



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**SECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE LIDERAZGO, FUNDAMENTADO EN LA  
TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y  
BLANCHARD PARA ORGANIZAR INTEGRALMENTE EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES – FILIAL NORTE -  
CHICLAYO**

**TESIS**

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

**PRESENTADO POR:**

**Deisy Melissa Rojas Paz**

**Héctor Javier López Carrasco**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2015**

**PROGRAMA DE LIDERAZGO, FUNDAMENTADO EN LA TEORÍA DE  
LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD PARA  
ORGANIZAR INTEGRALMENTE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
DE LA UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES – FILIAL NORTE –  
CHICLAYO**

---

**DEISY MELISSA ROJAS PAZ**  
**AUTOR**

---

**HÉCTOR JAVIER LÓPEZ CARARSCO**  
**AUTOR**

---

**Dr. JOSÉ MAQUEN CASTRO**  
**ASESOR**

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para obtener el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

**APROBADO POR:**

---

**Dr. JULIO SEVILLA EXEBIO.**  
**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**Dr. RAFAEL GARCÍA CABALLERO.**  
**SECRETARIO DEL JURADO**

---

**M. Sc. CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO..**  
**VOCAL DEL JURADO**

**Lambayeque, Mayo del 2015**

## **DEDICATORIA**

A nuestra familia por apoyarnos siempre en los momentos más difíciles.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos la sabiduría necesaria para cumplir nuestros objetivos.

A nuestro asesor José Maquen, quien nos orientó para poder realizar el presente trabajo.

## ÍNDICE

### CONTENIDOS

#### Págs.

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE	V
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES – FILIAL NORTE – CHICLAYO	14
UBICACIÓN O CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	14
EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	22
MANIFESTACIONES Y CARACTERISTICAS DEL PROBLEMA	25
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	37
2.2 BASES TEÓRICAS:	37
Clima Organizacional	37
Liderazgo	49
Teoría del Liderazgo Situacional	60
 CAPÍTULO III: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	
3.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	69
3.2 MODELO TEÓRICO	73
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS	97

## **RESUMEN**

El problema a abordar en la presente investigación es que se observa en el proceso de gestión universitaria ciertas deficiencias en el clima organizacional, lo que se manifiesta en la limitada percepción de la responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, manejo de conflicto e identidad, lo que genera finalmente poco trabajo en equipo, falta de satisfacción laboral e identificación con la universidad. La investigación tiene como propósito demostrar que la aplicación de un Programa de Liderazgo, fundamentado en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, organiza integralmente el Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte – Chiclayo. La hipótesis formulada es que si se aplica un Programa de Liderazgo, fundamentado en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, entonces se organizará el Clima Organizacional integralmente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte – Chiclayo. En la presente investigación se empleó el diseño pre experimental, con aplicación de pre test y post test. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta. Siendo el Pre test y Post test el Cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968) y modificado en el año 2001 por Echezuria y Rivas (que introdujeron 3 ítems más).

Palabras claves: Clima Organizacional, Liderazgo, Liderazgo Situacional

## **ABSTRACT**

The problem to be addressed in this research is seen in the process of university management certain deficiencies in the organizational climate, which is reflected in the limited perception of responsibility, reward, risk, relationships, performance standards, support, management conflict and identity, which ultimately generates little teamwork, lack of job satisfaction and identification with the university. The research aims to demonstrate that the application of a leadership program, based on the theory of Situational Leadership Hersey and Blanchard, fully organizes the organizational climate at the Faculty of Administrative Sciences and Human Resources at the University San Martin de Porres - Filial North - Chiclayo. The assumption made is that if a Leadership Program, based on the theory of Situational Leadership Hersey and Blanchard, applies then the organizational climate will be organized integrally in the Faculty of Administrative Sciences and Human Resources at the University San Martin de Porres - Filial North - Chiclayo. In this research the pre experimental design was used, applying pre test and post test. As data collection technique was used the survey. Being the pretest and post test the questionnaire prepared by Litwin and Stringer (1968) and amended in 2001 by Echezuria and Rivas (who introduced three more items).

**Keywords:** Organizational Climate, Leadership Situational, Leadership



## **INTRODUCCIÓN**

En las Universidades como Organizaciones labora un conjunto de profesionales dedicados a brindar a los estudiantes una educación integral, lo que los convierte en agentes educativos que influyen decisivamente en su formación, por ello es necesario que interactúen acertadamente y que permitan promover un adecuado clima organizacional.

Muchos directivos no comprenden el significado del clima organizacional y eso puede traer problemas en los niveles de ausentismo, lentitud, desmotivación, indiferencia, conflictos y en consecuencia baja productividad y baja adaptación. Los directivos y docentes como líderes deben realizar esfuerzos comunes para organizar integralmente el clima organizacional.

El líder por definición es un conductor de grupos humanos cuya importancia es vital en una sociedad tan globalizada, cambiante, y más aún, en las empresas como organizaciones básicamente humanas

El problema a abordar en la presente investigación es que se observa en el proceso de gestión universitaria ciertas deficiencias en el clima organizacional, lo que se manifiesta en la limitada percepción de la responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, manejo de conflicto e identidad, lo que genera finalmente poco trabajo en equipo, falta de satisfacción laboral e identificación con la universidad.

En la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte existen inadecuadas relaciones interpersonales, hay formación de grupos docentes; entre las consecuencias

que se reflejan a partir de esta problemática se describe el poco trabajo en equipo y por ende falta de planificación en la institución.

El estilo de gestión jerárquico por parte de los directivos conlleva a la centralización en la toma de decisiones y responsabilidades; observándose los efectos en docentes desmotivados y por ende docentes no satisfechos con la labor docente

El seguimiento de intereses personales por parte de los docentes conlleva a la falta de identificación con la institución; observándose los efectos en solo cumplir con el horario de trabajo y por ende poca participación en los eventos o reuniones realizadas por la institución.

La investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un Programa de Liderazgo, fundamentado en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, organiza integralmente el Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte – Chiclayo. Los objetivos específicos son:

- Diagnosticar el Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte – Chiclayo, mediante la aplicación de un pre test
- Diseñar un Programa de Liderazgo, fundamentado en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard
- Aplicar una Programa de Liderazgo, fundamentado en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte – Chiclayo

- Medir el nivel de Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte, luego de la aplicación del programa de Liderazgo, fundamentado en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard a través de un pos test.

La hipótesis formulada es: Si se aplica un Programa de Liderazgo, fundamentado en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, entonces se organizará el Clima Organizacional integralmente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte – Chiclayo

La presente propuesta se fundamenta en la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, estos autores han hecho contribuciones importantes al estudio del liderazgo, sin duda, como son el reconocimiento de que el estilo del líder puede llevarse a cabo con mayor o menor habilidad; el énfasis en que el comportamiento del líder debe ser flexible y adaptarse a situaciones cambiantes de sus subordinados y, lo más importante, el reconocimiento de que los líderes tienen la oportunidad de mejorarlas capacidades y la confianza en sí mismos de sus subordinados. En las Universidades se observa que los directivos de los diversos estamentos de gestión emplean generalmente el estilo de liderazgo dirigir, no considerando el nivel de madurez de los docentes y administrativos, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea, ya la confianza en sí mismo, al auto-respeto, y la disposición o motivación.

Consideramos que en las Instituciones de educación Superior existen profesionales con distinto nivel de madurez para las diversas tareas que podrían realizar debido a la mucha o poca: experiencia, conocimiento y motivación. Por lo anterior es necesario que el estilo de liderazgo que ejerce el jefe o directivo deba estar acorde al nivel preparación del profesional. Lo anterior permitirá organizar integralmente el Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres, en sus dimensiones responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, manejo de conflicto e identidad

En la presente investigación se utilizó los Métodos Teóricos como el analítico, el histórico y también el uso de los Métodos Empíricos como la observación y la experimentación. Se empleó el diseño pre experimental, el cual consta de un solo grupo de estudio al cual se aplica un pre test y post test. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta. Siendo el Pre test y Post test el Cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968) y modificado en el año 2001 por Echezuria y Rivas (que introdujeron 3 ítems más).

La presente investigación está diseñada en tres capítulos:

El **primer capítulo**, se presenta el análisis del objeto de estudio, a partir de la ubicación de la Institución, aspectos importantes del problema, el análisis de las tendencias de cómo surge el problema; cómo se manifiesta actualmente y la descripción de la metodología, que nos permitió llevar a cabo la investigación.

El **segundo capítulo** contiene el marco teórico presentado a través de un estudio documental de diferentes fuentes escritas, dando a conocer los antecedentes y las teorías que permiten fundamentar una comprensión conceptual de la investigación

El **tercer capítulo** está constituido por el análisis e interpretación y los resultados de los datos obtenidos que tienen que ver directamente con el problema de investigación realizada a partir del análisis y el contraste de la información organizada en los cuadros estadístico, finalizando este capítulo con la propuesta de liderazgo para organizar integralmente el Clima organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte – Chiclayo

Se termina este trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las sugerencias o recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

# **CAPÍTULO I**

## **El Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martin De Porres – Filial Norte - Chiclayo**

En este Capítulo se desarrolla el análisis de la problemática del Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martin de Porres – Filial Norte - Chiclayo, a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución del mismo; las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo, la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

### **Ubicación o contextualización del problema**

La presente investigación se realizará en la Universidad San Martín de Porres – Filial norte – Chiclayo, la cual se encuentra ubicada en la provincia de Chiclayo, Región de Lambayeque ubicada en el norte de la costa peruana, aproximadamente entre las coordenadas geográficas 5 28'36" y 7 14'37" de latitud Sur y 79 41'30" y 80 37'23" de longitud oeste del Meridiano de Greenwich, específicamente, en el noroeste y este de la región Lambayeque.

La Universidad de San Martín de Porres, remonta sus orígenes al Instituto Pro-Deo, una casa dedicada al cultivo de la filosofía y la teología que fundara el RP Dr. Vicente Sánchez Valer de la orden de predicadores (Dominicos). Poco después que el Papa Juan XXIII elevara a los altares al beato Fray Martín de Porres Velásquez de la Orden Dominica del Perú, se funda la Universidad bajo la advocación del nuevo santo; el 17 de mayo de 1962.

Las primeras Facultades fueron las de Educación y Letras incluyendo los Institutos de Filosofía, Castellano, Literatura, Historia, Geografía y Periodismo. El Primer Rector fue el fundador, el RP Vicente Sánchez Valer. Aquella fue una época recordada con nostalgia por los fundadores debido al espíritu innovador y de crecimiento que los llevó a incorporar las carreras de Ciencias Contables, Economía, Administración, Derecho, Trabajo Social, Sociología, Psicología y los Institutos de Relaciones Industriales y Cooperativismo.

Los años setenta estuvieron marcados por una gran actividad en lo que concierne a infraestructura como, por ejemplo, la adquisición del extenso terreno de la Ciudad Universitaria en el entonces lejano distrito de Santa Anita. Tiempo después se construirían las instalaciones para los programas de Sociología y Trabajo Social. Durante los años ochenta la Universidad se dedicó a sentar las bases de su futuro desarrollo, capacitando profesores y desarrollando cuidadosamente su oferta académica mediante estructuras curriculares que respondieran a las necesidades del país y de su desarrollo.

Los noventa fueron, sin duda, años de fructífero desarrollo para la Universidad de San Martín de Porres. El desbordante entusiasmo y compromiso de sus autoridades y de la comunidad universitaria, permitieron dotarla de una infraestructura acorde con su prestigio. Es así como se construyeron los locales de las Facultades de Ciencias de la Comunicación, Obstetricia y Odontología y, más recientemente, los modernos locales de las Facultades de Medicina, de Ingeniería y Arquitectura y de Derecho y Ciencia Política. El desarrollo de la Universidad en esta etapa estuvo orientado a desarrollar una institución comprometida con la investigación y construcción de

conocimientos. Este compromiso ha hecho que sea la institución universitaria que más ha invertido en Tecnología de la Información con más de 10,000 computadoras instaladas en 16 campus totalmente interconectados. En dichos campus ofrecemos a alumnos y profesores la multiplicidad de equipos que requieren para el desarrollo de sus especialidades. Es así que la Escuela de Ciencias de la Comunicación cuenta con dos estudios de televisión, varias islas de edición digital, cincuenta cámaras profesionales de TV, Taller de Infografía, Redacción y Diseño de Periódicos. En la Facultad de Medicina Humana destaca el Laboratorio de Genética y Biología Molecular, dedicado a estudios de categoría internacional. La Facultad de Odontología atiende más de diez mil consultas mensuales en la Clínica Odontológica.

La Facultad de Ingeniería y Arquitectura cuenta con laboratorios de procesamiento de imágenes, de sistemas de información geográfica, de tecnología orientada a objetos y desarrollamos proyectos innovadores de investigación sobre negocios digitales y educación virtual, área está en la que participan diversas facultades y que tuvo un resonante éxito al participar más de mil médicos de todo el mundo en el primer curso virtual de actualización ofrecido por la Facultad de Medicina Humana. Las Facultades de Derecho y Ciencia Política y las de Administración y Relaciones Industriales, así como la de Ciencias Contables Económicas y Financieras ofrecen consultorios jurídicos gratuitos y talleres de consultoría empresarial para apoyar el desarrollo de la empresa peruana.

En sus más de 40 años de servicio a la comunidad, la Universidad de San Martín de Porres ha alcanzado, por mérito propio, un lugar especial en el



sistema educativo peruano. Actualmente es una moderna institución que cuenta con 9 facultades que ofrecen dieciocho carreras profesionales, 1 escuela (12 secciones de postgrado), 3 doctorados, más de treinta mil alumnos y 2,500 trabajadores, entre docentes y administrativos. Es la universidad más grande del Perú y se ubica entre las tres mejores universidades privadas del país.

La infraestructura y organización alcanzada por la Universidad le permiten atender los más exigentes y diversos requerimientos académicos y administrativos de profesores y alumnos, además de las actividades extracurriculares destinadas a brindar una formación integral, lo que se reflejó en la acreditación de su Facultad de Medicina Humana, una de las primeras del Perú en obtener este reconocimiento exigido por ley.

Solo en la última década del siglo XX, la Universidad de San Martín de Porres graduó a más de 40,000 profesionales y contribuyó con la cultura universal mediante la publicación de más de doscientos libros y el auspicio de obras tan notables como la puesta en escena de la ópera Aída en la Huaca Pucllana, una primicia latinoamericana. Cabe destacar que la Universidad dedica importantes recursos a apoyar a más de tres mil estudiantes distinguidos cuyos limitados recursos no les permitirían acceder a educación universitaria de calidad. Esta ayuda se refleja en más de US\$1'700,000 en becas de estudios otorgadas a través de nuestras oficinas de bienestar estudiantil.

Iniciado el tercer milenio, la Universidad ha renovado su compromiso con el desarrollo del país al crear el primer Instituto de Gobierno, entidad de

reflexión e investigación que ofrece maestrías en Gobernabilidad y en Negocios Internacionales que, estamos seguros sentarán las bases necesarias para la construcción de un país más libre y más justo.

Al aproximarse al medio siglo de existencia, la universidad de San Martín de Porres mira al futuro con optimismo y con la confianza de haberse convertido en un pilar del desarrollo del Perú.

La Facultad De Ciencias Administrativas de USMP define la siguiente identidad<sup>1</sup>

### **Visión**

Consolidarnos como una institución socialmente responsable, reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia y compromiso en la formación y perfeccionamiento de profesionales innovadores y emprendedores generadores de valor para la sociedad y el ámbito empresarial

### **Misión**

Formar profesionales competentes para la gestión de las organizaciones, con perspectiva local y global, visión humanística y valores éticos, contribuyendo al desarrollo sostenible de nuestra sociedad, a través de:

- La orientación de nuestros procesos y recursos hacia la excelencia académica, empleando adecuadas tecnologías educativas, experiencias empresariales permanentes, profesores y personal administrativo calificados.
- La promoción de la investigación científica para la generación de conocimiento y tecnología aplicable a la mejora empresarial.

---

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Nuestra Facultad en: <http://www.administracion.usmp.edu.pe/nuestra-facultad/>

- El desarrollo de una cultura innovadora y emprendedora promoviendo la creación de empresas sostenibles.
- El apoyo y fortalecimiento del sector productivo y de la sociedad, mediante la implementación de proyectos y servicios orientados al mejoramiento de su gestión.

La Universidad de San Martín de Porres promueve los siguientes valores, que considera son parte esencial y permanente de la cultura de la Institución, contribuyen a darle un claro sentido de identidad que trasciende a los cambios del entorno y sirven de guía de acción de nuestra casa de estudios.

1. Respeto a la persona

Es la clara y completa comprensión de los derechos y deberes individuales y colectivos, así como la disposición para reconocer y entender las diferencias y asumir constructivamente la controversia y la pluralidad de ideas. Es también el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades del otro.

2. Búsqueda de la verdad

Es la preocupación constante del ser humano por dar respuestas a todas sus cuestiones fundamentales y constituye una necesidad de la vida humana.

3. Integridad (honestidad, equidad, justicia, solidaridad y vocaciones de servicio)

Es la realización del trabajo con actitud positiva, cooperativa y desinteresada, para satisfacción personal de la institución y la sociedad. Nuestro accionar debe ser por convicción, haciendo lo éticamente correcto. Debemos pensar, hablar y actuar con apego a principios y valores morales.

#### 4. Búsqueda de la excelencia

Nos orientamos hacia el mejoramiento y la innovación continua. Nos proponemos objetivos ambiciosos y apoyamos su logro. Es la conciencian de la propia perfectibilidad ligada a una clara filosofía del mejoramiento permanente. La excelencia es una constante en la ejecución de nuestras actividades académicas y administrativas, las cuales realizamos con calidad y productividad. Ante el reto de la excelencia, únicamente la alta calidad profesional, la actitud idónea y la pasión con la que asumamos nuestras funciones, nos permitirán seguir creando futuro y responder a las necesidades de un país que nos demanda ser cada día mejores.

#### 5. Liderazgo (académico, tecnológico y otros)

Es la capacidad de cada miembro de la comunidad universitaria para auto gestionar su realización personal y lograr el compromiso de las personas que le rodean en función de objetivos comunes. Desarrollar la capacidad de liderazgo significará la adopción de un programa personal claro y acorde con la misión institucional y de una filosofía de vida basada en el aprendizaje continuo, la innovación, la negociación y la toma oportuna de decisiones, así como el establecimiento de relaciones duraderas entre los miembros del equipo y con nuestros beneficiarios.

#### 6. Actitud innovadora y emprendedora

Incentivamos la creatividad como un instrumento para la innovación y la optimización en el uso de recursos para enfrentar los retos profesionales y la capacidad de poder llevar a cabo con éxito un proyecto, interpretando las

características reales del entorno y viendo en ellas la oportunidad para la realización de un negocio.

#### 7. Conservación ambiental

Es una práctica permanente de la comunidad universitaria respecto al uso racional y sostenible de los recursos, el progreso generacional y la preservación del ambiente, del que somos parte integrante. Impulsamos además una cultura y una preocupación constante por el desarrollo sostenible del país.

#### 8. Trabajo en equipo

Trabajamos en forma colaborativa, con una apropiada cohesión, coordinación, cooperación y comunicación asertiva. Compartimos nuestro talento, valorando las diferencias de opinión y fomentando el logro de aspiraciones individuales en cada miembro de la comunidad universitaria.

#### 9. Comunicación efectiva

Uso de todos los canales de información para crear un clima de confianza, respeto y bienestar que favorezca la efectividad de las tareas y que tenga en cuenta todos los aspectos relevantes, garantizando la coordinación transversal entre las diferentes entidades que constituyen y articulan el conjunto de la USMP.

#### 10. Compromiso con el desarrollo del país

Mantenemos un alto compromiso con la constante adecuación del quehacer universitario para que responda a las realidades sociales, formando profesionales con una gran sensibilidad y responsabilidad, capaces de

contribuir con el bienestar de las comunidades, a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

### **Evolución Histórica del Clima Organizacional**

Las Organizaciones son un factor clave en la vida de la sociedad e independientemente de la función que cumplen en ella, requieren de personas que mediante su desempeño, permitan que éstas alcancen los objetivos y metas para las cuales se crearon. Por lo tanto, con los nuevos retos que se presentan en las organizaciones, éstas deben orientarse fundamentalmente en la comprensión del comportamiento humano en su entorno de trabajo.

Hoy en día las organizaciones buscan un mejor desarrollo que las haga satisfacer sus necesidades que la sociedad les demanda. Es por ello que las organizaciones necesitan trabajadores satisfechos y estimulados, de lo contrario las instituciones vivirán en un clima desfavorable, insatisfacción laboral, poca o nula productividad.

Las grandes empresas españolas poseen una serie de especificidades, en cuanto a clima organizativo, que merece la pena resaltar. La primera es que la percepción de cómo son retribuidos los profesionales de estas grandes empresas y su satisfacción general es muy inferior al resto. Esto es, al menos, curioso, ya que esta tipología de empresas quizás es la que mejor ha resistido los recientes envites del negocio. Ello nos lleva a pensar que la población de empleados de este tipo de empresas percibe de una manera más intensa las recesiones del entorno, un caso más del dicho empresarial anglosajón “perception is Reality and other is Rubbish”.

Curiosamente, el único punto netamente positivo respecto a la media general es la “Claridad dentro del Centro o Departamento”. Esto se explica por el hecho de que muchas de estas empresas están haciendo importantes esfuerzos para mejorar la “Calidad Directiva” de sus jefes, responsables de centro y de departamento, lo cual ha tenido también su reflejo en una mayor valoración de la claridad en el entorno más cercano al trabajador.

Se tiene una gran “Imagen de Empresa”, pero se reclama mayor autonomía y libertad de actuación.

Se hizo un estudio para responder a la pregunta: ¿es el clima laboral en España muy diferente al de Europa y al del resto del mundo?, para responderla se han recogido los datos de las empresas españolas en los últimos 3 años y se han comparado con la Norma Global y la Norma Europea (conjunto de datos más recientes de ambos entornos geográficos).

Lo más resaltable, a primera vista, es que ambas normas presentan una tendencia similar, con un grado de dispersión nunca mayor del 20%, salvo en “Imagen de Empresa” e “Identificación con la Compañía”, que resultan ser mucho mayor es en el colectivo español.

La Norma Europea tiene mayor similitud con la española, posee también una mayor dispersión al contemplar entornos nacionales con situaciones socio-laborales muy diferentes. Si miramos al resto del mundo, las dimensiones que están peor en España son “Flexibilidad”, “Claridad Organizativa” y “Responsabilidad” (todas ellas en el ámbito de la empresa).

En Latinoamérica muchos directivos no comprenden el significado del clima organizacional y eso puede traer problemas en los niveles de

ausentismo, lentitud, desmotivación, indiferencia, conflictos y en consecuencia baja productividad y baja adaptación

La gestión de una Institución Educativa supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima organizacional.

Tanto los directivos y docentes de un centro educativo deben considerar que la calidad del clima organizacional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos.

El Perú es el país cuyos docentes están más insatisfechos con su trabajo, y en mayor proporción les gustaría cambiar de Institución. Por otro, son sus docentes quienes más proporción de tiempo dedican a la docencia directa en el aula y, con ello menos a planificar y preparar clases, corregir, reunirse con sus colegas, entre otros. (Murillo, 2012, p8).

La organización universitaria está basada en la burocracia, la cual representa una estructura jerárquica piramidal y formal establecida (cadena de mando), con actividades y objetivos determinados, especialización de las tareas, además de reglamentos bien definidos. Sin embargo, hay que señalar que este modelo de administración, implementado desde hace mucho tiempo, ha conducido a la universidad a la lentitud de las actividades, rutinización y muchas veces ineficiencia de las mismas, conllevando a un clima impersonal y cerrado.



## **Manifestación y Características del Problema**

En la Región Lambayeque, la gestión Universitaria no es la más adecuada, por parte de la Dirección de las instituciones; por el contrario se aprecia un estilo de gestión “jerárquico tradicional”, cargada de burocratismo y verticalidad, con falta de transparencia en la administración de los recursos y en la toma de decisiones; carencia de planificación estratégica, que contrasta con los nuevos paradigmas de gestión basados en el trabajo en equipo, descentralización, delegación de funciones, participación y transparencia orientados a una educación de calidad centrado en el estudiante.

En las instituciones educativas se observa que las relaciones entre docentes y directivos no son las mejores, lo que se evidencia en la formación de grupos antagónicos

Ante todo estos problemas podemos indicar que la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte no es ajena a esta realidad.

Debido a las inadecuadas relaciones interpersonales hay formación de grupos docentes; entre las consecuencias que se reflejan a partir de esta problemática se describe el poco trabajo en equipo y por ende falta de planeamiento estratégico en la universidad.

El estilo de gestión jerárquico por parte de los directivos conlleva a la centralización en la toma de decisiones y responsabilidades; observándose los efectos en docentes desmotivados y por ende docentes no satisfechos con la labor docente

El seguimiento de intereses personales por parte de los docentes conlleva a la falta de identificación con la institución; observándose los efectos en solo cumplir con el horario de trabajo y por ende poca participación en los eventos o reuniones realizadas por la institución.

### Resultados del Pre test

A continuación se muestran los resultados de la administración del Cuestionario Organizational Climate Questionarie al grupo de estudio

**Cuadro 1. Resultados por categorías de dimensión estructura**

	Frecuencia	%	% acum.
Regular	13	65,0	65,0
Bueno	7	35,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Pre test – Marzo 2015

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles de la dimensión estructura del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría Malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 65%, 13 participantes, quienes están en camino de percibir la dimensión estructura del clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 35%, 7 participantes, quienes evidencian la dimensión estructura del clima organizacional satisfactoria,

situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

**Cuadro 2. Resultados por categorías de dimensión responsabilidad**

	Frecuencia	%	% acum.
Regular	11	55,0	55,0
Bueno	9	45,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Pre test – Marzo 2015

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles de la dimensión responsabilidad del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría Malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 55%, 11 participantes, quienes están en camino de percibir la dimensión responsabilidad del clima organizacional como satisfactoria, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 45%, 9 participantes, quienes evidencian la dimensión responsabilidad del clima organizacional satisfactoria, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

**Cuadro 3. Resultados por categorías de dimensión recompensa**

	Frecuencia	%	% acum.
Regular	2	10,0	10,0
Bueno	18	90,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Pre test – Marzo 2015

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles de la dimensión recompensa del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría Malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 10%, 2 participantes, quienes están en camino de percibir la dimensión recompensa del clima organizacional como satisfactoria, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 90%, 18 participantes, quienes evidencian la dimensión recompensa del clima organizacional satisfactoria, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

**Cuadro 4. Resultados por categorías de dimensión riesgo**

	Frecuencia	%	% acum.
Valid Regular	12	60,0	60,0
Bueno	8	40,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Pre test – Marzo 2015

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles de la dimensión riesgo del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría Malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 60%, 12 participantes, quienes están en camino de percibir la dimensión riesgo del clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 40%, 8 participantes, quienes evidencian la dimensión riesgo del clima organizacional satisfactoria, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

**Cuadro 5. Resultados por categorías de dimensión relaciones**

	Frecuencia	%	% acum.
Regular	14	70,0	70,0
Bueno	6	30,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Pre test – Marzo 2015

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles de la dimensión relaciones del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría Malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 70%, 14 participantes, quienes están en camino de percibir la dimensión relaciones del clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 30%, 6 participantes, quienes evidencian la dimensión relaciones del clima organizacional satisfactoria, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

**Cuadro 6. Resultados por categorías de dimensión apoyo**

	Frecuencia	%	% acum.
Regular	17	85,0	85,0
Bueno	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Pre test – Marzo 2015

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles de la dimensión apoyo del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría Malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 85%, 17 participantes, quienes están en camino de percibir la dimensión apoyo del clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 15%, 3 participantes, quienes evidencian la dimensión apoyo del clima organizacional satisfactoria, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

**Cuadro 7. Resultados por categorías de dimensión desempeño**

	Frecuencia	%	% acum.
Regular	14	70,0	70,0
Bueno	6	30,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Pre test – Marzo 2015

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles de la dimensión desempeño del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría Malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 70%, 14 participantes, quienes están en camino de percibir la dimensión desempeño del clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 30%, 6 participantes, quienes evidencian la dimensión desempeño del clima organizacional satisfactoria, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

**Cuadro 8. Resultados por categorías de dimensión conflicto**

	Frecuencia	%	% acum.
Regular	15	75,0	75,0
Bueno	5	25,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Pre test – Marzo 2015

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles de la dimensión conflicto del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría Malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 75%, 15 participantes, quienes están en camino de percibir la dimensión conflicto del clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 25%, 5 participantes, quienes evidencian la dimensión conflicto del clima organizacional satisfactoria, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.



**Cuadro 9. Resultados por categorías de dimensión identidad**

	Frecuencia	%	% acum.
Regular	17	85,0	85,0
Bueno	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Pre test – Marzo 2015

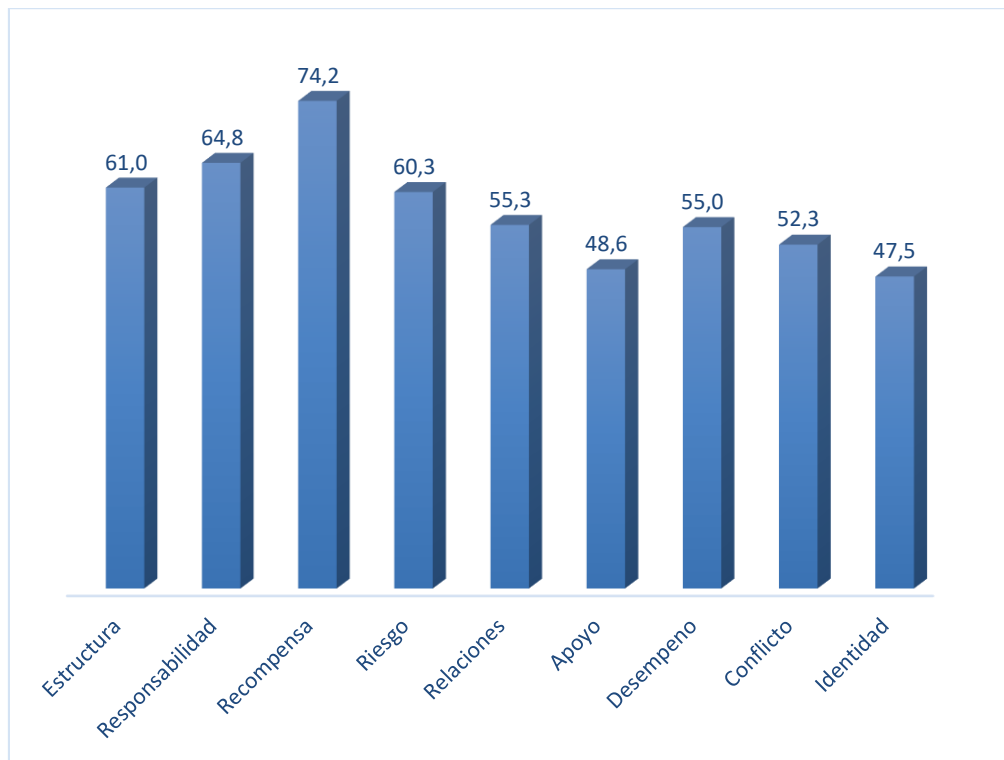
De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles de la dimensión identidad del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría Malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 85%, 17 participantes, quienes están en camino de percibir la dimensión identidad del clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 15%, 3 participantes, quienes evidencian la dimensión identidad del clima organizacional satisfactoria, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

**Gráfico 1. Distribución de las dimensiones del Clima organizacional de acuerdo a las calificaciones porcentuales**



Fuente: Pre test aplicado grupo de estudio – Marzo 2015

Los resultados reportan que en general los trabajadores de la la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martin de Porres – Filial Norte tienen una regular percepción del Clima Organizacional en 8 de las 9 dimensiones evaluadas por Litwin y Stringer. Siendo las mejor evaluadas: Responsabilidad (64.7%) y Estructura (61.0%), seguidas por Riesgo (60.3%), Relaciones (55.3%), Desempeño (55%), Conflicto (52%) e Identidad (47.5%)

Se tiene una buena percepción del Clima Organizacional en la dimensión recompensa (74,2%) ya que se obtuvo una puntuación por encima de los sesenta y seis puntos porcentuales (ver gráfico 1)

**Cuadro 10. Resultados del Pre test por categorías del Clima Organizacional**

<b>Categoría</b>	<b>frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	6	30
Regular	14	70
Total	20	100

FUENTE: Aplicación del Pre test – Marzo2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría Malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 70%, 14 participantes, quienes están en camino de percibir el clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 30%, 6 participantes, quienes evidencian un clima organizacional satisfactorio, percibiendo sus dimensiones eficientes, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

### **Metodología de la Investigación**

Realice una investigación de tipo aplicada, enmarcada en el enfoque cuantitativo. El diseño aplicado fue el pre experimental, con aplicación de pre test y post test.

Utilice como técnica de recolección de datos la encuesta. Siendo el Pre test y Post test el Cuestionario Organizational Climate Questionarie, elaborado por Litwin y Stringer (1968) y modificado en el año 2001 por Echezuria y Rivas

(que introdujeron 3 ítems más). Se administró al grupo de estudio, antes y después de aplicar el Programa. La operacionalización de la variable clima organizacional se muestra en el anexo 2.

En la presente investigación se consideró como población los docentes, directivos y administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte – Chiclayo, siendo un total de 20. Para el presente estudio se considera como muestra a la población, dado su tamaño (20)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **SISTEMA CONCEPTUAL**

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Litwin y Stringer (1968), por su parte, definen el clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno. Además, este influye en el comportamiento de los trabajadores

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. (Chiavenato, 2000, p.86)

El clima organizacional es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la Institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas.

El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y

como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones (Martínez, B. 2001, p.4)

El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros.

Si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios. (Velásquez, 2003)

Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral los trabajadores van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma diferenciarse de las demás.

Hodgetts y Altman (1985) define al clima laboral como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.

En toda Institución de cualquier rubro, el clima organizacional es diferente, ya que son disímiles factores que determinen el clima como pueden ser: comunicación, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y satisfacción que influyen en el comportamiento de las personas, ya sea en mejorar o no su desempeño.

Según Medina (1989), clima organizacional es el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o

sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micra grupal o macro grupal

Se trata, entonces, de un ambiente organizacional típicamente social pues su naturaleza intrínseca no es otra que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes. De modo que el carácter que asumen tales interacciones define un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo institucional.

La gestión de un centro educativo supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima organizacional.

Solamente un buen clima organizacional posibilita una creativa participación de los docentes y no docentes en la vida del centro. Si el clima organizacional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa.

La dirección de un centro educativo debe considerar que la calidad del clima organizacional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos. Y, claro está, no es tarea fácil.

## **Índices del Clima organizacional**

La posibilidad de incidir positivamente sobre el clima humano y profesional de una institución depende en gran medida de cuatro índices aplicables a la dirección:

a) Claridad de objetivos, sin claridad de objetivos lo que se diluye no es el clima sino la propia institución.

b) Capacidad de liderazgo, sin capacidad de liderazgo no es posible comunicar los objetivos y menos obtener las complicidades y colaboraciones necesarias.

c) Actitud dialogante, sin diálogo no es posible la construcción de un equipo profesional en el que los proyectos personales interaccionen de modo colaborativo con los objetivos institucionales.

d) Facultad de decisión, sin posibilidades de tomar decisiones, incluso unipersonales, la dirección no existe.

En una institución con objetivos claros, en donde se de un liderazgo potente, y facultado para tomar decisiones, la dirección no sólo anuncia el proyecto institucional y llama a la cooperación sino que facilita la realización de los proyectos personales de los colaboradores. Queda así abierto el camino hacia una mayor participación, no tanto en la toma de decisiones, que finalmente corresponde a la dirección, sino en la elaboración de las mismas.

En esas condiciones el clima organizacional puede mejorar cualitativamente. Y con él, todo. Es decir toda la gestión.

## **Elementos del Clima Organizacional**



En ese sentido, se reconoce como sus elementos básicos: agentes, relaciones, comunicación y cultura.

a. Los agentes

No son otros que las personas que forman parte de la comunidad educativa, cuya intervención los convierte en protagonistas del quehacer del centro educativo. Dicha intervención puede ocurrir a nivel individual o a nivel asociativo, lo cual define dos tipos de agentes:

- \* Agentes personales: alumnos, profesores, directivos, administrativos y padres de familia. Los padres de familia tienen una presencia directa a nivel de los niveles educativos básicos, la cual se pierde a adoptar un carácter indirecto en los niveles educativos superiores.

- \* Agentes asociativos: asamblea de profesores, asociaciones de alumnos y padres de familia, gremios de profesores.

b. Las relaciones

El Tejido de interacción es directa que desarrollan los agentes del centro educativo. Interacciones que traslucen tanto opciones personales como las vinculaciones funcionales en torno a los desempeños que la institución educativa requiere. Traduce entonces, dos aspectos distintivos:

- \* Las actitudes de acogida, participación, cooperación y autonomía; o con actitudes de reserva y absentismo, competitividad, intolerancia y frustración.

- \* Las interacciones funcionales derivadas de las responsabilidades del puesto de trabajo.

#### c. La comunicación

Canal o cauce que pone en funcionamiento las vinculaciones. Del grado de fluidez y claridad de los mensajes y la información depende el grado de adecuación y desarrollo de las relaciones.

#### d. La cultura

Marco normativo determinado por el conjunto de pautas de conducta, creencias, expectativas, aspiraciones, intereses, hábitos y valores, que consciente o inconscientemente van marcando el comportamiento de los agentes o miembros de la comunidad educativa.

### **Importancia del clima organizacional**

Las organizaciones se preocupan cada día más por proporcionar a sus trabajadores un clima organizacional que les permita desempeñarse eficientemente; con el propósito de conseguir, por medio de este, el logro de los objetivos organizacionales.

De esta manera, la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Guillen y Guil, 2000).

El clima laboral nos permite obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización. Una valoración del clima organizacional permite: a) obtener información sobre las reacciones,

disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización; b) disponer de información sobre las condiciones laborales; c) incentivar la participación en las diversas actividades del sistema; d) potenciar los mecanismos de comunicación y de relación y; e) obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, el conocimiento del clima imperante en las organizaciones es vital, ya que además supone una gestión activa que posibilita: a) la prevención de planes ante los cambios y dificultades; b) la planificación de acciones que faciliten el desarrollo de la organización; c) la determinación de los de resolución de problemas y; d) la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Guillen y Guil, 2000).

De este modo, es importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por 3 razones principales: 1) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y; 3) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet, 1987)

## **Enfoque Dimensional de Clima Organizacional**

El Enfoque Dimensional entiende al clima como una realidad compuesta por dimensiones medibles que están más o menos desarrolladas en distintas áreas de la organización.

Existen diversos enfoques y dimensiones sobre el clima organizacional y diferentes autores hablan del mismo desde diferentes conceptos y modelos de gestión de recursos humanos, sin embargo bajo todos los enfoques se habla de modelos dimensionales que influyen en el clima que aunque no sean exactamente coincidentes en su denominación o concepto, aparecen siempre durante el análisis los siguientes:

- ☐ Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización.
- ☐ Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado están en ellos.
- ☐ Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo.
- ☐ Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos.
- ☐ Estándares: La percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo.

Dentro de estas dimensiones se consideran algunos factores como: Condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos, Estilos de Liderazgo, Políticas Organizacionales, Valores Gerenciales, Estructura Organizacional y Características de los miembros, la edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros.

### **Cuestionario y dimensiones de Litwin y Stringer**

En base a su teoría del clima organizacional, Litwin y Stringer elaboraron un instrumento que permite obtener las percepciones de los empleados y las respuestas subjetivas del clima organizacional.

Para desarrollar este instrumento, los autores distribuyeron un cuestionario abierto a veinticinco directivos y personal especialista en cada área de una prestigiosa empresa. A partir del análisis de este instrumento se elaboró otro cuestionario con ocho categorías preliminares y cuarenta y cuatro ítems. Después de realizar el análisis de jueces, el cuestionario quedó reducido a seis variables con un total de treinta y un ítems. Este cuestionario manejó las siguientes variables:

1. Estructura. Es el sentimiento de los trabajadores acerca de las limitaciones en su situación de trabajo; cuántas reglas, regulaciones y procedimientos hay en su centro de trabajo.

2. Responsabilidad. Es el sentimiento que tienen los individuos sobre el ser su propio jefe; no tener que comprobar todas sus decisiones.

3. Riesgo. Es el grado de inseguridad y desafío en el trabajo.

4. Recompensa. Es el sentimiento de ser bien remunerado por el trabajo bien hecho; el énfasis sobre el premio contra la crítica y el castigo.

5. Calor y apoyo. Es el sentimiento de buen compañerismo y la ayuda que prevalece en la organización.

6. Conflicto. Percepción de los individuos acerca de que la dirección no teme enfrentar las diferencias de opiniones o problemas; es el énfasis que pone la dirección en resolver las diferencias tan pronto surjan.

### **Desarrollo de una medida de clima mejorada**

La aplicación inicial del cuestionario fue designada para evaluar la consistencia de las escalas y la relación entre ellas. Este cuestionario demostró tener una consistencia razonable. No obstante, los autores deseaban tener mayor consistencia en el instrumento, por lo que se decidió usar el cuestionario inicial en un estudio experimental para verificar los efectos del clima sobre la motivación y con ello mejorar el cuestionario.

Los objetivos por desarrollar un cuestionario mejorado fueron:

a) Reducir la superposición de las escalas del clima;

b) Incrementar la claridad conceptual de las variables y;

c) Agregar nuevas escalas basadas en los aspectos del clima organizacional que no se habían cubierto en el cuestionario y en el estudio preliminar.

En este proceso de mejoramiento del cuestionario, las variables calor y apoyo se separaron; además se agregaron dos escalas más: estándares e identidad. La variable estándares hace alusión al interés de la dirección por obtener un excelente desempeño y la variable identidad tiene que ver con los sentimientos de pertenencia a la organización.

De este modo el cuestionario mejorado, se conformó por nueve variables con un total de cincuenta y tres ítems. Se presenta a continuación la descripción de dichas variables:

1. Estructura. Esta dimensión está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad. Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por si solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Riesgo. Corresponde al sentimiento acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares de desempeño. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de trabajo.

8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Esta dimensión se basa en las opiniones encontradas y que son toleradas en un ambiente de trabajo.

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

El cuestionario de Litwin y Stringer tiene un grado de confiabilidad alto y, además su amplia gama de variables permite tener una visión detallada de las



percepciones de los trabajadores; por lo que se obtiene una visión integral del clima de la organización.

## **LIDERAZGO**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Según Rallph (1999) el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Según Fischman (2006), describe al liderazgo como el proceso de movilizar personas hacia objetivos y metas compartidas. En este aspecto, deja claro que son los jóvenes los principales llamados a movilizar a los demás, para encontrar soluciones creativas a los problemas de nuestra sociedad: eso es liderazgo transformador. El liderazgo transformador es el nivel más alto del liderazgo. Según explica Fischman, existen niveles de líderes:

- Liderazgo ausente: Es aquel que está acostumbrado a hacer las cosas solo y se olvida que tiene gente a su cargo. Al aislarse en su mundo, resulta muy poco motivador para el grupo.

- Liderazgo Transaccional: Este líder ve el liderazgo como una transacción. “Yo te doy tu premio, si tu trabajas”. Aunque definitivamente es algo mejor que el líder ausente, no es suficientemente efectivo.

- Liderazgo Transformador: Este líder eleva a la gente hacia ideales. Es el mejor de todos, ya que lleva a la gente al encuentro de su más alta necesidad, que es trascender.

### **Estilos de liderazgo.**

Cuando a un individuo se le otorga la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, debe lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

El enfoque para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes; la forma más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

**1. El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**2. El líder demócrata:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**3. Líder Liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas.

En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotores del estilo liberal que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Según Goleman (2005) los directivos, utilizan muy a menudo seis estilos de liderazgo, que presentamos a continuación, y son los siguientes:

**a. El Estilo Coercitivo.** Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas son incapaces de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral

son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe al orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral, preguntándose: ¿Qué importa todo esto?".

**b. El Estilo Orientativo.** Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

c. **El Estilo Afiliativo.** Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

La flexibilidad también aumenta, porque el líder afiliativo no impone restricciones, no necesarias sobre cómo el empleado, ha de hacer su trabajo diario. Da a las personas, la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectivo. Los líderes afiliativos, son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores de relaciones natos. Aparte de cuidar sus emociones de su gente, un líder afiliativo puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas abiertamente.

El impacto generalmente positivo que el estilo afiliativo tiene, lo hace un buen planteamiento en todo terreno. Sin embargo, los líderes deben emplearlo

en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación o crear mucho más confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser usado jamás de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos, raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin timón.

**d. El Estilo Participativo.** Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas



ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que dándole suficiente vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

**e. El Estilo Imitativo.** Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así, de simple.

De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder, y su moral cae. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: "si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo",

El trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de qué quiere realmente el líder. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo libremente ó para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da "feedback" sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, las personas sienten que: "han perdido el rumbo", dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común.

Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro ó antes que la fecha límite. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

**f. El Estilo Capacitador.** Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa.

Animan a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

De los seis estilos, el capacitador es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes contaron que no tenían tiempo en un mercado altamente exigente para realizar una tarea tan lenta y tediosa como sería enseñar a otros y ayudarles a crecer en su medio laboral. Sin embargo, quienes ignoran este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente y efectiva: su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.

### **Liderazgo y Gestión**

Si bien, tradicionalmente se ha asimilado el liderazgo con el hecho de ocupar determinadas posiciones formales en la organización, la experiencia ha mostrado que lo que efectivamente moviliza a una organización, no está necesariamente en la posición formal que se tenga, sino en la capacidad del líder para implicar a otros actores en misiones consensuadas, articulando las visiones parciales en un significado compartido expresado en la cultura escolar. Un líder tiene por tanto la capacidad de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos.

Liderazgo y gestión, si bien responden a procesos distintos, son muy complementarios en relación con el desarrollo de la organización escolar: un buen gestor puede ser –“o no”-, un buen líder (y un buen líder implica ser más que un buen gestor). El gestor se preocupa de que los procedimientos prescritos se desarrollen con eficiencia y efectividad, y el líder necesariamente debe ir más allá de la propia gestión para incorporar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico.

La gestión, como se ha señalado, implica procesos de planificación considerando las metas, etapas y recursos, el desarrollo del plan a través de la organización y el control, monitoreo y resolución de problemas para continuar con la planificación original. Sin embargo cuando se entiende la gestión como un proceso que debe guiarse con liderazgo, aparece la relevancia de mirar los cambios fijando orientaciones, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir los cambios. La gestión se vuelve una tarea que involucra no sólo el manejo de recursos, sino también la coordinación de personas a quienes es necesario comunicar de manera comprensible la nueva orientación, junto con motivar e inspirar para asegurar el cumplimiento del plan.

## **TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL**

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) es un modelo que se dio a conocer en 1969. Desde entonces, ha experimentado varias modificaciones. Sus autores Paul Hersey y Ken Blanchard han presentado diversas propuestas y han incorporado elementos nuevos con el fin de mejorar la versión inicial.

### **A) Diferencia entre Dirección y Liderazgo**

Según sus autores, la TLS es una teoría sobre el liderazgo y no sobre la dirección. La distinción entre liderazgo y dirección es importante. El director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta. Por otra parte, el liderazgo es un concepto más amplio, dado que incluye tanto los contextos formales como los informales. Como señalan Hersey, Blanchard y Johnson (1998), el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Esta distinción permitió a Hersey y Blanchard aplicar su teoría a cualquier situación en la que una persona –el líder– tiene influencia sobre otra –el seguidor–, ya sea en las relaciones entre padres e hijos, entre profesores y alumnos, o en cualquier contexto organizacional (empresas privadas, hospitales, centros educativos, ámbito militar, organizaciones voluntarias, etc.).

### **B) Base de la teoría del liderazgo situacional**

Este modelo se apoya en los siguientes supuestos:

1. La dirección es un servicio que el líder brinda al colaborador.
2. No existe un estilo único de liderazgo que pueda considerarse el mejor, pero si existe el estilo óptimo en cada situación.
3. Las características de cada colaborador en cada situación son diferentes y cambiantes y requieren diferentes estilos de conducción.
4. La situación del colaborador cambia, por lo tanto es el líder el que debe cambiar su comportamiento.

Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

### **C) Estilos de dirección**

El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

- Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
- Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- Participar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son:

- La conducta de tarea; son aquellos comportamientos del líder que usa para comunicar lo que debe hacerse, el qué, el cuándo, el cómo y el dónde. (alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.)
- La conducta de relación; es el apoyo integral dado por el líder a su colaborador estableciendo una comunicación bilateral. (cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto y en la interacción con el mando y con otros compañeros)
- La madurez: muestra el nivel de voluntad o aptitud que posee el colaborador y sus competencias y disposición (motivación) para dirigir el comportamiento.

Esas dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Así:

- Ordenar implica una alta tarea y baja relación.
- Persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación.
- Participar incluye alta relación y baja tarea.
- Delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación.

Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar

las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así: a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados. En 1988, Hersey y Blanchard ampliaron las prescripciones de su modelo, señalando el mejor estilo para un determinado nivel de madurez: Por ejemplo, si los subordinados están al nivel de madurez/preparación más bajo (M1), Dirigir o E1 será el mejor estilo, Persuadir o E2 será el segundo mejor, Participar o E3 es el tercero mejor y, por último, Delegar o E4 será el peor.

#### **D) Concepto de madurez.**

La variable madurez en la TLS se mide sólo en relación con una tarea concreta desempeñada por un subordinado. Es decir, una persona no es madura o inmadura en términos generales, sino para tareas u objetivos específicos. El seguidor puede ser más maduro para ciertas facetas de su trabajo y menos maduro para otras. Considerada así, la madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente.

El grupo podría ser homogéneo o no en su nivel de madurez. La madurez del subordinado incluye dos componentes:



a) Madurez para el puesto, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea, y se puede identificar como la capacidad; y b) Madurez psicológica, hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto-respeto, y se puede asimilar a la disposición o motivación.

**Cuadro 11. Continuo Inmaduro-Maduro**

<b>INMADURO</b>	<b>MADURO</b>
Pasivo	Activo.
Dependencia.	Independencia.
Comportamiento limitado	Capaz de comportarse de muchas formas.
Intereses errático y superficial	Intereses más profundo y más fuerte.
Perspectiva a corto plazo	Perspectiva a largo plazo (pasado y futuro).
Posición subordinada	Posición igual o superior.
Falta de conocimiento de sí mismo	Conocimiento y control de sí mismo.

Fuente: Argyris (1964).

### **Niveles de madurez**

A pesar de que en la TLS se plantea como un continuo, la madurez del seguidor se divide en cuatro niveles (M1 o madurez baja, M2 o madurez de baja a moderada, M3 o madurez de moderada a alta y M4 o madurez alta). Donde:

M1 implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas;

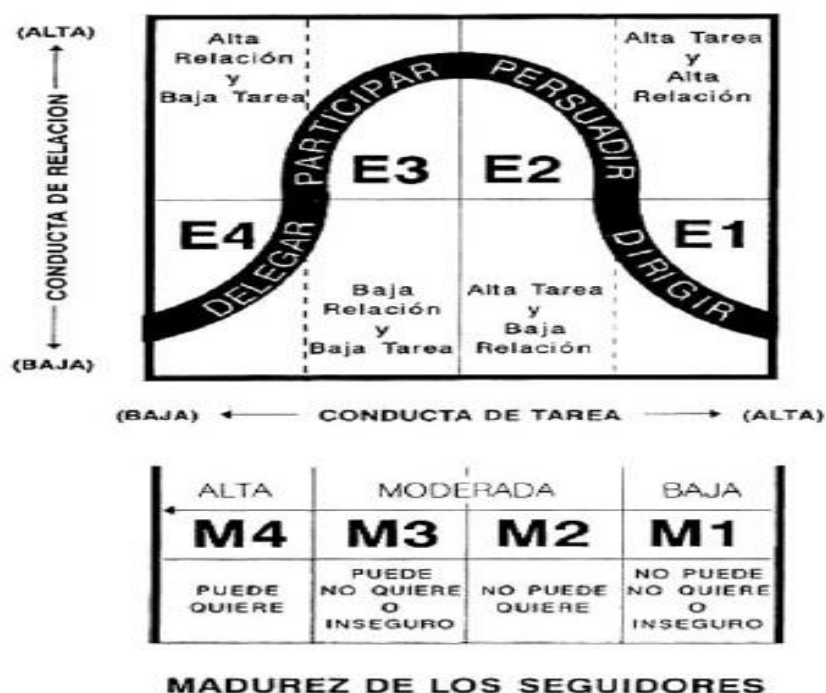
M2 significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta;

M3 es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación pero mucha capacidad;

M4 el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación.

En el grafico N° 02 se aprecia la integración de los diversos componentes del modelo de liderazgo situacional. Conforme los seguidores van alcanzando mayor grado de madurez el líder no solo responde reduciendo su control sobre las actividades, sino también disminuyendo su conducta en cuanto a las relaciones

**Grafico 2. Modelo del Liderazgo Situacional**



Fuente: Hersey y Blanchard (1998)

Como puede observarse en el gráfico 2:

- En el cuadrante M1 los seguidores necesitan una dirección clara y específica. En el cuadrante M2 se necesita una conducta partidaria de muchas actividades y gran relación. Esta conducta respecto a las actividades compensa a falta de capacidad de los seguidores y la referente a la gran relación trata de hacer que los seguidores “acepten”, psicológicamente los deseos del líder.
- El cuadrante M3 crea problemas de motivación que se pueden resolver mejor con un estilo partidario de apoyo, que no sea directivo ni participativo. Por último, en el cuadrante M4, el líder no tiene que hacer gran cosa porque los seguidores pueden o quieren asumir la responsabilidad.
- La curva en forma de campana que corresponde a la parte del estilo de liderazgo significa que conforme el nivel de madurez de los seguidores avanza por la línea de inmadurez a madurez, el estilo apropiado de liderazgo se desplaza proporcionalmente por la línea curva.

Para determinar cuál es el estilo apropiado a utilizar en una situación determinada, uno debe definir primero el nivel de madurez del seguidor en relación con una tarea específica que el líder está tratando de lograr a través de los esfuerzos del seguidor. Una vez que ese nivel de madurez se ha identificado, el estilo apropiado de liderazgo puede determinarse al construir un ángulo recto del punto en la línea continua que indica el nivel de madurez del seguidor hasta el punto en donde se intercepta con la línea curva que indica el estilo de liderazgo de liderazgo. El cuadrante en donde está la

intersección sugiere el estilo apropiado a usarse por el líder en esa situación con un seguidor de ese nivel de madurez.

En conclusión dicho en otras palabras, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional. En el modelo se indica que, a cada nivel de madurez, le corresponde más o menos una de las conductas del líder, y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo mostrado.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La puntuación obtenida proporciona el grado de percepción de clima organizacional. La tabla 12 contiene la información relacionada con la calificación jerárquica mínima y máxima y el grado de percepción en el que la persona puede ubicarse de acuerdo a su calificación obtenida.

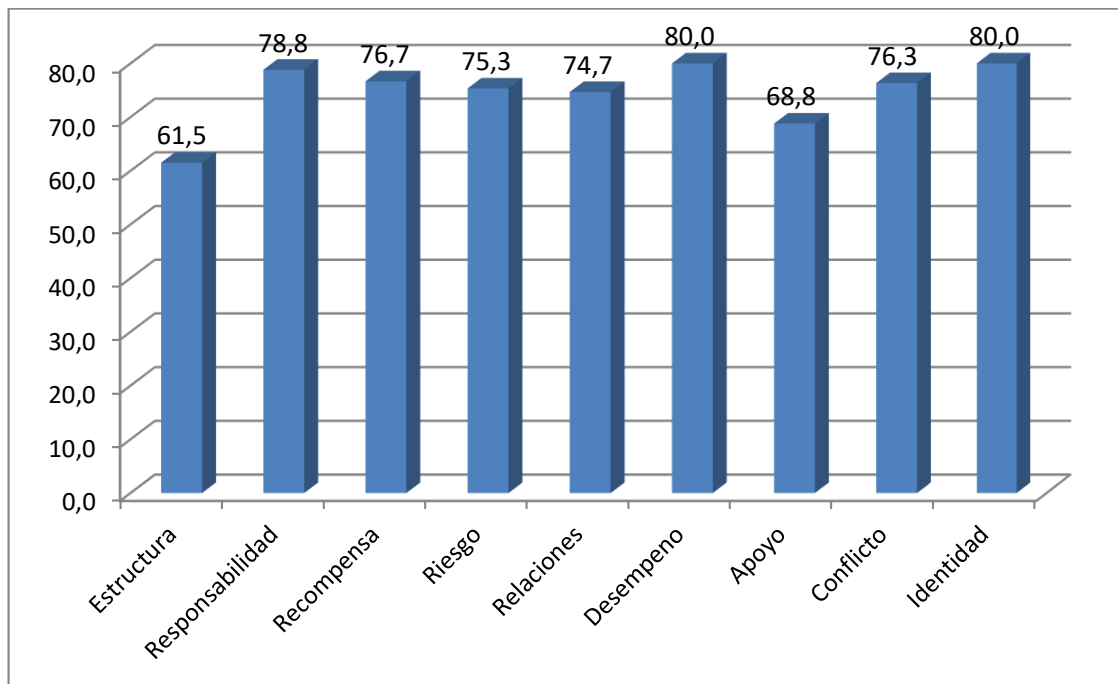
**Cuadro 12. Calificación jerárquica porcentual de acuerdo a las puntuaciones obtenidas**

<b>Grado de percepción del clima</b>	<b>Calificación jerárquica (%)</b>
Bueno	67 – 100
Regular	34 – 66
Malo	0 – 33

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los resultados de la administración del Cuestionario Organizational Climate Questionarie (Post test) al grupo de estudio luego de haber aplicado el Programa de Liderazgo

**Gráfico 3. Distribución de las dimensiones del Clima organizacional de acuerdo a las calificaciones porcentuales del Post test**



Fuente: Post test aplicado grupo de estudio – Marzo 2015

Los resultados del post test reportan que en general los trabajadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres – Filial Norte, ahora tienen una buena percepción del Clima Organizacional en 8 de las 9 dimensiones evaluadas por Litwin y Stringer. Siendo las mejor evaluadas: desempeño e identidad (80%), seguidas por responsabilidad (78.8%), recompensa (76.7%), Conflicto (76.3%), riesgo (75.3%), relaciones (74.7%) y apoyo (68.8%)

Se tiene una regular percepción del Clima Organizacional en la dimensión estructura (61.5%) ya que se obtuvo una puntuación por debajo de los sesenta y seis puntos porcentuales (ver gráfico 3)

**Cuadro 13. Resultados del post test por categorías del Clima Organizacional**

<b>Categoría</b>	<b>frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	14	70
Regular	6	30
Total	20	100

FUENTE: Aplicación del post test – Marzo2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles del clima organizacional en el pretest aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 30%, 6 participantes, quienes están en camino de percibir el clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 70%, 14 participantes, quienes evidencian un clima organizacional satisfactorio, percibiendo sus dimensiones eficientes, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

## Prueba de hipótesis

**Cuadro 14. Prueba t student**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Climapre - climapos	-14,842	2,702	,60428	-16,107	-13,577	-24,563	19	,000

- Planeamiento de la hipótesis estadística.**

Hipótesis nula :  $H_0 : \bar{u}_{post} \leq u_{pre}$

Hipótesis alterna:  $H_a : \bar{u}_{post} > u_{pre}$

- Estimación de la confiabilidad y error.**

Confiabilidad = 0,95 (95% de confianza)

$$\alpha = 0,05$$

- Criterios de decisión :**

Si el nivel crítico  $p < 0,05$  al 95 % de confiabilidad; entonces se rechaza la  $H_0$  y acepta la  $H_a$

Si el nivel crítico  $p > 0,05$  con un grado de confiabilidad menor al 95%, entonces se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$

- Decisión Estadística**

El nivel crítico  $p = 0,000 < 0,05$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y se concluye que el programa ha tenido efecto



### **3.2. PROPUESTA TEÓRICA**

El presente estudio pretende proporcionar bases teóricas y metodológicas que permitan a las instituciones universitarias tener una guía que apoye su gestión institucional.

La presente propuesta está fundamentada en la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS). Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

Define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección (Ordenar, persuadir, participar, delegar) que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados

Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

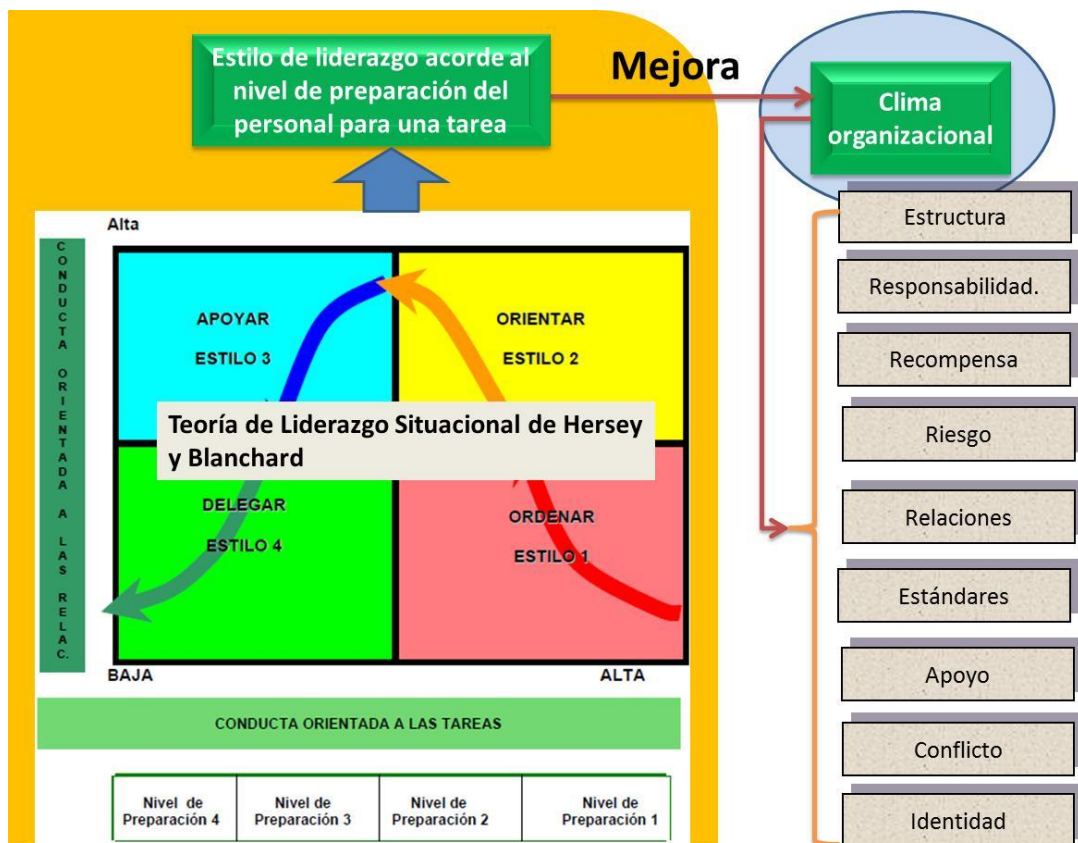
La TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más

altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

A continuación se presenta el modelo teórico de nuestra propuesta:

**Gráfico 4. Modelo Teórico**



Fuente: Elaboración propia

## **PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA ORGANIZAR INTEGRALMENTE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Este programa está constituido por 8 talleres presenciales, siendo fundamentado en el Modelo Teórico visto en el punto 3.2 (Grafico 4)

### **Objetivo**

Mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de La Universidad San Martín de Porres – Filial Norte – Chiclayo, a través de un Programa de Liderazgo situacional

### **Talleres**

En el desarrollo del Programa educativo se tendrá en cuenta lo siguiente:

#### **1. Taller: Sensibilización**

##### **Objetivos**

- Facilitar el conocimiento mutuo y crear, desde el principio, un clima de distensión, acercamiento y participación entre todos (una atmósfera agradable y tolerante).
- Crear actitudes de apertura, diálogo confianza y aceptación mutua entre los participantes.
- Romper los bloques que se derivan de la ansiedad ante una situación nueva.

## **Actividades**

Piensa que eres reportero a quien piden presentar en TV. a un personaje.

Ese personaje es un compañero de tu grupo y tú lo eres para él.

Debes dar al público la idea más exacta de él.

Reflexiona durante un rato sobre las preguntas que le harás, los aspectos en que insistirás, de modo que tu presentación sea la más perfecta posible.

En plan de sugerencia se tiene el cuestionario orientador (ver anexo 3)

Comunicamos a los participantes un resumen de la entrevista realizada sólo recurriendo a la memoria.

Se aplica la evaluación inicial a los participantes

## **2. Taller: “Comunicándome adecuadamente”.**

### **Objetivo**

- Identificar el nivel de desarrollo de la comunicación de los docentes y directivos
- Proponer actividades para desarrollar la habilidad social de la comunicación.

### **Temática**

- La comunicación
- Aprendiendo a escuchar

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

El docente expone la siguiente situación: “María dejó en la ventana de su casa unos Cds de tecnocumbia que le prestó Laura. Estos al estar expuestos a la intemperie se rayaron y malograron. María se los devolvió sin avisarle que se los había malogrado.

Laura intentó escucharlos y se dio cuenta que estaban en mal estado y molestándose mucho, dice: "María me disgusta que no hayas cuidado mis Cds y me los hayas devuelto sin avisarme que estaban malogrados. ¡Estoy muy molesta y nunca más te prestaré mis cosas, siempre malogras las cosas!

María le contesta: Laura lo siento he cometido un error. Tuve un poco de temor de decirte lo que había sucedido, pero es la primera vez que malogro algo tuyo.”

El facilitador preguntará a los participantes ¿Qué han observado en el ejemplo? Pedir comentarios

¿Sucedan situaciones parecidas en su Institución educativa? Solicitar comentarios ¿Qué hacemos, cómo actuamos o respondemos?. Dar ejemplos, indagar sobre sentimientos y emociones haciendo la siguiente pregunta ¿Cómo nos sentimos cuando cometemos una falta o nos critican justamente?

## **B) Desarrollo**

El facilitador explica el tema: Aserción negativa

Indicar que formen 4 ó 5 grupos, según el número de participantes.

Señalar que cada grupo elaborará dos respuestas que contengan aserciones negativas

- a) El director le llama la atención a un docente por no haber entregado las programaciones de las sesiones
- b) Tus compañeros de equipo te llaman la atención por no haber podido cumplir la entrega del trabajo que te correspondía
- c) El director le llama la atención a un docente por haber faltado a clases 2 días, sin ninguna comunicación.
- d) Padres critican a su hijo por mala nota en el examen parcial

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la aserción negativa.

### **C) Cierre**

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

### **3. Taller: “Resolviendo conflictos”**

#### **Objetivo:**

Desarrollar la competencia de manejo de conflictos

**Duración: 3 horas**

#### **Materiales:**

Laminas, limpiatipo, plumones

#### **Actividades:**

##### **A) Inicio**

- El facilitador propone a los participantes que, en forma individual, reflexionen acerca de las afirmaciones del cuestionario individual (ver anexos).
- Una vez finalizada la tarea, el docente organiza a los participantes en grupos para intercambiar opiniones sobre las respuestas, algunos participantes comparten sus respuestas fundamentándolas.

##### **B) Desarrollo.**

- Se forman diadas (grupos de 2 participantes)
- Ambos compañeros leen la primera sección de la ficha informativa (Anexos)
- El participante A repite la información sin ver la lectura
- El participante B le da retroalimentación sin ver el texto
- Ambos trabajan la información



- Ambos compañeros leen la segunda sección de la ficha informativa (Anexos)
- Los dos intercambian los roles para la segunda sección
- A y B continúan de esta manera hasta completar el texto

Las diadas en base al caso Conflicto de amigas (Anexo 4), y siguiendo el procedimiento del gráfico lo resuelven completando los recuadros del gráfico, siendo los pasos para resolver el conflicto.

Leen su solución en plenaria y todos emitirán opiniones.

### **Cierre**

Reciben las fichas de evaluación (anexo 4) para ser llenadas respectivamente.

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

#### **4. Taller: Liderazgo**

##### **Objetivos**

- Precisar el nivel de desarrollo del liderazgo de los docentes y directivos
- Identificar los estilos de liderazgo
- Analizar las ventajas del liderazgo situacional

##### **Temática**

- Liderazgo
- Características de un Líder
- Estilos de liderazgo
- La teoría del liderazgo situacional

##### **Actividades**

###### **A) Inicio**

El facilitador, explica y narra algunos casos en los que se presenta esta habilidad, con personas conocidas.

- Narra la anécdota de la madre Teresa de Calcuta: Visita de ingleses para llevarle un donativo y en ello ante la llegada de un leproso, se muestra el amor de la madre Teresa por los desgraciados. En cambio se nota el lado del interés por el dinero de parte de los visitantes.
- La muerte de Cristo en la Cruz, por salvar a la humanidad.

- La importancia de la trascendencia y no sólo de la autorrealización. Narración de Maslow (jerarquía de necesidades- pirámide de 5 niveles)

Cada participante en forma individual reflexiona y analiza los casos narrados y algunos de los participantes lo comentan.

### **B) Actividad Básica**

De manera individual responde las siguientes preguntas:

¿En dónde has podido aparecer como un líder? (C. Educativo, Comunidad, Aula, etc.

¿Quieres ser líder para algún tipo de actividades? ¿Qué actividades?

¿Qué aspectos requieres desarrollar más para lograr ser un líder?

¿Cuáles son las ventajas del liderazgo situacional?

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del taller.

Se forman equipos de trabajo, cada uno analiza 3 situaciones del cuestionario (anexo 5) y seleccionan una alternativa de solución teniendo en cuenta el liderazgo situacional.

Un representante de cada equipo en plenaria sustenta sus respuestas a los casos analizados

### **C) Cierre**

El facilitador llega a conclusiones sobre liderazgo situacional dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **5. Taller: Organizar un proyecto**

### **Objetivos**

- Desagregar un proyecto en tareas de una manera adecuada, asignando tiempos y un responsable

### **Temática**

- Proyecto. Definición de tareas
- División en tareas
- Realización de un diagrama de GANTT para el proyecto.  
Asignación de tiempos y recursos

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

Se proyecta un video sobre calendarización de proyectos, luego el facilitador realiza un debate sobre lo visto con los participantes

#### **B) Desarrollo**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se conforman equipos de trabajo de 6 participantes, a cada equipo se le asigna la actividad de realizar un proyecto de gestión institucional, proporcionándoles una separata de informativa. Luego se les pide que realicen un diagrama de GANTT en donde se definan las tareas, asignándoles tiempos y un responsable

### **C) Cierre**

Los docentes en grupos se organizan para presentar el diagrama de GANTT del proyecto asignado

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **6. Taller: “Nivel de desarrollo del personal para las tareas”**

### **Objetivos**

- Definir el nivel de desarrollo del docente para las tareas
- Diagnosticar el nivel de preparación del personal

### **Temática**

- Categorías del nivel de desarrollo: Habilidad y voluntad
- Componentes de la Habilidad y voluntad
- Nivel de preparación

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

Se plantean las siguientes interrogantes a los participantes:

Que es una habilidad o competencia?

Qué es la voluntad o compromiso?

Los participantes participan con sus respuestas

Responde individualmente

¿Alguien te ha calificado respecto a una tarea encargada en su trabajo en la Universidad con frases como las siguientes?:

o “Tienes la habilidad y voluntad para realizarla”

.....

o “Tienes la habilidad pero voluntad baja para realizarla”

.....

o “Tienes baja la habilidad pero una voluntad alta para realizarla” .....

o “Tienes baja la habilidad y voluntad para realizarla” .....

Si algunas personas te dicen siempre lo mismo o algo parecido, analiza la situación en que lo dijeron, pues el contexto es importante.

Puede suceder que le falte desarrollar la habilidad o voluntad

## **B) Desarrollo**

El facilitador explica la temática del taller.

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en parejas se realizan entrevistas utilizando los cuestionarios (Anexo 6) para evaluar la competencia y para evaluar el compromiso, respecto a la tarea asignada del Proyecto de gestión institucional dado

En las parejas se realiza un informe del Nivel de desarrollo del docente para la tarea asignada de cada participante en cuanto a cada uno de los componentes de la Habilidad y voluntad

Los equipos de trabajo en base al informe del nivel de desarrollo del docente para la tarea asignada obtenido y acuerdo al cuadro (Anexo 6) diagnostican el nivel de preparación del docente.

Luego un representante de cada equipo los expone ante los demás

## **C) Cierre**

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **7. Taller: “Conciliar el estilo correcto de dirección con: El nivel de preparación del personal”**

### **Objetivos**

- Determinar el estilo correcto de decisión de acuerdo al nivel de preparación del personal

### **Temática**

- Conductas del personal directivo
- Estilos de dirección
- Conciliar el Estilo de Dirección con el Nivel de Preparación

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

Se plantean las siguientes interrogantes a los participantes:

Cuáles son las Conductas del personal directivo?

Cuáles son los Estilos de dirección?

Debe relacionarse el Estilo de Dirección con el Nivel de Preparación del personal en una tarea?

#### **B) Desarrollo**



Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en base al informe de los niveles de preparación en la tarea asignada, obtenido en el seminario anterior. Se debe determinar el estilo de liderazgo

Un representante de cada equipo expone un informe del estilo de dirección seleccionado a aplicar para cada proyecto argumentado las razones de su elección

### **C) Cierre**

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **8. Taller: “Plan de liderazgo situacional y gestión”**

### **Objetivos**

- Elaborar un Plan de liderazgo situacional y gestión

### **Temática**

- Plan de liderazgo situacional y gestión
- Tipos

- Partes del Plan : Objetivos, Acciones, Responsables, Indicadores, Calendarización de las tareas, Nivel de Preparación de los responsables, Estilo de liderazgo

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

Se proyecta un video sobre planificación de proyectos, luego el facilitador realiza un debate sobre lo visto con los participantes

#### **B) Desarrollo**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en base a los informes anteriores, obtenidos en los seminarios anteriores. Se debe formular un **Plan de liderazgo situacional y gestión**

#### **C) Cierre**

Un representante de cada equipo expone su plan de liderazgo y gestión

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **Metodología**

Se hace necesario explicitar las características de la metodología que se va a emplear:

- **Metodología activa:** El centro de atención se sitúa en el grupo y en el trabajo con técnicas grupales (Discusión controversial, lluvia de ideas, trabajo en equipo). Para la realización de la propuesta se trabajará con métodos activos, que permita la participación tanto individual como grupal de los docentes, para ello se contarán con estrategias: Ejercicios a desarrollar durante los talleres, Dinámicas entretenidas poniendo énfasis a la motivación
- **Metodología experiencial:** que se fundamenta en el desarrollo de experiencias y vivencias personales (casuísticas). Se parte de las experiencias reales que los participantes están viviendo, en la medida que sea posible. Presentación de casos prácticos
- **Metodología crítica:** que ayuda a disolver falsos supuestos de nuestras creencias y opiniones y que fomente, al mismo tiempo, el análisis y reflexión profundos, así como la toma de conciencia de nuestras creencias, opiniones, sentimientos, actitudes, y valores contrastándolos con los de los otros.
- **Metodología** que desarrolla el **análisis**, tanto de los contenidos como de los procesos.

## **Evaluación**

La evaluación será aplicada:

### **A. Inicio**

Primeramente se desarrolla el diagnóstico a través cuestionario (anexo 1) para evidenciar la problemática del clima organizacional existente en la universidad.

### **B. Proceso**

Durante el desarrollo se tendrá en cuenta la motivación, capacitación, innovación, investigación, interés, participación de los docentes en cada una de los seminarios - talleres propuestos en el programa, remarcando en todo momento el cumplimiento de objetivos propuestos.

Para ello, se usará una ficha de observación, previamente estructurada

### **C. Final**

- El director con un equipo de trabajo evaluarán las estrategias desarrolladas y cerciorarse del impacto que ha causado, para ello se usará una ficha de entrevista que será aplicada a la comunidad educativa.

## CONCLUSIONES

1. Al inicio de la investigación a través de la aplicación del Pre test, se identificó que la percepción del Clima Organizacional era regular, resultando un 70% de los trabajadores los que perciben este nivel. Así mismo el puntaje porcentual promedio fue 58,6
2. La aplicación del Programa de Liderazgo, fundamentado en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, se desarrolló de una forma dinámica a nivel áulica, institucional y también mediante uso de recursos educativos, permitiendo que los integrantes del grupo de estudio participen en la mejora del Clima Organizacional
3. El grupo estudio en el Post test mejoró significativamente su percepción del clima organizacional, resultando un 70% de los trabajadores los que lo perciben como bueno y un 30% como regular. Así mismo el puntaje porcentual promedio fue 73,4
4. La prueba de hipótesis t de student corrobora la diferencia significativa a favor del post test en el Clima Organizacional, lo que demuestra que el Programa de Liderazgo fue efectivo

## **SUGERENCIAS**

- Se recomienda aplicar la propuesta de liderazgo de forma planificada y dinámica en otras facultades de la Universidad ya que mejoró significativamente el clima organizacional.
- A los padres de familia se les sugiere participar en la organización integral del clima organizacional, siendo esto un factor relevante para el desarrollo académico de sus hijos.
- A los funcionarios de la Universidad San Martín de Porras, se les recomienda implementar Talleres de Clima y Cultura Organizacional, siendo estos necesarios para el desarrollo de la institución.
- Se recomienda realizar futuras investigaciones relacionadas al uso de TICs en programas de liderazgo.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chávez, M. S. (2013). La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana (Tesis maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador
- Chiavenato, I. (2000). "Administración de Recursos Humanos". (5ta ed.). Mexico: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill
- Fischman, D (2006). El Camino del Líder. Lima, Perú.
- Freitez M. (2002). Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los Docentes de la Escuela Básica Simón Bolívar. Estado Carabobo. (Tesis de postgrado).. Universidad de Carabobo
- Gamarra, J. I. (2007). Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un buen Clima Institucional, en la Institución Educativa José Domingo Atoche del Distrito de Pátapo. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.
- Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Mc Graw - Hill
- Goleman D. (2005). Liderazgo que logra resultados. Harvard Business Review.
- Hay Group (2009). El Equipo, en Factbook Recursos Humanos. Aranzadi & Thomson
- Hernández, R (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. México: Mc Graw Hill

- Hersey, P., Blanchard, P., Johnson D. (1998). Administración del Comportamiento organizacional: Liderazgo situacional. México: Pearson Educación
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones (6ta ed.). México interamericana S.A
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University
- López, F. (2012). Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador (Tesis maestría). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil. Ecuador
- Medina Rivilla, A. (1989). El clima social del centro y del aula. En Q. Martin-Moreno (Ed.), Organizaciones Educativas (pp. 239-275). Madrid: UNED.
- Rallph, M. S. (1999). *Teorías de Investigación del Liderazgo*. Ediciones. Gestión.
- Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo -mayo del 2009. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
- Trevison N. (2003). El Clima Institucional en el desempeño de los docentes del Nivel de Educación Básica del Estado de Numancia, España. (Tesis de postgrado). Universidad de Numancia, España
- Velásquez, R. (2003). Clima organizacional a nivel universitario. México. Editorial Pretince Hall.



## Anexos

### Anexo 1

#### Instrumento de Medición Clima Organizacional (Pre test y Pos test)

Valor en qué medida cada uno de estos ítems refleja el clima organizacional en su institución laboral, de la siguiente manera: MA=muy en desacuerdo, A=de acuerdo, D = en desacuerdo, MD = muy en desacuerdo

Nº	ÍTEM	MA	A	D	MD
1	En esta institución las tareas están clara-mente definidas.				
2	En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta institución.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución.				
6	En esta institución no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, de talles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta institución a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestros directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	A mi directivo le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				

14	En esta institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolverlos problemas por sí mismas.				
16	En esta institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta institución uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta institución son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta institución hay muchísima crítica.				
22	En esta institución no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de esta institución es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta institución tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente por la competencia				
27	La toma de decisión es en esta institución se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la institución se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegara conocerá las personas en esta institución				
32	Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entresí.				
33	Las relaciones directivo – trabajador tienden a ser agradables.				

34	En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41	Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la institución.				
42	Las personas dentro de esta institución no confían verdaderamente una en la otra.				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestros directivos enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
45	En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestros directivos es que el conflicto entre puede ser bastante saludable.				
47	Los directivos siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis directivos				
49	Lo más importante en la empresa, es tomar decisiones de la forma más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución.				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal Hacia la institución.				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

## Anexo 2

### Operacionalización de la variable Clima Organizacional

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
<b>Estructura</b>	La percepción de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos, trámites y otras limitaciones	1,2,3,4,5,7,8,9 10
<b>Responsabilidad.</b>	Percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones	11,12,13,14, 15,16,17
<b>Recompensa</b>	Percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.	18,19,20,21, 22,23
<b>Riesgo</b>	Percepción en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen. ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?	24,25,26,27, 28
<b>Relaciones/Calor</b>	Sentimiento general de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.	29,30,31,32, 33
<b>Estándares de desempeño</b>	Percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.	34,35,36,37, 38,39
<b>Cooperación/ Apoyo</b>	Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización; desde arriba y desde abajo.	40,41,42,43, 44

<b>Conflicto</b>	El sentimiento de que los directivos y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.	45,46,47,48, 49
<b>Identidad</b>	Sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.	50,51,52,53

### Anexo 3

#### CUESTIONARIO ORIENTADOR

##### En casa

- ¿En qué I.E. laboras? .....
- ¿Cuántos colegas trabajan en tu I.E.? .....
- ¿Cómo te llevas con ellos? .....
- ¿Comparten sus experiencias?  
.....
- ¿Tienes confianza en tus colegas? .....
- ¿Colaboras con ellos? .....

##### En la I.E.

- ¿Estas contento en tu labor (docente o directiva)? .....
- ¿Te sientes acogido y aceptado?..  
.....
- ¿Te gusta tu labor?  
.....
- ¿Encuentras dificultades? .....
- ¿Tienes una relación de amistad con tus colegas?  
.....  
.....

##### Amistades

- .- ¿Tienes muchos amigos / as? .....
- ¿Tienes confianza con ellos? .....
- ¿Te sientes solo muchas veces? .....
- ¿Qué exiges de un amigo/a? .....
- ¿Define la amistad? .....

##### Aficiones

- ¿Tienes algún “hobby”? .....
- ¿En qué ocupas tus ratos de ocio? .....

- ¿Te aburres con frecuencia? .....
- ¿Tienes siempre algo que hacer? .....

**¿Cómo eres?**

- ¿Cuales son tus principales cualidades? .....
- ¿Tus defectos? .....
- ¿Crees que los demás te conocen bien? .....
- ¿Lo que pedirías a tus colegas es? .....
- ¿Tus mayores alegrías son? .....
- ¿Lo que más te entristece es? .....
- ¿Tu deseo más profundo es? .....

## **Anexo 4**

### **CUESTIONARIO INDIVIDUAL**

Respondan, si consideran que la afirmación es verdadera (V) o falsa (F):

- a) Los conflictos son malos, por eso hay que extinguirlos rápido. ( )
- b) La existencia de conflicto significa dinamismo. ( )
- c) La ausencia de conflicto es buena, nos permite vivir en paz. ( )
- d) Los conflictos desarrollan sentimientos de identidad. ( )
- e) El conflicto cognitivo desarrolla la capacidad para aprender. ( )
- f) Cuando el conflicto no es conmigo, no debo tomarlo en cuenta. ( )
- g) El conflicto es sinónimo de violencia, de destrucción e irracionalidad.(
- h) Los valores forman parte de un conflicto. ( )

### **CUESTIONARIO TRABAJO GRUPAL**

- a) ¿Qué les viene a la mente cuando escuchan la palabra conflicto?
- b) Recuerden uno de los conflictos que hayan evidenciado en su centro educativo o comunidad:
  - ¿Cómo ocurrió?
  - ¿Por qué sucedió?
  - ¿Qué personas estaban involucradas?
  - ¿Qué sentimientos produjo en las personas involucradas?
  - ¿Cómo se enfrentó, que estrategias se empleo?
  - ¿Se logró una solución?- ¿Quedaron satisfechas las partes?



## **Ficha Informativa "Conflictos y su solución"**

El conflicto es una situación donde 2 ó más personas buscan objetivos o intereses opuestos y quieren alcanzarlos al mismo tiempo. Los pasos que puedes seguir para enfrentar un conflicto son los siguientes:

### **1 Identificar el conflicto**

Identificar el conflicto significa, en primer lugar, reconocer que existe una situación conflictiva con otra persona, y algo muy importante es delimitar y especificar exactamente cuál es el problema.

### **2 Elaboración de las alternativas de solución**

Luego de identificar cuál es el conflicto, es importante plantear TODAS las soluciones posibles, de tal manera que tengas varias alternativas y elegir la más conveniente.

### **3 Toma de decisiones responsables**

Luego de conocer los elementos que intervienen en la situación de conflicto, debemos analizarlos detenidamente, tomando en cuenta las posibles alternativas y sus consecuencias para poder elegir aquella que sea más adecuada.

Llegó el momento de evaluar las alternativas y para ello es importante que identifique las posibles consecuencias para cada una de ellas

### **4 Evaluación y ejecución de la solución**

Lo que se busca es que lleves a la práctica (de forma imaginaria y/o real) la alternativa seleccionada, controlando, evaluando y poniendo en práctica la mejor alternativa de solución.

## Conflicto de amigas

Margarita y Lucía han sido compañeras desde inicial. Sin embargo, en el primer ciclo de la Universidad pelearon porque Margarita se juntó con un grupo que rechazaba a Lucía, ella se sintió excluida y decidió romper con la amistad de su mejor amiga.

Como verás, en esta situación existe un conflicto y para encontrar una solución te invitamos a revisar el gráfico inferior, lo cual te permitirá tomarlo como modelo para realizar el procedimiento de solución del conflicto que te proponemos completar los recuadros.



## **Anexo 5**

### **Cuestionario**

Para cada una de las situaciones presentadas seleccione la acción alternativa que crea pertinente

1. Sus subordinados no están respondiendo a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.

A. Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplimiento de las tareas...

B. Este disponible para tratar los asuntos pero ni presione para participar en la discusión.

C. Hable con los colaboradores y luego establezca los objetivos.

D. No intervenga intencionalmente.

2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se espera.

A. Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros están al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.

B. No realice ninguna acción determinada.

C. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.

D. De importancia a las tareas y a las fechas límites.

3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos.

A. Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas juntos.

B. Deje que el grupo resuelva solo.

C. Actúe rápidamente y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.

D. Anime al grupo para que trabaje en el problema y des apoyo en sus esfuerzos.

4. Usted está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.

A. Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario.

B. Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión.

C. Permita al grupo que formule su propia dirección.

D. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.

5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

A. Permita que el grupo formule su propia dirección.

B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo pero vigilando que se alcancen los objetivos.

C. Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente.

D. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.

6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

A. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.

B. De importancia a la tarea y a las fechas límites. C. No intervenga intencionalmente.

D. Haga que el grupo se involucre en la tarea de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos.

7. Usted está considerando un cambio en su estructura organizativa, que será nuevo para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

A. Defina el cambio y supervíselo estrictamente.

B. Participe con el grupo en el desarrollo del cambio pero deje que los miembros organicen la implementación.

C. Muéstrese deseoso de hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implementación.

D. Evite confrontaciones. Deje las cosas como están.

8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro por la falta de dirección en el grupo.

A. Deje al grupo solo.

B. Discuta la situación con el grupo y luego inicie los cambios necesarios.

C. Tome medidas para dirigir a los miembros de su grupo, a fin de que trabajen de una manera determinada.

D. Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación y no sea demasiado autoritario.

9. Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones de cambio. El grupo además no sabe con claridad, cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en reuniones sociales. Sin embargo potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

- A. Deje que el grupo busque solo la solución a sus problemas.
- B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese de que se alcancen los objetivos.
- C. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.
- D. Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas, pero no sea demasiado autoritario.

10. Usualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.

- A. Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.
- B. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.
- C. Evite la confrontación no aplicando presión. Deje la situación sin intervenir.
- D. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese de que se alcancen los niveles de calidad.

11. Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se ocupaba de los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y direcciones. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- A. Tome medidas para dirigir a los subordinados hacia un trabajo de manera bien determinada.
- B. Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones.
- C. Discuta el rendimiento previo con el grupo y luego examine la necesidad de aplicar nuevas actividades.
- D. Continúe dejando sólo al grupo.

12. Cierta información reciente indica que existen algunas dificultades entre los subordinados. El grupo tiene un record sobresaliente de logros. Los miembros han podido cumplir las metas a largo plazo efectivamente. Han trabajado en armonizar el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.

- A. Ensaye su solución con los colaboradores y examine la necesidad de nuevas prácticas.
- B. Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas.
- C. Acuda rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D. Participe en la discusión de los problemas y al mismo tiempo respalde a sus colaboradores.

## Anexo 6

### **PREGUNTAS PARA EVALUAR LA COMPETENCIA (HABILIDAD)**

**Capacitación y Educación** ¿La persona ha recibido capacitación o educación relacionada con la tarea? ¿Se le ha enseñado a la persona a hacerla? ¿Él /ella ‘recibió entrenamiento’? Por ejemplo, para la tarea de preparar una tabla utilizando una hoja de cálculo, un líder considerará si el subalterno ha recibido capacitación recientemente en el uso de ese software y si la capacitación comprendió la preparación de tablas.

**Percepción del Rol** ¿La persona conoce y acepta su rol en el cumplimiento de la tarea? Un líder averiguará con el empleado para confirmar la percepción del rol, utilizando una pregunta como: “¿Cómo ves tu rol en el cumplimiento de la tarea?” Evaluar la Percepción del Rol es de importancia fundamental cuando el rol del trabajador ha cambiado o cuando la persona está trabajando en una estructura matricial.

**Entendimiento** ¿La persona entiende cómo cumplir con la tarea? ¿La persona entiende el contexto en el que se va a cumplir con la tarea? Particularmente en los casos en que la persona es nueva en la organización o cuando la organización atraviesa una etapa de cambios rápidos, el subalterno tal vez carezca del entendimiento necesario para cumplir con la tarea.



**Experiencia** ¿Anteriormente la persona ha cumplido esta tarea satisfactoriamente? ¿Qué exposición o experiencia relacionada con esta tarea tiene la persona? Por ejemplo, si la tarea es preparar una tabla de previsión de costos, pero la persona anteriormente ha preparado sólo tablas de ventas mensuales, la experiencia no se relaciona directamente con la tarea actual.

### **PREGUNTAS PARA EVALUAR EL COMPROMISO (VOLUNTAD)**

**Deseo de Hacerlo** ¿La persona se sentirá satisfacción personal al cumplir la tarea? ¿Es algo que a ella /él le gusta hacer o tiene interés en hacer?

**Incentivo** ¿Cómo ve la persona el incentivo o la recompensa para cumplir la tarea? Los incentivos o las consecuencias para la persona pueden considerarse positivas o negativas. Por ejemplo, los incentivos positivos pueden incluir la oportunidad para obtener reconocimiento o recibir una bonificación. Los incentivos negativos pueden incluir el ser designado para trabajar con un colega que no trata con respeto a los demás o tener que trabajar más horas para cumplir la tarea.

**Seguridad** ¿Qué nivel de riesgo asocia la persona a la tarea? Por ejemplo, una persona asignada a un proyecto de gran notoriedad puede percibir que el riesgo de error será alto y, por lo tanto, su seguridad para cumplir la tarea sería baja.

**Confianza** ¿Cuál es el grado de seguridad de la persona en lo que respecta a cumplir la tarea? Determinar el verdadero grado de confianza de una persona no es tan difícil como parece. Las normas organizacionales refuerzan mucho las muestras externas de compostura y confianza en uno mismo. Una persona puede parecer segura, pero puede tener preocupaciones inexpresadas. De la misma forma, una persona con poco entendimiento de la tarea puede tener un sentido injustificado de confianza en sí misma.

## Niveles de Preparación

Nivel de Preparación	Competencia (Habilidad)	Compromiso (Voluntad)	Ejemplos por Tarea
Nivel de Preparación 1	BAJA	BAJA	Empleado que cumple una tarea por primera vez.
Nivel de Preparación 2	BAJA	ALTA	Empleado con buen experiencia de trabajo en una tarea en particular que disfruta cumplir la tarea y fue asignado a otro proyecto para trabajar en la misma tarea en un contexto diferente.
Nivel de Preparación 3	ALTA	BAJA	Empleado que hace una presentación al Directorio por primera vez; aunque ella ha preparado las presentaciones durante los últimos cuatro años, esta es la primera vez que se ha presentado ante los altos directivos.
Nivel de Preparación 4	ALTA	ALTA	Empleado que cumple una tarea conocida y agradable que en el pasado ha cumplido satisfactoriamente esta tarea.