad diciendo: “El señor Mayo... fue mi mejor estudiante durante quince años que he estado en este cargo.” Mitchell afirmó que “Elton sería un excelente profesor y contribuiría en gran medida a promover estudios filosóficos fuera de la universidad como dentro de esta”. Elton Mayo asumió su primer cargo académico en Brisbane, Queensland, en abril del mismo año. Además durante el mismo mes recibe el grado con honores en Licenciatura de Filosofía (Bachelor of Arts in Philosophy) en la Asociación de Arte de La Universidad de Adelaida.

Entre 1914 y 1916, separó (Elton) el estudio de la psicología en dos estructuras: la primera, la basó en el trabajo de Mitchell, citado por Arango, (psicología elemental y experimental), que tiene su punto de partida en la mente y para la segunda, complementó las ideas de Mitchell con McDouglas (citado por Arango) y su pensamiento sobre la psicología fisiológica. Durante este último año (1916), fue el encargado también de dictar economía, enseñando las doctrinas de Marx, Rosseau y Ricardo.

Desde 1914 hasta 1918, Mayo fue conferencista del Departamento de Filosofía de la Facultad de Artes, le nombraron a un recién graduado de Oxford para que fuera

su asistente, Percy A. Seymour, pero los ideales de la universidad no lo animaban y lo más preocupante era que creía que la comunidad académica no estaba progresando; además, los bajos salarios y el poco estatus que les significaba pertenecer al mundo universitario, produjeron en él un descontento mayor. A partir de este momento empezó una labor, motivado por los compañeros, que consistía en presionar desde varios flancos el incremento de los sueldos para los profesores, conferencistas y asistentes. A finales de 1918, consiguió el aumento en los salarios, pero además de ello, obtuvo que la universidad lo nombrara profesor de Filosofía y a Seymour, conferencista de tiempo completo. Para Elton fue importante pertenecer a comités que promovieran la educación y los actos académicos, es así como participa en el que se constituyó por parte de la Universidad, con miembros de la WEA, para dictar clases en Brisbane.

En julio de 1922, Elton Mayo parte de Australia para llegar, primero a Honolulu y luego a San Francisco, en esos momentos se vivía en Estados Unidos una oleada de violencia industrial, asesinatos de mineros, uso de las fuerzas militares para refrenar los desórdenes y un grave suceso como lo fue la muerte de un niño en contiendas entre los huelguistas y los guardias de una propiedad ferroviaria.

Durante su paso por Honolulu, realizó algunos comentarios sobre la psicología de las prostitutas. Elton afirmaba que las mujeres no habían podido lograr una expresión de su personalidad, ni controlar su destino; por ello acudían a un mundo imaginario y una vida social irreal donde se podían sentir libres, cuando arribó a San Francisco, varios periodistas lo abordaron para preguntarle sobre estas ideas.

En septiembre de 1922 y gracias a las gestiones de su amigo Kellogg, el Consejo Nacional de Investigaciones, le paga los gastos para llevarlo a Washington, con el fin de que el presidente de la división de psicología y antropología de esta institución conociera a Elton y su trabajo. Mayo no perdía las esperanzas de conocer psicólogos de libre pensamiento y empresarios que estuvieran

interesados en su trabajo. En esta visita conoce a Charles E. Merriam, un líder político y científico con el que logró coincidir en varios aspectos como por ejemplo, la importancia de la educación y la preparación de los administradores y políticos, y la importancia de las universidades en esta labor; ambos rechazaban el socialismo, por el control que le daba al Estado en los temas económicos.

A Mayo, se le ocurrió estudiar la crisis de la sociedad industrial y su decisión fue iniciar entrevistas con los trabajadores, pero grandes dudas perturbaban los pensamientos y sueños, se presionaba frecuentemente sobre si sería capaz de realizar este trabajo. Los colegas, empiezan a apoyarlo con el fin de sacarlo de esta crisis, es así como logra terminar las dos partes principales del discurso que presentaría en Harvard “Factor irracional en la sociedad” e “Irracionalidad y ensueño”, ambos artículos trataban sobre los problemas de la democracia en la sociedad industrial y cómo es mejor la aplicación de la psicología médica que la psicología normal para el estudio de los comportamientos de las personas.

La primera empresa en la que trabajó Mayo fue en la ruidosa fábrica textilera de C.H Masland e hijos en el norte de Filadelfia. Allí le explicó a un pequeño grupo de trabajadores cómo debían dirigir a los empleados, especialmente a los que se asemejan a soldados en shock que son pacientes curables.

Para aquella época durante cada año cincuenta mil americanos eran puestos en el asilo mental porque no podían cuidarse a ellos mismos o no podrían alcanzar una adaptación satisfactoria en la vida. Además afirmó, que el trabajo se ve afectado por la “irritabilidad, depresión y otras irracionalidades” en los individuos.

Durante los siguientes quince meses, Mayo extendió los estudios industriales en Filadelfia, él no se propuso eliminar la angustia mental o a los individuos psicopatológicos de su lugar de trabajo, como lo hicieron la mayor parte de psicólogos.

Mayo intentó descubrir cómo las experiencias pasadas, la vida familiar y las condiciones laborales hacían crecer los ensueños obsesivos de los trabajadores, los cuales llevaban a reflejar en la sociedad, opiniones radicales, ineficiencia y enfermedades emocionales.

Elton identificó cómo los médicos en las compañías, simplemente se dedicaban a tratar los problemas fisiológicos y de funcionamiento de los órganos, principalmente el corazón de los trabajadores, pero no se interesaban por conocer las vidas de estos, los problemas que pudieran tener en los hogares o en los días cotidianos. Esta lectura hizo comprender a Mayo que los problemas de salud y de bajo rendimiento en los puestos de trabajo, podrían tener unas causas cuyo tratamiento requería necesariamente otro tipo de drogas o de procedimientos. Todas estas conclusiones y métodos de trabajar empezaron a atraer cada vez más industrias de Filadelfia de todo tipo.

En todos los estudios en las empresas, Mayo identificó que las extensas jornadas laborales y la falta de descanso entre las mismas, disminuían el rendimiento de los trabajadores. Eran distintas las producciones en las compañías que tenían 54 horas de tiempo laboral a la semana comparadas con las que lo hacían 48 horas; las de estas últimas eran mayores que las de las primeras. Los descansos eran concebidos por la dirección, como pérdidas administrativas y de tiempos de producción, por lo tanto no eran bien vistos; Mayo por el contrario, los introdujo en Continental Mills y le trajeron resultados destacados, además, Mayo consideraba que si estas paradas no eran autorizadas, los empleados mismos las tomaban creando caos administrativos.

Para 1925, la Escuela de Administradores de Empresas de la Universidad de Harvard estaba interesada en las prácticas y los conocimientos que estaba aplicando Elton. Uno de los principales problemas para el desarrollo de los trabajos en las empresas donde Elton participaba era la falta de colaboración de la

gerencia media y de los capataces o supervisores, pues ellos lo consideraban como una amenaza para los cargos y se encargaban de obstruirla.

Mayo concluyó que era necesario que los proyectos debieran ser escuchados y comprendidos por todos, lo anterior con el fin de obtener la participación y colaboración en la obtención del objetivo común.

En primer lugar y como una regla de trabajo, Elton, estudia en las empresas el factor de la fatiga y los efectos en los trabajadores; esta es una conclusión que saca de analizar lo que ocurre en las enfermerías cuando llegan los empleados y mientras se les practican los exámenes, estos van hablando de las preocupaciones y su vida personal.

Desde 1905 Mayo no viajaba a Inglaterra y en 1928 decide hacerlo, con el ánimo de estar con su madre, compartir con ella copia de los trabajos, libros y artículos y además estudiar algunas investigaciones que le ayudarían en el campo de la psicología.

Otra de las motivaciones para el viaje, es que sentía que las investigaciones no estaban avanzando al ritmo que estaba esperando y que oxigenándose podría lograr el impulso que requería.

En Londres, lo nombran miembro honorario del Salón Común Senior de la Escuela Académica de esta ciudad. A partir de ese momento, Elton crea una estrecha amistad con los principales académicos de Cambridge y de toda Europa en general y los visita con mucha frecuencia.

Al regresar de Inglaterra, empieza la etapa crucial en la vida de Mayo y aparece el experimento de Hawthorne.

En el campo cultural, la juventud de Elton se desarrolló en medio de grandes presentaciones artísticas en la ciudad (obras de Shakespeare, musicales y óperas) debido a que la familia suya tenía una buena posición social, podía asistir a todas las presentaciones, así como a las bibliotecas y los jardines botánicos.

2.4.1. Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas.

Antes del desarrollo de la Teoría de las Relaciones Humanas, la administración descansaba totalmente en los postulados de la teoría científica de la administración, de Frederick Taylor por un lado, y en los postulados de la administración científica de Henri Fayol, los cuales se fundamentaban en el cargo o función por un lado, y en la estructura organizacional por otro lado, como forma de alcanzar la eficiencia.

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual. Se hizo una transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.

Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico.

La Teoría Clásica pretendía desarrollar una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyeran las más importantes preocupaciones del administrador. Los principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, sobre todo en un país democrático como Estados Unidos, donde los trabajadores y sindicatos la describieron como un medio sofisticado de explotación laboral a favor de los recursos patronales. A consecuencia de lo

anterior, nace la Teoría de las Relaciones Humanas para contrarrestar a la deshumanización del trabajo.

La Teoría de las Relaciones Humanas se origina en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Esta teoría no fue aceptada en Europa sino hasta después de terminada la II Guerra Mundial debido mayormente a que los gobiernos europeos eran totalitarios, en contraste con los gobiernos democráticos de la nación norteamericana.

El origen lo podemos ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en esta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne, son capitales para el humanismo en la administración.

La Teoría de las Relaciones Humanas, también se conoce como Escuela Humanística de la Administración, fue desarrollada por el científico australiano George Elton Mayo.

Esta teoría constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

De esta manera, poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecúa a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típicamente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

2.4.2. Criterio Humanístico.

Según Chiavenato, el Enfoque Humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El período de la industrialización marcó la transformación de los sistemas y las relaciones sociales de producción. Este período es la época en la cual Mayo llega a Estados Unidos y encuentra cómo el aumento en la producción es la principal preocupación de todos los administradores y las empresas.

La Revolución Industrial se caracteriza por el crecimiento de la población, por la aplicación de la ciencia a la industria, por un mayor empleo del capital, por la conversión de comunidades rurales en urbanas con la consecuente sustitución de su economía agraria por una economía industrial y comercial, por el desarrollo de las ciudades y por el nacimiento de nuevas clases sociales (Ashton, T.S., 1990, 167, citado por Arango, 2011).

En esta época comienza a desvanecerse rápidamente el pensamiento humanista, se olvidan valores como la libertad, la igualdad y la solidaridad. El pensamiento industrial capitalista abre paso a la hegemonía de lo económico. Los ideales del humanismo que ubicaban al hombre en un lugar preponderante en el mundo, se trastocan de manera significativa. Se pasa del antropocentrismo a la tecnocracia. Decae el proyecto humanista construido durante los siglos anteriores. El

pensamiento humanista que defendía la razón autónoma y el ideal emancipador del hombre “quedó subyugado al dominio de la racionalidad técnico instrumental, engendrada en las ideas de desarrollo científico y de progreso” (Marín, D.A., 2006).

La administración surge como una herramienta necesaria para planear, dirigir el trabajo en la naciente –y creciente– industria, para controlar la masa obrera sometida a la división del trabajo y satisfacer los intereses capitalistas de los empresarios. Mediante la conceptualización y teorización de las prácticas administrativas y la experimentación en las organizaciones, se buscaba encontrar los métodos más adecuados para aumentar la productividad haciendo que las personas actuaran como máquinas cada vez más eficientes permitiendo a esas empresas aumentar las utilidades.

Los sistemas administrativos que se desarrollarían desde entonces, donde se destacan los de la escuela clásica de la administración con Taylor y Fayol, hallarían su razón de ser en la búsqueda de soluciones al problema de la eficiencia en las empresas (Carvajal, 2005, citado por Arango, 2011). Los problemas organizacionales relacionados con aspectos humanos como comportamientos grupales, valores y sentimientos han sido puestos al servicio de la eficacia de las empresas (Chanlat, 2002) y se han reducido a lo técnico y lo productivo.

Posterior al período conocido como era progresista norteamericana, ya hacia finales de la década de los veinte, es cuando tienen lugar la conformación de la Escuela de las Relaciones Humanas, con foco central en los trabajos de Elton Mayo. Paralelo a los trabajos de Mayo, y también desde una perspectiva humanista, se identifican las contribuciones de autores como Chester I. Barnard (1886-1961), frente a la búsqueda de cooperación en el sistema formal de la organización. Kurt Lewin (1890-1947), aporta especialmente desde los trabajos en

la teoría de campo dinámico, dinámica de grupo e investigación acción. Mary Parker Follet (1868-1933) trabaja el problema de la manipulación, el trabajo en grupo como fundamento de la realidad organizacional y la relación de esta con la sociedad (Caicedo, 2010).

El movimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas propició la vinculación de nuevas perspectivas en lo conceptual y lo metodológico frente a las organizaciones y la gestión. Posterior a Mayo, el panorama resulta bastante variopinto, y en él destacan autores como Douglas McGregor (1906-1964) reconocido como impulsor de perspectivas que hoy se estudian como comportamiento organizacional y desarrollo organizacional, elevando el papel de las personas en la sociedad industrial. Rensis Likert (1903-1981), reconocido también por las contribuciones a la escuela de comportamiento; su modelo sobre perspectivas de dirección y las implicaciones aparecen como uno de las principales aportes (Caicedo, 2010, 69-76). Los trabajos de Herbert A. Simon, sobre la racionalidad en las organizaciones marcan también camino en el desarrollo de la corriente behaviorista.

Para terminar este breve recorrido por el humanismo, es importante resaltar que muchos de estos planteamientos son acogidos por Elton Mayo en los trabajos. El énfasis en la educación, la razón, las entrevistas, el comportamiento de grupos y los análisis de las condiciones laborales para que los trabajadores se sientan a gusto son elementos que utiliza Mayo para alertar a los administradores con el fin de que puedan conseguir el equilibrio en las empresas.

2.4.3. Causas que dan origen a la Teoría de las Relaciones Humanas.

Chiavenato en, Introducción a la Teoría General de la Administración, propone las cuatro principales causas del surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas:

- ✓ Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la Teoría de las Relaciones Humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- ✓ El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, y los primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- ✓ Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.
- ✓ Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

2.4.4. Características de la Teoría de las Relaciones Humanas.

- ✓ Estudia la organización como grupo de personas.
- ✓ Hace énfasis en las personas.
- ✓ Se inspira en sistemas de psicología.
- ✓ Delegación plena de autoridad.
- ✓ Autonomía del trabajador.
- ✓ Confianza y apertura
- ✓ Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- ✓ Confianza en las personas.
- ✓ Dinámica grupal e interpersonal

2.4.5. El Experimento de Hawthorne.

El término fue acuñado en 1955 por Henry A. Landsberger cuando analizaba antiguos experimentos realizados entre los años 1924 y 1932 en Hawthorne Works (una fábrica de la Western Electric a las afueras de Chicago). Los experimentos fueron coordinados por Elton Mayo, con la colaboración de Leta Stetter Sturges, la Universidad de Harvard y el ingeniero de la Western Electric, William Dickson.

Poco antes de 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil en Filadelfia, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cerca del 250%, Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían parar las máquinas y contrató enfermera. Al poco tiempo, surgió solidaridad en el grupo, aumentó la producción y disminuyó la rotación.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company (una fábrica de equipos y componentes telefónicos) para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Experimento que se volvería famoso, coordinado por Elton Mayo.

Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo que obligó a prolongar el experimento hasta 1932, fue suspendido por la crisis de 1929.

La Western Electric desarrollaba una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En Hawthorne Works trabajaban jóvenes empleadas que

realizaban tareas simples y repetitivas que exigían gran rapidez.

En la época, una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a los empleados.

a. Primera fase del experimento de Hawthorne.

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz mientras que, el segundo, de control, trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros.

Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con las suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba y producir menos cuando disminuía.

Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por

considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

b. Segunda fase del experimento de Hawthorne (Sala de Prueba para el Montaje de Relés).

Comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo experimental seleccionaron a seis jóvenes de nivel medio. Cinco montaban los relés mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener continuidad. La mesa y el equipo de trabajo que usarían eran idénticos a los usados en el departamento de montaje, pero en un plano inclinado y con un aparato para contar la producción de cada empleada. La producción del grupo experimental se comparó con la del grupo de control que siguió trabajando en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo encargándose de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Después el observador fue auxiliado por otros, a medida que se hacía más complejo el experimento.

A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon los objetivos de esta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo. Se insistía en que trabajasen con normalidad y voluntad.

La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en 12 periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

1. Primer periodo: Se registró la producción de cada obrera en su área original,

sin que lo supiese, se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo (2,400 unidades semanales por joven), este se comparó con los demás periodos. Este periodo duro 2 semanas.

2. Segundo periodo: Se aisló al grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron con el mismo horario y condiciones de trabajo y se midió el ritmo de producción. Este proceso duro 5 semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.

3. Tercer periodo: Se modificó el sistema de pagos. Se separó el pago de las jóvenes (un grupo pequeño), ellas percibieron que los esfuerzos individuales repercutían en su salario. Duro 8 semanas y aumentó la producción.

4. Cuarto periodo: Marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron 5 minutos de descanso a mitad de la mañana y otros 5 a mitad de la tarde. Un nuevo aumento de producción.

5. Quinto periodo: Los descansos aumentaron a 10 minutos cada uno, de nuevo aumentó la producción.

6. Sexto periodo: Se dieron 3 descansos de 5 minutos en la mañana y otros 3 en la tarde, la producción no aumentó y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

7. Séptimo periodo: Se volvió de nuevo a 2 intervalos de 10 minutos, uno en la mañana otro por la tarde. En uno de ellos se servía un refrigerio. La producción aumentó de nuevo.

8. Octavo periodo: Con las mismas condiciones del periodo anterior, comenzaron a trabajar hasta las 4:30 p.m., y no hasta las 5:00 p.m., hubo un acentuado

aumento de producción.

9. Noveno periodo: El grupo experimental terminaba a las 4:00 p.m., la producción permaneció estable.

10. Décimo periodo: Volvieron a trabajar hasta las 5:00 p.m., la producción aumentó considerablemente.

11. Undécimo periodo: Se estableció una semana de 5 días, la producción diaria seguía subiendo.

12. Duodécimo periodo: Se volvió a las condiciones del tercer periodo, se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las jóvenes. Este último y decisivo periodo duro 12 semanas, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. En el periodo undécimo, que transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Existía un factor que no podía ser explicado solo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

El experimento de la sala de montaje de relés dejó algunas conclusiones:

- **Satisfacción en el trabajo.** Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido y la supervisión menor rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad. El ambiente amistoso y sin presiones permitía conversar lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.

- **No había temor al supervisor.** A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.

- **El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social.** Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.

- **El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.** Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a las compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

c. Tercera fase del experimento de Hawthorne (Programa de Entrevistas).

Al poco tiempo, los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental con las de control, fueron apartándose

del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron a estudiar definitivamente las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, las jóvenes consideraban humillante la supervisión del vigilante y coercitiva. Verificaron que la empresa poco o nada sabía de los factores que determinarían las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa. En septiembre de 1928, se inició el programa de entrevistas, el cual, comprendía entrevistas con los empleados para conocer mejor las actitudes y sentimientos, escuchar las opiniones en cuanto a su trabajo y el trato que recibían, e igualmente alguna sugerencia.

El programa fue bien acogido por obreros y supervisores, los resultados fueron alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en febrero de 1929 para dirigir y ampliar el sistema de entrevistas con el fin de realizarlas a todos los empleados (más de 40,000) anualmente.

Homans destaca que el programa reveló la existencia de una organización informal de los obreros, para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar.

Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.
- Penalizaciones que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.

- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos a los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.

Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa.

Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

d. Cuarta fase del experimento de Hawthorne (Sala de Observación del Montaje de Terminales).

En esta fase se trabajó con un grupo experimental (9 operadores, 9 soldadores y 2 inspectores), todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas. Pasaron a trabajar a una sala especial donde había un observador; fuera de esta una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Este experimento duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932, y pretendía conocer las organizaciones informales de los obreros.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo, existía un salario-hora y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios solo podían ser elevados si aumentaba la producción total. El observador pudo constatar que los obreros de la sala utilizaban un conjunto de artimañas:

- Cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían

su ritmo de trabajo.

- Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de un día se acreditaba a otro día en que hubiese déficit.
- Solicitaban pago por exceso de producción.

Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar las acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos a través de penalizaciones simbólicas para “estabilizar” su producción. Esta cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la formal de la fábrica.

El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de los resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

2.4.5.1. Aportes del Experimento de Hawthorne a la Gestión Directiva.

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas enfocándose en la Gestión Directiva.

- **El nivel de producción depende de la integración social (segunda fase):**

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y

fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia.

- **La integración y el comportamiento social de los trabajadores (cuarta fase):** El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos.

En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de los compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan.

Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos.

Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a las decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal.

Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos

sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración. La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

- **Las recompensas y sanciones sociales (cuarta fase):** Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con los compañeros.

El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas –reales o imaginarias– influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a los integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares.

Para Taylor (1988) y para la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos operacionales.

Taylor afirmaba que si se elegía un buen método, se seleccionaba el ejecutor

adecuado –de acuerdo con las características físicas- y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción –que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado-, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían.

Mayo y los seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven.

De allí surge el concepto de hombre social. Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

- **Los grupos informales (cuarta fase):** Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc.), en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.).

La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa. Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal

establecida por la dirección. Los grupos informales definen las reglas de comportamiento, las formas de recompensas o sanciones sociales, los objetivos, su escala de valores sociales, las creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en las actitudes y su comportamiento.

La Teoría de las Relaciones Humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

Roethlisberger y Dickson (1968) comprobaron que “una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según los intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

- **Las relaciones humanas:** En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social.

Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de los semejantes.

En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer los intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el

ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de los subordinados: la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

- **La importancia del contenido del cargo:** La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de este (y, por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Mayo y los colaboradores verificaron que la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.
- **Los aspectos emocionales:** el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.
- **El estilo de supervisión:** los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a los trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y

repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

2.4.6. La Civilización Industrial y el Hombre.

La Teoría de las Relaciones Humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada.

Elton Mayo, fundador del movimiento, dedicó los tres libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y la tecnología.

Es evidente que el tema de la colaboración en la sociedad industrial no puede dejarse al azar, mientras se vela solo por los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

Los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación. La cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional, sino que tiene causas más profundas como en el experimento de Hawthorne en el cual se basa Mayo y defiende los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal.
- El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.
- La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, compuesta de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar en

compañía de “ser reconocida” y de acceder a una comunicación adecuada.

- Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es solo salarial (*homo economicus*), puesto que este se preocupa por producir al máximo posible hasta que las condiciones físicas se lo permiten para obtener una remuneración más elevada.
- La civilización industrial origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad como la familia, los grupos informales y la religión, pero en cambio en la fábrica surge como una nueva unidad social que proporciona un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

Mayo pone en duda la validez de los métodos democráticos para solucionar los problemas de la sociedad industrial ya que estos inducen a la cooperación forzada mediante la intervención estatal, nos dice que los métodos de la democracia lejos de proporcionar los medios de la solución del problema causan más conflicto y no los resuelven.

Todos los métodos tienden a la eficiencia y no a la cooperación humana y mucho menos a los objetivos humanos, por lo cual surgen conflictos en la sociedad industrial como:

- ✓ Incompatibilidad entre los objetivos organizacionales.
- ✓ Los objetivos personales de los trabajadores.
- ✓ Ambos conflictos no son muy compatibles en especial porque la preocupación exclusiva para lograr la eficiencia agobia al trabajador.
- ✓ Las relaciones humanas y la cooperación son la clave para evitar el conflicto social.
- ✓ El conflicto es la destrucción de una sociedad, la cooperación representa el bienestar.

➤ **Funciones básicas de la Organización Industrial.**

Roethlisberger y Dickson, citados por Chiavenato, aclaran conceptos representativos de la Teoría de las Relaciones Humanas, y conciben la fábrica como un sistema social. Según ellos:

La Organización Industrial está conformada por una organización técnica y una organización humana la cual tiene como base los individuos, cada uno evalúa el ambiente en que vive, las circunstancias que lo rodean de acuerdo con vivencias anteriores, fruto de las interacciones humanas durante la vida.

La organización humana de una fábrica es más que la simple suma de los individuos, debido a que la interacción diaria y constante de esos individuos en el trabajo origina un elemento común: la organización social de la fábrica.

Todo acontecimiento se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que convierte los hechos en símbolos que distinguen el comportamiento “bueno o mala” y el nivel social “superior” o “inferior”.

La organización técnica y la organización humana, las organizaciones formal e informal, son subsistemas entrelazados e interdependientes: si se modifica uno de ellos, se produce modificaciones en los demás. Además, se considera que esos subsistemas se mantienen en equilibrio.

La colaboración humana está determinada por la organización informal más que por la organización formal. Es estrictamente social no lógico, tomado por tradiciones, expectativas, y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones. No es cuestión de lógica sino de psicología. Así, los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones materiales y económicas. Haciendo una comparación entre la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones

Humanas de Elton Mayo tenemos:

TEORÍA CLÁSICA (Frederick Taylor y Henri Fayol)	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS (Elton Mayo)
Estudia la organización como una máquina	Estudia la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre línea y staff	Dinámica grupal e interpersonal

Fuente: Adaptado de Charles Perrow por Chiavenato.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE GESTIÓN DIRECTIVA PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACHSE

3.1 Diagnóstico

Los cuestionarios (pre-test) aplicados a los directivos (11) y administrativos (20) de la FACHSE a manera de diagnóstico arrojaron estos resultados que serán resumidos en cuadros y gráficos estadísticos.

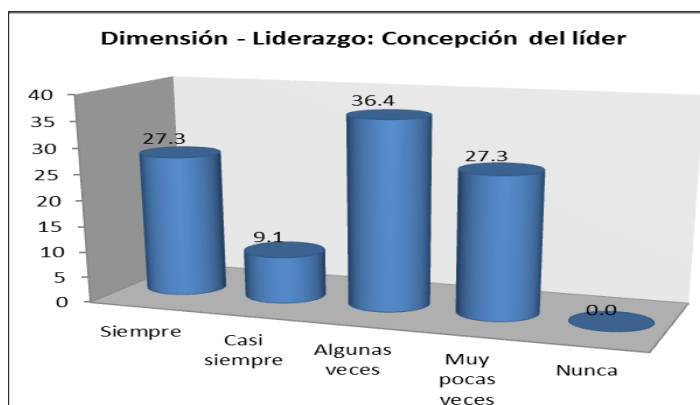
El cuestionario para medir la Gestión Directiva dirigido a directivos de la FACHSE obtuvo como resultados:

Tabla N° 1: Reconozco la cualidad de un líder de ser capaz de dirigirse a sí mismo y no actuar como una persona aislada

<i>Pregunta N° 1</i>		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	3	27.3
Casi siempre	1	9.1
Algunas veces	4	36.4
Muy pocas veces	3	27.3
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 1: Reconozco la cualidad de un líder de ser capaz de dirigirse a sí mismo y no actuar como una persona aislada



Fuente: Tabla N° 1

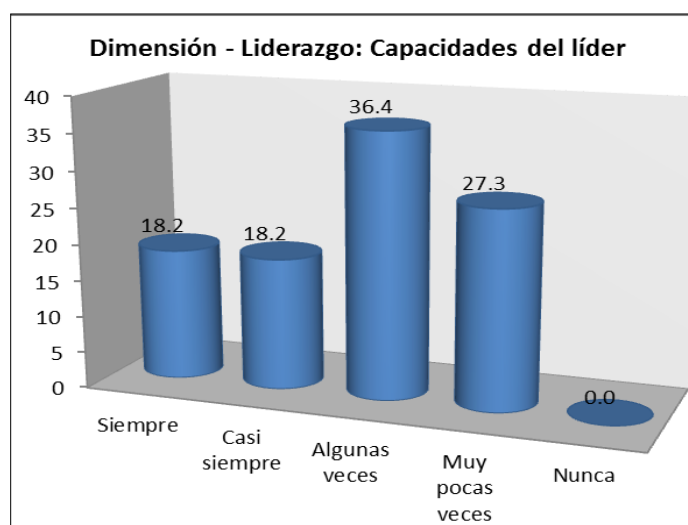
Una de las cualidades de un líder es ser capaz de dirigirse a él mismo como un miembro más en la organización y no actuar como si fuera una persona aislada dentro de ella. Esta cualidad se ve reflejada “siempre”, según la escala de Likert, en la FACHSE en un 27.3% pero “algunas veces” un 36.4%; lo que indica que esta condición no está visible siempre en las actividades que el directivo realiza.

Tabla N° 2: Poseo una visión clara y formada sobre lo que deseo para mi Facultad, creyendo en ella

<i>Pregunta N° 2</i>		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	2	18.2
Casi siempre	2	18.2
Algunas veces	4	36.4
Muy pocas veces	3	27.3
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 2: Poseo una visión clara y formada sobre lo que deseo para mi Facultad, creyendo en ella.



Fuente: Tabla N° 2

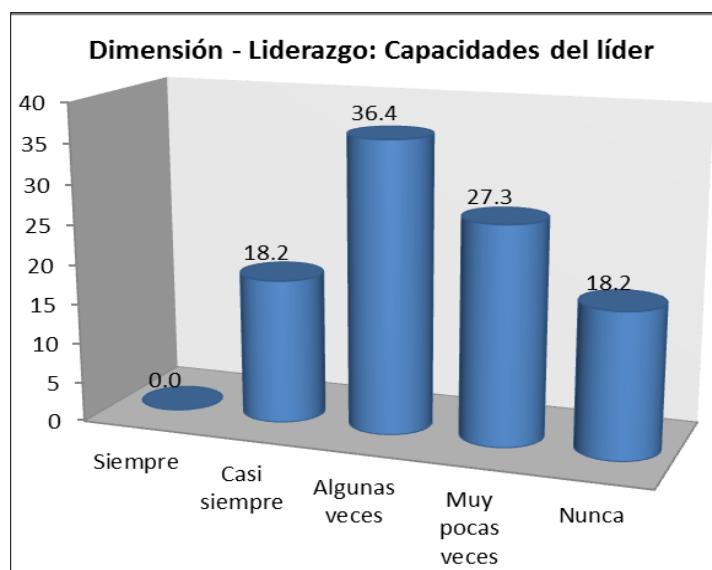
La visión que la FACHSE debe lograr no está clara y formada ya que “algunas veces” representado con un 36.4% así lo demuestran, este resultado se reafirma con un 27.3% donde “muy pocas veces” se logra poseer esta visión clara y formada que guiará a su Facultad.

Tabla N° 3: Traduzco y comunico esa visión a través de metas para la Facultad y de expectativas para los docentes, estudiantes, funcionarios y padres, proponiendo actividades

Pregunta N° 3		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	2	18.2
Algunas veces	4	36.4
Muy pocas veces	3	27.3
Nunca	2	18.2
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 3: Traduzco y comunico esa visión a través de metas para la Facultad y de expectativas para los docentes, estudiantes, funcionarios y padres, proponiendo actividades



Fuente: Tabla N° 3

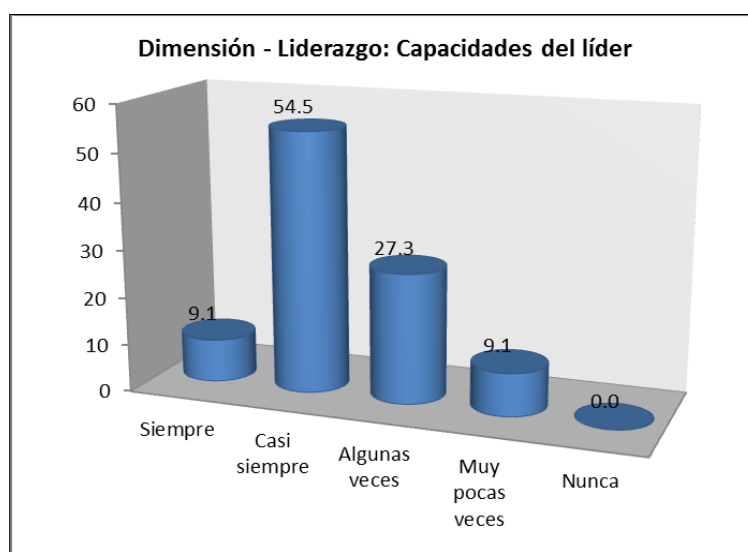
El resultado de esta pregunta tiene relación con la anterior (Pregunta N° 2) porque cuando el directivo debe traducir y comunicar esta visión a través de metas para el beneficio de su Facultad donde involucre a docentes, estudiantes, funcionarios y padres lo hace “algunas veces” en un 36.4%, “muy pocas veces” en un 27.3% y en el peor de los resultados “nunca” con un 18.2% evidenciándose una clara dificultad en estas capacidades.

Tabla N° 4: Contribuyo a crear un buen ambiente de trabajo, apoyando las iniciativas, organizando las actividades.

Pregunta N° 4		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	1	9.1
Casi siempre	6	54.5
Algunas veces	3	27.3
Muy pocas veces	1	9.1
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 4: Contribuyo a crear un buen ambiente de trabajo, apoyando las iniciativas, organizando las actividades.



Fuente: Tabla N° 4

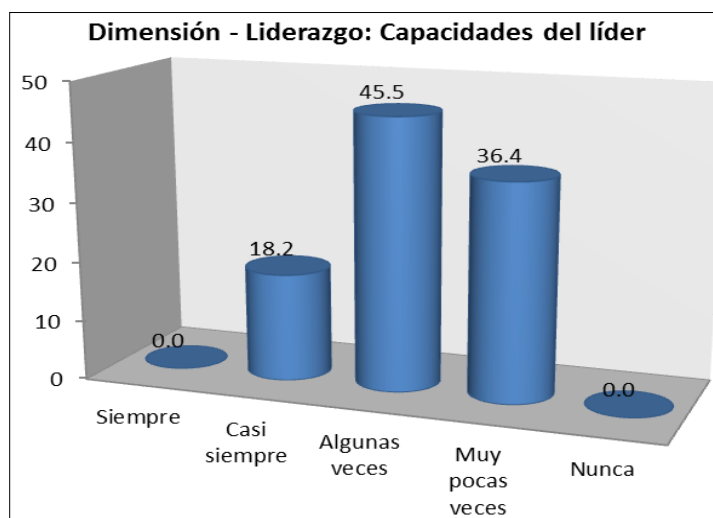
Contribuir a crear un buen ambiente de trabajo es parte de la labor de un directivo y en el caso de la FACHSE este lo entiende muy bien porque el 54.5% de los encuestados señalaron que “casi siempre” logran esta función, aunque el 27.3% solo “algunas veces”.

Tabla N° 5: Me encuentro visible y dispuesto a apoyar, teniendo conocimiento de los miembros de la Facultad y no dejándome absorber por las tareas administrativas

<i>Pregunta N° 5</i>		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	2	18.2
Algunas veces	5	45.5
Muy pocas veces	4	36.4
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 5: Me encuentro visible y dispuesto a apoyar, teniendo conocimiento de los miembros de la Facultad y no dejándome absorber por las tareas administrativas



Fuente: Tabla N° 5

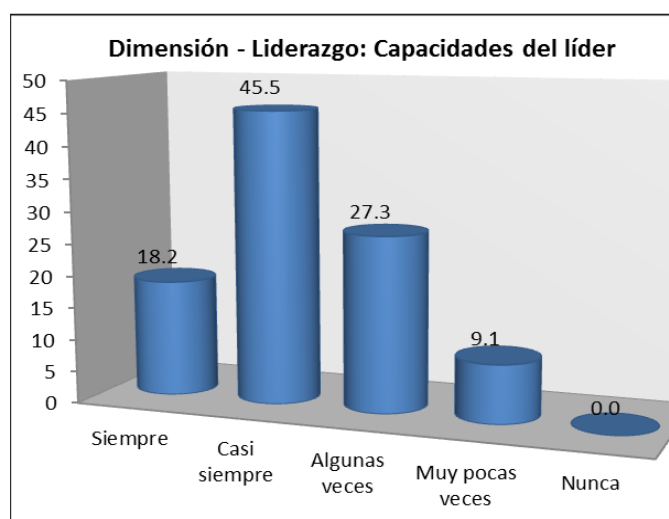
Las tareas administrativas que realiza un directivo, si bien es cierto, son múltiples y en algunas ocasiones absorbentes no debe ser motivo para que los colaboradores no lo encuentren presente en la institución (Facultad), dispuesto a ayudarlos y a conocerlos. Esta situación se ve reflejada de manera negativa porque el 45.5% de ellos mencionan que “algunas veces” se encuentran visibles y dispuestos para cualquier necesidad que tengan los colaboradores, mientras un 18.2% solo lo hacen “casi siempre”.

Tabla N° 6: Diseño y sugiero estrategias y procesos de aprendizaje organizacional y pedagógico.

Pregunta N° 6		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	2	18.2
Casi siempre	5	45.5
Algunas veces	3	27.3
Muy pocas veces	1	9.1
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 6: Diseño y sugiero estrategias y procesos de aprendizaje organizacional y pedagógico.



Fuente: Tabla N° 6

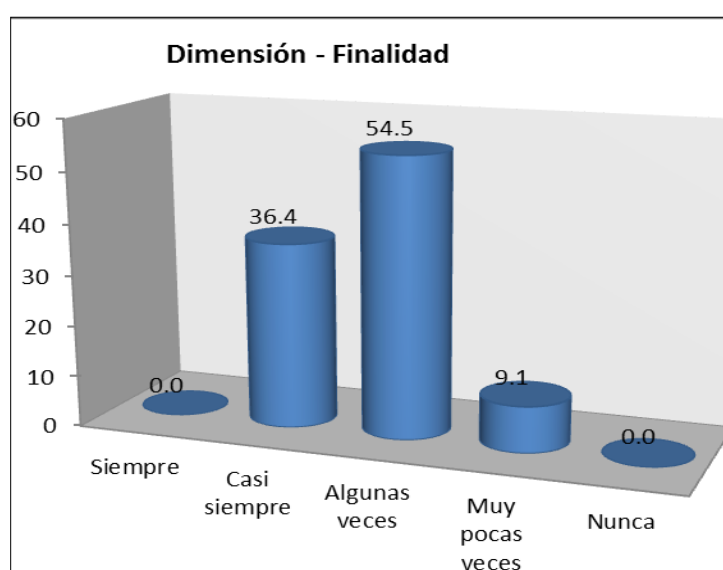
En esta pregunta se encuentra otra de las funciones que realiza un directivo. El 46.5% de ellos “casi siempre” diseña y sugiere estrategias y procesos de aprendizaje no solo pedagógicos sino organizacionales, mientras un 9.1% lo hace “muy pocas veces”.

Tabla N° 7: Como líder, guío el potencial humano de los miembros de la Facultad y los recursos hacia el logro de la misión y visión organizacional en aras de ofrecer un servicio educativo de Calidad.

<i>Pregunta N° 7</i>		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	4	36.4
Algunas veces	6	54.5
Muy pocas veces	1	9.1
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 7: Como líder, guío el potencial humano de los miembros de la Facultad y los recursos hacia el logro de la misión y visión organizacional en aras de ofrecer un servicio educativo de calidad.



Fuente: Tabla N° 7

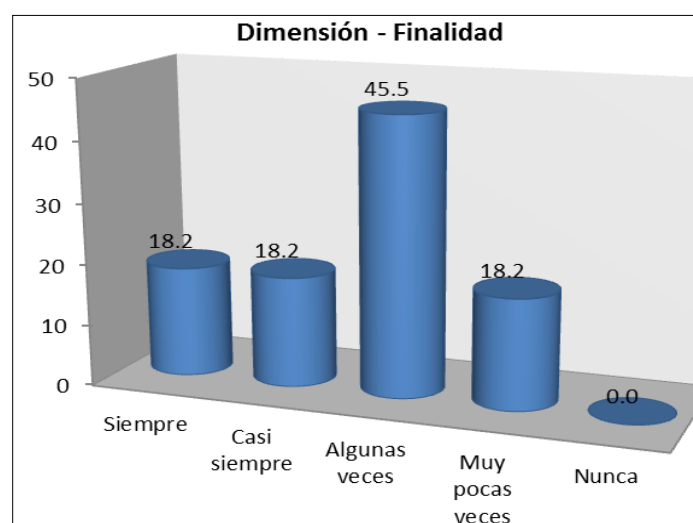
Al no estar clara y formada la visión sobre lo que se desea para la Facultad que dirige (Pregunta N° 2) no podrá guiar el potencial humano de los miembros de ella y de los recursos hacia el logro de esta. Esta cualidad se ve reflejada negativamente en un 54.5% de los encuestados al señalar que “algunas veces” lograr cumplir con esta condición necesaria para ofrecer un servicio educativo de calidad.

Tabla N° 8: Considero que mi inteligencia interpersonal ayuda a mejorar mi función como líder.

Pregunta N° 8		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	2	18.2
Casi siempre	2	18.2
Algunas veces	5	45.5
Muy pocas veces	2	18.2
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 8: Considero que mi inteligencia interpersonal ayuda a mejorar mi función como líder.



Fuente: Tabla N° 8

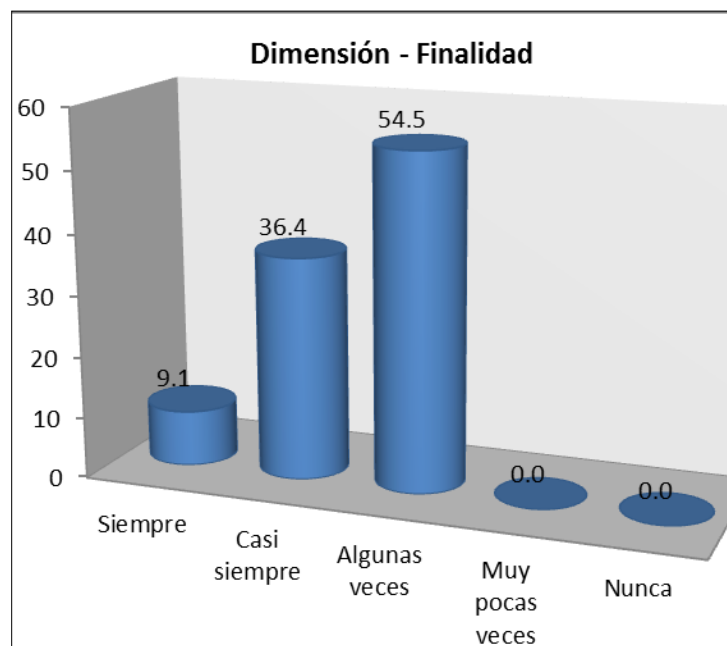
Al no encontrarse presente para cualquier duda o necesidad que tengan los colaboradores, la inteligencia interpersonal del directivo no se verá desarrollada en beneficio de su Facultad, esto se refleja en un 45.5% donde solo “algunas veces” logran cumplir con este tipo de inteligencia, necesaria en toda función como líder.

Tabla N° 9: Promuevo la acción cooperativa.

<i>Pregunta N° 9</i>		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	1	9.1
Casi siempre	4	36.4
Algunas veces	6	54.5
Muy pocas veces	0	0.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 9: Promuevo la acción cooperativa.



Fuente: Tabla N° 9

Promover la acción cooperativa en una empresa, institución y en este caso la

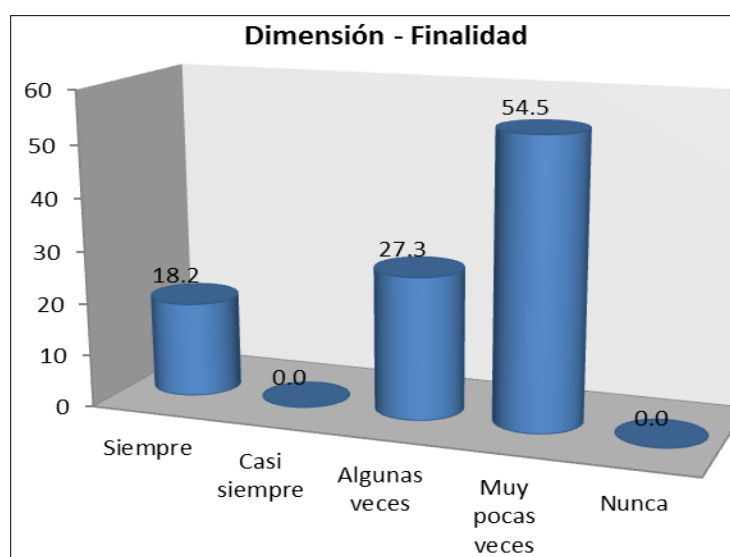
FACHSE es necesario para el cumplimiento de los objetivos ya que se deben comprometer todos los colaboradores en la realización de estos. En esta Facultad solo sucede “algunas veces” representado en un 54.5%.

Tabla N° 10: Estimulo el desempeño laboral.

Pregunta N° 10		
	frequency	percent
Siempre	2	18.2
Casi siempre	0	0.0
Algunas veces	3	27.3
Muy pocas veces	6	54.5
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 10: Estimulo el desempeño laboral.



Fuente: Tabla N° 10

No solo es importante cumplir con los objetivos sin importar cómo se lleguen a ellos, es importante también estimular el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores. En la FACHSE “muy pocas veces” (54.5%) se estimula este

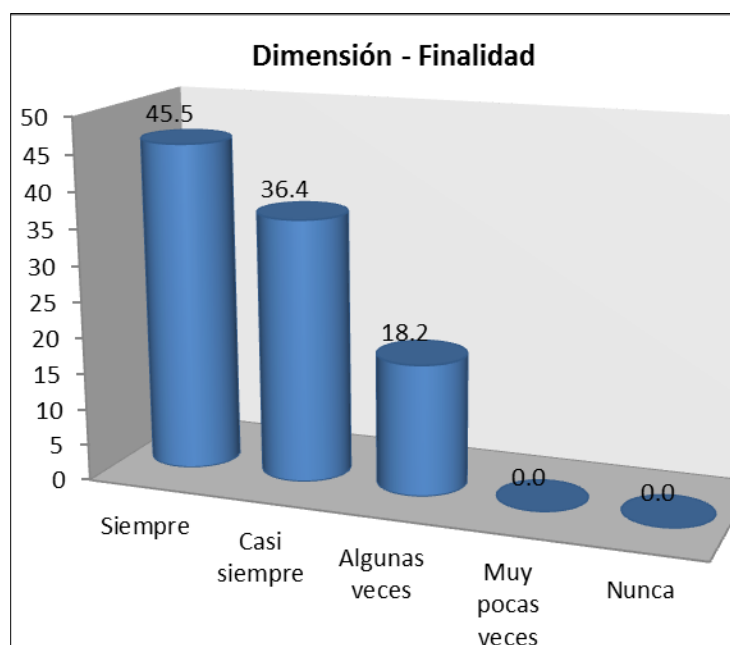
aspecto, “algunas veces” en un 27.3% y el porcentaje ideal “siempre” solo en un 18.2%.

Tabla N° 11: Genero un servicio educativo de calidad.

Pregunta N° 11		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	5	45.5
Casi siempre	4	36.4
Algunas veces	2	18.2
Muy pocas veces	0	0.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 11: Genero un servicio educativo de calidad.



Fuente: Tabla N° 11

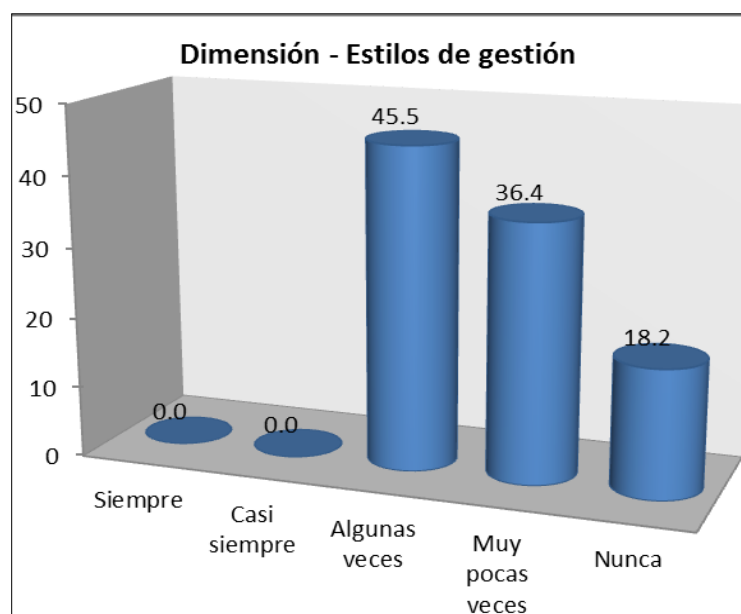
Generar servicio educativo de calidad forma parte de las actividades que un directivo debe realizar, en el caso específico de la FACHSE este se realiza “siempre” manifestado en un 45.5% mientras que un 18.2% de los encuestados lo realiza “algunas veces”. Es un resultado favorable en beneficio de la Facultad.

Tabla N° 12: Considero que para tomar decisiones están centrados en una sola persona.

Pregunta N° 12		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	0	0.0
Algunas veces	5	45.5
Muy pocas veces	4	36.4
Nunca	2	18.2
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 12: Considero que para tomar decisiones están centrados en una sola persona.



Fuente: Tabla N° 12

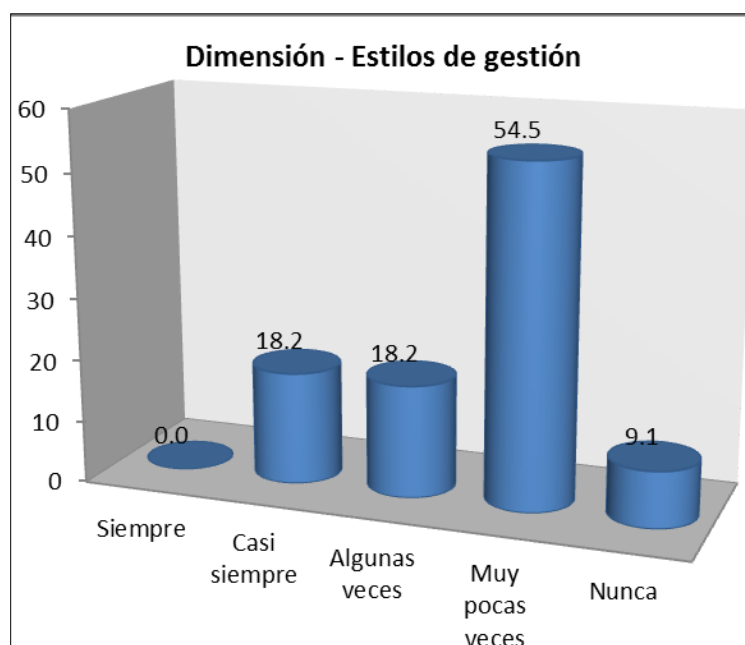
La toma de decisiones es una actividad constante en la función del directivo y muchas veces ellos consideran que solo se debe centrar en las experiencias pero en la FACHSE esto sucede solo “algunas veces” en un 45.5% y “nunca” en un 18.2%.

Tabla N° 13: Considero que es más importante los métodos y los procedimientos, que al propósito que los mismos persiguen.

Pregunta N° 13		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	2	18.2
Algunas veces	2	18.2
Muy pocas veces	6	54.5
Nunca	1	9.1
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 13: Considero que es más importante los métodos y los procedimientos, que al propósito que los mismos persiguen.



Fuente: Tabla N° 13

Los objetivos que el directivo se ha planteado y por consiguiente cumplir deben considerar que es más importante los métodos y procedimientos que el propósito final ya que en esos procedimientos se involucran a los colaboradores. En la FACHSE “muy pocas veces” con un 54.5% sucede esto, siendo lo recomendable

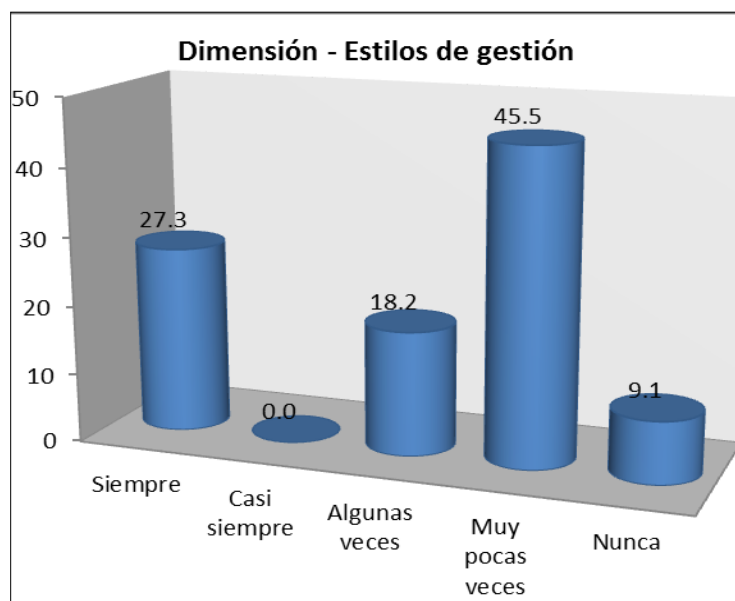
que “siempre” o “casi siempre” se dé esta situación.

Tabla N° 14: Promuevo el uso de las reuniones de trabajo como una herramienta de gestión y las opiniones e ideas del personal son tomadas en cuenta.

Pregunta N° 14		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	3	27.3
Casi siempre	0	0.0
Algunas veces	2	18.2
Muy pocas veces	5	45.5
Nunca	1	9.1
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 14: Promuevo el uso de las reuniones de trabajo como una herramienta de gestión y las opiniones e ideas del personal son tomadas en cuenta.



Fuente: Tabla N° 14

Considerar importantes las opiniones de todos los colaboradores sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren es necesario para que no haya

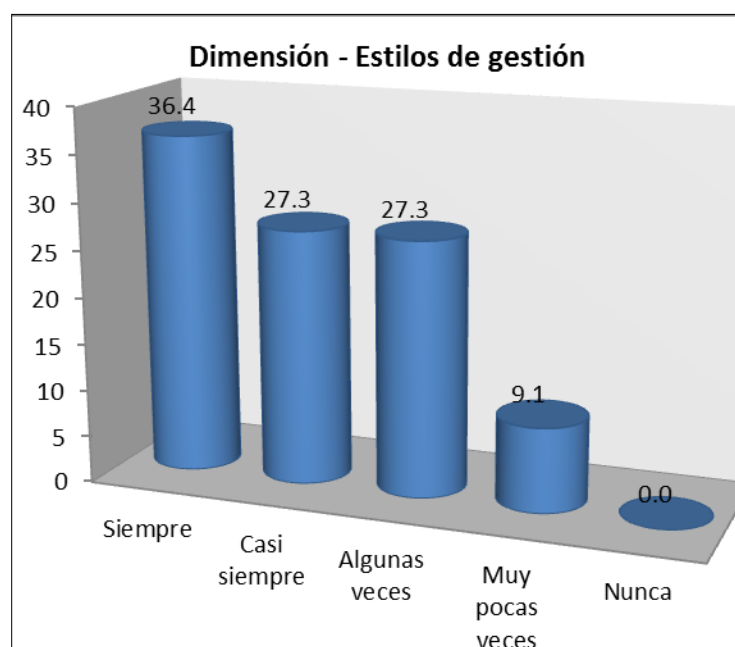
malentendidos o disconformidades, esto se puede lograr promoviendo el uso de reuniones de trabajo. Esta acción “muy pocas veces” se presenta en la FACHSE con un 45.5%. Lo contrario sucede con el 27.3% donde “siempre” se promueve la práctica de las reuniones de trabajo.

Tabla N° 15: Me caracterizo por tomar en cuenta las buenas opiniones que otros directivos puedan aportar al sistema.

Pregunta N° 15		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	4	36.4
Casi siempre	3	27.3
Algunas veces	3	27.3
Muy pocas veces	1	9.1
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 15: Me caracterizo por tomar en cuenta las buenas opiniones que otros directivos puedan aportar al sistema.



Fuente: Tabla N° 15

Considerar solo las opiniones de un nivel jerárquico en particular no favorece al

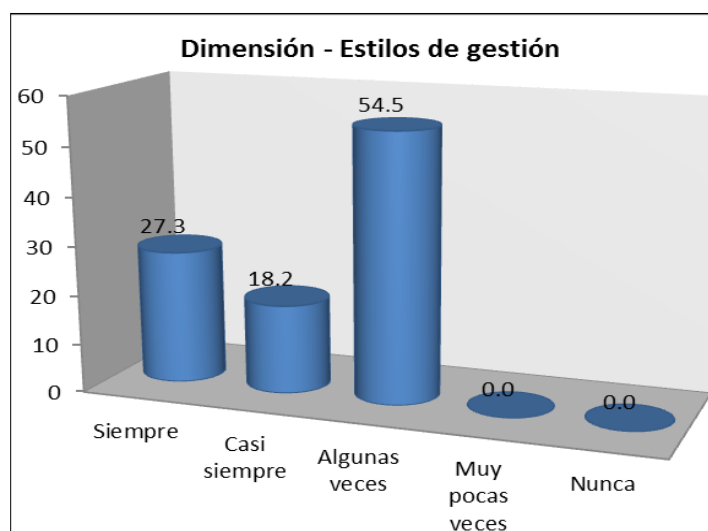
buen clima organizacional, porque cada uno de los colaboradores que apoya al beneficio de la Facultad debe sentir que las opiniones e ideas son tomadas en cuenta. En la FACHSE “siempre” con un 36.4% se presenta esta situación mientras que “muy pocas veces” con un 9.1% el directivo practica esta situación.

Tabla N° 16: Brindo la confianza necesaria a mis colaboradores a los cuales simplemente les doy ciertas directrices y los dejo trabajar, en base a controles en los procesos de gestión.

Pregunta N° 16		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	3	27.3
Casi siempre	2	18.2
Algunas veces	6	54.5
Muy pocas veces	0	0.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 16: Brindo la confianza necesaria a mis colaboradores a los cuales simplemente les doy ciertas directrices y los dejo trabajar, en base a controles en los procesos de gestión.



Fuente: Tabla N° 16

Brindar la confianza necesaria a los colaboradores donde simplemente se les da ciertas directrices dejándolos trabajar, en base a controles en los procesos de gestión es importante porque de esa manera se demuestra que el colaborador es capaz de tomar decisiones para el beneficio de la Facultad. Esto solo sucede “algunas veces” con un 54.5%, donde lo ideal sería que “siempre” con un 27.3% sucediera en la FACHSE.

El instrumento aplicado a los directivos de la FACHSE y resumido en tablas y gráficos estadísticos tuvo como objetivo conocer la opinión sobre la Gestión Directiva que se identifica en su facultad.

Para conocer la realidad de esta variable se organizó en cuatro dimensiones.

La dimensión “Liderazgo – Concepción del líder” busca reconocer la cualidad de un líder de ser capaz de dirigirse a sí mismo y no actuar como una persona aislada, en esta dimensión se obtuvo como resultado que el directivo “algunas veces” con un 36.4% logra reconocer esta cualidad en sí mismo. Esta dimensión es necesaria que se desarrolle en el directivo porque en su labor diaria este interactúa con colaboradores donde no se puede mantener de forma aislada al tomar decisiones y ejecutarlas. La concepción de líder debe partir, en primer lugar, de él mismo para que ese concepto lo pueda transmitir y practicar.

En la dimensión “Liderazgo: Capacidades del líder” busca que el directivo conozca y sepa si aplica cualidades como por ejemplo si posee una visión clara y formada sobre lo que desea para su Facultad, si se encuentra visible y dispuesto a apoyar, si diseña y sugiere estrategias y procesos de aprendizaje organizacional y pedagógico, entre otras; donde se obtuvo que “algunas veces” el directivo de la FACHSE logra conocer y aplicar dichas cualidades que no solo son importantes para él y su Facultad, también para los colaboradores que con él trabajan.

La dimensión “Finalidad” tiene como objetivo que el directivo sea consciente de su labor como tal, que reconozca el potencial humano como fundamento de su labor, la importancia del desarrollo y aplicación de su inteligencia interpersonal, promover la acción cooperativa entre directivos y administrativos donde no se tome en cuenta el nivel jerárquico para cumplir con esta actividad, estimular el desempeño laboral para que se pueda generar un servicio educativo de calidad. En resumen, los resultados para esta dimensión estuvieron en un promedio de “algunas veces”, según la Escala Likert, donde no es constante la aplicación de estas características.

Por último, la dimensión “Estilos de gestión” busca que el directivo defina una forma específica y constante de gestionar. Las preguntas estuvieron dirigidas a definir si practicaba el estilo autoritario, burocrático, diplomático, participativo o de acción liberal. Las respuestas arrojaron que el directivo de la FACHSE no se encuentra en la práctica de un estilo constante, pudiendo esto confundir a los colaboradores al no saber cómo puede reaccionar antes distintas situaciones. El cuestionario para medir el Clima Organizacional dirigido a los administrativos de la FACHSE obtuvo como resultados:

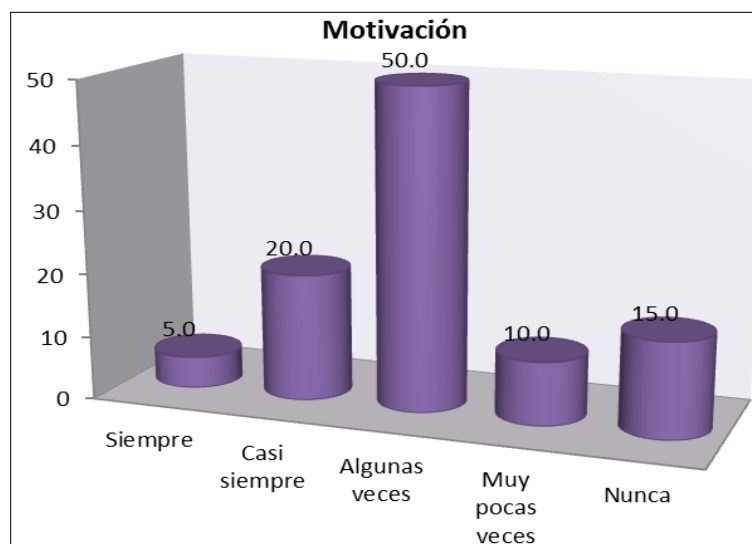
El cuestionario para medir el Clima organizacional dirigido a los colaboradores de la FACHSE obtuvo como resultados:

Tabla N° 1: Nuestros directivos propician las condiciones que llevan a los empleados a trabajar intensamente dentro de la facultad.

Pregunta N° 1		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	1	5.0
Casi siempre	4	20.0
Algunas veces	10	50.0
Muy pocas veces	2	10.0
Nunca	3	15.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 1: Nuestros directivos propician las condiciones que llevan a los empleados a trabajar intensamente dentro de la facultad.



Fuente: Tabla N° 1

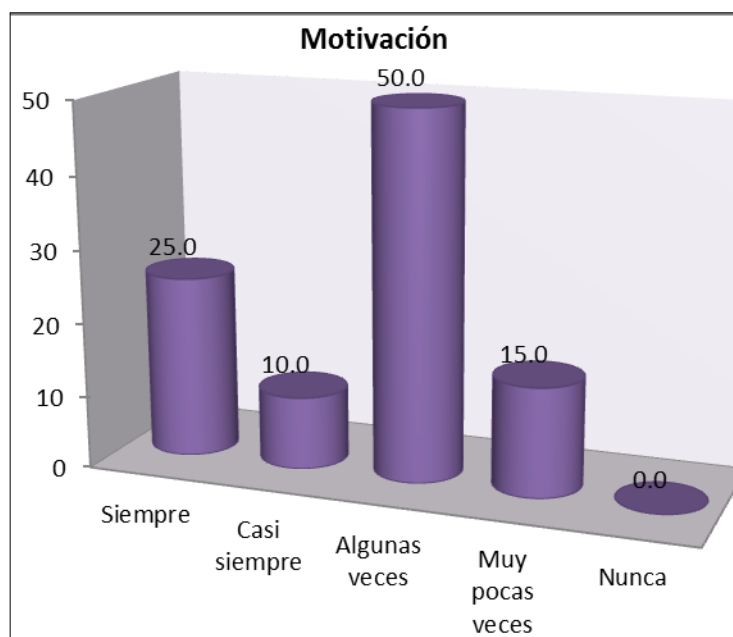
Los administrativos quienes respondieron al cuestionario señalan que los directivos “algunas veces” con un 50.0% propician las condiciones que los llevan a trabajar intensamente dentro de la Facultad, mientras que un 20.0% de los directivos lo hace “casi siempre”.

Tabla N° 2: Muestro reacciones y actitudes favorables.

Pregunta N° 2		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	5	25.0
Casi siempre	2	10.0
Algunas veces	10	50.0
Muy pocas veces	3	15.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 2: Muestro reacciones y actitudes favorables.



Fuente: Tabla N° 2

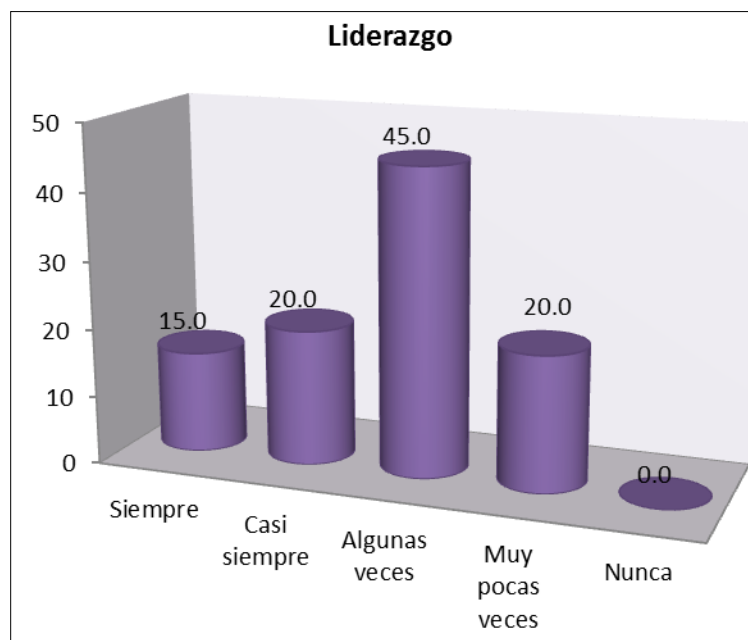
Ante las pocas condiciones que propician los directivos para trabajar intensamente en la FACHSE, los administrativos “algunas veces” con un 50.0% muestran reacciones y actitudes favorables ante su trabajo o cualquier actividad que se desarrolle en su centro de labores.

Tabla N° 3: Mi jefe inmediato superior presenta un tipo de liderazgo en todas las acciones.

Pregunta N° 3		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	3	15.0
Casi siempre	4	20.0
Algunas veces	9	45.0
Muy pocas veces	4	20.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 3: Mi jefe inmediato superior presenta un tipo de liderazgo en todas las acciones.



Fuente: Tabla N° 3

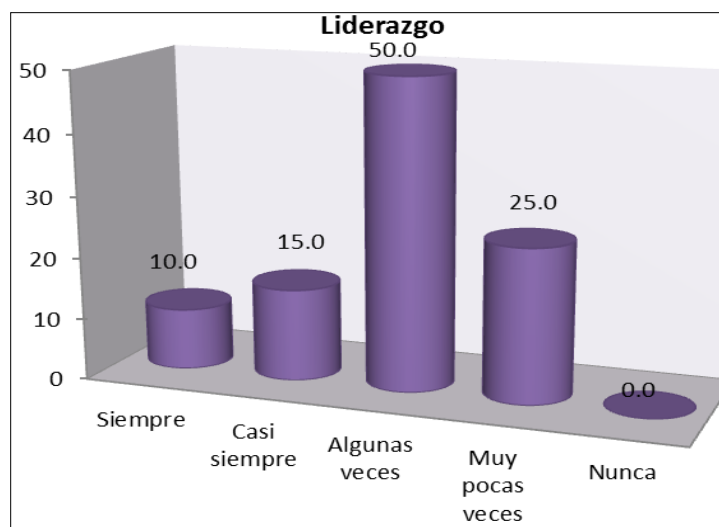
Presentar un tipo definido de liderazgo en todas las acciones de un directivo es importante, en el caso de la FACHSE “algunas veces” (45.0%) sucede esto.

Tabla N° 4: Mi jefe muestra flexibilidad al aplicar el tipo de liderazgo dependiendo de condiciones que existen en el medio social tales como valores, normas y procedimientos.

<i>Pregunta N° 4</i>		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	2	10.0
Casi siempre	3	15.0
Algunas veces	10	50.0
Muy pocas veces	5	25.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 4: Mi jefe muestra flexibilidad al aplicar el tipo de liderazgo dependiendo de condiciones que existen en el medio social tales como valores, normas y procedimientos.



Fuente: Tabla N° 4

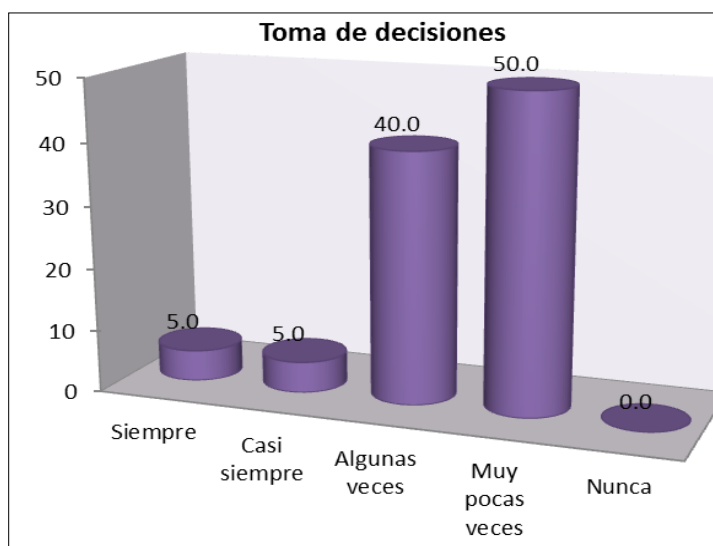
El directivo al no presentar un tipo de liderazgo definido en las acciones como tal, “algunas veces” podrá mostrar flexibilidad a las condiciones que existen en el medio social tales como valores, normas y procedimientos y esto se ve reflejado con el 50.0% y “muy pocas veces” con un 25.0%.

Tabla N° 5: Mi jefe evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la falta, así como el papel de los empleados en este proceso.

Pregunta N° 5		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	1	5.0
Casi siempre	1	5.0
Algunas veces	8	40.0
Muy pocas veces	10	50.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 5: Mi jefe evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la falta, así como el papel de los empleados en este proceso.



Fuente: Tabla N° 5

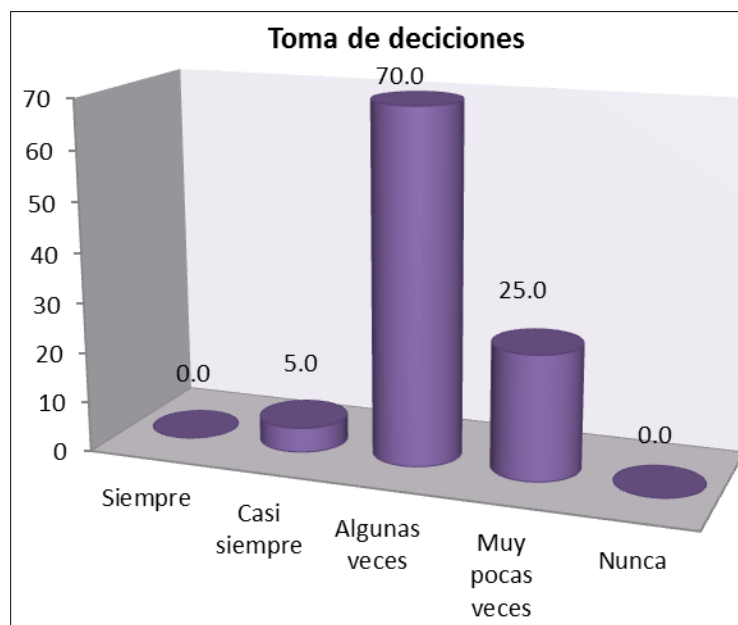
El directivo “muy pocas veces” con un 50.0% evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la falta, así como el papel de los empleados en este proceso y “algunas veces” con un 40.0%.

Tabla N° 6: Mi jefe analiza de qué manera delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Pregunta N° 6		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	1	5.0
Algunas veces	14	70.0
Muy pocas veces	5	25.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 6: Mi jefe analiza de qué manera delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.



Fuente: Tabla N° 6

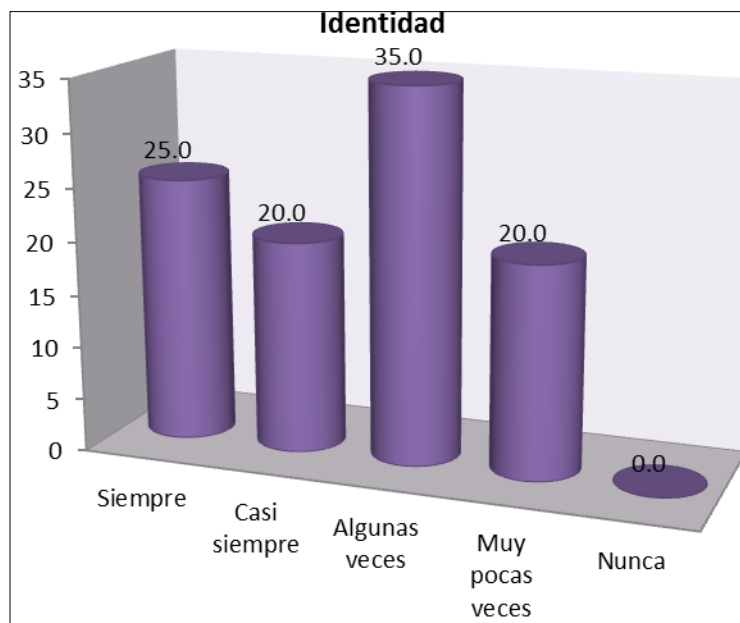
Delegar el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos define un tipo de liderazgo, pero en la FACHSE es solo sucede “algunas veces” representado con un 70.0% y “muy pocas veces” (25.0%) delega este proceso.

Tabla N° 7: Me identifico (sentimiento de pertenencia) con la Facultad y comparto mis objetivos personales con los de la misma.

Pregunta N° 7		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	5	25.0
Casi siempre	4	20.0
Algunas veces	7	35.0
Muy pocas veces	4	20.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 7: Me identifico (sentimiento de pertenencia) con la Facultad y comparto mis objetivos personales con los de la misma.



Fuente: Tabla N° 7

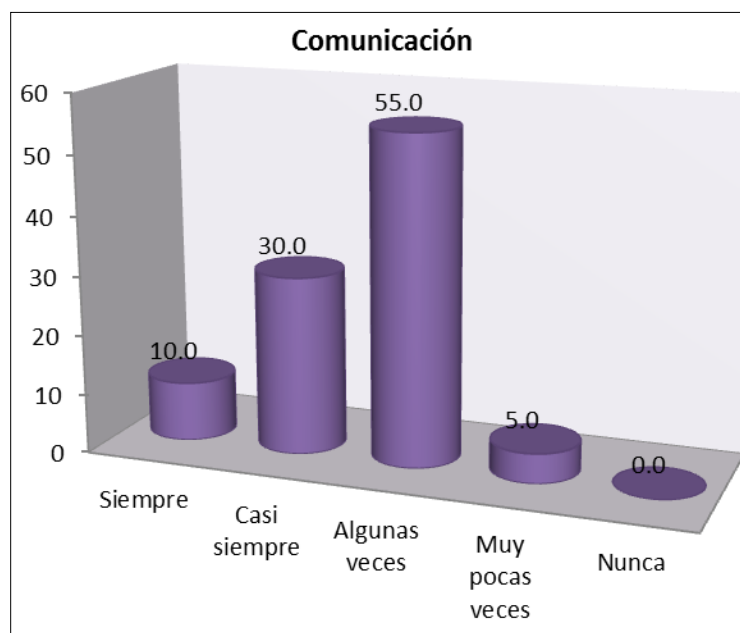
Al no estar presente el sentimiento de pertenencia en una empresa, en este caso la FACHSE, los colaboradores no compartirán los objetivos personales con los de su lugar de trabajo ya que este sentimiento no se encuentra presente. En la Facultad “algunas veces” (35.0%) se encuentra presente la identidad y en un porcentaje menor (25.0%) “siempre”.

Tabla N° 8: Evidencio un buen nivel de comunicación dentro de la Facultad

Pregunta N° 8		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	2	10.0
Casi siempre	6	30.0
Algunas veces	11	55.0
Muy pocas veces	1	5.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 8: Evidencio un buen nivel de comunicación dentro de la Facultad



Fuente: Tabla N° 8

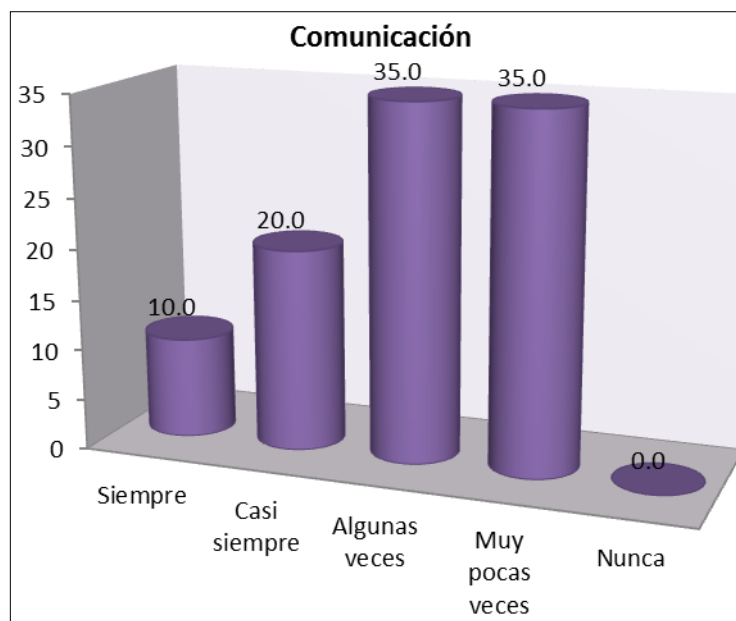
La comunicación como proceso o dimensión necesaria para un buen clima organizacional debe estar presente dentro de una organización, en la FACHSE se evidencia que un 55.0% traducido en “algunas veces” la comunicación está presente en la Facultad.

Tabla N° 9: Tengo facilidad de hacer que se escuchen mis quejas dentro de la Facultad

Pregunta N° 9		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	2	10.0
Casi siempre	4	20.0
Algunas veces	7	35.0
Muy pocas veces	7	35.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 9: Tengo facilidad de hacer que se escuchen mis quejas dentro de la Facultad



Fuente: Tabla N° 9

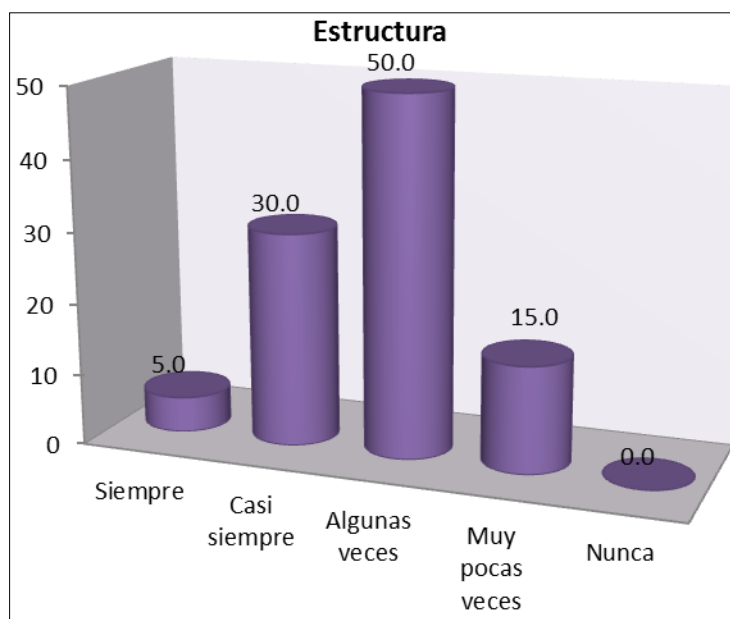
Con un 35.0% (algunas veces) se ve reflejada la facilidad que tienen los trabajadores de la FACHSE de presentar las quejas y que estas se escuchen, el mismo porcentaje los presenta la escala de “muy pocas veces”.

Tabla N° 10: Percibo que la estructura de la Facultad es adecuada en cuanto a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo

Pregunta N° 10		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	1	5.0
Casi siempre	6	30.0
Algunas veces	10	50.0
Muy pocas veces	3	15.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 10: Percibo que la estructura de la Facultad es adecuada en cuanto a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo



Fuente: Tabla N° 10

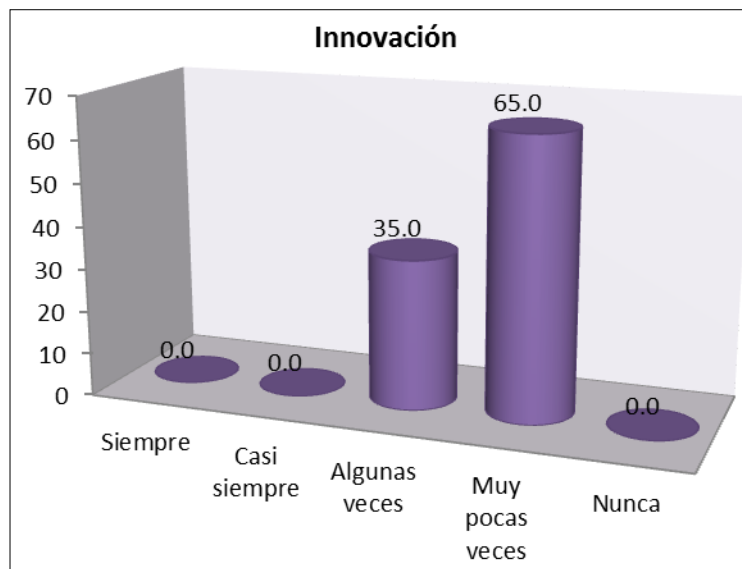
La estructura en una organización debe estar clara y definida y que los colaboradores la perciban de esa manera. Esta situación solo se ve reflejada “algunas veces” con un 50.0% en la FACHSE, mientras que “casi siempre” con un 30.0%.

Tabla N° 11: La Facultad muestra la voluntad de experimentar nuevos modelos de gestión.

Pregunta N° 11		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	0	0.0
Algunas veces	7	35.0
Muy pocas veces	13	65.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 11: La Facultad muestra la voluntad de experimentar nuevos modelos de gestión.



Fuente: Tabla N° 11

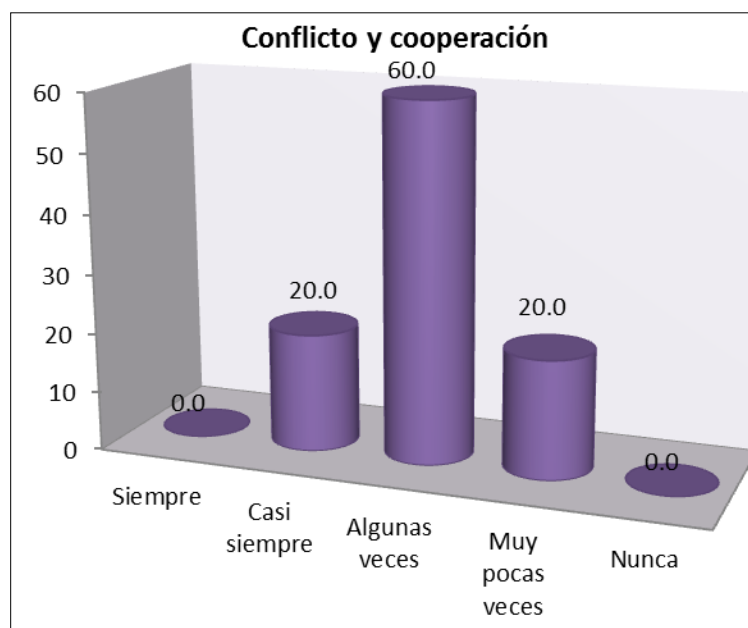
“Muy pocas veces” con un 65.0% según señalan los administrativos de la FACHSE, esta muestra la voluntad de experimentar nuevos modelos de gestión y “algunas veces” con un 35.0%.

Tabla N° 12: Observo un buen nivel de colaboración entre mis compañeros en el ejercicio de nuestro trabajo y en los apoyos materiales y humanos que recibimos de la Facultad.

Pregunta N° 12		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	4	20.0
Algunas veces	12	60.0
Muy pocas veces	4	20.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 12: Observo un buen nivel de colaboración entre mis compañeros en el ejercicio de nuestro trabajo y en los apoyos materiales y humanos que recibimos de la Facultad.



Fuente: Tabla N° 12

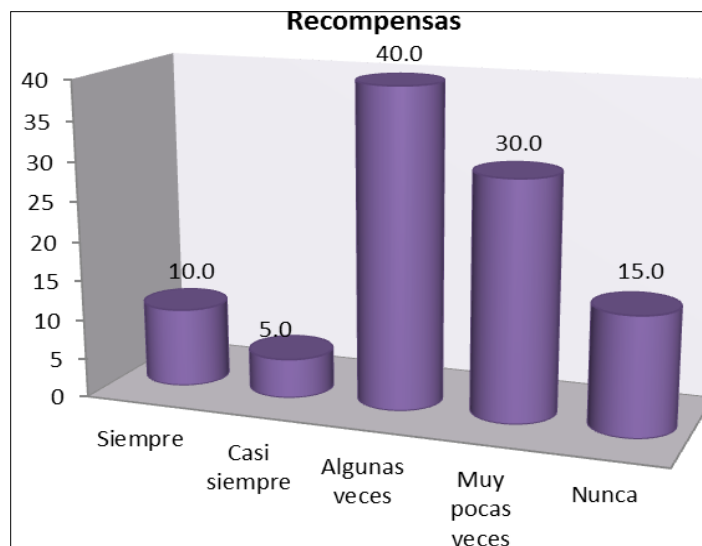
La colaboración entre compañeros de trabajo es un elemento esencial, ya que en la mayoría de los casos es mayor el tiempo que estamos en el lugar de trabajo y no contar con el apoyo de las personas que nos rodean puede interferir en la buena práctica de nuestras actividades. El 60.0% (algunas veces) manifiesta que esta situación no se encuentra presente en la FACHSE y solo un 20.0% señala que “casi siempre” observa un buen nivel de compañerismo.

Tabla N° 13: Mi jefe genera un clima apropiado en la Facultad utilizando más el premio que el castigo, incentivando a los colaboradores a hacer bien su trabajo y si no lo hace se le impulse a mejorar a mediano plazo.

Pregunta N° 13		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	2	10.0
Casi siempre	1	5.0
Algunas veces	8	40.0
Muy pocas veces	6	30.0
Nunca	3	15.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 13: Mi jefe genera un clima apropiado en la Facultad utilizando más el premio que el castigo, incentivando a los colaboradores a hacer bien su trabajo y si no lo hace se le impulse a mejorar a mediano plazo.



Fuente: Tabla N° 13

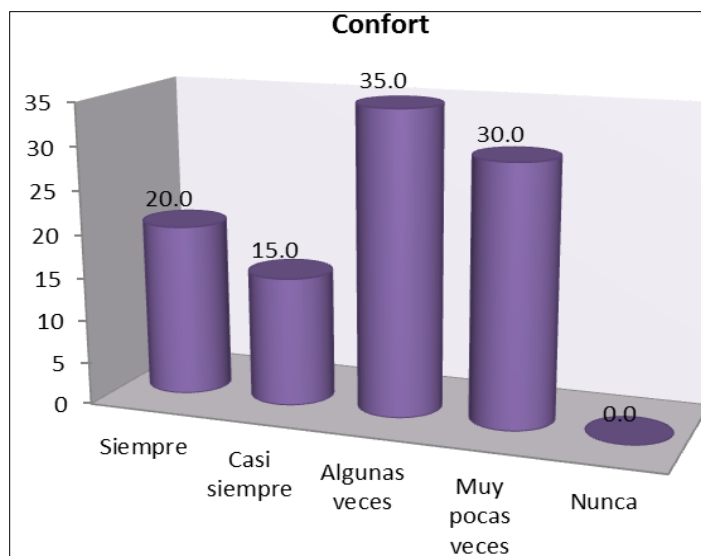
Generar recompensas ante una actividad específica es parte de la motivación que debe estar presente siempre en nuestro lugar de trabajo. El directivo, quien debe generar esta situación, debe incentivar a todos los colaboradores sin importar el nivel jerárquico. En la FACHSE solo “algunas veces” (40.0%) se presenta esta situación y en un 30.0% “muy pocas veces”.

Tabla N° 14: Mi jefe genera esfuerzos para crear un ambiente físico, sano y agradable.

Pregunta N° 14		
	Encuestados	Porcentaje
Siempre	4	20.0
Casi siempre	3	15.0
Algunas veces	7	35.0
Muy pocas veces	6	30.0
Nunca	0	0.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la FACHSE, mayo 2015

Gráfico N° 14: Mi jefe genera esfuerzos para crear un ambiente físico, sano y agradable.



Fuente: Tabla N° 14

El ambiente donde se realizan las actividades laborales debe ser sano y agradable generado por el directivo. En la FACHSE estas características del ambiente se encuentran presentes “algunas veces” en un 35.0% y muy pocas veces con un 30.0%.

Este segundo cuestionario tuvo como objetivo conocer la opinión del personal administrativo sobre el Clima Organizacional identificado en su Facultad. La variable se dividió en diez dimensiones.

La dimensión “Motivación” busca que los directivos propicien las condiciones que llevan a los colaboradores a trabajar intensamente dentro de la facultad, además conocer si el colaborador muestra reacciones y actitudes favorables ante las actividades. Propiciar las condiciones no solo significa darle las pautas claras para realizar las funciones, significa también brindar ambientes de trabajo donde todos se sientan a gusto para que el colaborador muestre actitudes que se transmitan entre ellos y hacia el público. El resultado obtenido para esta dimensión es que “algunas veces” suceden estas situaciones, lo que perjudica no solo a la Facultad sino a cada uno de los integrantes de ella porque alguien que no es motivado difícilmente se identificará con su centro de labores.

La dimensión “Liderazgo” pretende conocer si el directivo (jefe) presenta un tipo de liderazgo en todas las acciones, además si el directivo muestra flexibilidad al aplicar el tipo de liderazgo dependiendo de condiciones que existen en el medio social tales como valores, normas y procedimientos. Definir la práctica de un tipo de liderazgo y que este lo desarrolle permanentemente en las acciones es importante porque ayuda a que todo el personal se oriente hacia una misma directriz. En la FACHSE no se obtuvo como resultado esta realidad, solo “algunas veces” el directivo presenta un tipo de liderazgo y lo aplica trayendo consigo que el personal administrativo no oriente las acciones hacia un tipo específico de liderazgo.

La “Toma de decisiones” como dimensión procura saber si el directivo, según la opinión del personal administrativo, evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la falta, así como el papel de los empleados en este proceso y si analiza de qué manera delega el proceso de toma

de decisiones entre los niveles jerárquicos. Los resultados para esta dimensión se encuentran entre las escalas “muy pocas veces” y “algunas veces” interpretándose que el directivo quizás delega la realización de esta dimensión a otros directivos sin brindar la confianza a otros colaboradores del personal administrativo. Brindar la confianza para la toma de decisiones logra que los colaboradores de menor nivel jerárquico sientan que las opiniones son tomadas en cuenta y pueda desarrollar la dimensión de Identidad.

La cuarta dimensión “Identidad” busca saber si el colaborador administrativo se identifica (sentimiento de pertenencia) con la Facultad y comparte los objetivos personales con los de la misma. “Algunas veces” este sentimiento de pertenencia se encuentra presente en la FACHSE, ya que no se le brinda esa confianza en la toma de decisiones o de expresar las opiniones ante cierta situación o problema.

La “Comunicación” como quinta dimensión pretende conocer si los cuestionados evidencian un buen nivel de comunicación dentro de su Facultad, además si tienen facilidad de hacer que se escuchen las quejas dentro de la misma. Se obtuvieron como resultados que “algunas veces” y “muy pocas veces” se encuentran desarrollada esta dimensión. La comunicación en toda empresa es necesaria para transmitir distintos tipos de mensajes, al no estar presente en el desarrollo de las actividades; estas se pueden tornar confusas o en algunos casos ambiguas al no evidenciarse un buen nivel de comunicación entre todos los colaboradores (directivos y administrativos).

En la dimensión “Estructura” los encuestados perciben que esta es adecuada en cuanto a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. El 50.0% de ellos señalaron que “algunas veces” esta dimensión es percibida, lo que significa que la estructura de la FACHSE no es distinguida por los propios colaboradores.

La dimensión “Innovación” señala si la Facultad muestra la voluntad de experimentar nuevos modelos de gestión, ante esta pregunta los administrativos respondieron que “muy pocas veces con un 65.0% la encuentran presente. Una empresa, organización o institución que no apueste por el cambio o innovación será una empresa que no avance y no beneficie a los que en ella se encuentran como a ella misma.

La dimensión “Conflicto y cooperación”, pretende saber si se observa un buen nivel de colaboración entre los compañeros de la FACHSE en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que reciben de la Facultad, esta dimensión “algunas veces” es observada como consecuencia del poco desarrollo de la dimensión Comunicación.

La novena dimensión “Recompensa”, se cuestiona si el directivo genera un clima apropiado en la Facultad utilizando más el premio que el castigo, incentivando a los colaboradores a hacer bien su trabajo y si no lo hace se le impulse a mejorar a mediano plazo. Con un 40.0% en la escala de “algunas veces” se encuentra esta dimensión, igual de importante que las anteriores, porque no solo significa brindar directrices al personal sino reconocer y recompensar el trabajo que realiza como por ejemplo generando un clima apropiado para desarrollar las funciones.

Por último, la dimensión de “Confort” cuestionó al personal administrativo si su jefe genera esfuerzos para crear un ambiente físico, sano y agradable. El 35.0% respondió que “algunas veces” se genera ese ambiente con dichas características siendo necesario para que todos se sientan motivados, identificados y a gusto trabajando en su Facultad.

3.2 Descripción de la metodología empleada

Según Vara (2008) el presente trabajo de investigación pertenece al diseño

Explicativo ya que se usa para determinar las causas de los fenómenos educativos explicando por qué dos o más variables están correlacionadas. Dentro de este diseño, según el autor, destaca el tipo Propositiva porque es una actuación crítica y creativa, caracterizado por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación, en el caso de esta investigación se elaboró una propuesta para mejorar la Gestión Directiva y su influencia en el Clima Organizacional en la FACHSE.

La observación se considera una técnica útil para el científico en su progreso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, esta, tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, psicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente esta técnica con el fin de estudiar a las personas las actividades de grupo y como miembros de la organización es múltiple. Permite al analista determinar lo que se hace, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

Aplicando la técnica de la observación, se pudo dar cuenta que la realidad presentada por la FACHSE tenía relación con lo analizado en los cuestionarios, resumidos en tablas y gráficos estadísticos (ver 1.3). La observación directa se utilizó desde la visita preliminar, donde el equipo investigador pudo notar que el Clima Organizacional no era el adecuado y sirvió para comprobar de qué manera se realizan los procesos, observando de primera mano cada uno de ellos.

El instrumento utilizado para poder obtener las tablas y gráficos estadísticos fue el cuestionario. Dicho instrumento, se aplicó al personal administrativo y directivo de la FACHSE, ya que representan la población y muestra de la investigación, además, ayuda a obtener información sobre la investigación, de una forma ordenada y estructurada con una serie de preguntas que están relacionadas con el caso en estudio, con el fin de encontrar hechos que permitan confirmarlas o

rechazarlas. Las preguntas están relacionadas con ambas variables (Gestión Directiva y Clima Organizacional) y las respuestas están en base a la Escala Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca), de respuestas ya definidas.

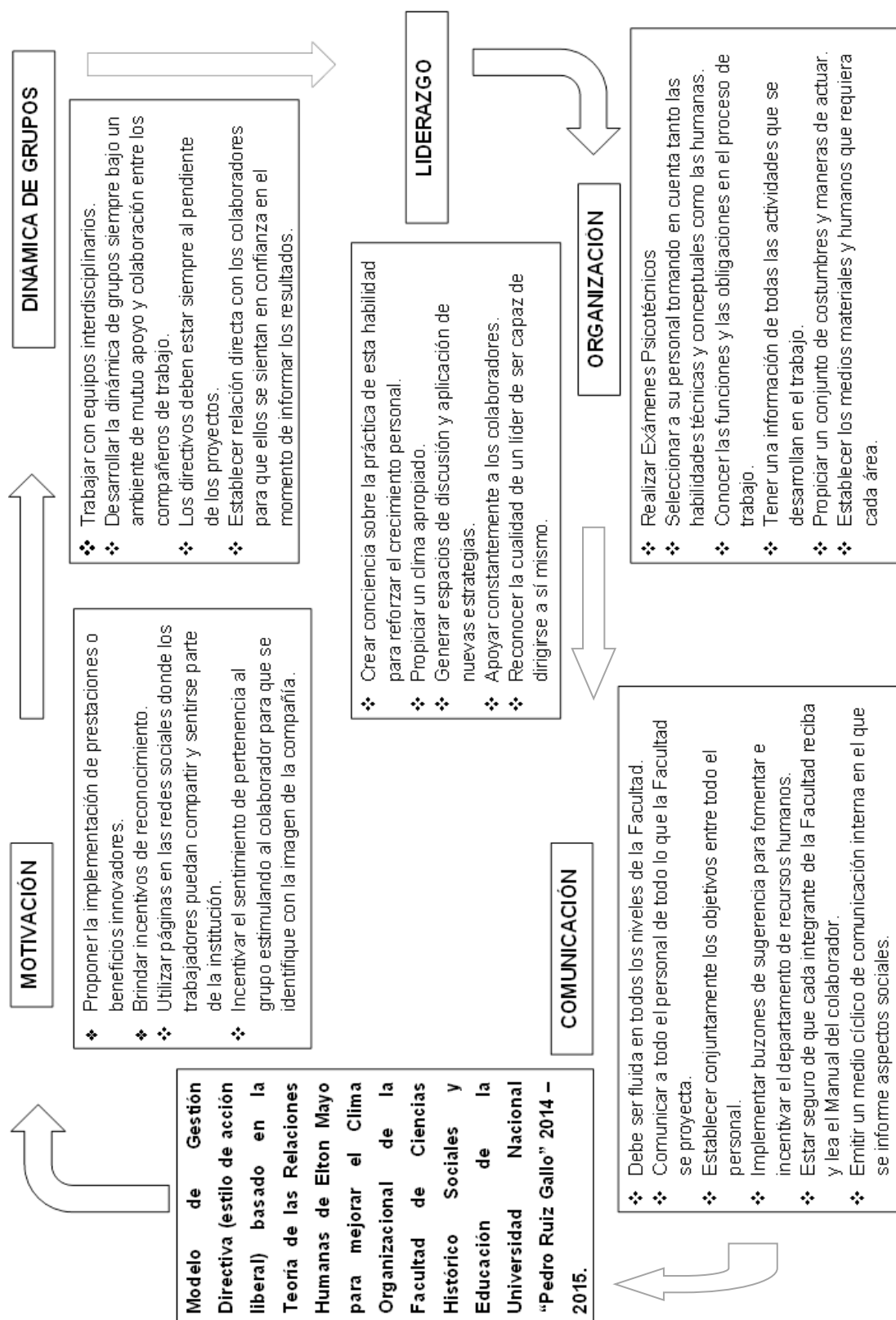
El cuestionario se realizará de forma personal a todas las personas que proporcionaran la valiosa información que servirá de utilidad para la realización de esta investigación, teniendo en cuenta estas indicaciones:

- La recolección de la información está bajo la responsabilidad del grupo de investigación, los cuales elaboraron los dos cuestionarios necesarios para obtener la información precisa que sirvió para documentar el proyecto.
- Los cuestionarios, serán llenados por los sujetos en estudio (personal administrativo y directivo de la FACHSE).

La información obtenida es tabulada en tablas simples y con gráficos estadísticos en forma de columnas por medio de los cuales se presentan los datos de forma ordenada y detallada, realizando un análisis breve sobre cada una de las preguntas que contienen los instrumentos de investigación. Al finalizar los datos obtenidos de los cuestionarios se realiza un análisis de cada variable.

3.3 Propuesta teórica: Modelo de Gestión Directiva basado en la teoría de Elton Mayo.

3.3.1 Representación gráfica de la propuesta.



3.3.2 Título.

Modelo de Gestión Directiva (estilo de acción liberal) basado en la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo para mejorar el Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” 2014 – 2015.

3.3.3 Datos informativos.

1. Institución	:	Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación
2. Lugar	:	Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.
3. Año	:	2015
4. Autores	:	Hoyos Díaz Julio Sergio Larrea Murillo Brenda Liset

3.3.4 Descripción de la propuesta

La Teoría de las Relaciones Humanas basa los principios en el Criterio Humanístico la cual destaca la importancia de valorar el estado de ánimo de los colaboradores en una institución y/o empresa y el desempeño en el trabajo.

Apareció así un interés en conocer cómo se sentían las personas en las organizaciones, cuáles eran las actividades ante estas y las tareas que desempeñaban. Con esto, Mayo buscó demostrar qué originaba el problema de la atención, motivación, baja productividad. Además, se preocupó por saber cómo pueden consolidarse los grupos y cómo aumentar la colaboración entre ellos tanto en la pequeña como en la gran industria. Las principales conclusiones de Mayo fueron:

- ✓ El trabajo es una actividad grupal.

- ✓ El colaborador es una persona cuyas actividades y eficiencias están condicionadas por las demandas sociales dentro o fuera de la empresa.
- ✓ La colaboración grupal no ocurre por accidente, debe ser planeada y desarrollada; si se alcanza esa colaboración, las relaciones de trabajo en la empresa pueden llevar a una cohesión que resista los efectos del desmembramiento de una sociedad en adaptación.
- ✓ La necesidad de ser reconocido y la sensación de pertenecer a algo son más importantes en la determinación de la moral del colaborador y de su productividad que las condiciones físicas en las cuales él trabaja.

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo brinda las directrices de cómo guiar el trabajo de los directivos y que puedan desempeñar una labor eficiente en beneficio no solo de la empresa sino de cada uno de los colaboradores.

Esta teoría considera importante que en la Gestión Directiva haya una buena relación entre el directivo y los colaboradores. Esta relación debe estar directamente ligada al acompañamiento instructivo y flexible de las actividades que realizan los colaboradores.

Además, plantea humanizar y dar participación a los colaboradores en la toma de decisiones que le competen. Teniendo en cuenta lo realizado por Elton Mayo, los colaboradores deben utilizar el tiempo de receso para descansar y recuperar energías para luego obtener mayor productividad.

Lo que propone Elton Mayo es que el directivo involucre al ser humano como elemento primordial en una organización, observe a la organización como un sistema social, asuma que la productividad no es un problema de ingeniería sino de relaciones de grupo. Además, Mayo busca que el directivo se preocupe por la motivación, la dinámica de grupos, el liderazgo, la organización y la comunicación

dentro de su institución.

Luego de analizar la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo se describen los cinco factores mencionados y que deben ser aplicados en la Gestión Directiva logrando así un Clima Organizacional favorable para la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.

1. Motivación.

Actualmente muchas organizaciones no se han percatado de lo trascendental que es para las mismas la motivación, esta representa un elemento fundamental para el éxito empresarial porque de ahí depende en gran medida el alcance de los objetivos. A pesar de esto, Elton Mayo manifiesta que existen muchas organizaciones que trabajan sin tomar en cuenta al factor humano.

Para que exista un ambiente organizacional adecuado y productivo es necesaria la identificación de las necesidades y expectativas de las personas que laboran dentro de una organización, lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan sobre su comportamiento hacia el logro de los objetivos.

Para el autor, una de las bases importantes para lograr el desarrollo dentro de la organización es la motivación, por eso es necesario que las empresas consideren la importancia de la misma como un camino que permitirá impactar sobre su productividad y esto a su vez sobre su desarrollo.

Mayo, en su teoría, menciona que un factor importante en las organizaciones es la motivación del personal, el reconocimiento de su trabajo y que esta, es incluso más sobresaliente que cualquier otra como salarios, prestaciones, condiciones de trabajo, por mencionar algunas.

Motivación se define como la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa. Por medio de la motivación obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados.

La motivación es un factor que debe interesar a todos los directivos ya que el principal fin es lograr trabajadores satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los compañeros de trabajo y ofrecer un mejor servicio, es decir con dinamismo proporcionar la mejor atención a los usuarios o consumidores.

La motivación juega un importante papel en el impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral.

La dirección eficiente de una organización en busca de un trabajador motivado, que sienta orgullo, entusiasmo y diversión en su labor, así como el utilizar métodos y técnicas gerenciales acordes a las características de la misma, contribuye al éxito de esta.

Mayo señala que motivar a otras personas es una de las tareas más importantes y más complejas dentro del área administrativa. Motivar implica la habilidad para comunicar, desafiar, delegar, fomentar, involucrarse, desarrollar y entrenar así como informar, ofrecer a los empleados una recompensa justa, que no siempre tiene que ver con incentivos económicos como lo manifiesta la Teoría de las Relaciones Humanas.

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo sostiene que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuyen la motivación, mientras que los

contactos sociales funcionan para crear motivación y sostenerla.

Para lograr que la motivación esté siempre presente en la organización, Mayo considera importante realizar estas actividades específicas:

- ❖ Proponer a la dirección general de la Facultad la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la Facultad ante los propios colaboradores.
- ❖ Brindar incentivos de reconocimiento. Reconocer al empleado del mes por su mejor rendimiento. Esto se hace de manera colectiva por medio de un mail corporativo y se publica en las redes sociales.
- ❖ Utilizar páginas en las redes sociales donde los trabajadores, sin importar su nivel jerárquico, puedan compartir y sentirse parte de la institución.
- ❖ Involucrar a los colaboradores en los resultados comunicándoles la importancia de su trabajo para el desempeño eficiente de la empresa y el logro de las metas a través de periódicos murales informativos donde semanalmente se comuniquen los logros obtenidos. Estos deberán ser colocados en todas las áreas de la institución. Se puede lograr también haciendo breves reuniones en donde públicamente se les reconozca.
- ❖ Incentivar el sentimiento de pertenencia al grupo estimulando al colaborador para que se identifique con la imagen de la compañía. Una buena acción es proporcionar tarjeta de presentación para que el colaborador se sienta representante de la empresa.
- ❖ Reconocer el esfuerzo de la persona a través de un agradecimiento porque no hay nada más gratificante que un “gracias” sincero, por medio de una nota en el

escritorio o un simple correo electrónico.

2. Dinámica de grupos.

El vocablo “Dinámica” proviene de una palabra griega que significa fuerza, y con dinámica de grupos se refiere al estudio de las fuerzas que actúan en el interior de un grupo, es decir al cómo funciona un grupo. Estas fuerzas se activan mediante la interacción de los miembros y por la influencia que ejercen los objetivos, las actividades y las técnicas utilizadas entre los participantes.

Para Mayo, las dinámicas de grupos son procesos de interacción entre personas, que, con objetivos concretos, son planteadas mediante situaciones ficticias. En ellas se mostrará la conducta global y las variaciones de la conducta individual de los miembros bajo la influencia del grupo.

La Teoría de las Relaciones Humanas señala que las dinámicas de grupo pretenden integrar la teoría mediante la experiencia y la práctica, el aprendizaje individual y grupal de manera participativa, así como el desarrollo de las habilidades cognitivas y afectivas.

Por estas razones, a las dinámicas de grupo también se les llama vivenciales ya que hacen vivir las situaciones como si fueran reales. Así como se vio expuesta en el Experimento Hawthorne.

Para conseguir que este factor favorezca a la labor de la Gestión Directiva, Mayo en su teoría propone:

- ❖ Trabajar con equipos interdisciplinarios que se encarguen de solucionar los problemas más graves que pueda enfrentar la Facultad. Estos equipos deberán conformarse en un primer momento entre colaboradores de la misma área donde

se identificarán problemas sobre relaciones interpersonales. En estos equipos (4 personas) se identificarán los problemas y se propondrán alternativas de solución para luego compartir sus experiencias con los equipos restantes. Dichas reuniones se llevarán a cabo en distintos momentos de sus labores para no interferir con ellos. En un segundo momento la conformación de los equipos será mixta, involucrándose a colaboradores de distintas áreas donde directivos, administrativos, docentes y personal de apoyo se integren para discutir sobre problemas en sus áreas y de la misma manera, luego se compartirán.

La dinámica se desarrollará cada 4 meses en un año, logrando al finalizarlas, eliminar los problemas iniciales.

- ❖ Desarrollar la dinámica de grupos siempre bajo un ambiente de mutuo apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo. Para fortalecer la identificación, participación y pertenencia del colaborador con su equipo de trabajo se puede hacer por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

- ❖ Los directivos deben estar siempre al pendiente de los proyectos y establecer relación directa con los colaboradores para que ellos se sientan en confianza en el momento de informar los resultados. Los directivos de cada área deben organizar visitas y entrevistas con el fin de conocer, sugerir y apoyar las funciones encargadas. Dichas visitas y entrevistas no se deben desarrollar de manera rígida ni fiscalizadora, al contrario de forma amical logrando la confianza del colaborador.

- ❖ Periódicamente (cada 60 días) rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos de diferentes personas.

3. Liderazgo.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar, del liderazgo de los

directivos y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de este son importantes. Mayo define a un buen líder con cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. No solo debe cumplir con estas condiciones, también con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de las decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza.

Con las definiciones de Mayo, un buen líder debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. La Teoría de las Relaciones Humanas hace énfasis en que un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control, etc. y no

sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

Según Mayo, el liderazgo es una política fundamental en las organizaciones y sobretodo en el campo de dirección de recursos humanos porque nos va a servir para influir en el comportamiento de los colaboradores de la empresa. No se trata simplemente de dirigir esos comportamientos, sino que el liderazgo debe ir más allá, debe tratar de integrar a los colaboradores en el proyecto empresarial.

Debe buscar el equilibrio entre las necesidades individuales y las necesidades organizativas. En definitiva, busca la integración de los recursos humanos en el proyecto empresarial.

Para la Teoría de las Relaciones Humanas, el liderazgo es en esencia una función no solo de los directivos, sino también de todo el equipo de trabajo, por lo que no se considera ya como un puesto único, por lo tanto es importante que los gerentes tengan iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presenten, la importancia en la toma de decisiones, una buena negociación, el buen desempeño, la empatía, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitadas, con el objetivo de ejercer un liderazgo compartido, horizontal que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos.

Además, manifiesta que los objetivos de la organización sean bien definidos, analizados y asumidos como propios, que la visión, la misión y los valores sean aceptados y participados por todo el personal de la empresa u organización.

Mayo considera al liderazgo como un acompañamiento en beneficio de todos los involucrados en la institución y de la misma; y para lograrlo se debe:

❖ Crear conciencia sobre la práctica de esta habilidad para reforzar el crecimiento personal a través de charlas motivadoras por parte de psicólogos especialistas en liderazgo. Las charlas estarán organizadas de la siguiente manera:

TEMA	DIRIGIDO A	TIEMPO	DESCRIPCIÓN
Líder o jefe	Directivos	2 sesiones de 1h. y 30min.	1° Sesión orientada a conocer teóricamente los conceptos de jefe y líder. 2° Sesión práctica donde simularán situaciones cotidianas de su actuar para luego ante situaciones propuestas elegir la mejor reacción.
Crecen ellos, crezco yo	Directivos	1 sesión	Explicación sobre la importancia de resaltar y lograr el desarrollo no solo profesional sino personal de sus colaboradores con el objetivo de que la Facultad crezca y como consecuencia también haya un crecimiento como líder.

❖ Propiciar un clima apropiado donde no solo se deben tener en cuenta las opiniones del nivel jerárquico sino de todos los colaboradores sin importar su cargo. El directivo debe realizar sesiones de votación y opinión cuando se necesite tomar decisiones ya que todos se verán involucrados en las consecuencias favorables o no.

❖ Generar espacios de discusión y aplicación de nuevas estrategias orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

❖ Apoyar constantemente a los colaboradores. Ellos están en capacidad de cumplir con las exigencias de la Facultad, pero también son capacitados y

apoyados por grupos de la empresa para que se pueda cumplir de manera correcta con los proyectos.

❖ Reconocer la cualidad de un líder de ser capaz de dirigirse a sí mismo y no actuar como una persona aislada.

4. Organización.

Organización es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa: edificios, máquinas, materiales, personas en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen. Para alcanzar los objetivos es necesario estructurar la organización adecuándola a esos objetivos y a la situación en las condiciones específicas en que se encuentre.

Como consecuencia de que el hombre vive en sociedad se ha visto la necesidad de dividir el trabajo entre los diferentes miembros, lo que ha hecho posible la especialización con el consiguiente aumento de la productividad, la consecución de una mayor calidad de los productos obtenidos y a un menor coste.

En una empresa las operaciones precisas para la obtención del producto son numerosas y se necesitan personas especializadas para diferentes tareas que deberán ser coordinadas para que cada uno de ellos cumpla con una actividad diferente y pueda llegar así a una finalidad que es la obtención del producto. Si cada empleado tuviese que realizar él solo todas las operaciones, la producción se vería reducida.

Por todo ello, Mayo, en su teoría afirma que la división del trabajo es la razón misma de la organización, ya que en toda actividad productiva se necesita un determinado grado de organización que distribuya las distintas tareas entre los

trabajadores.

Cuando la tarea a ejecutar se realiza por una sola persona no se presentan problemas, pero si se exige la participación de varias personas es necesario organizarla.

La organización formal es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa. Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios.

En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica. De esta manera, Mayo afirma que los distintos colaboradores dedican su tiempo a la ejecución de las tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades están previstas de antemano por la organización.

Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los colaboradores y, por tanto, también en el de la empresa.

La organización informal se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad.

A consecuencia del experimento Hawthorne, las consideraciones que plantea Mayo en su teoría para que la organización, como uno de los factores primordiales en una institución, funcione correctamente son las siguientes:

- ❖ Realizar Exámenes Psicotécnicos para contratar personas con calidad humana, con habilidades, con experiencia. Dentro del proceso de selección, analizar las aptitudes, su perfil profesional, las actitudes, su visión, su punto de vista frente a la institución y luego de ser contratado, se le sigue una observación y si aplica para otros cargos de acuerdo a su nivel de compromiso.

- ❖ Seleccionar a su personal tomando en cuenta tanto las habilidades técnicas y conceptuales como las humanas. De esta manera, podrá contar con colaboradores más productivos quienes pueden comunicarse mejor con los clientes y entre sí e inclusive existan menos conflictos y menos errores en los productos o servicios.

- ❖ Conocer las funciones y las obligaciones en el proceso de trabajo.

- ❖ Tener una información de todas las actividades que se desarrollan en el trabajo, con el fin de dar al colaborador una visión más clara y de conjunto que facilite la comprensión del objetivo final de la empresa.

- ❖ Propiciar una cultura de la empresa, es decir, un conjunto de costumbres y maneras de actuar que de forma explícita o implícita están guiando y condicionando las decisiones de la empresa.

- ❖ Establecer los medios materiales y humanos que requiera cada área, fijando el papel de cada uno de ellos.

5. Comunicación.

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de las normas. La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos de una institución.

Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre las distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema.

La comunicación, según Mayo, es un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan al desarrollo organizacional.

Mayo reafirma que los colaboradores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto ofrecido en la organización, así que en la búsqueda de la Calidad Total aparece como elemento fundamental de partida: la comunicación. La buena gestión de una comunicación debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

Mayo plantea un tipo de comunicación informal donde la espontaneidad surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas. Una buena comunicación ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Además, aporta incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y son útiles a la organización.

La comunicación es fundamental para que los procesos y procedimientos se desarrollen de manera efectiva cumpliendo con los objetivos propuestos por toda

la institución. Es por ello que, Mayo plantea las siguientes acciones para llevarla a cabo:

- ❖ Debe ser fluida en todos los niveles de la Facultad a través de los diferentes medios logísticos, revistas, boletines semanales, intranet y videoconferencias, con el objetivo de crear cultura organizacional, difundir las agendas y planes de acción, socializar y lograr los objetivos institucionales.
- ❖ Comunicar a todo el personal, sin importar su puesto, de todo lo que la Facultad se proyecta, de los eventos, de los cambios estructurales, buscando siempre el beneficio en conjunto a través de reuniones quincenales en donde se aborden temas sobre los logros y fracasos de la Facultad.
- ❖ Establecer conjuntamente los objetivos entre todo el personal. Es de vital importancia que haya un común acuerdo entre los administrativos y directivos sobre los objetivos a trazar, así se logra que todos busquen llegar a cumplir las metas. En un primer momento esto se debe hacer de manera individual, luego por equipos dentro de un área, para terminar con la Facultad y que los colaboradores puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no a la Facultad; se puede aprovechar realizar actividades después de la oficina para compartir un momento agradable, para revisar la condición general de la Institución, comentar y celebrar los éxitos recientes, comentar y decidir acciones respecto a los fracasos o fallos y principalmente para crear un ambiente que estimule las relaciones entre colaboradores y el trabajo en equipo.
- ❖ Implementar buzones de sugerencia para fomentar e incentivar el departamento de recursos humanos. A través de este buzón los colaboradores podrán indicar, si no desean manifestar abiertamente los puntos de vistas y al ver que son considerados y evaluados se sentirán más animados a participar y a comunicar las ideas.

❖ Estar seguro de que cada integrante de la Facultad reciba y lea el Manual del colaborador donde se precisen los objetivos de la organización y descripción detallada de su cargo.

❖ Emitir un medio cíclico de comunicación interna en el que se informe aspectos sociales como cumpleaños, nuevos ingresos, matrimonios, nacimientos, entre otros como actividades que la empresa ha realizado o las esté planificando.

Relación de la Gestión Directiva con las Dimensiones del Clima Organizacional

Gestión Directiva	Dimensiones del Clima Organizacional
Motivación	Motivación. Recompensa. Confort.
Dinámica de grupo	Conflicto y cooperación.
Liderazgo	Liderazgo. Innovación.
Organización	Estructura.
Comunicación	Toma de decisiones. Identidad. Comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Según el diagnóstico se evidenció que en la facultad se encuentran dificultades tanto en la gestión directiva como en el clima organizacional de la misma. La Gestión directiva no presenta un liderazgo definido por lo que la comunicación y organización se encuentran afectadas negativamente incidiendo en un clima organizacional inestable y motivación deficiente por parte de los colaboradores.
- El Modelo de Gestión Directiva basado en la Teoría de Elton Mayo que se plantea es la alternativa viable para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un colaborador percibe el ambiente laboral, el rendimiento, la productividad, la satisfacción.
- Este Modelo plantea la sensibilización hacia el cambio organizacional promoviendo y apoyando la iniciativa de los trabajadores para así fomentar la aceptación al cambio y a los nuevos enfoques administrativos capacitándolos en concordancia con los avances tecnológicos y la Filosofía de la Facultad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los directivos de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” se enfoquen en los colaboradores. Es decir que los jefes utilicen un sistema de liderazgo, el cual brinde mayor participación de las personas que laboran en dicha facultad donde los colaboradores de la Facultad podrán tomar sus propias decisiones, enfocadas al logro de los objetivos, con el apoyo y dirección de su líder
- La aplicación del Modelo propuesto a la Facultad ayudará a mejorar la gestión desarrollada por los directivos influenciando positivamente en el clima organizacional de dicha Institución. Este tipo de liderazgo que plantea Elton Mayo hará que el clima laboral sea más dinámico, provocando que los colaboradores estén satisfechos.
- Para mejorar la comunicación se recomienda que exista dentro de la Facultad medios de información que publiquen datos reales y a tiempo. Estos medios de información pueden ser ubicados en lugares estratégicos, publicando todo tipo de información tanto deportiva, social, cultural y laboral, asimismo fechas importantes que recordar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVITRES, V. (2000). *“Método Científico. Planificación de la Investigación”*. Chiclayo: CIENCIA.
- ALVARADO O. (2000) *“Gestión Educativa. Enfoques y Procesos”*. Lima: EDITORIAL UDEGRAF S.A.
- ARIAS, F. (1999). *“El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración”*. Caracas: EDITORIAL EPISTEME. ORIAL EDICIONES.3ra edición.
- CHIAVENATO, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*. México: MCGRAW-HILL.
- DRUCKER, P. (1998). *“Los desafíos de la administración en el siglo XXI”*. Argentina: EDITORIAL SUDAMERICANA.
- GONZÁLEZ, S. (2011). *“Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas”*. Barranquilla – Colombia.
- HERNÁNDEZ, R. y otros. (2010). *“Metodología de la Investigación”*. México: EDITORIAL MC. GRAW-HILL. 4ta edición.
- LAZZATI, S.; SANGUINETTI, E. (2003). *“Gerencia y Liderazgo”*. Buenos Aires: MACCHI GRUPO EDITOR.
- LLANEZA, J. (2007). *“Ergonomía y psicología aplicada”*. España: LEX NOVA.
- MANES, J. (2003). *“Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional”*. Buenos Aires: EDITORIAL GRANICA.
- MATSUSHITA, K. (1996). *“Claves de un buen gerente”*. Lima: EDITORIAL KYODAI TRADING CORPORATION S.A.
- MAYO, E. (2002). *“Teoría de las Relaciones Humanas”*. México: FCE.
- REYES, E. (2009). *“Clima organizacional y salud mental laboral en la universidad”*.

Lima.

SALAZAR, L. (1984). *“La dirección de personal. Principios, técnicas y métodos”*. Lima. 4ta edición.

STEINER, G. (1998). *“Planeación estratégica”*. México: COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL. 23ava edición.

VARA, A. (2008). *“La Tesis de Maestría en Educación. Una guía efectiva para obtener el Grado de Maestro y no desistir en el intento. Tomo I: El Proyecto de Tesis”*. Lima: UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES.

TESIS

ACOSTA, B. y VENEGAS, C. *“Clima Organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio”*. Lima: REVISTA IIPSI.

AGUDELO, L., CASTRO, J. y ECHEVERRÍA, N. (2011). *“Cultura y Clima Organizacional”*. Colombia: CORPORACIÓN UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

ARANGO, J. (2011). *“Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo”*. Colombia: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

BETZHOLD, J. (2006) *“Importancia de las Percepciones de la Membresía y Propuesta de Modelo Sistémico del Clima Organizacional”*. Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE.

CASTILLO, M. (2011). *“El Clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, Mexico Estudio de Caso: Multi”*. México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS.

CASTRO, N. (2012). *“Estudio del Clima Laboral de los colaboradores de Talento Humano del Gobierno Provincial del Guayas”*.

- CHIANG, M. (2004). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupo de profesores y/o investigadores universitarios*. Lambayeque – Perú.
- DEL CASTILLO, E. y YAMADA G. (2008). *“Responsabilidad social y buen clima laboral: Una fórmula ganadora”*.
- DEL VALLE, C. (2012). *“Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las organizaciones educativas”*. Venezuela: OBSERVATORIO LABORAL REVISTA VENEZOLANA.
- GÁLVEZ, S. (2002). *“Las Relaciones Humanas en la Administración Educativa”*. Guatemala: FACULTAD DE HUMANIDADES DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.
- GARZA, D. (2011). *“El Clima Organizacional en la Dirección General De Ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”*. México.
- GONZÁLES, R. y NOBLECILLA, E. (2002). *“Un modelo de gestión estratégica para la UNPRG”*. Lambayeque – Perú.
- MERLO, E. (2011- 2012). *“Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” del Distrito Metropolitano de Quito”*. Ecuador.
- MOLOCHO, N. (2009). *“Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01”*. Lima Sur.
- MORENO, J. (2002). *“Modelo de gestión estratégica y prospectiva para la formación docente en la Facultad de Educación de la Universidad Particular de Chiclayo”*. Lambayeque – Perú.
- OBANDO, G. y VALLEJOS, T. (2001). *“Clima organizacional y productividad académica en el docente de la facultad de Enfermería, 1999”*. Lambayeque – Perú.
- ORELLANA, M. (2011). *“Gerencia Universitaria. Estilos Gerenciales y su*

- incidencia en el Desempeño Organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala*". Costa Rica: UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA.
- RAMOS, D. (2012) *"El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje"*. Colombia: UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD.
- REYES, E. (2009). *"Clima organizacional y salud mental; Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos"*. Lambayeque – Perú.
- REYES, N. (2012). *"Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Nivel Secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao"*. Lima – Perú.
- RÍOS, LI. (2011). *"Gestión de estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional basado en la Teoría de Likert. Caso Facultad de Educación y Humanidades. Nivel primario de la Universidad Nacional De San Martín. Tarapoto. Año 2009"*. Lambayeque – Perú.
- SÁNCHEZ, J. (2005). *"Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional"*. Lima.
- SEGREDO, A. y PÉREZ, L. (2011). *"El Clima Organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos"*.
- ZAMBRANO, F. (2009). *"El Liderazgo Democrático del profesor y la disciplina escolar de los niños de la Escuela Fiscal Mixta "28 De Mayo"*. Ecuador: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

LINCOGRAFÍA

- FACHSE. (2008). *"Manual de Organización y funciones – FACHSE"*. Lambayeque – Perú. Disponible en internet: <http://www.unprg.edu.pe/univ/upload/transparencia/MOF-ACHSE.pdf>.

Acceso el 30 de junio de 2014.

FERNÁNDEZ, T. (2004). "*Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*". España: REICE REVISTA IBEROAMERICANA SOBRE CALIDAD, EFICACIA Y CAMBIO EN EDUCACIÓN. 2 (2), 43-68. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>. Acceso el 20 de mayo de 2014.

MENDOZA, N. (2011). "*Clima institucional y organizacional*". Lambayeque: UCV. Disponible en Internet: <http://recursoshumanosucvsi.blogspot.com/?view=sidebar>. Acceso el 20 de mayo de 2014.

SEGREDO, A. (2011). "*La gestión universitaria y el clima organizacional*". Artículo de revisión. La Habana: EDUCACIÓN MÉDICA SUPERIOR. 25 (2). Disponible en Internet: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000200013&script=sci_arttext . Acceso el 26 de mayo de 2014.

REDDIN, W. (2004). "*Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad*". Cuadernos de Management Número 120, 79-84. Disponible en Internet: http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf . Acceso el 26 de mayo de 2014.

SALAZAR, J., GUERRERO, J., MACHADO, Y. y CAÑEDO, R. (2009). "*Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*". La Habana: ACIMED. 20 (4). Disponible en Internet: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S102494352009001000004&script=sci_arttext . Acceso el 26 de mayo de 2014.

MONTES, F. (2013). "*El clima institucional y su influencia en la gestión*". México: Revista Conexión de Psicología. 2 (6), 1-8. Disponible en Internet: <http://aliatuniversidades.com.mx/conexxion/images/pdf/conexxion6.pdf> . Acceso el 04 de junio de 2014.

ANEXOS

ANEXO N° 1
CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN DIRECTIVA

I. OBJETIVOS.

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la Gestión Directiva que se identifica en su facultad. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a las propias experiencias.

II. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una **X** su respuesta.

SEXO	MASCULINO	<input type="checkbox"/>	FEMENINO	<input type="checkbox"/>		
EDAD	DE 20 A 34	<input type="checkbox"/>	DE 35 A 49	<input type="checkbox"/>	DE 50 A MÁS	<input type="checkbox"/>
NIVEL DE ESTUDIOS	SECUNDARIA INSTITUTO BACHILLER	<input type="checkbox"/>	LICENCIADO MAGÍSTER	<input type="checkbox"/>	DOCTOR	<input type="checkbox"/>
CONDICIÓN LABORAL	CONTRATADO	<input type="checkbox"/>	NOMBRADO	<input type="checkbox"/>		
TIEMPO DE SERVICIO	DE 1 A 10 AÑOS	<input type="checkbox"/>	DE 11 A 20	<input type="checkbox"/>	DE 21 A MÁS	<input type="checkbox"/>
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE	<input type="checkbox"/>	DIRECTIVO	<input type="checkbox"/>	ADMINISTRATIVO	<input type="checkbox"/>

III. INSTRUCCIONES.

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder marcando con una **(X)** la respuesta que considere correcta.

- | | | |
|------------------------|---------------------------|-------------------------|
| 1. Nunca | 2. Muy pocas veces | 3. Algunas veces |
| 4. Casi siempre | 5. Siempre | |

N°	DIMENSIONES	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	Liderazgo: Concepción de líder	1. Reconozco la cualidad de un líder de ser capaz de dirigirse a sí mismo y no actuar como una persona aislada.					
2	Liderazgo: Capacidades del líder	2. Poseo una visión clara y formada sobre lo que deseo para mi Facultad, creyendo en ella.					
		3. Traduzco y comunico esa visión a través de metas para la Facultad y de expectativas para los docentes, estudiantes, funcionarios y padres, proponiendo actividades.					
		4. Contribuyo a crear un buen ambiente de trabajo, apoyando las iniciativas, organizando las actividades.					
		5. Me encuentra visible y dispuesto a apoyar, teniendo conocimiento de los miembros de la Facultad y no dejándome absorber por las tareas administrativas.					
		6. Diseño y sugiero estrategias y procesos de aprendizaje organizacional y pedagógico.					
3	Finalidad	7. Como líder, guío el potencial humano de los miembros de la Facultad y los recursos hacia el logro de la misión y visión organizacional en aras de ofrecer un servicio educativo de Calidad.					
		8. Considero que mi inteligencia interpersonal ayuda a mejorar mi función como líder.					
		9. Promuevo la acción cooperativa.					
		10. Estimulo el desempeño laboral.					

		11. Genero un servicio educativo de calidad.					
4	Estilos de gestión	12. Considero que para tomar decisiones están centrados en una sola persona.					
		13. Considero que es más importante los métodos y los procedimientos, que al propósito que los mismos persiguen.					
		14. Promuevo el uso de las reuniones de trabajo como una herramienta de gestión y las opiniones e ideas del personal son tomadas en cuenta.					
		15. Me caracterizo por tomar en cuenta las buenas opiniones que los funcionarios puedan aportar al sistema.					
		16. Brindo la confianza necesaria a mis colaboradores a los cuales simplemente les doy ciertas directrices y los dejo trabajar, en base a controles en los procesos de gestión.					

ANEXO N° 2
CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

I. OBJETIVOS.

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el Clima Organizacional que se identifica en su facultad. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a las propias experiencias.

II. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una **X** su respuesta.

SEXO	MASCULINO	<input type="checkbox"/>	FEMENINO	<input type="checkbox"/>		
EDAD	DE 20 A 34	<input type="checkbox"/>	DE 35 A 49	<input type="checkbox"/>	DE 50 A MÁS	<input type="checkbox"/>
NIVEL DE ESTUDIOS	SECUNDARIA INSTITUTO BACHILLER	<input type="checkbox"/>	LICENCIADO MAGÍSTER	<input type="checkbox"/>	DOCTOR	<input type="checkbox"/>
CONDICIÓN LABORAL	CONTRATADO	<input type="checkbox"/>	NOMBRADO	<input type="checkbox"/>		
TIEMPO DE SERVICIO	DE 1 A 10 AÑOS	<input type="checkbox"/>	DE 11 A 20	<input type="checkbox"/>	DE 21 A MÁS	<input type="checkbox"/>
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE	<input type="checkbox"/>	DIRECTIVO	<input type="checkbox"/>	ADMINISTRATIVO	<input type="checkbox"/>

III. INSTRUCCIONES:

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder marcando con una **(X)** la respuesta que considere correcta.

- | | | |
|------------------------|---------------------------|-------------------------|
| 1. Nunca | 2. Muy pocas veces | 3. Algunas veces |
| 4. Casi siempre | 5. Siempre | |

N°	DIMENSIONES	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	Motivación	1.Nuestros directivos propician las condiciones que llevan a los empleados a trabajar intensamente dentro de la facultad.					
		2.Muestro reacciones y actitudes favorables.					
2	Liderazgo	3.Mi jefe inmediato superior presenta un tipo de liderazgo en todas las acciones.					
		4.Mi jefe muestra flexibilidad al aplicar el tipo de liderazgo dependiendo de condiciones que existen en el medio social tales como valores, normas y procedimientos.					
3	Toma de decisiones	5.Mi jefe evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la falta, así como el papel de los empleados en este proceso.					
		6.Mi jefe analiza de qué manera delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.					
4	Identidad	7.Me identifico (sentimiento de pertenencia) con la Facultad y comparto mis objetivos personales con los de la misma.					
5	Comunicación	8.Evidencio un buen nivel de comunicación dentro de la Facultad.					
		9.Tengo facilidad de hacer que se escuchen mis quejas dentro de la Facultad.					
6	Estructura	10.Percibo que la estructura de la Facultad es adecuada en cuanto a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.					

7	Innovación	11.La Facultad muestra la voluntad de experimentar nuevos modelos de gestión.					
8	Conflicto y cooperación	12. Observo un buen nivel de colaboración entre mis compañeros en el ejercicio de nuestro trabajo y en los apoyos materiales y humanos que recibimos de la Facultad.					
9	Recompensa	13. Mi jefe genera un clima apropiado en la Facultad utilizando más el premio que el castigo, incentivando a los colaboradores a hacer bien su trabajo y si no lo hace se le impulse a mejorar a mediano plazo.					
10	Confort	14. Mi jefe genera esfuerzos para crear un ambiente físico, sano y agradable.					