



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PROGRAMA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN  
LA FORMACIÓN DOCENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL DE  
LIMA - PERÚ**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN  
DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**AUTORA:**

**Lic. VILMA BERTHA RAYA PEREZ**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2014**

**PROGRAMA PARA LA GESTION DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN  
LA FORMACION DOCENTE DE EDUCACION PRIMARIA EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL DE  
LIMA - PERU**

**PRESENTADO POR:**

---

Lic. VILMA RAYA PEREZ  
AUTORA

---

Dr. JOSÉ GÓMEZ CUMPA  
ASESOR

**APROBADO POR:**

---

Dr. JUAN AGUINAGA MORENO  
PRESIDENTE

---

Dr. RAFAEL GARCIA CABALLERO  
SECRETARIO

---

Dra. JULIA LIZA GONZÁLES  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis a mis padres porque ellos son la razón de mi vida, a mi hija Mariel, a mis hermanos por sus consejos, su apoyo condicional y su paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

VILMA RAYA PEREZ

## **AGRADECIMIENTO**

A la universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi maestría, así como también a los diferentes maestros que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación contiene la propuesta de un programa para la gestión del clima institucional en la formación docente de educación primaria en la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima-Perú con la finalidad de lograr un clima institucional favorable.

Un buen clima institucional es importante porque permite construir un capital social, al interior de la institución educativa, en el que exista confianza, integridad y liderazgo, coordinado y comprometido; base fundamental para toda gestión estratégica educativa. Situación que, muchas veces, se encuentra distante de nuestra realidad, donde predomina el interés particular, al interés común; los conflictos laborales, a la paz laboral; la desconfianza, a la integridad; entre otras actitudes que retardaban la prestación de un servicio educativo de calidad, conformes lo exigen los cambios educativos contemporáneos.

Precisamente, con este propósito se realizó, en un primer momento un estudio pormenorizado sobre el tipo de gestión educativa desarrollado en la institución universitaria encontrándose como resultado la práctica de actitudes negativas y carencia de un modelo de gestión justo y participativo.

Ante la presente realidad optamos por proponer un Programa que comprende una etapa filosófica en la que se confirma la identidad de la institución, a partir de la realidad institucional. Esta investigación busca resolver problemas de la gestión de la Facultad de Educación en la Universidad Federico Villarreal.

Palabras Claves: Gestión, conflicto, relaciones interpersonales, actitudes.

## **ABSTRACT**

he present research has proposed a program for managing the institutional climate in teacher training for primary education Nacional Federico Villarreal in Lima- Peru University in order to achieve a favorable institutional environment.

A good school climate is important because it allows to build social capital within the school, where there is trust, integrity and leadership , coordinated and committed ; educational foundation for all strategic management. Situation , many times, is far from our reality, where private interests , the common interest prevails , labor disputes , labor peace, mistrust , integrity , among other attitudes that delayed the delivery of an educational service quality conformity required by contemporary educational changes.

Precisely for this purpose was held at first a detailed study on the nature of educational management developed in the university was found as a result of negative practice and lack of a model of equitable and participatory management attitudes.

Given this reality we choose to propose a program comprising a philosophical stage in which the institution 's identity is confirmed, from the institutional realities . This research aims to solve the management of the Faculty of Education at the University Federico Villarreal.

**Keywords:** Management , conflict, relationships, attitudes.

## INDICE

<b>INDICE</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO I: REGULARIDADES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	<b>14</b>
Introducción	14
1.1 Ubicación	14
1.2. Evolución y planteamientos básicos de la gestión educativa	15
1.2.1. La modernidad y la gestión de la educación	24
1.2.2. La gestión de las universidades en América Latina	26
1.2.3. Gestión en la Universidad Peruana	35
1.3. Manifestaciones y características del clima institucional	39
1.3.1 Factores del clima institucional	44
1.3.2 Características del clima organizacional	45
1.3.3 El clima organizacional en las instituciones educativas	47
1.4 La metodología utilizada	49
<b>CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEORICOS DEL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	<b>51</b>
Introducción	51
2.1. El clima institucional	51
2.1.1 Las relaciones interpersonales según Howard Gardner	52
2.1.2 Las relaciones humanas según la teoría de George Elton Mayo	54
2.1.3 Inteligencia emocional, según Daniel Goleman	56
2.2. Clima institucional o relaciones en la organización universitaria	66
2.2.1 Reflexiones para mantener un buen clima institucional	67
2.2.2 Las buenas relaciones con los demás	67
2.2.3 Relaciones docente – alumno	68
2.2.4 Clima social institucional	69

2.2.5 Relaciones interpersonales	69
2.2.6. Apreciación de las relaciones humanas	70
2.2.7. Rol del directivo de la institución universitaria	70
2.3 Aspectos que se debe trabajar para propiciar un clima institucional	
Favorable	71
2.3.1 Trabajo en equipo	71
2.3.2 Desarrollo de la actitud empática	72
2.3.3 Factores que influyen en el clima institucional	73
2.3.4 Importancia de evaluar el clima. Instrumentos.	76
2.4 Conflictos	78
2.4.1. Los conflictos en la institución universitaria	78
2.4.2 El docente y los conflictos	79
2.4.3 Cómo manejar el conflicto en la toma de decisiones	79
2.4.4 Conflictos en los grupos de trabajo	81
2.4.5 Causas de conflicto	83
2.4.6 Consecuencias del conflicto disfuncional entre grupos	85
2.4.7 Los pasos a seguir para resolver conflictos	87
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>92</b>
Introducción	92
3.1 Resultados	92
3.1.1 Presentación de los resultados	93
3.1.2 Encuesta para fundamentar la propuesta de gestión educativa estratégica para mejorar el clima institucional	94
3.1.3 Resultados de la encuesta	97
3.1.4 Resultados de la encuesta sobre clima institucional	102
3.2 Programa	105
3.2.1 Fundamentos teóricas del programa	105
3.2.2 Descripción del programa	107
3.2.3 Diagnóstico estratégico	109
3.2.4 Planificación estratégica	109



3.2.5 Objetivos estratégicos	109
3.2.6 Estrategias	109
3.2.7 Impacto institucional	110
3.2.8 Buen clima institucional	110
3.2.9 Evaluación y monitoreo	110
3.2.10 Operativización de la propuesta del programa	110
<b>CONCLUSIONES</b>	112
<b>RECOMENDACIONES</b>	113
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	114
<b>ANEXOS</b>	121

## INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 70 se inicia en el Perú una corriente educativa que tiene como finalidad el mejoramiento de la educación; en aquel entonces se denominó Reforma Educativa. Así se inició en el Perú una activa tarea por brindar un servicio educativo de calidad acorde con las exigencias sociales, económicas y culturales de cada momento histórico. La reforma del sistema universitario no tuvo una culminación feliz por la incomprensión de los alcances de dicha reforma. Es en la década de los 80 donde se promulga la Ley Universitaria, la misma que aún sigue vigente a la fecha.

En este afán aparecieron diversas tendencias o corrientes pedagógicas que trataron de explicar la relación en torno al quehacer educativo. Generalmente siempre destacando algún aspecto motivo de especial dedicación, tanto en docentes como en alumnos; podemos mencionar: la infraestructura y mobiliario, el diseño instrucción, la elaboración y utilización de los medios y materiales, la formación cívico-militar, la educación en valores, la construcción del aprendizaje, la incorporación de la informática, la educación virtual, entre otros.

Y es que en un mundo tan cambiante, cualquier intento de reforma educativa modernización educativa o calidad educativa parece insuficiente: más aún cuando los problemas se agudizan y somos testigos de corrupción, inseguridad ciudadana, conflictos laborales, deserción escolar, analfabetismo, desnutrición escolar, bajo rendimiento, etc.

Esta realidad no es ajena a nuestro motivo de estudio, en la Facultad de Educación de la Universidad Federico Villarreal se puede detectar un inadecuado clima institucional que generaba, a su vez, conflictos personales y laborales así como falta de liderazgo, incomunicación e incapacidad para el trabajo en equipo.

Por ello, el motivo fundamental para realizar este trabajo de investigación es dar solución a un **problema** que afecta las buenas relaciones humanas, el cual se configura en *¿De qué manera podemos mejorar la gestión del clima institucional en la formación docente de educación primaria en la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima-Perú ?*

Como es de conocimiento Público, los vertiginosos cambios en la economía, la tecnología y la informática a partir de la década de los 90 motivó una reestructuración de los paradigmas. En el campo educativo se inicia la tarea de asimilar las nuevas exigencias y transformarlas en experiencias educativas que respondan a las demandas sociales contemporáneas.

Podemos afirmar que todas estas innovaciones educativas han traído consigo la masiva participación de los agentes educativos, sensibilización para las tareas y propósitos educativos, socialización de los resultados y experiencias educativas, liderazgo corporativo, entre otras bondades que nos permiten validar un sostenido mejoramiento de la educación peruana.

Siendo **el objeto de estudio**: La formación inicial docente en la Universidad Nacional “Federico Villarreal” de Lima.

Por consiguiente en contraposición al problema identificado, **el objetivo general** es: Elaborar un programa que permita incorporar las competencias en la gestión del clima institucional en la formación docente de educación primaria en la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima-Perú; fundamentado en la teoría organizacional y demás teorías que complementan en objeto de estudio.

En la investigación se precisa como CAMPO DE ACCION de la propuesta: la gestión educativa y clima institucional en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal-Lima.

En coherencia la problemática identificada y a los objetivos establecidos, LA HIPOTESIS del trabajo queda planteada así: Si logramos elaborar un programa para la gestión del clima institucional fundamentado en el paradigma ecológico entonces, podemos mejorar la formación docente en educación primaria en la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima-Perú.

Finalmente, se señala que en este trabajo se presenta en el capítulo uno, EL ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO; en este capítulo abarcamos el proceso evolutivo que ha tenido la gestión educacional en una aproximación situacional, así como una visión referencial de su entorno educativo- social. En el entendimiento que solo a partir de una introspección organizacional o autoevaluación.

Asimismo, a partir de una visión retrospectiva se trata de organizar una definición de lo que es la gestión educativa con la finalidad de tener un norte hacia el cual enrumbar nuestro trabajo de investigación. También incluimos los diversos pensamientos y enfoques de gestión educativa que permitan proyectarnos y visualizar un abanico de posibilidades que nos puedan enrumbar hacia la elección del paradigma de gestión acorde a nuestro planteamiento.

El capítulo dos trata sobre el MARCO TEORICO, donde se describe el resultado de la recopilación de información referida a la gestión educativa estratégica y clima institucional en el marco teórico.

Debemos afirmar que los contenidos considerados para sustentar el marco teórico están interrelacionados de manera lógica y sistemática, que permitan sustentar nuestro estudio de investigación que permita mejorar el clima institucional.

El capítulo tres trata sobre el ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS, donde se describe a los resultados con su respectiva interpretación de la investigación donde analíticamente se demuestra la insatisfacción y que nos

permitió avalar la observación del problema a solucionar; finalizando con las conclusiones a las que se ha llegado en la presente investigación con sus recomendaciones correspondientes.

# **CAPITULO I: REGULARIDADES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL**

## **Introducción**

El presente capítulo es una aproximación situacional, así como una visión referencial de su entorno educativo-social. En el entendimiento que sólo a partir de una introspección organizacional o autoevaluación se puede desarrollar un planteamiento estratégico o plan de mejoras, es que tratamos de revelar la realidad de la UFV para tener un conocimiento exacto de su interno y entorno.

Asimismo, a partir de una visión retrospectiva se trata de organizar una definición de lo que es la gestión educativa con la finalidad de tener un norte hacia el cual enrumbar nuestro trabajo de investigación. También incluimos los diversos pensamientos y enfoques de gestión educativa que permitan proyectarnos y visualizar un abanico de posibilidades que nos puedan enrumbar hacia la elección del paradigma de gestión acorde a la UFV, motivo de nuestro trabajo.

## **1.1 Ubicación**

La Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV) ha pasado por diversas etapas, siendo la primera la de —Filial de Lima|| de la Universidad Particular Comunal del Centro – Huancayo (1959); 3 años más tarde, por Ley N° 13837 de fecha 02 de enero de 1962, se le otorga la categoría jurídica estatal de —Universidad Nacional del Centro del Perú||, continuando la filial en esta capital. Posteriormente el 30 de octubre de 1963 se promulga la Ley N° 14692, que crea la Universidad Nacional Federico Villarreal.

La UNFV tuvo su origen institucional en las Comunidades Indígenas, Consejos Municipales, Asociaciones, Sindicatos, Empresas Comerciales e Industriales; Colegios Particulares y Personas Individuales, —que por un sistema de ayuda

mutua han hecho posible su creación|| así lo señala textualmente uno de los considerandos del Decreto Ley N° 46 del 16 de diciembre de 1959, que es la piedra angular sobre la que nació posteriormente la UNFV.

La Filial de Lima inicio sus actividades en una casona alquilada en el Jirón Moquegua N° 262, Lima. Sus primeras Facultades fueron, en ese entonces 1960: Comercio, Contabilidad y Cálculo Actuarial; Economía, Estadística y Finanzas; Administración Pública y Privada; Acuicultura y Oceanografía. Y a partir de Abril de 1961 Educación; y, Arquitectura.

En la actualidad la Universidad Nacional Federico Villarreal cuenta con 18 Facultades, las que a su vez cuentan con un total de 67 especialidades, dos Escuelas Universitarias una de Post Grado; y otra, de Educación a Distancia, donde se imparte una formación académica y profesional de calidad. La normatividad que se reseña, proviene del Estatuto y Reglamento de la UNFV y el Compendio de Normas Académicas que rigen la vida académica y administrativa de la Escuela Profesional de Educación Primaria.

## **1.2 Evolución y planteamientos básicos de la gestión educativa.**

El Doctor Juan Casassus consultor de la UNESCO en su propuesta “Problemas de la gestión educativa en América Latina” hace un importante análisis sobre la gestión educativa.

“El lugar que ocupan hoy las empresas en la evolución social y su constante reestructuración, han hecho de la idea de la movilización de las personas en una organización hacia ciertos objetivos determinados, una de las ideas centrales que han marcado nuestro tiempo. Tanto es ello así, que el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo y, sin duda, continuará ejerciendo su impacto a través del siglo XXI.

“La preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, tiene antecedentes muy antiguos, sin embargo, la mayor hazaña que se ha registrado en la práctica de la gestión y en las aplicaciones de sus principios ha sido, probablemente, la construcción de las pirámides de Egipto. Allí se pusieron en práctica las funciones de planificación, organización, liderazgo y control para el trabajo de más de 100.000 personas en la construcción de la gran pirámide de Keops en el año 4000 a.C. No es preciso recordar que no contaban con la tecnología moderna para transportar piedras pesadas a grandes distancias y que no existían leyes que regulasen la duración de la jornada de trabajo, ni existían tampoco medidas de seguridad.”

Baste para ello considerar que es posible ubicar en la antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en “La República” de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte en “La Política” de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino.

“Aunque las dificultades y tribulaciones de la gestión no sean hoy en día tan dramáticas como las que experimentaron los egipcios hace miles de años, la actividad gerencial todavía ofrece una buena dosis de emoción y desafío. Los desafíos surgieron a raíz de la Revolución Industrial y, particularmente, a mediados del siglo XVIII en el Reino Unido. La Revolución Industrial desplazó la actividad manufacturera desde el ámbito doméstico a la fábrica. Robert Owen, un escocés propietario de una fábrica que se negó a utilizar mano de obra infantil, práctica habitual en aquellos tiempos, fue uno de los primeros en reconocer la importancia de los recursos humanos. Owen también prestó gran atención a las buenas condiciones laborales, a la cooperación y a la tolerancia respecto a las



diferentes capacidades de los trabajadores. Andrew Ure reconoció también la importancia de los recursos humanos. Ure obsequió con té a sus trabajadores en sus períodos de descanso y les proporcionó tratamiento médico y compensaciones por enfermedad. Tanto Owen como Ure percibieron la importancia del factor humano en la producción de bienes. Ambos consideraron a los trabajadores como algo más que simples piezas de las máquinas o como un insumo necesario. Los trabajadores eran la vida de las fábricas y, si se les trataba adecuadamente, podrían desempeñarse de manera excelente.”

Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primeros se destaca en particular Max Weber, quien estudió “la organización del trabajo como un fenómeno burocrático”. “Su aporte está en que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Entre los administradores destacan Frederick Taylor que fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.

2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patronos.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patronos. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerla, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patronos ya no tendrían que pelearse por ellas. Taylor trató de hallar la manera de combinar los intereses tanto de la gestión como del trabajo con el fin de evitar que hubiera necesidad de gestionar fábricas en las que se explota al obrero. Pensaba que la clave para la armonía estaba en procurar descubrir la mejor manera de realizar un trabajo, de determinar el ritmo óptimo de trabajo, de adiestrar al personal para realizar adecuadamente el trabajo y de recompensar el buen rendimiento aplicando un sistema de incentivos salariales. Taylor creía que la cooperación había de reemplazar al conflicto, siempre que trabajadores y gestores supieran lo que se esperaba de ellos y vieran los beneficios positivos que se derivarían de la consecución de las expectativas mutuas.

Continuando con esta línea se tiene a Henri Fayol que suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

Fayol se parecía mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se

enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales."

Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos, contenidos en particular en "The Human Problems of an Industrial Society", puso el énfasis en "las motivaciones no económicas en el proceso laboral" dando origen a la escuela de relaciones humanas.

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. En esta visión de sistemas destacan T. Parsons, quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. Von Bertalanffy, con la teoría de los sistemas abiertos y Luhman con la visión autopoética de los sistemas. Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño.

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado.

Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir, el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión.

Esta corriente se transfiere a los enfoques casuísticos de una de las corrientes de la gestión educativa predominantes en los Estados Unidos. Una de las dificultades de esta corriente, particularmente fuerte en los libros y revistas de Estados Unidos, es que si bien se refieren a situaciones concretas (situaciones que dan origen a recomendaciones acerca de cómo enfrentar una situación específica), el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación. Las otras corrientes emergen del pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

Pero previo a ello, es necesario focalizar conceptualmente lo que se entiende por gestión. La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos.

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". Dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea".

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En este plano se percibe que

las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Desde esta perspectiva, podemos decir con Schon y Agyrre que "la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera". Por ello, podemos decir que la gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.

Otro enfoque, es el lingüístico, el cual focalizado en la comunicación, concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así, la gestión es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.

La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. Uno de los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión acerca de estas materias fue publicado en 1988 en el Harvard Business Review por Arie de Geus intitulado "Planning as learning". En él, se concibe la acción de la gestión como "un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho mas allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es sólo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de planificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan.

Este trabajo de ajustes internos (adecuación a y de los recursos) y los ajustes externos ocurre porque cada organización es un sistema. Los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan y poseen un contexto interno. El contexto externo y el contexto interno.

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la educación, el entorno externo de las escuelas esta constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) mas que activo (interacción concreta

con el entorno). Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, el contexto interno está constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones,

La interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrativo, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Este aspecto es importante, pues si se opera sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras radicalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas.

Comprender esto es importante, pues se produce un cambio en la comprensión de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa. Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado. Un automóvil es una maquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha. Un ser humano es no trivial pues, cuando se le aplica un insumo, el resultado variara según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiende a actuar como si las personas funcionaran como maquinas triviales.

### **1.2.1. La modernidad y la gestión de la educación.**

“Desde el decenio de los 80 la administración educacional ha incorporado dentro de su lenguaje formalizado el término “gestión” como un concepto integrador de las acepciones dirección, planificación y administración como una forma de dar unidad de guía al proceso educativo, tanto en sus aspectos pedagógicos como administrativos.

Desmond L. Cook recuerda que “aunque el término gestión o gerencia fue introducida por Taylor, Fayol y Barnard al comienzo de siglo, su uso se circunscribió a las empresas económicas, comerciales e industriales durante un periodo prolongado. Recién en los dos últimos decenios se uso a otros campos de trabajo, con los consiguientes cambios en las técnicas de aplicación y de acuerdo a la situación específica de cada entorno social o población usuaria.

También para este autor, el concepto de gestión implica una interacción y retroalimentación mutua y recíproca entre las funciones de planificación, organización, dirección y control, agregando que la gestión debe tener en cuenta que la obtención de resultados e innovaciones de una empresa depende significativamente de un ambiente favorable que propiciará el rendimiento de los trabajadores de la institución.”



Este nuevo concepto de gestión educativa adquiere mayor significación al relacionarse con el término “modernización” que no solamente implica el mejoramiento de la infraestructura escolar ni el empleo de tecnologías ligadas a modelos instruccionales basados en ayudas audiovisuales. La modernización de la educación entraña un cambio radical de estilo educativo que se caracteriza por:

- La innovación de paradigmas que propicien aprendizajes significativos antes que acumulación de conocimientos.
- Flexibilidad en la mediación pedagógica que se adecue a las características de los educandos.
- El reconocimiento al mérito escolar antes que la ostentación del éxito.
- La búsqueda de la productividad para obtener buenos productos con el empleo de pocos recursos, evitando el dispendio, sobre todo en países pobres como el Perú.
- La instauración de un clima favorable de trabajo que propicie la creación, el esfuerzo y la participación de todos los miembros del centro educativo: directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

La modernización de la educación también está condicionada por factores relacionados con el liderazgo del director del centro educativo cuyas decisiones deben ser pluralistas, participativas, con simplificación y descentralización de funciones y con visión de futuro.

Otra característica básica de la modernización de la educación es su democratización que no solamente implica la incorporación de mayores contingentes de población al servicio educativo sino la posibilidad de poder disfrutar de él, independientemente del origen social, lugar de residencia, raza, sexo, religión, posición política e ideológica y capacidad económica.

Las características básicas son:

- Acceso al servicio educativo a edades adecuadas.

- Permanencia en el sistema durante el tiempo necesario para completar la formación básica y asegurar la capacidad de autoaprendizaje.
- Regularidad de asistencia, sin ausencias ni repeticiones para asegurar una participación consistente en los procesos de aprendizaje.
- Acceso de otras formas educativas formales y no formales de acuerdo con sus necesidades.

La innovación educativa constituye también un factor importante de la modernización y puede definirse como el proceso o iniciativa que induce a un cambio en la educación para resolver uno o varios de sus problemas y, por tanto, mejorar su calidad. Se puede innovar en torno a la calidad, la democratización, la administración, la satisfacción de las necesidades básicas de la población escolar, mejorar las condiciones de vida y trabajo de los docentes, articular la escuela con la comunidad.”

### **1.2.2 La gestión de las universidades en América Latina.**

La universidad en América Latina, hasta la década de 80, ha sido predominantemente estatal y con autonomía institucional y académica. Hacia fines de la década del 80 e inicios de la del 90, se introdujeron en el marco de los procesos de globalización, estrategias de carácter neoliberal que tendieron a reemplazar las políticas de bienestar impulsadas por el Estado, por otras en que predominaban las concepciones de mercado y de privatización de los servicios públicos, entre ellos la educación. A pesar de ello, durante la década del 90 se mantuvo –y se incrementó- la fuerte demanda por educación superior, que se inició en América Latina en la segunda mitad del siglo pasado.

Para atender el aumento de las demandas crecientes de educación superior se crearon diversos tipos de instituciones –en su mayoría, como se ha señalado, de carácter privado- sin criterios previos en cuanto a niveles de calidad y de pertinencia institucional. Esto generó, por lo tanto una fuerte *diversificación de la*

*educación superior* con una simultánea *privatización* en materia institucional y con una gran *heterogeneidad de los niveles de calidad*. De esta manera, surgieron problemas de calidad que se manifiestan en los sistemas e instituciones de educación superior de la región. Frente a esta situación ha sido necesario establecer procesos de regulación de la educación superior que hicieran frente al aumento del número y a la disparidad en la calidad de las instituciones; en especial de las privadas.

Por esto, **la preocupación por el tema de la calidad** es un denominador común en América Latina, aunque todavía es insuficiente la consolidación de los sistemas de aseguramiento de la calidad. Lentamente los procesos de evaluación y acreditación van permitiendo *superar las tensiones planteadas en los primeros años de la década del '90 polarizadas en la dicotomía "autonomía universitaria versus evaluación", lo que ha posibilitado una cierta maduración de la "cultura de la evaluación" en la educación superior*.

La posibilidad de contar con sistemas de evaluación y acreditación consolidados permitiría superar la fragmentación y dispersión de la información sobre la educación superior. La compleja tarea de obtener información sobre los sistemas y sobre las instituciones de educación superior - tanto públicas como privadas- indica que los sistemas vigentes reflejan las debilidades de las instancias de control y supervisión de las instituciones y la escasa apertura de estas instituciones para dar a conocer información sobre sí mismas. Por ejemplo, en varios países de América Latina es muy difícil establecer con cierta precisión el número de instituciones y de estudiantes de la educación superior. Así, por ejemplo, mientras en el cuadro anterior afirmamos que el número de instituciones universitarias es, posiblemente, del orden de 2000, en otros estudios se afirma que dicho número es mayor a 4000. Esto se debe a la falta de definición precisa sobre que se considera una institución universitaria y a la muy discutible información disponible.

En la mayor parte de los países se ha consagrado en sus constituciones nacionales, el **derecho a la educación y la autonomía de las universidades estatales**. Se observa además, una tendencia a ordenar jurídicamente los sistemas de educación superior a través de una ley general de educación o “ley marco” -que regule *a todos los niveles del sistema*- y una ley de educación superior, específica para ese nivel. Sin embargo, aún son pocos los países que poseen una norma particular que cree y regule el sistema de aseguramiento de la calidad.

Otra situación que debe considerarse en cuanto a la pertinencia y la calidad, es **la falta de flexibilidad, actualización y cambio de los diseños curriculares de las carreras** ofrecidas para poder incorporar los grandes modificaciones que se registran en las disciplinas y en las áreas profesionales. Es necesario asumir nuevas formas en la gestión del conocimiento para poder actualizar los metodologías pedagógicas que se utilizan en la educación superior.

A los factores que inciden en la baja eficiencia interna de los sistemas de educación superior, se debe adicionarle un tema que se reconoce como preocupante: **el nivel crítico de formación previa que poseen los ingresantes a las instituciones de educación superior** por la falta –o muy escasa articulación con la enseñanza media.

Además, si bien la oferta académica en materia de educación superior se compone básicamente de instituciones universitarias, hay un incipiente desarrollo de instituciones de educación superior no universitarias -de variada calidad-, en particular en Argentina, Colombia y Uruguay. No hay una oferta consolidada que se presente como una alternativa efectiva a la universitaria y, por otra parte, existe una muy **escasa articulación entre ambas modalidades de educación superior**.

Hay una creciente demanda por la necesidad de **una mayor relación entre las instituciones de educación superior y la sociedad**, a partir de la cada vez más imprescindible rendición de cuentas (*accountability*) Esto se constituye en un componente principal para poder conocer lo que las instituciones de educación superior ofrecen para el desarrollo y lo que desde de la sociedad y desde el sector productivo se requiere. Se hace necesario construir **una nueva y efectiva relación Estado- Sociedad-Universidad** que posibilite mejorar los niveles de pertinencia en lo político, en social y en lo académico de la educación superior.

El presupuesto promedio en Latinoamérica para educación superior es inferior al 1,5% del PBI, lo cual es claramente insuficiente para satisfacer las necesidades de un sistema en desarrollo, particularmente para atender las demandas nacionales en materia de investigación. La capacidad institucional para la investigación está situada predominantemente en las universidades y centros públicos estatales, por lo que el **escaso gasto público para investigación afecta la capacidad de producción científica de los países latinoamericanos** y la pertinencia académica de las universidades.

En general, hay **una escasa participación de la sociedad en el desarrollo de la educación superior**. Recientemente se han registrado una serie de iniciativas que dan cuenta de un fomento de la participación social; particularmente en países como en Argentina, Venezuela, Brasil y República Dominicana, en los que las leyes de educación superior explicitan la necesidad de generar la participación de la sociedad a través de la conformación de Consejos Sociales.

Si bien durante la década del 90 se registró en toda América Latina -con mayor énfasis en algunos países como Argentina, Chile, Colombia, México y Brasil- el desarrollo de diversos posgrados, los cuerpos académicos consolidados con esa formación son aún pequeños en la mayoría de los países y su distribución en las instituciones de educación superior es insuficiente y desigual.

A esto hay que agregarle las deficiencias en los sistemas de selección, desarrollo y promoción del personal de las instituciones de educación superior y la falta de incentivos para elevar los niveles de formación. De hecho, la fuerte desinversión en educación superior en el sector de la educación pública ha repercutido en la **“pauperización” de la profesión docente y del personal no docente** que trabajan en las instituciones de educación superior.

Otro tema que preocupa es el de la **internacionalización de la educación superior**. Hay una fuerte –y a veces negativa- incidencia de programas transnacionales –particularmente de posgrado que llegan a través de campus virtuales vía INTERNET y de otras modalidades de educación a distancia y presenciales, infringiendo muchas veces las normativas nacionales, sin asegurar niveles de calidad comparables con los de sus países de origen y siendo dictados por instituciones no autorizadas.

En términos generales, en las dos últimas décadas se produjo una fuerte expansión de instituciones y de la matrícula y se pusieron en marcha mecanismos de aseguramiento de la calidad, que no lograron –a pesar de sus avances- compensar la fuerte diversificación y la gran heterogeneidad de los niveles de calidad. En muchos casos, los bajos niveles de calidad de las instituciones se basa en que prima el **interés comercial sobre el académico**.

El tema de la **mercantilización de la educación superior** en América Latina se constituye en un nuevo y serio problema, al que se hará referencia más adelante.

Por eso se puede afirmar que, en el marco de las conclusiones de la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre Educación Superior, el desafío es el de la **pertinencia académica, política y social**, en función de la adecuación de lo que la sociedad espera de las universidades y lo que estas efectivamente hacen. Para ello las instituciones de educación superior deben plantearse **orientaciones y objetivos a largo plazo** a partir de las necesidades de la sociedad, reforzando

sus funciones de servicio societal, contribuyendo al mejor desarrollo del conjunto del sistema educativo y apuntando a crear una nueva sociedad más justa y menos violenta, movida “por el amor hacia la humanidad y guiada por la sabiduría” (UNESCO, 1998)

Los contextos socio-políticos predominantes en América Latina en los últimos años muestran un difícil proceso hacia el mejoramiento de las condiciones para asegurar la gobernabilidad

democrática de cada uno de los países. Muchos de ellos están transitando complejas situaciones de transición y de consolidación gradual de la democracia, conjuntamente con los impactos de la globalización, de la imposición de las economías de mercado, de la internacionalización de las decisiones económicas, de las reformas del Estado de orientación neoliberal, de las crisis de las economías nacionales y de procesos crecientes de pobreza, exclusión social y marginalidad.

Conjuntamente con esto, los países de América Latina realizan esfuerzos, a veces en condiciones muy difíciles, para integrarse en bloques regionales -como, por ejemplo, MERCOSUR, Comunidad Andina de Naciones, Centroamérica y el NAFTA- y simultáneamente hacer frente a los desafíos de la nueva sociedad del conocimiento y de la tecnología.

La pertinencia político-institucional de los sistemas universitarios se define en términos de sus contribuciones al afianzamiento de la gobernabilidad democrática de la región en su conjunto y en cada uno de sus países. De ahí que la universidad debe trabajar efectivamente para alcanzar consensos básicos en materia de políticas públicas a través de procesos de concertación, para promover nuevas modalidades de representación social, para establecer canales institucionales para las demandas de participación social, para el desarrollo y aceptación colectiva de valores éticomorales en el marco de una cultura cívica democrática, para el desarrollo en sus estudiantes y graduados de actitudes y

juicios críticos sobre instituciones, procesos y actores y para que la educación y la universidad se constituyan nuevamente en medios eficientes de movilidad e integración social.

La gobernabilidad democrática requiere de la mejor gobernabilidad de los sistemas educativos y de la universidad en términos de **legitimidad, eficiencia y participación** (Puelles y Urzúa) La **legitimidad** plantea la necesidad de políticas educativas y universitarias establecidas a través de procesos de concertación, con planes y programas de carácter estratégico, teniendo en cuenta escenarios de largo plazo, con criterios en cuanto a la pertinencia de contenidos y calidad y con prioridades y metas en términos de equidad social y del financiamiento disponible.

La gobernabilidad democrática de los sistemas educativos y de las instituciones universitarias requiere asumir a la educación como una tarea de todos, con la centralidad del Estado, con una actitud pluralista y negociadora y con decisiones adoptadas en forma participativa y consensuada en el marco de una nueva relación con el Estado y la sociedad en que se transite **del Estado Docente a la Sociedad Educativa y del Conocimiento**.

La **eficiencia** exige que la educación superior –así como el conjunto del sistema educativo brinden respuestas satisfactorias a las necesidades de la población escolar y universitaria y a la sociedad en su conjunto. Esto requiere buena gestión de los procesos y de los recursos humanos, financieros y materiales involucrados, la mayor profesionalización de docentes y no docentes y un proceso permanente de evaluación de resultados y de impacto. La “accountability” se constituye en una exigencia insoslayable de la sociedad.

La **participación**, como requisito de la gobernabilidad democrática, plantea la necesidad de promover un mayor protagonismo de la sociedad organizada en la fijación de las políticas de educación superior y en la conducción de las



instituciones universitarias. Así como la Reforma Universitaria de 1918 estableció la participación imprescindible de los claustros de docentes, estudiantes y graduados en la conducción de las universidades, se deben replantear estos criterios de manera de integrar la participación de representantes de las organizaciones sociales y del Estado, siempre en el marco de una autonomía universitaria fortalecida. Esto exige democratización de los procesos participativos intra y extra universitarios y la promoción de nuevas modalidades de participación y de representación.

Los debates en cuanto al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en las instituciones universitarias y su contribución a la necesaria gobernabilidad democrática de los países de la región están prácticamente ausentes del ámbito de nuestras universidades. Estos debates son imprescindibles para fortalecer la pertinencia política e institucional de la educación superior en la región y evitar conflictos, en el seno de las universidades, que afecten seriamente su gobernabilidad.

Éste se constituye en un desafío que debe llevar a debate el replanteamiento del rol, de las funciones y de la organización de la educación en su conjunto pero, muy especialmente, de la educación superior y de las universidades.

En términos de Brunner, estamos viviendo la **tercera revolución en cuanto al acceso al conocimiento**. La primera fue la aparición de la imprenta; la segunda, la masificación de los libros y de los periódicos. Así, por ejemplo, la Biblioteca de la Universidad de Harvard requirió 275 años para reunir su primer millón de libros; el último lo hizo en cinco años.

**La tercera revolución es la de internet y la web.** Según ATT, se estima que actualmente hay ocho mil millones de páginas web y crecen dos millones por día; según el US Department of Commerce hay entre uno y dos mil millones y crecen un millón por día. Por ello, el rol de la escuela y de la universidad no es el de

transmitir información sino el de enseñar a seleccionarla, evaluarla, interpretarla, clasificarla y usarla (Brunner, 2000 b)

Esto plantea nuevos contextos y desafíos para la educación y la universidad: el conocimiento ha dejado de ser lento, escaso y estable; la escuela y la universidad ya no son monopólicas en cuanto al conocimiento; el profesor y el texto han dejado de ser soportes exclusivos; las tecnologías de enseñanza tradicionales ya no son las únicas disponibles; las competencias, el aprendizaje y los tipos de inteligencia tradicionales están perdiendo pertinencia y validez; la educación y la universidad dejan de identificarse con el Estado Nación, por efecto de la globalización, la transnacionalización y la educación virtual y ya no actúan como medio estable de socialización, generando, por lo tanto, incertidumbres en lo social, familiar y personal (Brunner, 2000 a).

Frente a estos contextos y desafíos deben modificarse sustancialmente los criterios de pertinencia académica y las competencias que la educación y la universidad proponen para la formación. A esto se agrega que las competencias requeridas actualmente, posiblemente dejen de ser necesarias dentro de dos o tres décadas, cuando los estudiantes actuales sean profesionales todavía en plena actividad. De ahí, la necesidad de plantearse **procesos de formación continua y permanente** en el marco de la sociedad del aprendizaje.

El conocimiento , su gestión y las nuevas modalidades para el aprendizaje se constituyen en ejes centrales de las políticas de educación superior. Se debe asumir que la sociedad se produce y se reproduce por el conocimiento; que no existen paradigmas definitivos; que son necesarios **nuevos mecanismos de integración entre sociedad y conocimiento**; que el conocimiento tiene que asociarse con la voluntad política a través del establecimiento de **políticas consensuadas del conocimiento**, en las que la educación superior y las universidades deben cumplir un rol relevante; que estas políticas del conocimiento requieren un pensamiento interactivo, complejo e interdisciplinario; que la

capacidad para pensar críticamente y para seleccionar, evaluar, clasificar y usar el conocimiento y la información debe desarrollarse desde la educación básica y fortalecerse en la educación superior (Pérez Lindo) En esto cumplen un rol muy significativo los procesos que se utilizan para el diseño y desarrollo de los planes y programas de estudio, tanto en la educación superior como en los niveles básico y medio.

### **1.2.3 Gestión en la Universidad Peruana**

El Ing. Sota Nadal, ex Rector de la Universidad Nacional de Ingeniería, (De Lozada, 2002), señala la necesidad de hacer gestión cuando expone : *.Ensayemos pues, una norma real, una norma aterrizada, una que permita navegar, que permita poner un pie tras otro para avanzar, para construir desde abajo y no desde la nube, una norma que permita a la universidad ser gestionable y gobernable.*

Sota Nadal, describe 04 problemas:

- La asamblea universitaria, el consejo universitario y el consejo de facultad son órganos, en realidad *.gimnasios de retórica, caros simulacros de plaza pública, lugares en los que se plantan las banderas estamentales olvidándose de la universitaria, aquella que tiene que ver con sus funciones.*
- El rector es un preocupado de la correlación de fuerzas entre los órganos, para poder gobernar; tiene que enfrentar los intereses individuales y de grupo; además de preocuparse por los votos, *.cada cual se dirige al rector quien en lugar de regir, gestionar, se ve obligado a tejer la reproducción de su precario poder y entra en estrés cuando convoca a asamblea universitaria.*
- Un tercer problema es la ineficacia administrativa. En las pequeñas universidades se administra solo profesores y aulas y se está a expensas del

financiamiento del Estado; y en universidades grandes cuando ya se tiene que hacer gestión económica y financiera, no se puede otorgar dicha función a cualquier profesor; pero así como Rubio, indica que no se puede separar la gestión académica de la gestión administrativa

- Las universidades requieren al igual que los estados, estabilidad democrática, continuidad institucional y funcionamiento permanente.

Nemesio Espinoza (2005), analiza la vigencia de las universidades públicas, presentando la situación actual y también propuestas de solución, que en suma la diagnostica como en decadencia, caótica, y hasta propone declarar en estado de emergencia nacional la Universidad Pública del Perú. Manifiesta que *un nuevo modelo de gestión universitaria y un nuevo tipo de administradores universitarios (rectores, vicerrectores, decanos, jefes) es una condición absolutamente necesaria para gestar una nueva universidad y para una verdadera reestructuración universitaria y a partir de ahí el desarrollo de las universidades públicas. Con el modelo de administración universitaria y con el tipo de gerentes que las universidades públicas tienen actualmente, es imposible el verdadero cambio de la universidad pública peruana.*

Marcial Rubio (De Lozada, 2002), ex vicerrector de la Pontificia Universidad Católica del Perú, analiza la transformación de la administración universitaria, señalando algunas diferencias entre la universidad pública y privada, estableciendo por ejemplo que, la primera es financiada por el Estado, y la segunda no.

Dice además que, la Universidad no debe administrarse como una empresa, pero si debe estar enfocada en servicios de calidad y eficiencia. En ese sentido, es errado decir que el alumno es un cliente; Rubio sostiene que: *el alumno es un alumno que tiene derecho a la calidad de la enseñanza, a la calidad del servicio administrativo, a la eficiencia, a la inmediatez. Tiene derecho a todo eso pero no por ser cliente sino porque es alumno.*

Zenon de Depaz (2006), señala que *en cuanto a la gestión y la organización institucional, cabe notar que arrastra aún la pesada herencia de un alto grado de dispersión, patente en la multiplicación y atomización de facultades, muchas de las cuales albergan una sola especialidad, en una lógica de virtual autarquía académica que acentúa el ensimismamiento que padece la universidad, debilitando la posibilidad de un trabajo académico coordinado, ubicándonos así a contracorriente de las tendencias epistémicas contemporáneas, que exigen interdisciplinariedad y flexibilidad en una perspectiva integradora.*

La universidad aún se gobierna según un modelo tradicional y no responde a las tendencias actuales que exigen interdisciplinariedad y flexibilidad. En su análisis, también manifiesta que la universidad peruana es ciertamente exclusiva, porque los peruanos; en particular los del sector rural e indígena no tienen las posibilidades y oportunidades para acceder a la educación superior. Y las culturas de este sector de la población no son incluidas en la educación.

*La universidad peruana no ha sido ajena a esta lógica de exclusión y, aún hoy en día no cuenta con políticas institucionales que permitan la plena participación de aquellos sectores mayoritarios de la población peruana en su comunidad académica sin menoscabo de su identidad cultural. Los mecanismos de admisión y acciones administrativas y de bienestar, así como los perfiles curriculares en la universidad peruana no son los más adecuados para ese propósito.*

Manuel Burga (2005), escribe: *El deterioro de la calidad, entre 1970 a la actualidad, 34 años, aproximadamente, podríamos decir se encuentra muy relacionado con el deterioro del presupuesto, y lógicamente de la remuneración del docente universitario. Esta, en el caso de la universidad pública peruana, ha llegado a situarse en los niveles más bajos de América Latina y por eso consideramos su recuperación será lenta en la próxima década.*

*Sin embargo, para que esta recuperación sea eficiente y duradera tendrá que realizarse dentro de un programa integral de búsqueda de calidad y de construcción de una nueva universidad..* El ex rector de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a partir de su experiencia en la administración universitaria, define problemas de bajo presupuesto y baja remuneración docente; pero se tiene que buscar soluciones integrales y de largo plazo que inclusive signifiquen una .nueva universidad..

Ismodes y Fosca (2007) analiza los antecedentes y la propuesta de la nueva Ley Universitaria. Señala que aún se *.mantienen las ideas anacrónicas de que las universidades se dedican a la formación académica, a la investigación y a la proyección social, cuando en realidad, en el Perú, lo cierto es que las universidades sólo se han enfocado en la formación de egresados..* Tal análisis se complementa cuando los autores de este análisis señalan que la universidad tampoco ha podido tener titulados, postgraduados ni doctorados. En el primer caso es menor al 20%, y en lo demás es alrededor del 10%, calificando al país como de *universitarios acostumbrados a no terminar lo que empiezan..* Se sostiene también que *.tal vez la mejor ley universitaria seria aquella que, obligue a las universidades a adoptar sistemas de gestión de la calidad basados en la mejora continua..* Esto es un argumento a favor para quienes postulamos que la calidad total es la base de una gestión óptima, que podría aplicarse a las organizaciones de educación superior.

Para Jairo Cieza (2006) la *universidad pública pasó de ser una universidad elitista hasta principios del siglo precedente a una universidad más democrática pero con menor calidad académica. La forma de gobierno de la universidad, así como la elección de sus autoridades, es perniciosa y atenta contra su viabilidad, es fuente generadora de eternos conflictos y promueve un ambiente adecuado para la politiquería y la búsqueda de interés personal, lo que relega al último plano a la lucha por la calidad académica.*

Cieza, pone en discusión el tema de la falta de calidad en la universidad. Y además describe a ésta en un entorno de conflictos y disputas por poder o intereses personales; dejando en un último plano el tema de la calidad académica

La OCU-UNI (2007), publica en su portal, un estudio realizado respecto al modelo de gestión universitaria propuesto para la Universidad Nacional de Ingeniería, que señala: *Viendo la importancia y la necesidad de entrar en una cultura de calidad universitaria, se ha considerado que la base de cualquier cambio en busca de nuevos resultados es la Gestión, aspecto que dentro de nuestra institución no se está desarrollando de la mejor manera y propone un modelo de gestión aplicando la Planificación, Organización, Dirección y Control.*

Ramón Ramírez (2005) elaboró un modelo de gestión universitaria para permitir que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tenga una gestión eficiente a partir de un cambio organizacional. En la definición del problema para su investigación; señala que *.la actual forma de administración de la universidad, sustentada en un modelo de organización burocratizada, con órganos de gobierno de estructura parlamentaria con influencia del modelo departamentalista americano adoptada en 1969, no le ha permitido a San Marcos una modernización adecuada. Existe una crisis de calidad de gestión expresada en falta de capacidad de las autoridades y altos funcionarios para gerenciar una universidad pública con eficiencia.*

### **1.3 Manifestaciones y características del clima institucional**

Se trata, 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 institucional.

Solamente un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no-docentes en la vida del centro. Si el clima institucional 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. Cuando la dialéctica entre tarea (pesada) y satisfacción (insuficiente) se da en un clima institucional deficiente, deviene feroz batalla que arruina, socavándola, la institución.

La dirección de un centro educativo debe considerar que la calidad del clima institucional 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.

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 educativa 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 institucional puede mejorar cualitativamente. Y con él, todo. Es decir toda la gestión.

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 adopta 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 cual nos ocuparemos luego. 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.

### **Las relaciones interpersonales.**

Conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construye las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. Soporte del clima, ambiente o marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo. La organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros.

Destacan las actitudes y el trato personal que se establece entre los miembros de la comunidad educativa, así como las vinculaciones y la comunicación técnico profesional ligada a los desempeños, destacando los nexos funcionales y la relación propiamente educativa.

#### a. La persona soporte fundamental

Compartimos con Medina Revilla que el centro o eje de las relaciones interpersonales no es otro que las personas que forman parte de la organización

educativa. Efectivamente la persona es el centro en torno a la cual giran la diversidad de nexos y vinculaciones sobre las cuales se asienta la organización educativa. Es ella la que adopta actitudes y ejerce el trato; es ella la que establece vínculos y la comunicación

Son sus rasgos definitorios: la complejidad de sus potencialidades, su capacidad de comunicación y su acción creadora.

\* La complejidad de sus potencialidades

- Toda persona es un complejo de capacidades físico mentales.
- Una posibilidad ilimitada de opciones.
- Constituye una diversidad de maneras de ser y hacer.
- Ello plantea la necesidad de promover su libertad y autonomía, respetando la libertad de los demás.

\* Capacidad de comunicación

- Los seres humanos son el resultado y el punto de partida de la comunicación.
- El diálogo personal es el arte y medio de la mutua comprensión y entendimiento, de un eficaz intercambio de información y puntos de vista

\* Actividad creadora

- Capacidad de generar nuevas ideas, propuestas y realizaciones. Innovación y renovación del statu quo.
  - Capacidad para salir de lo rutinario.

b. Factores que obstaculizan las relaciones interpersonales

\* El autoritarismo postura de:

- Imposición de la propia opinión sin argumentos.
- Intolerancia y desprecio por lo que otros piensan.

\* El individualismo postura de:

- Aislamiento y clausura
- Centrismo en el cometido particular
- \* El infantilismo, actitud de:
  - Inmadurez en las reacciones.
  - El no asumir los propios errores
  - Incapacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás.
  - Reacciones airadas y sin control.
  - Aplazar decisiones de urgente respuesta
- \* La indiferencia, actitud de:
  - Displicencia y desinterés por el quehacer común.
  - Frialdad en el trato o negación a la aproximación a los demás.

c. Medios que permiten su mejoramiento

- \* El respeto
  - Trato considerado y cortes que se dispensa a los demás
  - Deferencia y aceptación de formas de pensar y actuar divergentes
- \* La confianza
  - Fe en las capacidades y lo que pueden hacer los demás.
  - Confiabilidades quienes nos rodean
- \* La valoración de los demás
  - Generosidad con las cualidades de los demás.
- Reconocimiento de las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades.” (22)

### **1.3.1 Factores del clima institucional.**

“Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- a. Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- b. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- c. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

### **1.3.2 Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### **1. Estructura.**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

## 2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

## 3. Recompensa

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

## 4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados 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.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

## 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.

## 9. Identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se 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 conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.”<sup>(23)</sup>

### **1.3.3 El clima organizacional en las instituciones educativas**

El Clima Organizacional es una de las variables que influyen en el resultado del proceso de enseñanza – aprendizaje, de manera casi imperceptible determina actitudes en los alumnos, profesores y personal administrativo, en él confluyen actores internos y externos a las instituciones. Su importancia es equiparable a la preparación previa de los alumnos o al presupuesto anual.

Muchos directores, padres de familia y profesores muestran creciente convicción y gran esfuerzo para contribuir a mejorar las condiciones de educabilidad, incluyendo el clima institucional, para tener un buen nivel en la calidad educativa de sus instituciones educativas. Sin embargo en varios centros educativos ocurre lo contrario.

El Clima Organizacional es solamente una de las variables que influyen en la calidad de la educación, su importancia es igual al resto de las variables y por lo tanto debe ser atendida por las personas al mando de las instituciones de educación, involucrando a todo el personal docente y administrativo en un proceso de mejora continua, sin que esto implique descuidar otras variables.

Una característica importante en el Clima es su efecto multiplicador o de bola de nieve, razón para sanearlo sistemáticamente a riesgo de poner en juego la existencia misma de la institución que se verá menguada en la demanda de sus servicios.

En muchas instituciones educativas tienen climas institucionales negativos que presentan, por ejemplo: directores y subdirectores con débil liderazgo y autoridad, directivos y grupos de docentes y padres de familia con relaciones humanas deterioradas, escasa motivación del personal, gestión desarticulada, indisciplina laboral, acusaciones mutuas –a veces sin pruebas– de comportamientos no éticos, conductas violentas, así como actos inmorales evidentes que no son sancionados oportuna y ejemplarmente.

Ante esta situación surgen las preguntas: ¿un colegio que tiene un clima institucional con estas y otras características negativas será propicio para el logro de los aprendizajes significativos y la educación integral de sus estudiantes?, ¿en este centro educativo será posible desarrollar valores y actitudes en los niños y adolescentes que se educan en sus aulas y demás espacios escolares? Indudablemente: no.

Por eso, es conveniente tener una visión integral de todos los factores que favorecen la calidad educativa de un colegio. Naturalmente que está muy bien mejorar la infraestructura, el currículo, los materiales educativos y los conocimientos de los maestros. Pero, también, es fundamental valorar y fortalecer un clima institucional donde los adultos responsables del servicio educacional interactúen positivamente. Y es que la manera como actúen y se relacionen los



directivos, profesores, personal administrativo y padres en el quehacer cotidiano del colegio favorecerá o interferirá los procesos formativos de sus alumnos.

Por ello, tiene sentido la decisión de la actual gestión del MED de fomentar, entre otras acciones, el funcionamiento de los Consejos Educativos Institucionales como espacios de participación, concertación y vigilancia. Igualmente, de impulsar y desarrollar capacitaciones a directores de DRE, de UGEL y de instituciones educativas, así como a tutores, docentes y padres de familia para que valoren la importancia de un saludable clima institucional para contribuir a que el colegio desarrolle una educación de calidad, en la perspectiva del desarrollo humano.

El director y los demás actores del quehacer escolar son responsables solidarios de promover un escenario institucional que coadyuve al logro de los objetivos educacionales, donde la gestión educativa se caracterice por una conducción profesional con liderazgo educativo y el ejercicio responsable de la autoridad, el funcionamiento de mecanismos de transparencia y probidad, el desarrollo de un trabajo en equipo, la práctica de valores y el cumplimiento de las normas, el buen trato y el respeto de diversos puntos de vista y opiniones, la existencia de buenas relaciones interpersonales y grupales, así como por el fomento de la motivación, la eficacia, la participación, la justicia, la democracia y la innovación

En un buen clima institucional que tiene las condiciones señaladas, sin duda, es más fácil instalar una cultura escolar en la que nuestros estudiantes, además de aprender conocimientos y desarrollar capacidades, logran un desarrollo afectivo, así como una consistente educación ciudadana y ética.<sup>(24)</sup>

#### **1.4 La metodología utilizada**

**El análisis histórico- lógico:** para estudiar el fenómeno en su devenir histórico; así como las regularidades de su funcionamiento y desarrollo.

**El enfoque de sistema:** al estudiarse el clima institucional como un sistema de cualidades inherentes a ella, integrada por diferentes subsistemas con características propias, que deben interactuar en diferentes dimensiones de trabajo de la Universidad, y de la cual el docente debe lograr un empoderamiento adecuado.

**El analítico- sintético:** se analizaron las ideas derivadas del estudio realizado, se sintetizaron los elementos que resultaron útiles para elaborar y aplicar el programa.

**El inductivo- deductivo:** para estudiar el modelo actuante; precisando de este su comportamiento de lo particular a lo general; así como el razonamiento de lo general a lo particular.

**El hipotético- deductivo:** para valorar el proceso del clima institucional determinar regularidades y diseñar el nuevo programa pues la hipótesis fue guiando todo el proceso investigativo. Para la elaboración de la propuesta del programa que se buscaba y el diagnóstico de las particularidades del problema científico que se estudió, se utilizaron **métodos del nivel empírico:**

**La observación:** para obtener información y sistematizar aspectos relacionados con el clima institucional de las universidades.

.

**La encuesta:** para adquirir información sobre las características y regularidades del clima institucional y los componentes de ella.

**Análisis documental:** para explorar en las fuentes de conocimiento toda la información que existe sobre el objeto de estudio.

## **CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEORICOS DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

### **Introducción**

Acción y efecto de organizar u organizarse. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos. Entonces las organizaciones son las expresiones de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse dentro del marco de sus límites formales. Para un adecuado funcionamiento de las organizaciones se necesita que ellas mantengan un buen clima institucional y en el presente capítulo se abordan las teorías que sustentan el programa propuesto.

### **2.1 El clima institucional.**

Es un concepto amplio que abarca los modos de relación de los actores que conforman un grupo social, las formas en que se definen las normas de convivencia, el liderazgo de sus conductores, el sentido de pertenencia a la institución, la activa participación de sus miembros, a las relaciones humanas; y fundamentalmente a los canales o medios adecuados de comunicación existentes entre sus integrantes, entre otros aspectos.

Podemos expresar que es un concepto que está referido a la vida institucional “vivenciales más que medibles “. El clima en una institución se vive, se siente permanentemente, y a los efectos de poder evaluarlo se debe operacionalizarlo. Es así que el clima institucional es configurado como una dimensión o ámbito evaluativo básico y es definido como “la calidad del entorno global de una organización”.

Para entender aún más el clima institucional, nos remitiremos a las seis subdimensiones que configuran el clima institucional definido por Mario De Miguel.

- La estructura organizativa
- El liderazgo del equipo directivo
- La participación de la comunidad
- Las relaciones entre los miembros de la comunidad
- La existencia de una cultura organizativa
- La satisfacción profesional del profesorado

Estas seis subdimensiones se configuran como estresores o factores estresantes latentes, de acuerdo a la percepción que haga cada uno de los evaluados.

### **2.1.1 Las relaciones interpersonales según Howard Gardner**

**INTELIGENCIA INTERPERSONAL E INTELIGENCIA INTRAPERSONAL.-** El psicólogo Howard Gardner, de la Harvard School of Education, desarrolló la teoría de la multiplicidad de inteligencias. Anteriormente se consideraba que el cociente intelectual de una persona era el termómetro que indicaba cuánto éxito iba a lograr en su vida laboral. Gardner consideraba que si sólo se tiene en cuenta el cociente intelectual al evaluar a un individuo se limita la noción de inteligencia porque no se tienen en cuenta ni las habilidades ni las capacidades necesarias para triunfar en la vida.

Por eso, él tuvo en cuenta no sólo éstas sino también otras aptitudes para explicar las distintas clases de inteligencias, y las dividió en 7: interpersonal (capacidad de interactuar con otros), intrapersonal (vida emocional propia), espacial (visualización), lógico-matemática (inteligencia no verbal, relacionada con el cociente intelectual), musical, lingüística (para discernir y dialogar) y sinético-corporal (deportes, danza, movimientos reflejos).

En este artículo me referiré a dos de las inteligencias no académicas, la interpersonal y la intrapersonal. Me parece importante destacarlas para lograr estabilidad emocional y así dar lo mejor de nosotros mismos en las áreas que nos desempeñemos, al aplicar la congruencia hacia adentro y hacia afuera.

La inteligencia interpersonal es la capacidad de entender a otras personas, interactuar con ellos y entablar empatía o rapport. Poder discernir, comprender qué le sucede a otra persona en determinado contexto y actuar de manera apropiada en relación con los estados de ánimo, las conductas y los deseos de esa persona resulta de suma utilidad para comunicarnos efectivamente en nuestra vida diaria.

Quienes poseen inteligencia interpersonal son populares, tienen muchos amigos, mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo y con la gente que los rodea en general. Les resulta sencillo captar las necesidades ajenas y reaccionar en consecuencia. Encuentran la palabra adecuada o el comportamiento que logra empatía en su interlocutor, y al leer emociones en otro se puede adoptar una actitud positiva, ya que es necesario tener en cuenta lo que la otra persona siente o necesita para lograr una comunicación realmente efectiva.

La empatía es esencial en nuestras relaciones con los demás. Para lograrla, es útil estar en una posición relajada, de receptividad, sin preconceptos ni defensas estériles. Una de las claves a tener en cuenta para generar empatía es prestar mucha atención al lenguaje no verbal: tono de voz, expresiones de la cara, movimientos del cuerpo, gestos, accesos oculares, etc. En caso que las palabras y el lenguaje no verbal de una persona no concuerden, es conveniente centrarse en cómo se dice algo más que en las palabras que se utilizan para expresarlo.

La inteligencia intrapersonal es la capacidad de ver con realismo y veracidad cómo somos y qué queremos, y de entender cabalmente cuáles son nuestras prioridades y anhelos, para así actuar en consecuencia. Otro componente es el de no engañarnos con respecto a nuestras emociones y a nuestros sentimientos, y respetarlos.

En vez de suponer que uno está dominado por sus caprichos y deseos y que nada se puede hacer al respecto, las personas con un alto grado de inteligencia intrapersonal pueden entender por qué sienten o piensan tal o cual cosa y actuar en consecuencia. También se ven muy favorecidas ya que hacen excelentes elecciones al momento de elegir con quién casarse, qué carrera estudiar o qué trabajo no aceptar.

Aprender a monitorear los sentimientos para saber qué nos sucede, y llegar a entendernos y a tratarnos con respeto y compasión mientras decidimos qué medidas tomar para lograr equilibrio y satisfacer nuestras necesidades emocionales nos proporciona mecanismos para calmarnos y evita que tengamos reacciones desmedidas frente a lo que se nos presenta. Asimismo, nos permite tener en nuestras manos las riendas de casi todas las situaciones, lo que redundará en un marcado bienestar emocional que llega a notarse en el plano físico también. De ahí la importancia de desarrollar tanto la inteligencia interpersonal como la intrapersonal.

### **2.1.2 Las relaciones humanas según la teoría de George Elton Mayo**

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne
- La civilización industrializada y el hombre

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedicó sus libros a

examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Sus causas, que son más profundas son definidas por Mayo de esta manera:

- a) El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
- b) El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.
- c) La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.
- d) La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”, de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.
- e) La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

Como se ha podido constatar al finalizar la lectura de este material, la teoría de las relaciones humanas aparece en los Estados Unidos debido a un grupo de factores entre los que se encontraban los trabajadores mismos y los gremios, así como la aparición de las ciencias sociales. George Elton Mayo, fundador, por así llamarlo, de esta teoría obtuvo sus mayores conocimientos aplicados de la llamada experiencia de Hawthorne.

A partir de entonces, las teorías científicas y clásicas decaerían, dando paso a la naciente teoría de las relaciones humanas mediante la cual, el hombre mismo, el trabajador constituiría el epicentro de la administración.

Tomando en consideración que el factor psicológico es una determinante mayor (en muchos casos) que el remunerativo, Elton Mayo echa por tierra los postulados principales de sus antecesores Taylor y Fayol.

Finalmente, habremos de decir que a ésta teoría debemos la humanización de la administración, por tanto sabemos que cumplió con su cometido inmediato además de ingresar su generoso aporte a la Teoría General de la Administración.

### **2.1.3 Inteligencia emocional, según Daniel Goleman**

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos. El término fue popularizado por Daniel Goleman, con su célebre libro: *Emotional Intelligence*, publicado en 1995. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

«Los hombres que poseen una elevada inteligencia emocional suelen ser socialmente equilibrados, extrovertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones. Demuestran estar dotados de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son afables y cariñosos en sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven».

«Las mujeres emocionalmente inteligentes tienden a ser enérgicas y a expresar sus sentimientos sin ambages, tienen una visión positiva de sí mismas y para ellas la vida siempre tiene un sentido. Al igual que ocurre con los hombres, suelen ser



abiertas y sociables, expresan sus sentimientos adecuadamente (en lugar de entregarse a arranques emocionales de los que posteriormente tengan que lamentarse) y soportan bien la tensión.

Su equilibrio social les permite hacer rápidamente nuevas amistades; se sienten lo bastante a gusto consigo mismas como para mostrarse alegres, espontáneas y abiertas a las experiencias sensuales. Y, a diferencia de lo que ocurre con el tipo puro de mujer con un elevado CI, raramente se sienten ansiosas, culpables o se ahogan en sus preocupaciones».

#### - LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

*El autor de la inteligencia Emocional Daniel Goleman (1999), (citado por Fernando Sánchez 2000) determina que las condiciones intelectuales*

Determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo (p.33).

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa como hacerlo. Tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Hablaremos entonces de los 5 Poderes para el manejo de negocios en el 2000. “Dejemos de pensar en gente y comencemos a pensar en talento. Nutramos sus mentes y almas”, recomienda Rosabeth Moss Kanter, quien en la Conferencia Internacional de la ASTD, se convirtió en el centro de la atención al asegurar, en su

conferencia, que para poder enfrentar con éxito una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con nuestros dedos de la mano.

El mismo Goleman y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen mas competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Las competencias emocionales que mas se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas, fueron clasificados en cuatro categorías, contando con varias competencias cada una para presentar así, las 20 Competencias Emocionales Claves, las cuales mencionaremos y comentaremos a continuación :

Auto-conciencia: La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.

Auto-regulación: La habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: Auto-control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.

Empatia: Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización , unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.

Socialización: Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en

esta categoría son : desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo

Para la medición y desarrollo de las 20 competencias claves y bajo la aprobación de Goleman fue creado un instrumento. Información amplia y de alta calidad puede obtenerse a través del sitio Internet [www.eisglobal.com](http://www.eisglobal.com). Al presentar dicho instrumento, en la conferencia de prensa, una de mis preguntas versó sobre la real posibilidad de desarrollar las competencias emocionales a través del adiestramiento. La respuesta de Goleman nos alerta sobre la proliferación de cursos cortos que afirman y garantizan la posibilidad de ser inteligente emocionalmente con solo un taller de uno o dos días.

El afirma que es casi imposible lograrlo sin la presencia de un coach especializado en el seno de la empresa u organización donde interactúan las personas que desean contar con las mencionadas competencias. Goleman sugiere y cree en los programas en los programas largos (mínimo de 6 meses) en los cuales los participantes se ven motivados y exigidos a auto – observarse en su interacción con otros, contemplan la presencia de un coach o facilitador que actúa como espejo del comportamiento y además con sesiones de aprendizaje y práctica de las competencias en la vida real del participante. Todo esto basado en un detallado diagnóstico validado, que permita determinar el perfil deseado, el perfil actual y las acciones para reducir el gap entre estos dos perfiles.

A los que apenas estamos aprendiendo a gerenciar nuestros estados anímicos y nuestras emociones, confesando lo difícil que en algunos momentos se torna ser congruente con lo que uno está aprendiendo sobre esta valiosa inteligencia, nos resulta grato invitar a aquellos líderes que desean alcanzar altos niveles de satisfacción y efectividad en sus grupos de acción.

## Las 7 Ss de la Persona Competitiva y Feliz

1. **Saludable:** Cuida su salud, se ejercita y alimenta adecuadamente para contar con la energía requerida en su trabajo intelectual, emocional y físico. Realiza un chequeo médico frecuente para prevenir y atender cualquier potencial afección. Está lleno de vitalidad y contagia energía.
2. **Sereno:** Gerencia las respuestas emocionales que generan sus sentimientos y estados de animo, es firme cuando ha de serlo, pero emplea auto – control, paciencia y tacto en su actuar. Evita que su amígdala cerebelosa produzca arranques de ira que afecten sus relaciones humanas. Disfruta de la tranquilidad y domina técnicas de auto – relajación.
3. **Sincero:** Actúa en sus conversaciones y acciones basado en la ética, honestidad y justicia. Es abierto para expresar sus puntos de vista, empleando su verdad asertiva y respetuosamente, con franqueza y firmeza pero con consideración.
4. **Sencillo:** Se maneja en sus relaciones personales y profesionales con humildad y simplicidad, no deja de conocer su valor y sus logros, pero reconoce que puede aprender de todo ser humano y que sus éxitos se los debe a otras personas. Evita la pompa y los lujos excesivos, pues sabe darle el justo valor a lo material, dentro de un clima de abundancia y prosperidad.
5. **Simpático:** Es cortés, amable, educado en su hablar, evita los vicios comunicacionales del cinismo, sarcasmo, burla, humillación, discriminación, generalización y juicios sin sustentación. Busca ser asertivo, pero considerado y respetuoso del clima de sus conversaciones, fluyendo con buen humor, alegría y disfrute en su interacción humana.
6. **Servicial:** Emplea el poder de la retribución y del servicio para llegar dentro de las necesidades de otros, haciéndose cargo de las inquietudes de quienes le rodean en su familia, trabajo y vengencia. Sabe que a través del servicio logra

una elevación espiritual que le beneficia en otros ámbitos de su vida, por lo que ve al servicio como algo honroso y valioso para su vida y la de los demás.

7. Sinérgico: Coopera y crea climas de cooperación y ayuda mutua en sus equipos de trabajo, tanto en la familia, el gremio o la empresa. Se maneja a sí mismo como una parte clave de un equipo y no como una pieza indispensable. Esto le hace tomar consciencia de la importancia de la coordinación, el apoyo, la humildad para aprender, la visión común, la creatividad y la libertad para generar impecabilidad en las acciones que toman los diferentes equipos humanos a los que pertenece.

La competitividad de una persona, depende de su equilibrio intelectual – lingüístico, emocional y corporal, de manera que el desarrollo de estas 7 s pueden contribuir a elevar los niveles de perfección en nuestros procesos diarios, ayudándonos a vivir la vida que merecemos y deseamos.

Esperamos nos sirva para inspirar la continuación o inicio de caminos de mejoramiento y transformación. No importa cuan viejos y expertos seamos, no importa cuan bien formados académicamente nos sintamos, siempre hay un camino para mejorar, para re – evaluar, para re – iniciar, para re – direccionar nuestra misión de vida y nuestros valores dentro de nuestra familia, nuestra profesión y nuestra sociedad.

#### *- HABILIDADES TÉCNICAS COGNOSCITIVAS Y EMOCIONALES*

Es notorio y evidente que dentro del entorno, existe un alto grado de insatisfacción emocional originado por los resultados de nuestro sistema , tal insatisfacción está presente en las opiniones que expresan los diferentes sectores de la comunidad, a traves de los medios de comunicación y conversaciones cotidianas interpersonales. La insatisfacción apunta tanto a la calidad como a la cantidad, a las condiciones ambientales, conocimientos, procedimientos, capacidades y destrezas, técnicas como conjunto que se emplean en el arte y ciencia, por medio de la educación,

formación y entretenimiento. Según los grandes filósofos Platón, Marco Fabio, Juan Amós y otros determinan la Educación como:

- \_ “El objeto de la educación es proporcionar al cuerpo y al alma toda la perfección y belleza de que uno y otra son susceptibles”.
- \_ “La educación tiene por fin el perfeccionamiento y el bienestar de la humanidad”.
- \_ “La educación verdadera y natural conduce a la perfección, la gracia y la plenitud, de las capacidades humanas”.

Estos grandes pensadores no se equivocaron cuando escribieron estas grandes verdades, porque para que la sociedad transmita la herencia cultural y emocional a la demás sociedad y los contenidos de una buena educación cognoscitiva, en ideas, sentimientos, tradiciones, costumbres, hábitos, técnicas, podríamos definir la educación como la suma total de procesos por medio de los cuales una sociedad o grupo social transmite sus capacidades y poderes reorganizando y reconstruyendo las emociones para adaptar el individuo a las tareas que desempeñara en el proceso psicológico, potencial y social, este proceso consiste en abarcar la vida entera del hombre en toda su extensión, la cual es cambiante al pasar por una serie de etapas sucesivas, infancia, adolescencia, juventud, madurez y senectud.

Es así como se forma el sistema físico, psíquico y emocional dentro de lo social, político y cultural, por esta razón es importante mejorar nuestras habilidades, capacidades y disposición para ejecutar con gracia, amor, paciencia y tolerancia las tareas, funciones, toma de decisiones en el organismo, empresa o institución donde servimos como entes receptores y transmisores de Valores Humanos Universales.

Estos valores significan cambios cualitativos importantes dentro de cualquier sociedad, pueblo o nación, por eso en Venezuela debemos hacer que esta sociedad sea orientada hacia el cambio y la transformación social para obtener como producto final el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir y funcionar en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo, capaz de

participar activa, consciente y solidariamente con los procesos de transformación social, consustanciados en los valores de la identidad nacional y con la comprensión, tolerancia, convivencia y actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad

Al hacer referencia a recientes investigaciones por expertos en la materia pudimos analizar que además de ser de gran importancia es en este tiempo de crisis, violencia familiar, extra familiar, ciudadana y poblacional las emociones son componentes del ser humano que nos permiten sentir que estamos vivos, imaginémonos por un instante como sería nuestra vida sino tuviéramos emociones, la personalidad no tendría sentido, seríamos seres vacíos.

Las emociones son estados afectivos, de expresión súbita y de aparición breve, pueden según David Golemar y otros, crear un impacto positivo o negativo sobre nuestra salud física, mental y espiritual.

Determinaremos cada uno de estos estrados como influyen en nosotros y cuales son sus consecuencias:

Emociones que afligen: Son aquellas que promueven o mantienen los procesos de enfermedad a través de una serie de conexiones psiconeuroinmunológicas, mencionaremos en Primer Lugar. La Ira o Rabia, la cual abarca tres etapas.

La Inicial: Desconfianza ante el medio que rodea la persona.

Luego: Sentimiento de molestia o rabia como tal.

Finalmente: La conducta expresiva como gritar, agredir, romper o tirar objetos. En Segundo Lugar La Depresión, es decir, la tristeza acompañada de una visión negativa de si mismo, el mundo que lo rodea y su futuro, esta afecta cualquier proceso de recuperación de cualquier otra enfermedad. En Tercer Lugar La Ansiedad que consiste en una preocupación constante y excesiva por los acontecimientos en nuestra vida diaria. En Cuarto Lugar Represión o Negación es donde la persona no

expresa o no toma conciencia de que existe algo que le causa molestia o dolor emocional, siendo grave para nuestra salud integral.

Para controlar de mejor forma las emociones, tanto positivas como negativas las cuales forman parte de nuestra vida, y que es normal que las sintamos, ya que sin ellas aquellos Grandes Cerebros no contarían en la historia, ni tampoco los Retención, Recepción, Análisis, Emisión y controlen funciones de nuestro cuerpo en forma integral, de la misma forma La Inteligencia Emocional en el Trabajo, Competencias, Habilidades Técnicas y Cognoscitivas son indispensables en nuestro crecimiento personal, familiar y empresarial, para llenarnos de conocimientos y aprender a manejarnos en ciertas y determinadas circunstancias aplicando y Practicando pensamientos y sentimientos saludables como estos:

Sonríe: Este cambio en los músculos faciales produce una serie de cambios bioquímicos que cambian nuestra emoción y favorece la salud.

Reenfoca el problema: Trata de encontrarle lo positivo a lo que sucede, recuerda que las situaciones difíciles son una gran oportunidad para aprender y que has experimentado situaciones conflictivas en el pasado y pudiste seguir adelante.

Practica Ejercicio: Como mínimo 20 minutos continuos Inter.- Diario.

Expresa tus Sentimientos: Sean molestia o dolor conversando con la persona involucrada (con personas amigas o de confianza) o escríbele una carta donde desahogues tus emociones.

Gerencia con Vitalidad: Como abriendo un camino en busca de la Salud Integral del profesional competitivo y satisfecho del Nuevo Milenio.

«Los hombres que poseen una elevada inteligencia emocional suelen ser socialmente equilibrados, extrovertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones. Demuestran estar dotados de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son afables y cariñosos en



sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven».

«Las mujeres emocionalmente inteligentes tienden a ser enérgicas y a expresar sus sentimientos sin ambages, tienen una visión positiva de sí mismas y para ellas la vida siempre tiene un sentido. Al igual que ocurre con los hombres, suelen ser abiertas y sociables, expresan sus sentimientos adecuadamente (en lugar de entregarse a arranques emocionales de los que posteriormente tengan que lamentarse) y soportan bien la tensión.

Su equilibrio social les permite hacer rápidamente nuevas amistades; se sienten lo bastante a gusto consigo mismas como para mostrarse alegres, espontáneas y abiertas a las experiencias sensoriales. Y, a diferencia de lo que ocurre con el tipo puro de mujer con un elevado CI, raramente se sienten ansiosas, culpables o se ahogan en sus preocupaciones».

«Los hombres con un elevado CI se caractericen por una amplia gama de intereses y habilidades intelectuales y suelen ser ambiciosos, productivos, predecibles, tenaces y poco dados a reparar en sus propias necesidades. Tienden a ser críticos, condescendientes, aprensivos, inhibidos, a sentirse incómodos con la sexualidad y las experiencias sensoriales en general y son poco expresivos, distantes y emocionalmente fríos y tranquilos».

«La mujer con un elevado CI manifiesta una previsible confianza intelectual, es capaz de expresar claramente sus pensamientos, valora las cuestiones teóricas y presenta un amplio abanico de intereses estéticos e intelectuales. También tiende a ser introspectiva, predispuesta a la ansiedad, a la preocupación y la culpabilidad, y se muestra poco dispuesta a expresar públicamente su enfado (aunque pueda expresarlo de un modo indirecto)».

Estos retratos, obviamente, resultan caricaturescos pues toda persona es el resultado de la combinación entre el CI y la inteligencia emocional, en distintas proporciones, pero ofrecen una visión muy instructiva del tipo de aptitudes específicas que ambas dimensiones pueden aportar al conjunto de cualidades que constituye una persona.

## **2.2. Clima institucional o relaciones en la organización universitaria**

Se considera a la caracterización institucional, señalando sus rasgos y valores, desempeño y resultados; describe el desarrollo que se suscita y cómo es la convivencia en dicha institución educativa.

Hoy en día no se potencia una relación entre iguales de signo positivo. Lo anterior no quiere decir que no existan, pues eso sería inevitable, siempre van a existir relaciones entre personas que están juntas. No sólo eso, sino que el estilo de relación (o falta de la misma) estarán enseñando al mismo alumno.

Incluso cuando tengamos al alumno sentado mirando solo al docente o profesora, estaremos, en ese caso, enseñando cuál es la relación importante en el aula.

La influencia en el clima de convivencia y la existencia en la relación de la plana docente se verá reflejada en los alumnos, es decir que la relación entre alumnos será de acuerdo a la convivencia que se suscita en dicha institución educativa. Un buen clima institucional nos permite aseverar que: “La Relación Educacional es el espejo de la formación de los educandos”

El entorno que le rodea al alumno desde el primer día de clases es reflejado desde el primer momento, ya que todo lo que él sabe desde su casa lo interpreta en su salón, es decir que las actividades que diariamente él realiza quiere hacerlo en clases y la vinculación que experimenta con sus compañeros le permite tener nuevas convivencias con ellos.

### **2.2.1 Reflexiones para mantener un buen clima institucional**

Todo profesional de la Educación, más conocido como docente o profesor debe tener la capacidad de ser empático, con sus alumnos, sus colegas, sus directivos y los padres de familia. Es decir debe conocer el pensamiento y cultura de las personas con quien tiene que tratar cotidianamente en el ejercicio de su función profesional. Por esta razón debe ser un profesional intercultural, para poder reconocer y aceptar al otro diferente y con quien en equipo tienen que hacer el desarrollo de la institución y de la educación.

Es necesario que los agentes del proceso enseñanza aprendizaje, practiquen los valores de justicia, igualdad y respeto. Esa es la mejor manera de llevarse bien con los demás y base para realizar el trabajo en equipo, mediante las formas de reciprocidad.

Es necesario estar motivados para crear un buen clima institucional en el centro educativo, conservando y desarrollando nuestra cultura y que sirva de estímulo para hacer de la institución educativa, promotora del cambio y transformación. Igualmente debemos tener conciencia de nuestra responsabilidad en el accionar educativo, mantener las buenas relaciones humanas entre los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, para hacer lo correcto y actuar bien.

### **2.2.2 Las buenas relaciones con los demás**

Las buenas relaciones con los demás es la más grande fuente de gozo, felicidad y consuelo para vivir. Las malas relaciones son causa de nuestras más grandes aflicciones. Por lo mismo, EL BUEN CLIMA INSTITUCIONAL depende altamente del hecho de que nos llevemos bien con la demás personas. Uno no puede sentirse bien cuando ha tenido un malentendido con un amigo, o ha discutido con sus compañeros, padres o profesores.

Los buenos modales lubrican la maquinaria humana de las buenas relaciones, previniendo o minimizando los conflictos. También fomentan buenos sentimientos entre la gente.

### **2.2.3 Relaciones docente - alumno**

La relación que se suscita entre la plana docente y el alumno está vinculada en la confianza que ésta puede formarse a través del tiempo. La educación permite que el alumno esté vinculado a la formación que el docente le proporcione, ya que eso permite una gran unión entre alumno y profesor.

La relación que pueda surgir entre alumno – profesor se basará en la confianza que haya entre los dos, ya que el docente como guía y orientador partirá de los saberes previos que el alumno le proporcione y juntos resolverán sus problemas.

El profesor como amigo y guía es considerado también como un segundo padre el cual le da la prioridad de formar al alumno y guiarlo para su desempeño en la sociedad. El alumno ve al maestro como un amigo y confidente al cual puede acudir para solucionar problemas educacionales y también personales de su entorno social; esto se debe a la comunicación que haya entre ellos, ya que el maestro formará al alumno, y el alumno será participe de esa formación.

La comunicación como vínculo de relación y la convivencia entre alumno – profesor, se basa en la confianza que ellos puedan tener. Sin abusar de ello ninguno de los dos y teniendo en cuenta que sus ideales estén en beneficio de ambos. A pesar que el alumno en su vida diaria se tiene que desenvolver rápidamente y los cambios que ello le susciten sabe que tiene una ayuda en sus padres y sus maestros; por lo que en algunos casos los alumnos sin padres recurren a la ayuda de sus maestros.

La buena relación entre educadores y educandos es fundamental para un proceso pedagógico satisfactorio. La ecuanimidad y la tolerancia por parte del maestro no

están reñidas con el ejercicio de la autoridad. Desde el principio debe quedar claro para el alumno, que la relación entre ambos debe basarse en el respeto mutuo y el reconocimiento por parte de aquel; de la posición jerárquica del educador, lo que no debe significar situación de sumisión o temor. El maestro debe dar información, exponer sus opiniones, alentar a los alumnos a crear y dar las suyas, persuadir y sugerir, canalizar la búsqueda de los conocimientos e impulsar la madurez emocional y el autocontrol en sus discípulos.

Bajo ninguna circunstancia es aceptable la humillación física, psicológica o moral del niño o del adolescente por parte de sus educadores, como tampoco podrá permitirse lo contrario.

Hemos llegado a los tiempos en que la educación contemporánea permite que el trato entre el docente y alumno sea **igualitario**, en que el maestro cumple el papel de facilitador, es decir que el docente solamente orienta, dirige el aprendizaje del niño, y el alumno construye sus aprendizajes en forma racional y funcional.

#### **2.2.4 Clima social institucional:**

“Conjunto de características psicosociales de una unidad educativa, determinado por todos aquellos elementos o factores estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un determinado estilo o tono a la institución, condicionante a su vez de los distintos productos educativos

#### **2.2.5 Relaciones interpersonales:**

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una.

### **2.2.6 Apreciación de las relaciones humanas:**

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

### **2.2.7 Rol del directivo de la institución universitaria**

La gestión de una Institución Educativa, supone hay 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 institucional. Solamente un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no – docentes en la vida de la Institución. Si el clima institucional 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. Cuando la dialéctica entre tarea (pesada) y satisfacción (insuficientes) se da en un clima institucional deficiente, deviene feroz batalla que arruina, socavando, la institución.

La dirección de una Institución Educativa debe considerar que la calidad del clima institucional 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.

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:

- Sin claridad de objetivos lo que se diluye no es el clima, sino la propia institución.
- Sin capacidad de liderazgo, no es posible comunicar los objetivos y menos obtener las complicidades y colaboraciones necesarias.
- 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.
- Sin posibilidades de tomar decisiones, incluso unipersonales, la dirección no existe.

En una institución educativa con objetivos claros, en donde se dé 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 institucional puede mejorar cualitativamente y con él, todo; es decir toda la institución.

## **2.3 Aspectos que se debe trabajar para propiciar un clima institucional favorable**

### **2.3.1 Trabajo en equipo**

Todos sabemos que hoy el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas y esto es así porque en ninguna empresa puede prescindirse del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa entonces en la efectividad del trabajo en equipo.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía, surge una resonancia o sinergia, algo así como la luz “coherente” de un rayo láser en contraste con la luz incoherente y dispersa de una bombilla.

Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: “Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros” y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: “Todos nosotros contra el problema y no los unos contra los otros”; este es un principio básico que promueve un clima institucional favorable en el seno de la institución educativa.

### **2.3.2 Desarrollo de la actitud empática**

Cada persona es una realidad intrínsecamente única; eso conlleva a que cada ser tiene diferentes motivaciones para actuar. Esta naturaleza inherente a la persona humana plantea la exigencia de cultivar actitudes de comprensión de unos a otros. A esta disposición de ponerse en el lugar de otra persona es lo que se denomina EMPATÍA.

Dentro de una institución educativa, sobre todo entre el trinomio docente – alumno – padres de familia, la práctica de estas actitudes es fundamental. Sin la presencia de este componente dificulta enormemente el trabajo en equipo, se deteriora muy rápidamente las relaciones y son el caldo de cultivo de los conflictos.



### **2.3.3. Factores que influyen en el clima institucional**

#### **- Participación y democracia**

Partiendo de la idea de que la escuela debe ser participativa, democrática, que atiende a la diversidad, podemos pensar que en su clima influyen los siguientes factores: Participación – democracia. ¿Qué sucede normalmente en un centro? ¿Quién participa? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde?, ¿Es efectiva la participación?

Fabián Maroto, afirma que la participación es también un proceso de aprendizaje y no sólo un mecanismo al servicio de la gestión.

Lo que se intenta conseguir con la participación en los centros educativos es su mejora como fin último, pero esto normalmente no se da en los centros educativos porque no existe una implicación de los miembros que pertenecen a ella.

Fabián Maroto a este respecto expone que es absurdo tener en los centros órganos de participación si después lo que llevamos a cabo son tareas puramente burocráticas.

#### **- Liderazgo**

Pasar de una participación puramente burocrática a una participación real en el centro va a depender, entre otros aspectos, de la persona que dirige ese centro, si es autocrático, democrático

Lo mejor es optar por un líder democrático, que tienen según Loscertales, 1992, las siguientes características:

- Líder elegido democráticamente.
- Admite discusión.
- Las decisiones se toman deliberando en común.

- La actuación del líder frente al grupo no directivo en el plano del contenido o directivo en el procedimiento para llegar a los objetivos señalados.

Para el desarrollo de las tareas: el líder facilita y organiza el trabajo colectivo; ayuda al grupo a percibir sus procesos, así como sus causas y motivaciones; comparte responsabilidad con el grupo.

Productividad y satisfacción del grupo: el grupo produce de forma positiva y con satisfacción. No hay apenas agresividad ni oposicionismo o tensión. El trabajo producido resulta original y constante. El espíritu de equipo es positivo y el grupo perduraría por sí solo si falta el líder.

Con este último punto nos estaría del todo de acuerdo, ya que planteo la necesidad de conflictos para que el centro evolucione y mejore; entendiendo ese conflicto como un conflicto positivo, donde todos los miembros puedan discutir, hablar, y negociar todo para que el centro mejore y madure, sorteando todos los posibles problemas que puedan surgir.

#### **- Poder – cambio**

Es necesario abordar el problema del poder en las instituciones educativas, ya que es un tema crucial para el cambio.

Según Saranson, las relaciones de poder deben cambiarse y conceder mayor importancia a los estudiantes y profesores y a su utilización del poder.

En cuanto a los profesores, Saranson sugiere que deben tener más poder en cuanto a la participación.

En lo que respecta a los estudiantes sugiere que trabajarían más y mejor si existiese un “contrato” en la escuela y en el aula que ellos han ayudado a construir cuyos fundamentos comprenden y apoyan.

Para mí los protagonistas del cambio educativo, no son tanto las instituciones educativas, sino que debe ser el propio centro (padres, profesores y alumnos) los que pueden llevar a cabo este cambio y que las reformas o leyes educativas no se queden en la teoría, sino que pueden llevarse la práctica.

Esto puede ser debido porque el cambio es visto muchas veces por los profesores como negación de su pasado profesional, así lo afirma **Jean Rudduck** en su artículo “Reflexiones sobre el cambio en las escuelas”.

En lo que respecta a los alumnos por este mismo autor, no se trata solo de hacer el cambio sino que hay que preocuparse por el significado del cambio, en este sentido nos dice que los estudiantes no planifican ni reciben la información sobre lo que el cambio significará para ellos que puede ser una fuente conservadora contrarios al cambio.

Podríamos concluir con lo que dicen González y Escudero (1987) sobre el cambio educativo: éste no es un proceso tecnológicamente controlable sino que lo esencial es la puesta en práctica; los procesos de cambio no pueden predecirse, la innovación viene definida por una falta de especificidad en el tratamiento, por la incertidumbre con respecto los resultados y la implicación activa del usuario, adopción más a nivel organizativo que individual.

Los resultados del proceso de cambio dependen del contexto y el tiempo.

- **Planificación – colaboración**

La colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa es esencial para promover procesos de participación, cambio y mejora en los centros educativos. En este sentido es importante para el centro hacer “verdaderos” y no copias de proyectos curriculares ya que es una responsabilidad de la escuela como organización.

Para Escudero en su artículo “La elaboración de proyectos de centro: Una nueva tarea y responsabilidad de la escuela como organización”, la planificación no tiene que ser fría ni burocrática sino que debe ser algo que sirva en un contexto y a unas personas determinadas para la mejora de la institución.

Es importante en este sentido, saber a quién va dirigido, par qué se hace y cómo se hace, aunque normalmente se le concede desmida importancia a los aspectos formales de la planificación, es decir, al cómo de hace.

La planificación debe ser algo continuo, en el que hay que tener en cuenta el pasado, presente y futuro de la escuela. No ha de ser entendida como algo impuesto, sino que debe ser la base de yodo lo que ocurra en el centro y esto va a afectar los miembros que lo componen por lo que todos se tienen que implicar en ella.

La planificación tiene que ser abierta, flexible en la que participan todos los miembros de la comunidad educativa. Pero no todo debe quedarse en el trabajo que se ve, sino que subyaciendo a esas acciones se sitúa todo un mundo de significados, creencias, valores, interpretaciones, que son las que dan sentido y razón de ser a lo que ocurre en la organización.

#### **2.3.4. Importancia de evaluar el clima. Instrumentos.**

Son muchos los instrumentos que se han utilizado para la medida del clima en contextos escolares, no sólo con fines evaluativos, sino también de investigación; entre ellos se encuentran el **OCDQ** y el **CES**.

El OCDQ es un instrumento de clima escolar y el CES es de clima clase, y aunque los dos instrumentos se sitúan en el enfoque metodológico que considera que las percepciones de los participantes son el mejor indicador del clima, no obstante parten de concepciones teóricas muy distintas, acuden a diferentes fuentes de información, el OCDQ principalmente a los profesores y el CES a los alumnos.

El OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) es un instrumento diseñado para la medida del clima organizativo por Halpin y Croft (1.963). El cuestionario que elaboraron para captar el perfil climático de los Centros o cuestionario para la descripción del clima organizativo, sigue siendo en la actualidad una de las medidas de clima mejor reconocidas.

La técnica se basa en el supuesto de que en las instituciones existe algo que con toda propiedad se puede denominar “clima organizativo”. Éste se define analógicamente como aquello que es a la organización lo que la personalidad es al individuo, y está estrechamente ligado a la percepción de los profesores y de los directores. Así pues, los datos perceptivos o de consenso de los participantes se aceptan como el mejor indicador y el más directo del clima.

El cuestionario consta de un total de 64 elementos o expresiones que se distribuyen en 8 sub tests y permiten la evaluación del clima organizativo del Centro. Las ocho dimensiones son las siguientes:

- **Características del grupo de docentes**

Despreocupación en el desempeño o tendencia del profesorado a dejarse arrastrar por la rutina. Esta dimensión se centra en la orientación a la tarea del profesorado del Centro.

Obstrucción o impedimentos percibidos por el profesorado que obstaculizan su labor y que vienen impuestos, bien por la dirección, bien por la Administración.

Moral o espíritu de la autorrealización y satisfacción en el trabajo.

Intimidad o existencia de relaciones interpersonales de amistad entre profesores.

## **2.4 Conflictos**

En la vida cotidiana nos enfrentamos a innumerables conflictos. De algunos somos testigos, de otros formamos parte activa y de muchos nos enteramos por los medios de comunicación. Conflictos personales, grupales, nacionales o internacionales, que perturban o alteran, en distinto grado, nuestra vida o la vida en el planeta.

El conflicto es el choque, la pugna entre dos o más partes, como consecuencia de desacuerdos. Los conflictos pueden ser de diferente naturaleza y magnitud. Desde un niño que arroja una tiza en el aula, hasta un país que invade a otro. Si bien en ambos casos se violan acuerdos, uno deriva en tragedia mundial y el otro sólo en la trasgresión de una norma.

### **2.4.1 Los conflictos en la institución universitaria**

Los factores que originan conflictos no son únicos ni simples. Son, por el contrario, variados y complejos, y en muchos casos se combinan.

Entre los diferentes actores que conviven en la I.U, o se relacionan con ella circunstancialmente, se producen conflictos:

- ✓ entre padres y directivos
- ✓ entre directivos y docentes
- ✓ entre padres y docentes
- ✓ entre docentes
- ✓ entre profesionales de los gabinetes y docentes
- ✓ entre alumnos y docentes
- ✓ entre alumnos de diferentes grados / años
- ✓ entre escuela y vecinos institucionales (con variantes)
- ✓ entre hijos y padres

- ✓ entre los miembros de parejas parentales (padre y madre)
- ✓ entre familia, escuela y comunidad
- ✓ entre la Asociación Cooperadora e institución y/o padres
- ✓ entre los que deciden políticas educativas y las escuelas (actores escolares)
- ✓ entre los docentes y sus sindicatos
- ✓ entre los profesionales desocupados que se convierten en capacitadores y “venden” propuestas a los directivos y docentes
- ✓ entre los que se especializaron en las temáticas vinculadas a la institución escolar y los profesionales que se acercan a ella sin conocer su dinámica.

Posiblemente, se pueda incrementar esta lista recordando algún tipo de conflicto que no se ha mencionado. Las formas de resolverlos son variadas.

#### **2.4.2. El docente y los conflictos**

Los estudios exploratorios realizados en la Argentina muestran que, para actuar en la resolución de conflictos en la escuela, los docentes son los más solicitados.

No deja de ser un halago, pero a esta tarea se le suman otras ocupaciones y preocupaciones que invaden su tiempo y desgastan su salud.

Las distintas situaciones y presiones que reciben, se convierten, a lo largo de la jornada escolar, en generadoras de un clima institucional que obstaculiza su tarea.

#### **2.4.3. Cómo manejar el conflicto en la toma de decisiones**

Para poder manejar un conflicto en la toma de decisiones que es fundamental en la conducción de una Institución en este caso Educativa; es necesario tener algunas nociones sobre lo que es el conflicto entre otras.

Existen una serie de conceptos y definiciones sobre lo que es el conflicto, pero la mas acertada al parecer es aquella que identifica al conflicto como una controversia o diferencia explícita (de información, de intereses o de valores) que ocurre entre, al menos, dos personas o grupos interdependientes que compiten entre sí por los

mismos recursos escasos o que persiguen metas incompatibles de manera que las opiniones, decisiones y conductas de un grupo respecto a tales recursos y metas, afectan necesariamente las opiniones, decisiones y conductas de otro grupo.

Concebido el conflicto como un proceso de oposición a los intereses entre dos o más actores o grupos, este proceso puede tener diversas causas antagónicas y que puede conducir manifestaciones violentas. Si es motivado por intereses pues, entonces su existencia inevitable.

Tal como estamos viendo, el conflicto está omnipresente en todas las actividades de los humanos, desde que existimos como tales, por tanto aceptar el conflicto nos da una gran capacidad de comprensión de las realidades en las que vivimos como especie, su reconocimiento nos permite también ser unos cualificados actores de las realidades que vivimos, ya sea como personas o formando parte de un colectivo. Saber interpretar y vivir los conflictos puede ser un signo de calidad de vida.

Como hemos señalado, es normal que al coexistir –vivir juntos- tengamos desavenencias y que muchas de ellas ni siquiera seamos conscientes de que existen, bien porque no nos afectan demasiado, bien porque no les concedemos importancia. Pero esto no se produce gratuitamente, sino porque en nuestro aprendizaje, en nuestra socialización, nos hemos dotado de mecanismos para lograr nuestros objetivos, en nuestra convivencia, con el menor gasto de energías posible. Tenemos predisposiciones para que los comportamientos que adoptemos sean lo más exitosos posibles, para que alcancemos el máximo de bienestar

Si la cultura humana es por naturaleza conflictiva, entonces cualquier institución no se puede excluir de los conflictos. Estos se presentan individualmente o grupalmente, entre dirección, docentes, alumnos, padres de familia; entre los estamentos o equipos de trabajo, donde siempre supone la existencia potencial de conflictos cuya resolución es básica para poder cumplir los objetivos de sus intereses, o



competencias funcionales. Lo que se puede evitar, es que lleguen a alterar fuertemente la marcha de la Institución Educativa..

#### **2.4.4. Conflictos en los grupos de trabajo**

Al respecto nos parecen importantes las apreciaciones de algunos autores a través de temas relacionados con los conflictos que se pone a consideración: A través de los tiempos se han presentado conflictos entre compañeros de labores, Bolívar y Santander, para citar un ejemplo famoso, tenían problemas entre sí, aunque trabajaban y luchaban por alcanzar un mismo ideal, la libertad de la Nueva Granada. A pesar de no concordar en muchas ideas y conceptos republicanos unieron esfuerzos y lograron alcanzar el objetivo común

Este ejemplo, aunque suene muy antiguo nos permite observar que, si bien, los conflictos se presentan frecuentemente y hasta en las mejores empresas, este puede actuar como catalizador para mejorar los desempeños de las organizaciones. La administración, debe enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas positivas, es decir, el objetivo no es desaparecerlos sino saber manejarlos.

##### **- Clases de conflicto**

Básicamente hay dos tipos de conflicto en las organizaciones, los que afectan el rendimiento negativamente y los que lo hacen de manera positiva.

##### *Conflicto funcional.*

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por, ejemplo, el que se produce entre departamentos con respecto a la forma más eficaz de prestar un servicio. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. De allí que podamos considerar al conflicto como "tensión creativa".

### *Conflicto disfuncional*

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar conflictos de este tipo. Un conflicto beneficioso se transforma a menudo en perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance en forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento). La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización.

#### **- Conflicto y rendimiento**

El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos. Por un lado, cuando el nivel de conflictos es demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización.

Es difícil realizar cambios e innovaciones y la organización puede tener problemas a la hora de adaptarse a un cambio en su entorno. Por otra parte, si el nivel de conflictos es demasiado elevado, el caos consiguiente puede poner en peligro la supervivencia de la organización.

Ciertos investigadores alegan que los conflictos disfuncionales deberían eliminarse y que los funcionales habrían de estimularse, lo cual no es lo que sucede en realidad en la mayoría de las organizaciones. En la práctica, la mayoría de los dirigentes tratan de eliminar cualquier tipo de conflicto, ya sea funcional o disfuncional, porque el hogar, la escuela y la iglesia han defendido a lo largo de la historia valores

contrarios al conflicto. Además, la mayoría de las doctrinas religiosas consideran positiva la paz, la tranquilidad y la obediencia sin titubeos. Es frecuente que los dirigentes sean evaluados y premiados por la ausencia de conflictos en las áreas de que son responsables.

#### **2.4.5. Causas de conflicto**

##### **Interdependencia laboral**

La interdependencia laboral se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas:

Interdependencia combinada: no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización. La posibilidad de conflictos es relativamente escasa. Interdependencia secuencial: exige que un grupo finalice un trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. En estas circunstancias, cuando el producto final de un grupo es el insumo de otro, hay mayores posibilidades de que surja un conflicto. Interdependencia recíproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización. Las posibilidades que surjan conflictos son elevadas. Cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección.

##### **Diferentes objetivos**

A medida que las diferentes unidades de una organización van especializándose, sus objetivos se van distanciando. Esta diferencia de objetivos se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad. Dada la diferencia entre objetivos y expectativas, cabría la posibilidad de que se presenten conflictos:

- Recursos limitados: a la hora de asignar recursos limitados, la dependencia mutua aumenta y cualquier diferencia de objetivos se hace más clara. Todos los grupos pretenden reducir las presiones a que están sometidos logrando controlar el suministro de recursos básicos y recudiendo la incertidumbre en cuanto a su obtención. Cuando los recursos son limitados, se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.
- Estructuras retributivas: cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo más que al de la totalidad de la organización, las posibilidades de conflictos aumentan, aún más cuando un grupo es el principal responsable de la asignación de retribuciones.

## **DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN**

Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto: Diferentes objetivos: Las diferencias de objetivos entre grupos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos. Diferentes horizontes temporales: las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades Posiciones incongruentes: los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son habituales e influyen en sus perspectivas. Percepciones inexactas: lleva a que un grupo cree estereotipos con respecto a los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan los estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

Creciente demanda de especialistas: Los conflictos entre especialistas y generalistas son, con toda probabilidad, los más frecuentes entre grupos. Lo cierto es que especialistas y generalistas se ven y ven a sus respectivos papeles desde perspectivas diferentes. Al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, cabe esperar que se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos continúe en aumento.

#### **2.4.6. Consecuencias del conflicto disfuncional entre grupos**

Es probable que se produzcan muchos cambios en el seno de los grupos involucrados en un conflicto, estos son sólo una pequeña muestra:

Mayor cohesión de grupo: cualquier tipo de amenaza externa suele traducirse en que los miembros del grupo olviden sus diferencias personales y cierren filas para defenderse. Mayor liderazgo autocrático: es muy probable que pierdan popularidad los métodos democráticos de liderazgo en el momento en que se perciba cualquier amenaza al grupo, ya que sus miembros reclamarán un liderazgo más fuerte. Mayor valoración de la actividad: cuando un grupo atraviesa una situación de conflicto, sus miembros suelen prestar especial atención a hacer lo que hace el grupo, y a hacerlo muy bien. El grupo se centra más en el trabajo, disminuye la tolerancia hacia los que holgazanean, así como la preocupación por satisfacer a cada uno de los miembros que lo integran. Mayor valoración de la lealtad: aceptar las normas por las que se rige el grupo es algo que cobra mayor importancia en una situación conflictiva.

Distorsión de las percepciones: se produce una distorsión de las percepciones de los miembros de cada grupo. Cada uno de los grupos involucrados en la situación conflictiva se considera superior a los otros en cuanto a rendimiento y entiende que es más importante para la supervivencia de la organización que todos los demás.

Esteretipos negativos: a medida que el conflicto va subiendo de tono y las percepciones continúan distorsionándose, se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pudieran haber existido. Descenso en la comunicación: lo normal es que se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos en conflicto. Sus efectos pueden ser marcadamente disfuncionales, en especial si existe alguna relación de interdependencia secuencial o recíproca entre los grupos en conflicto. Se puede alterar el proceso de toma de decisiones.

**Según Victoria Flórez Mazzini,** La connotación tradicional de conflicto a menudo se relaciona con situaciones difíciles en las que se presenta una oposición de posturas que afecta el proceso de toma de decisiones.

Según Andrew E. Schwartz, “el conflicto ocurre cuando dos o más individuos (o grupos) dentro de una organización necesitan resolver un problema en conjunto.” ¿Qué suele ocurrir? Los intereses de las partes involucradas entran en conflicto debido a diversos factores. Schwartz enumera tres tipos de conflictos, a saber:

### **Conflictos de Ideas**

Se refiere a las diferentes creencias o ideas de las personas que cuando se Confrontan, causan problemas.

### **Conflictos de Actitudes**

Se refiere a los distintos valores, metas y estilos de vida que pueden ofender o molestar a los demás. Un problema muy común es la lucha entre colegas para conseguir ascensos, poder y control, lo que ocasiona conflictos destructivos entre las personas y que afectan a la organización.

### ***CONFLICTOS DERIVADOS DEL COMPORTAMIENTO INAPROPIADO DE LA GERENCIA.***

Los gerentes que fallan en apoyar a sus empleados, en mantener las promesas, en dar directivas ambiguas o inconsistentes, inevitablemente ocasionan conflictos innecesarios entre las personas.

En los modelos tradicionales de gestión, el conflicto se percibe como una fuerza destructiva que afecta negativamente a la organización, y por tanto, se desaprueba a las personas involucradas en un conflicto.

A medida que las nuevas formas del pensamiento avanzan, se puede uno dar cuenta que el conflicto tiene un rol en la dinámica de las organizaciones: la creatividad e innovación, pilares fundamentales para un desarrollo sostenible.

**La toma de decisiones** efectiva para resolver un conflicto empieza por analizar los paradigmas que lo rodean. En este sentido el Dr. David Stiebel se pregunta si el problema es la falta de comunicación y enumera los siguientes mitos:

#### SABIDURÍA CONVENCIONAL:

No existe **conflicto**, sólo falta de comunicación.

Las personas que están en desacuerdo no se entienden unas a otras.

La falta de comunicación es la causa de los problemas interpersonales.”

Como contraparte el Dr. Stiebel nos habla de la “**Comunicación Estratégica**”:

En un desacuerdo profundo, a menudo hay mucha comunicación.

Las personas con frecuencia dejan de hablar porque se comprenden mutuamente – y están en desacuerdo.

La falta de comunicación puede ser el resultado, no la causa.”

La resolución de conflictos es una responsabilidad importante para los gerentes y todos aquellos que tengan personal a su cargo. Ahora bien, la gestión efectiva de un conflicto debe llevar a una situación Ganar-Ganar para ambas partes.

#### **2.4.7. Los pasos a seguir para resolver conflictos**

Según Schwartz son los siguientes:

##### **Hacer un plan de acción**

Para realizarlo, se debe estar consciente de los síntomas del conflicto que ocasionan los escenarios. Hay tres maneras, por lo general, que un gerente se informa de un conflicto:

1. Se observa descontento entre dos personas.

2. Una de las dos personas o las dos se acercan a quejarse una de la otra.
3. Una tercera persona hace ver el problema latente entre un grupo de personas.

Es de vital importancia no acusar a los miembros del grupo en público, porque un conflicto no resuelto, de por sí, genera desconfianza mutua entre las partes afectadas, ausencia de comunicación, deterioro del espíritu de colaboración, relaciones de trabajo dañadas indefectiblemente.

### **Considerar una Confrontación**

Una vez identificado un conflicto, se debe decidir si es lo suficientemente importante como para enfrentar a las partes involucradas.

En este punto hay que examinar cuidadosamente el impacto en las personas y la organización. El Dr. Stiebel nos dice que “. muchos gerentes se dejan seducir por el Mito de la Reunión Milagrosa, en la cual se supone que las controversias se van a desvanecer, gracias a la magia de la comprensión.” Una mayor comprensión ayudará solamente si el problema es de falta de entendimiento.

### **Confrontar a las Partes**

La confrontación es necesaria cuando las partes no pueden alcanzar una solución, cuando toman demasiado tiempo para alcanzar un compromiso o éste es insuficiente. La confrontación debe realizarse en un lugar neutral y consistirá en una conversación objetiva donde el gerente es un mediador.

### **Determinar la causa del Conflicto**

Si ambas partes no logran formular una secuencia consistente de los hechos, a lo mejor se debe dar la vuelta a la página y empezar de cero. Después de la confrontación, se debe llegar a una solución objetiva en la que ambas partes estén de acuerdo.



En este punto, encontramos la opinión del Dr. Stiebel que nos indica que se debe determinar si el conflicto se origina por un malentendido o por un profundo desacuerdo.

La identificación de la causa es crucial para el gerente porque un profundo desacuerdo persistirá a pesar de un buen entendimiento. En un desacuerdo verdadero, si se escucha, se comprenden las posturas de ambas partes y luego ambas mantienen su posición inicial, no se solucionará el conflicto y, aun más, se puede empeorar la situación.

### **Encontrar una Solución**

Una vez determinada la causa del problema, el gerente debe minimizar o eliminar el conflicto y encontrar una solución que beneficie a la organización. Según Kenneth Kaye, la tarea del gerente es fomentar discusiones constructivas. Se requiere que las partes involucradas discutan libre y apasionadamente, al tiempo que respetan la legitimidad de los puntos de vista del otro. Se sugiere la implementación de un sistema de resolución de conflictos que se centre en objetivos comunes sin suprimir las diferencias. Este sistema debe validar las emociones, pero no debe tolerar comportamientos destructivos o inútiles. A este respecto, Kaye sugiere seguir tres pasos para manejar el conflicto:

#### **Identificar objetivos comunes**

Las diferencias tienden a resolverse si se pueden centrar en una misión o visión en común. Por tanto, el paso inicial es ayudar a las partes a identificar sus objetivos comunes. Se les puede pedir que pongan por escrito los objetivos que consideran importantes para el conflicto actual y que luego cada uno los lea en voz alta. Hay que fomentar la escucha activa, evitar las interrupciones y la retroalimentación mutua.

La técnica del silencio es útil para que las partes reflexionen antes de contestar.

Después de este primer paso, se les pide a las partes que reformulen sus planteamientos iniciales en objetivos a largo plazo. Una vez realizado, el gerente debe dar prioridad a los temas que se han suscitado, dividiendo los objetivos en tres grupos: compartidos, compatibles y conflictivos. En principio, las partes deben discutir cómo alcanzar los objetivos compartidos y compatibles, de modo que se fomente la toma de decisiones en grupo.

### **Aclarar, clasificar y valorar las diferencias**

Al enfrentar objetivos en conflicto, se deben sacar a la luz todos los temas no resueltos y descubrir, a través de la discusión, cuáles se basan en malos entendidos. Cada parte involucrada debe expresar cualquier comportamiento inadecuado que ha experimentado. El gerente debe fomentar el diálogo para conocer cómo se puede eliminar este comportamiento. Esto crea un sentimiento de empatía porque las personas descubren lo que tienen en común.

### **Conseguir un compromiso para el cambio**

Cuando el grupo aún no ha resuelto los temas presentados, normalmente el gerente se enfrenta a los desacuerdos profundos, donde la comprensión no los va a resolver. La tarea más difícil es desarrollar una estrategia y persuadir a las partes a que cambien su comportamiento.

El gerente debe trabajar para lograr una modificación gradual. Se debe empezar logrando un compromiso de pequeñas acciones a mejorar en el comportamiento individual. No es recomendable comprometerse muy rápidamente en soluciones complejas. Por otro lado, se debe evitar una confrontación con aquellos que se resisten al cambio. Al establecer un compromiso de cambio, se ejerce una presión suave a todos para que se adapten a la nueva norma establecida.

## **Hacer seguimiento a la Solución**

Una vez implementada la solución, el responsable debe verificar periódicamente a las partes involucradas para asegurarse que los acuerdos se cumplen. Se debe alabar abiertamente los esfuerzos de las partes y apoyarlos con soluciones adaptadas a sus problemas. Si el proceso resultó efectivo, ambas partes deben mejorar. De lo contrario, se debe confrontarlos nuevamente para llegar a las causas ocultas del conflicto. Si las personas no pueden trabajar juntas, puede ser el momento de reorganizar el área.

Una confrontación exitosa puede tener muchos resultados positivos para las partes involucradas, así como para la organización. Puede dar pie a buenas soluciones a un problema, mejor comunicación entre los empleados, aumento de la productividad laboral, un mayor nivel de compromiso con las decisiones adoptadas por las partes y un deseo de tomar mayores riesgos a futuro.

## **CAPITULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **Introducción**

En este capítulo presentamos los datos producto de la aplicación de la encuesta con su respectiva interpretación y que nos permitió avalar la observación del problema a solucionar; mediante cuadros y gráficos que fueron elaborados por el investigador.

### **3.1 Resultados**

Siguiendo la metodología del siguiente trabajo de investigación, la propuesta de un modelo, es definida como un enfoque de gestión para brindar información estadísticamente confiable de los resultados de un proyecto, que permita seguir su proceso y obtener beneficios a través de la implementación de estrategias y políticas educativas.

En este contexto al implementación de la propuesta de un modelo de gestión educativa estratégica en al en la Universidad nacional Federico Villarreal de Lima-Perú, busca observar los cambios derivados de la aplicación de estrategias y políticas del sector educación para mejorar, e clima institucional y organizar el trabajo en equipos.

Esta evaluación se observará a partir de una información sobre la situación inicial de la propuesta de gestión, asimismo a partir de la puesta en práctica de un pensamiento estratégico que involucre a los actores educativos de la institución en investigación (Población – objetivo) los cambios producidos en esa población luego de aplicadas las estrategias en un periodo definido en función de la maduración de los efectos esperados. se aplicó una encuesta con su respectiva interpretación y que nos permitió avalar la observación del problema a solucionar.

Las preguntas de la encuesta tienen relación directa con la necesidad de la información señalada.

### **3.1.1 Presentación de los resultados**

La situación real de la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima-Perú, que utilicen estrategias para mejorar el clima institucional, se muestra a partir de los siguientes cuadros y gráficos que fueron elaborados por el investigador a partir de las encuestas de investigación (Anexo 1 y 2)

**3.1.2 Encuesta para fundamentar la propuesta de gestión educativa estratégica para mejorar el clima institucional.**

<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>						
<b>Nº</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>RESPUESTAS</b>				
01	Dentro de la Institución Univ., usted cumple la función de:	Adminis- trativo	Docente	Persona l de servicio	Directiv o	
02	¿Qué tiempo lleva laborando en esta Institución Univ ?	0 – 5 años	6 – 10 años	11 – 15 años	16 – 20 años	21 – a más años
03	Su situación laboral es:	Nombra -do	Contra- tado			
04	¿Conoce de la existencia de documentos de gestión?	SÍ	NO			
05	¿Conoce Ud. la misión y visión institucional?	SÍ	NO			
06	¿Conoce Ud. cuáles son los valores que orientan la labor institucional?	SÍ	NO			
07	¿Existen proyectos de innovación en la Institución Univ	SÍ	NO			

GESTIÓN INSTITUCIONAL						
Nº	ÍTEMS	RESPUESTAS				
08	¿Conoce Ud. sobre la integración de redes educativas Institución Univ	SÍ	NO			
09	¿Ha participado Ud. en la elaboración de documentos institucionales?	SÍ	NO			
10	¿Existen convenios institucionales?	SÍ	NO			
11	¿Existe una adecuada gestión educativa en su institución?	SÍ	NO			
12	¿En su institución, la gestión se realiza con la participación de todos actores educativos?	SÍ	NO			
13	¿El modelo de gestión institucional actual, a su entender es?	Vertical	Horizontal	Democrático	Mixta	
14	¿Existe políticas educativas institucionales?	SÍ	NO			

CLIMA INSTITUCIONAL						
Nº	ÍTEMS	RESPUESTAS				
01	En su opinión ¿existe liderazgo dentro de la Institución Educativa?	SÍ	NO			
02	¿Quién o quiénes deberían ejercer el liderazgo en la UFV?	Adminis -trativo	Docente s	Alumno s	Directivos	Persona l de servicio
03	¿Cómo califica las Relaciones Humanas dentro de la UFV?	Muy buenas	Buenas	Regulare s	Malas	
04	¿Ha tenido Ud. algún mal entendido dentro de la UFV?	SÍ	NO			
05	¿Se solucionó este percance o mal entendido?	SÍ	NO			
06	¿Ha sido víctima de alguna agresión?	SÍ	NO			
07	¿De qué tipo fue la agresión?	Verbal	Física	psicoló- gica		
08	¿Se presentan conflictos dentro de la UFV?	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
09	¿Cuál es su actitud frente al clima institucional actual?	Es indiferente	Busca formas de mejora	Participa en actividades de reconstrucción Dialoga con los miembros de la institución		Está cansado de todo
10	¿Desearía que el clima institucional fuese favorable?	SÍ	NO			
11	¿Está dispuesto a contribuir con la construcción de un clima institucional favorable?	SÍ	NO			



### 3.1.3 Resultados de la encuesta

**CUADRO 1: ACTORES EDUCATIVO ENCUESTADOS**

FUNCIONES	Nº	%
DIRECTIVOS	2	3%
DOCENTES	50	77%
ADMINISTRATIVOS	6	9%
PERSONAL DE SERVICIO	4	6%
NO ENCUESTADOS	3	5%
TOTAL	65	100%

Para la recolección de información, utilizando la encuesta como instrumento de trabajo, se ha considerado a la mayoría de trabajadores lo que nos permitirá tener una aproximación real, respecto al accionar de los trabajadores de la educación.

**CUADRO 2: TIEMPO DE SERVICIOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

FUNCIÓN	0-5 AÑOS		6-10 AÑOS		11-15 AÑOS		16-20 AÑOS		21 A MÁS AÑOS	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
DIRECTIVOS					1	2%			1	2%
DOCENTES	4	6%	10	16%	18	29%	10	16%	8	12%
ADMINISTRATIVOS					3	5%	3	5%		
PERS. DE SERV.			1	2%	2	3%	1	2%		
TOTAL	4	6%	11	18%	24	39%	14	23%	9	14%

El personal es experimentado y un alto porcentaje tiene más de seis años laborando en la UFV

### **CUADRO 3: CONDICIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN**

<b>CONDICIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
NOMBRADOS	59	95%
CONTRATADOS	3	5%
TOTAL	62	100%

Mayoritariamente, la UFV cuenta con personal nombrado lo que debería fortalecer el trabajo desempeñado, así como la proyección de un trabajo perdurable.

### **CUADRO 4: DOCUMENTOS CONOCIDOS POR LOS ACTORES EDUCATIVOS**

<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SÍ	6	10%
NO	56	90%
TOTAL	62	100%

Existe desconocimiento sobre los documentos de gestión que orientan la labor educativa de la institución.

### **CUADRO 5: CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL**

<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SÍ	3	5%
NO	59	95%
TOTAL	62	100%

El personal desconoce la filosofía institucional, o en todo caso no existe socialización de la formulación de la visión y misión.

#### **CUADRO 6: CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES**

CONOCIMIENTO	Nº	%
SÍ	3	5%
NO	59	95%
TOTAL		

Existe desconocimiento sobre los valores personales y organizacionales que orientan la gestión educativa.

#### **CUADRO 7: CONOCIMIENTO EXISTENCIA DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN**

CONOCIMIENTO	Nº	%
SÍ	2	3%
NO	60	97%
TOTAL	62	100

No existen proyectos de innovación, o su existencia no ha sido socializada.

#### **CUADRO 8: CONOCIMIENTO EXISTENCIA DE REDES EDUCATIVAS**

CONOCIMIENTO	Nº	%
SÍ	6	10%
NO	56	90%
TOTAL	62	100%

La gran mayoría de encuestados dice desconocer sobre la integración de la UFV en redes educativas.

**CUADRO 9: PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DOCUMENTOS  
INSTITUCIONALES**

PARTICIPÓ	Nº	%
SÍ	5	8%
NO	57	92%
TOTAL	62	100%

El personal que labora en la UFV mayoritariamente no ha participado en la elaboración de los documentos de gestión, lo que demuestra falta de sensibilización y compromiso con las actividades de gestión.

**CUADRO 10: CONOCIMIENTO EXISTENCIA CONVENIOS INSTITUCIONALES**

CONOCIMIENTO	Nº	%
SÍ	3	5%
NO	59	95%
TOTAL	62	100%

**CUADRO 11: ADECUADA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

ADECUADA	Nº	%
SÍ	4	6%
NO	58	94%
TOTAL	62	100%

No existe una adecuada gestión, en tan to el 94% lo señala en forma negativa.

### **CUADRO 12: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

PARTICIPÓ	Nº	%
SÍ	15	24%
NO	47	76%
TOTAL	62	100%

La participación de los actores educativos, en la tarea de gestión no es masiva.

### **CUADRO 13: MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

MODELO	Nº	%
VERTICAL	57	92%
HORIZONTAL	0	0%
DEMOCRÁTICA	4	6%
MIXTA	1	2%
TOTAL	62	100%

El modelo de gestión practicado en la I.E. es considerado vertical.

### **CUADRO 14: CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

CONOCIMIENTO	Nº	%
SÍ	9	15%
NO	53	85%
TOTAL	62	100%

Mayoritariamente se refleja desconocimiento sobre la existencia de políticas educativas institucionales.

### 3.1.4 Resultados de la encuesta sobre clima institucional

**CUADRO 1: EXISTENCIA DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

EXISTE LIDERAZGO	Nº	%
SÍ	13	21%
NO	49	79%
TOTAL	62	100%

En opinión de los encuestados, no percibe con claridad el ejercicio del liderazgo institucional

**CUADRO 2: EJERCICIO DEL LIDERAZGO**

EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN	Nº	%
ADMINISTRATIVOS	6	10%
DOCENTES	49	79%
ALUMNOS	0	0%
DIRECTIVOS	3	5%
PERSONAL DE SERVICIO	4	6%
TOTAL	62	100%

Los docentes son los llamados a ejercer el liderazgo en la UFV y en forma descendente los directivos, administrativos y personal de servicio.

**CUADRO 3: RELACIONES HUMANAS INSTITUCIONALES**

RELACIONES HUMANAS	Nº	%
MUY BUENAS	0	0%
BUENAS	5	8%
REGULARES	14	23%
MALAS	43	69
TOTAL	62	100%

Existe la apreciación de la ruptura de las relaciones humanas en la UFV

#### **CUADRO 4: MALOS ENTENDIDOS**

EXISTENCIA DE MALOS ENTENDIDOS	Nº	%
SÍ	37	60%
NO	25	40
TOTAL	62	100%

Los percances o malos entendidos son numerosos al interior de la UFV.

#### **CUADRO 5: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

SOLUCIÓN	Nº	%
SÍ	53	85%
NO	9	15%
TOTAL	62	100%

A pesar de la existencia de malos entendidos los mismo fueron solucionados satisfactoriamente, lo que demuestra la disposición al cambio.

#### **CUADRO 6: AGRESIÓN EN LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA**

AGRESIÓN	Nº	%
SÍ	8	13%
NO	54	87%
TOTAL	62	100%

Se muestra la existencia de agresiones entre los integrantes de la UFV, lo que demuestra un clima institucional desfavorable para la práctica de buenas relaciones humanas.

### CUADRO 7: TIPO DE AGRESIÓN

TIPO	Nº	%
VERBAL	6	75%
FÍSICA	2	25%
PSICOLÓGICA	0	0%

Existen múltiples agresiones en la UFV., entre las que destacan la agresión verbal, lo que ha derivado en una constante: continuos conflictos laborales.

### CUADRO 8: CONFLICTOS INSTITUCIONALES

OCURRENCIA DE CONFLICTOS	Nº	%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
CASI SIEMPRE	47	76%
SIEMPRE	15	24%
TOTAL	62	100%

Los encuestados manifiestan una realidad institucional, con un clima institucional desfavorable por la presencia constantes de conflictos.

### CUADRO 9: ACTITUD FRENTE AL CLIMA INSTITUCIONAL

ACTUACIÓN	Nº	%
ES INDIFERENTE	7	11%
BUSCA FORMAS DE MEJORA	32	52%
PARTICIPA EN ACTIVIDADES DE RECONSTRUCCIÓN	18	29%
DIALOGA CON LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN	4	6%
ESTÁ CANSADO DE TODO	1	2%
TOTAL	62	100%

A pesar de que existe un clima institucional desfavorable, la gran mayoría de encuestados busca mecanismo de mejora, en forma aislada. Pero, es el sentir común contribuir y mejorar esta realidad actual



#### **CUADRO 10: DESEO DE CAMBIO DE CLIMA INSTITUCIONAL**

POR EL CAMBIO	Nº	%
SÍ	62	100%
NO	0	0%

Dentro de los actores educativos encuestados la actitud por el cambio está bien definida.

#### **CUADRO 11: DISPOSICIÓN A CONSTRUIR CLIMA FAVORABLE**

ACEPTACIÓN	Nº	%
SÍ	62	100%
NO	0	0%
TOTAL	62	100%

La disposición por el cambio en los actores educativos encuestados augura con la aplicación de un nuevo modelo de gestión, un clima institucional favorable que permitirá la solución de los problemas existentes en la Facultad de Educación de la Universidad Federico Villarreal

### **3.2 Programa**

#### **3.2.1 Fundamentos teóricos del programa**

Goleman (1999), sugiere que la "organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica". La claridad en cuanto a espíritu y el objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones, por parte de los individuos quienes desempeñan actividades que involucran la misma. Asimismo, también expone Goleman (1999), que la "declaración de objetivos de una

organización cumple una función emocional: articular cierto sentido de bondad que, compartido, permite pensar que se está haciendo juntos algo verdadero".

El Clima Organizacional es un tema de importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Sin embargo, se hace necesario analizar las causas que generan un cierto ambiente, así como las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de una determinada organización. Para explorar este interesante tema, se contará con la opinión de importantes estudiosos del tema y también, también se contará con las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio.

Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denominará Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Goncalves, 2000).

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Goncalves (2000).

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins (1999), que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo.

### **3.2.2 Descripción del programa**

- Realidad institucional.

La constituye las diversas circunstancias facta perceptible en la que se encuentra la Facultad de Educación de la Universidad Federico Villarreal-Lima

- Identidad.

Es el ideario de la la Facultad de Educación de la Universidad Federico Villarreal-Lima; por tanto contiene los ideales y rasgos distintivos que sustentan su personalidad, la definen y caracterizan. Es su peculiar manera de ser y actuar que la hace inconfundible respecto de las otras. Involucra:

- Cultura Institucional

Es el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de la Institución Educativa. Contiene los rasgos propios que la definen y caracterizan y la hacen inconfundible respecto de las demás. A su vez comprende:

- Filosofía Institucional

Es una integración de principios, criterios y valores propios que sirven de fundamento epistemológico, antropológico, cultural, social, educativo, afectivo y moral a una Institución Universitaria.

- . Principios

Son proposiciones declarativas que a modo de ideas fuerza guían la vida institucional y el accionar de los actores educativos

- . Criterios

Son las normas y los reglamentos por los cuales se rige la Institución Educativa

- . Valores

Son categorías axiológicas que rigen la vida institucional.

La filosofía institucional orienta la Misión y Visión institucional:

\* Misión.- Es la declaración inequívoca de los propósitos o fines de la Institución Educativa, que la distingue de otras. Es su razón de ser, su naturaleza, el fundamento último de la existencia de la la Facultad de Educación de la Universidad Federico Villarreal-Lima

\* Visión.- Es la declaración precisa y suficiente de lo que la la Facultad de Educación de la Universidad Federico Villarreal-Lima quiere y espera ser en el futuro (cómo se ve). Es el sueño puesto en acción.

### **3.2.3 Diagnóstico estratégico**

Es la etapa de la planificación estratégica que consiste en obtener, procesar, analizar e interpretar información referida a los problemas administrativos, pedagógicos y de otra índole, sus correspondientes causas y su posterior propuesta de alternativas de solución conducente al análisis interno de la Institución Educativa (identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades) y al análisis externo (análisis del entorno que implica identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de la Universidad)

### **3.2.4 Planificación estratégica**

Está referida al conjunto de funciones administrativas que debe realizar la Institución Educativa referido a: Planificar, organizar, Dirigir y Controlar las actividades institucionales.

### **3.2.5 Objetivos estratégicos.**

El objetivo es un propósito o aspiración no cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo, es descriptible y por lo tanto evaluable. En educación los objetivos son respuestas a los problemas, necesidades o carencias educativas. Los objetivos se deben definir teniendo como marco orientador la Misión, la Visión y el Diagnóstico Estratégicos.

### **3.2.6 Estrategias.**

“En administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias.”

### **3.2.7 Impacto institucional.**

El Impacto se mide por el desarrollo que éste genere en la comunidad educativa y en la sociedad debe incluir todo lo relacionado con la satisfacción de los usuarios (estudiantes, familiares e interesados en ingresar), la satisfacción del personal que labora en la institución, resultados alcanzados por el Colegio, la utilidad y desarrollo de la tecnología empleada, el rendimiento de los recursos.

### **3.2.8 Buen clima institucional**

Se propiciará, permanentemente, el mejoramiento de las relaciones humanas poniendo en práctica una comunicación fluida y empática entre el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Facultad; para ello será necesario realizar, al menos, dos talleres al año.

### **3.2.9 Evaluación y monitoreo**

Es un proceso anticipado que se realiza en determinados momentos o periodos para controlar las actividades previstas o proyectadas. Permite obtener información que posibilita medir el nivel de desempeño y alcanzarlo.

### **3.2.10 Operativización de la propuesta del programa**

Para cumplir con nuestro objetivo, proponemos las siguientes acciones de operatividad:

- Coordinar con las autoridades de la Institución Universitaria, dándoles a conocer la propuesta y las bondades que se obtendrían a su aplicación.
- Coordinar con el personal docente y administrativo a fin de motivarlos y comprometerlos a participar de las acciones a desarrollar.

- Organizar Talleres de Capacitación Docente sobre Gestión.
- 
- Organizar Talleres de Capacitación Docente sobre clima institucional y relaciones humanas.
- Organizar Talleres de Capacitación Docente en uso de tecnología educativa de avanzada”
- Organizar Talleres de Capacitación Docente sobre Administración y Planificación curricular.
- Conformar grupos en un diálogo fluido y sincero, cuya intención sea reforzar las relaciones humanas así como dar alternativas de cómo mejorar la imagen institucional y participar de algunos proyectos institucionales.
- Realizar conversatorios con las autoridades del plantel para un cambio de actitud en la gestión educativa y no sea verticalista sino participativa, utilizando para ello una coordinación fluida y permanente con los actores educativos y obtener así un clima de paz institucional.

## CONCLUSIONES

- Según la encuesta aplicada a los actores educativos carecía de la propuesta de un modelo de gestión lo que traía como consecuencia: falta de identidad, conflictos personales y laborales, deficiencia en la socialización de la información organizacional, inadecuado clima institucional, entre otros todo esto ponía en riesgo la labor educativa y el logro de los objetivos institucionales.
- Analizando una variedad de propuestas de gestión se concluye que la más apropiada para mejorar el clima institucional es la propuesta de gestión educativa orientado a la promoción del capital social la Facultad de Educación de la Universidad Federico Villarreal-Lima
- Teniendo en cuenta las experiencias exitosas de gestión en el campo de la administración en la empresa pública y privada, y siendo la escuela una organización encargada de brindar un servicio educativo de-calidad, es indispensable incorporar estas experiencias, con; la finalidad de enriquecer la experiencia educativa y obtener mayores y mejores resultados.



## **RECOMENDACIONES**

- Completar la propuesta del modelo de gestión y validarlo, para que tenga como base una filosofía institucional orientada en los valores que posibiliten potenciar el recurso humano.
- Aplicar y validar la propuesta del modelo de Gestión Educativa Estratégica en la Facultad de Educación de la Universidad Federico Villarreal-Lima para mejorar las relaciones interpersonales, mejorando asimismo el clima Institucional y organizando el trabajo en equipo.
- Sugerir la presente investigación para el inicio de otras investigaciones derivadas del tema central

## BIBLIOGRAFIA

ALAYZA, Rosa. ***Globalización y cambios en la política***. Lima, Instituto Bartolomé de la Casas, Centro de Estudios y Publicaciones, 1997. Perú.

ALVÁREZ DE SAYAS, Carlos. ***Didáctica General***. Lambayeque, Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", 2004. Perú.

AYZANO, Gerardo. ***Planeamiento y Gestión Educativa***. Lima, Editorial Derrama Magisterial, 1999. Perú.

BANDA CASTRO, Segundo. ***Planificación Educativa***. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", 1997. Perú.

BARCELÓ M., Gabriel. ***El oficio de Mandar***. Madrid, Gráficas Carrero, 1974. España.

BLANCHARD Ken, ***Administración por Valores***. Bogotá, Editorial Norma, 1997. Colombia.

BLANCHARD Ken, ***Epowerment***. México, Editorial Norma, 1999. México

CASASSUS, Juan. ***Marcos conceptuales de la gestión educativa***. UNESCO. Orealc. Santiago de Chile, 1999. Chile.

CASSASUS, Juan. ***Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B***. París, UNESCO. Francia

CALERO Pérez, Mavila. ***Hacia la Modernización de la Administración Educativa***. Lima, Editorial "San Marcos", 1996. Perú.

CAPELLA, Jorge. ***Nuevos Paradigmas en Educación***. Lima, Editorial Derrama

Magisterial, 2000. Perú.

CASTAÑEDA LEÓN, Juan José. **Internet para todos**. Chiclayo, Centro especializado en Tecnología de la Información, 2004. Perú.

CHÁVEZ CABRERA, Elizabet, SUÁREZ LLANTO, Froilán. **Administración Educativa**. Lima, Editorial "San Marcos", 1988. Perú.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México, Editorial Calypso S.A., 1976. México.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Cali, Editorial Interamericana, 1999. Colombia.

COLLARO MONTAÑEZ, Oscar. **Administración y Gestión Educativa**. Lima, UNMSM-Facultad de Educación, 1997. Perú.

COOK, L. Desmond. **Educational Project Managgement**. Ohio Columbus, Publishing Company, 1971. USA.

DAFT L Richad. **Teoría de la Organización**. México, Thomson Editores, 1999. México.

DRUCKER, Peter F. **La Gerencia de Empresas**. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1974. Argentina.

DRUCKER, Peter F. **El cambiante mundo del directivo**. Barcelona, Ediciones Grijalbo, 1983. España.

DRUCKER, Peter F. **Dirección de Instituciones sin fines de Lucro**. Barcelona, Editorial "El Ateneo" 1994. España.

FACHSE-UNPRG. Folleto Diplomado ***Dirección y Gestión de Centros Educativos***, 2002. Perú.

FARRO CUSTODIO, Francisco. ***Planificación y Administración de Sistemas Educativos***. Lima, Centro de Proyección Cristiana, 1987. Perú.

FARRO CUSTODIO, Francisco. ***Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad***. Lima, Editorial UDEGRAF S.A. 2001. Perú.

FAYOL Henri. ***Administration Industrielle et Generale, Prevoyance, Organization, Commandement, Coordination, Contrôle (1916) Gauthier Villards***. Paris 1982. Francia.

GABANCHO, Olga. ***Bases para un Proyecto Educativo Nacional***. Versión resumida, Lima, 1994. Perú.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, ***Introducción a la Administración (Un enfoque Teórico-práctico)***. México, Editorial Mc. Graw Hill, 1995. México.

HOGDE. B.J. ***Teoría de la Organización***. Madrid, Editorial Prentice Hall, 1988. España.

HELLARIEGEL JACKSON, Sloum. ***Administración, un enfoque basado en competencias***. México, 2002. México.

GAMARRA VARGAS, Justo Ismael. ***Pátapo sigue siendo la Tierra de Miel donde las cañas tienen sabor a música***. Chiclayo, 2006. Perú.

GIMENO, Sacristán, PÉREZ GÓMEZ, ***Comprender y transformar la Enseñanza. Barcelona***. Editorial Morata, 1992. España.

KOTH DE PAREDES, Marcia. **Estrategias para la Gestión Educativa**. Lima, Fondo de Desarrollo Editorial Universidad de Lima, 1996. Perú.

KOTHER Philip. **Dirección de Mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control**. México, 1995. México.

LAWRENCE Paul R. LORSCH Jay W., O **Desenvolvimento de Organizacoes: Diagnostico e Acao**. Sau .Paulo, Edit. Edgard Blüecher 1972. Brasil.

MARCELO VERAU, Walter. COJAL LOLI, Bernardo. **Gestión Educativa**. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", 2001. Perú.

MARCELO VERAU, Walter. COJAL LOLI, Bernardo, PCAD. **Gestión Educativa**. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", 2003. Perú.

MC. GREGOR, Douglas. **Mando y motivación**. México, Editorial Diana S.A., 1974. México.

NIZAMA FLORES, Sandro. GAMARRA VARGAS J. Ismael. **Didáctica y Normativa para el Aprendizaje de la Ortografía**. Chiclayo, 2006. Perú.

MASLOW H., Abraham. **Toward a psychology of being**. Princenton, New Jersey, D. Van Nostrand, 1962. USA.

MAYO Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Macmillan, London, 1933. Inglaterra.

MENDONGA FERREIRA, Sebastiao. **Elaboración y negociación de proyectos de desarrollo**. Lima, Asociación Gráfica Educativa. 1999. Perú.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Manual de Planeamiento Educativo**. Lima, Oficina de Planificación Educativa, Dirección de Programación y Evaluación de la Educación AID, 2004. Perú.

MÜNCH GALINDO Lourdes, **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas. México 2000. México.

PALOMINO RAMÍREZ, Teodosio. **El trabajo humano en las Relaciones Industriales**. Lima, Editorial La Popular S.A. 1979. Perú.

PALOMINO RAMÍREZ, Teodosio. **Relaciones Industriales**. Lima, Editorial Juvis Laboral. 1989. Perú.

PARRA LÓPEZ, Andrea. **1º Seminario de Legislación Educativa**. Ate Vitarte, 2003. Perú.

PATÍÑO PATÍÑO, Hugo. **Legislación, Organización y Administración Educativa**. Lima, Ediciones Básicas, 1981. Perú.

PHILIP B., Crosby y otros. **Gestión, calidad y competitividad**. Madrid. Editorial Irwin, 1996. España.

POZNER Pilar. RAVELA Pedro. FERNANDEZ Tabaré. **Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa** IIPE Buenos Aires, UNESCO, 2000. Argentina.

RAMÍREZ SALINAS, Luis. **Introducción a la Gerencia Educativa**. Trujillo, Editorial Vellejiana, 2000. Perú.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. **Diccionario de la Lengua Española**, Madrid, Editorial Espasa Calpe S.A. 2001. España.

REVISTA ATOCHINA. **Feliz Aniversario, 28 Años**. Pátapo, Editorial Servicios

Gráficos Daniel Alcides Carrión. 1993. Perú.

SÁNCHEZ GÁLVEZ, Segundo. **Legislación y Administración Educativa**. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", 1997. Perú.

SACHS M., Benjamín. **Administración y Organización Educacional**. Boston, Editorial "El Ateneo", 1966. USA.

SEVILLA EXEBIO, Julio César. QUIÑONES FARRO, Carlos. **Seminario de Investigación Científica**. PCAD, Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", 2003. Perú.

SEVILLA EXEBIO, Julio César. **Educación y Regionalización**. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", Perú.

SENGE, Peter. **La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Barcelona, Talleres Gráficos Soler S.A., 2003. España.

SÉRIEYX, Hervé. **El big bang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación**. Barcelona, Granica, 1994. España.

STONER, James; FREEMAN, Loward; GILBERT, Daniel. **Administration**. Naucalpan de Juárez, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1999. México

TAYLOR F. **Scientific Management**. Harper and Row, New York, 1911. USA.

TEDESCO, J. C. Nuevas estrategias de cambio educativo en América Latina. UNESCO, Santiago, 1993. Chile.

UCV. **Planeamiento Estratégico**. Trujillo, Escuela de Post Grado, Perú.

UNESCO – División de Políticas y Planeamiento de la Educación. ***La función de la Administración de la Educación***. París, 1989. Francia.

UNPRG, Escuela de Post Grado, FACHSE. ***Investigación Científica***. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE, 2004, Perú.

UNPRG, Escuela de Post Grado, FACHSE. ***Administración Estratégica***. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE, 2004, Perú.

UNPRG, Escuela de Post Grado, FACHSE. ***Dirección Estratégica***. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE, 2004, Perú.

VEXLER, Idel. ***Revista El Consumidor***. Lima, 2006. Perú.

VON BERTALANFFY Ludwig. ***Teoría General de Sistemas***. Petrópolis, Vozes. 1976.

WEBER M. ***Economía y Sociedad***. Fondo de Cultura Económica, México. 1969. México

[www.proeduca-gtz.org.pe.com](http://www.proeduca-gtz.org.pe.com)

ZEPEDA, HERRERA Fernando. ***Psicología Organizacional***. México, Editorial Addison Wesley, 1999. México.



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENCUESTA

INSTRUCCIONES: A continuación te presento un conjunto de interrogantes, responde con toda sinceridad.

GESTIÓN INSTITUCIONAL						
Nº	ÍTEMS	RESPUESTAS				
01	Dentro de la Institución Educativa, usted cumple la función de:	Adminis- trativo	Docente	Personal de servicio	Directivo	
02	¿Qué tiempo lleva laborando en esta institución Univ.?	0 – 5 años	6 – 10 años	11 – 15 años	16 – 20 años	21 – a más años
03	Su situación laboral es:	Nombra- do	Contra- tado			
04	¿Conoce de la existencia de documentos de gestión?	SÍ	NO			
05	¿Conoce Ud. la misión y visión institucional?	SÍ	NO			
06	¿Conoce Ud. cuáles son los valores que orientan la labor institucional?	SÍ	NO			
07	¿Existen proyectos de innovación en la Univ?	SÍ	NO			

GESTIÓN INSTITUCIONAL						
Nº	ÍTEMS	RESPUESTAS				
08	¿Conoce Ud. sobre la integración de redes educativas de la UCV ?	SÍ	NO			
09	¿Ha participado Ud. en la elaboración de documentos institucionales?	SÍ	NO			
10	¿Existen convenios institucionales?	SÍ	NO			
11	¿Existe una adecuada gestión educativa en su institución?	SÍ	NO			
12	¿En su institución, la gestión se realiza con la participación de todos actores educativos?	SÍ	NO			
13	¿El modelo de gestión institucional actual, a su entender es?	Vertical	Horizontal	Democrático	Mixta	
14	¿Existe políticas educativas institucionales?	SÍ	NO			

CLIMA INSTITUCIONAL						
Nº	ÍTEMS	RESPUESTAS				
01	En su opinión ¿existe liderazgo dentro de la Institución Univ?	SÍ	NO			
02	¿Quién o quiénes deberían ejercer el liderazgo en la Institución Univ .?	Adminis- trativo	Docentes	Alumnos	Directivos	Personal de servicio
03	¿Cómo califica las Relaciones Humanas dentro de la Institución Univ .?	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas	
04	¿Ha tenido Ud. algún mal entendido dentro de la Institución Univ .?	SÍ	NO			
05	¿Se solucionó este percance o mal entendido?	SÍ	NO			
06	¿Ha sido víctima de alguna agresión?	SÍ	NO			
07	¿De qué tipo fue la agresión?	Verbal	Física	psicoló- gica		
08	¿Se presentan conflictos dentro de la Institución Univ	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
09	¿Cuál es su actitud frente al clima institucional actual?	Es indiferente	Busca formas de mejora	Participa en actividades de reconstrucción	Dialoga con los miembros de la institución	Está cansado de todo
10	¿Desearía que el clima institucional fuese favorable?	SÍ	NO			
11	¿Está dispuesto a contribuir con la construcción de un clima institucional favorable?	SÍ	NO			

## ANEXO 3

### ÁRBOL DE PROBLEMAS DE FACULTAD DE EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL-LIMA

