



“UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO



TÍTULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN EN LA ESPECIALIDAD DE CIENCIAS NATURALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE 2015

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

**AUTORES: Lic. Alamiro Herrera Fernández
Lic. Jessica Judith Gonzales Saucedo**

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA
FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN EN LA
ESPECIALIDAD DE CIENCIAS NATURALES DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO" DE LAMBAYEQUE 2015**

PRESENTADO POR:

.....
ALAMIRO HERRERA FERNANDEZ
AUTOR

.....
DR. JORGE DANTE ORDEMAR R
ASESOR

.....
JESSICA J GONZALES SAUCEDO
AUTORA

APROBADO POR:

.....
M.Sc. Luis Pérez Cabrejos
PRESIDENTE DEL JURADO

.....
Dr. Percy Carlos Morante Gamarra
SECRETARIO DEL JURADO

.....
M.Sc. Miguel Alfaro Barrantes
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, que siempre han inculcado el amor por el estudio y superación, a mi esposa Lily y a mis amados hijos, Edgar y Lesly que son el motor en mi vida para plasmar las metas que siempre me propuse en mi vida profesional.

Alamiro Herrera F

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi hijo, esposo y padres quienes me brindan su apoyo permanente y motivación en el logro de mis metas para fortalecer mi formación profesional.

Jessica Gonzales Saucedo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis mentores que con su noble misión han sabido guiarme en este trabajo investigativo, a mi asesor de tesis que ha tenido la paciencia de brindarme todo el apoyo para lograr este propósito. A los estudiantes colegas de la Facultad de Ciencias Históricas sociales y Educación de la Especialidad de Ciencias Naturales que colaboraron para plasmar esta tesis.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de este trabajo, mi eterno agradecimiento.

Alamiro Herrera F

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Dra. Laura Altamirano Delgado y a mi asesor de tesis por el apoyo brindado para la realización de esta tesis, a mi familia que siempre está en los momentos que más lo necesito, A mis maestros, que gracias a ellos se hace realidad mi sueño de obtener el grado de magister y a todos aquellos que han hecho posible contribuir en este trabajo de investigación.

Jessica J Gonzales Saucedo

INDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	viii
SUMMARY.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN. EN EL VII CICLO DE LA ESPECIALIDAD DE CIENCIAS NATURALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE. 2015.....	1
1. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	2
1.1. SITUACIÓN HISTÓRICO -SOCIAL DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACHSE.	2
1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	13
1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	16
1.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS PARA SUSTENTAR COMO SURGE EL PROBLEMA.....	19
1.5. INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNPRG SOBRE LA FACHSE	24
1.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	24
1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	25
CAPÍTULO II.....	27
REFERENCIAS TEÓRICO- CONCEPTUALES PARA DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICOS SOCIALES Y EDUCACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE 2015.....	27
2. SISTEMA CONCEPTUAL	28
2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	28
2.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.1.2. CLIMA LABORAL.....	33
2.1.3. COMUNICACIÓN.....	34

2.1.4.	COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.....	35
2.1.5.	GESTIÓN	36
2.1.6.	GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	37
2.2.	TEORÍAS QUE SUSTENTAN ESTA INVESTIGACIÓN	38
2.2.1.	TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT	38
2.2.1.1.	DATOS BIOGRÁFICOS	38
2.2.1.2.	TEORÍA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN RENSIS LIKERT.	39
2.2.1.3.	TEORÍA DE LOS SISTEMAS DE RENSIS LIKERT	40
2.2.1.4.	DESCRIPCIÓN DE CLIMAS DE RENSIS LIKERT.	42
2.2.1.5.	Dimensiones y medida del clima organizacional	43
2.2.1.6.	Componentes del clima organizacional	44
2.2.1.7.	Dimensiones y cuestionario	47
2.2.2.	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE GEORGE ELTON MAYO.....	48
2.2.2.1.	DATOS BIOGRÁFICOS.....	48
2.2.2.2.	ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.	49
2.2.2.3.	EL ENFOQUE HUMANÍSTICO.	49
2.2.2.4.	NECESIDADES DE ESTA TEORÍA.	50
2.2.2.5.	La experiencia de Hawthorne de Elton Mayo	51
2.2.3.1.	DATOS BIOGRÁFICOS	56
2.2.3.2.	EXPERIENCIA ACADÉMICA	56
2.2.3.3.	MODELO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL SEGÚN MARTIN MARTÍN.....	57
2.2.3.4.	Control, seguimiento y evaluación de resultados	69
2.2.3.5.	Planning o planificación gráfica anual	70
2.2.3.6.	Plan de crisis	70
2.2.3.7.	MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL Y EL LIBRO DE ESTILO	73
2.2.4.1.	datos biográficos	74
2.2.4.2.	PRODUCCIÓN INTELECTUAL.....	74
2.2.4.3.	COMPONENTES DEL SISTEMA COMUNICATIVO	78
CAPÍTULO III.....	84	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y.....	84	
PROPUESTA.....	84	
3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA.....	85	
3.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS GENERALES.....	85
3.2.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	86
3.2.1.	Dimensión: los métodos de mando	86
3.2.2.	DIMENSIÓN: FUERZAS MOTIVACIONALES	89
3.2.3.	DIMENSIÓN: PROCESO DE COMUNICACIÓN	95
3.2.4.	Dimensión: Toma de decisiones y resolución de conflicto.....	106
3.2.5.	Dimensión: Planificación.....	113
3.2.6.	DIMENSIÓN: CONTROL.....	116
3.2.7.	Dimensión: capacitación y adiestramiento	121

3.3. RELACIÓN DEL MICRO Y MACROCLIMA DE LA UNIVERSIDAD.....	125
3.4. PROPUESTA.....	126
3.4.1. DENOMINACIÓN.....	126
3.4.2. DESCRIPCIÓN.....	128
3.4.3. PROPUESTA TEÓRICA.....	128
3.4.4. FUNDAMENTACIÓN.....	129
3.4.5. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	130
3.4.6. OBJETIVOS.....	130
3.4.7. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	131
3.4.8. PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	132
3.4.8.1. PLANTEAR OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.....	132
3.4.8.2. COMITÉ DE COMUNICACIÓN.....	135
• Comunicación Externa	136
FUNCIONES Y OBJETIVOS DEL COMITÉ.....	136
FUNCIONES Y OBJETIVOS DEL COMITÉ.....	136
3.4.8.3. PLAN DE CRISIS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	140
3.4.8.4. EVALUACIÓN Y CONTROL.....	142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144
CONCLUSIONES.....	145
RECOMENDACIONES.....	146
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	147
ANEXOS.....	151

RESUMEN

Uno de los grandes problemas que se evidencia en las universidades del país, es que no se maneja una buena comunicación basada en principios de respeto y reciprocidad, para que los mensajes, planes y órdenes lleguen de manera oportuna a los miembros de la comunidad estudiantil, originando de esta manera el evidente resquebrajamiento del clima organizacional en los estudiantes de la especialidad de Ciencias Naturales del VII ciclo de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, se percibe esta dificultad en las relaciones interpersonales durante las actividades académicas o de otra índole.

El presente trabajo de investigación fue elaborado con la finalidad de proponer una gestión estratégica para fortalecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la especialidad de Ciencias Naturales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque; para ello se realizó un análisis situacional en el cual se evidenció una falta de una gestión estratégica documentada que permitan proponer lineamientos específicos para la mejora de las relaciones interpersonales de estudiantes objeto de estudio.

Mediante la utilización de instrumentos como EDCO (escala de clima organizacional) de recojo de datos como los test según Rensis Likert y de procesamiento de la información se constató el deterioro de las relaciones interpersonales por diversos factores, que determinan las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima en la facultad.

Reconociendo el problema, lleva a plantear la hipótesis: si se diseña y aplica un modelo estratégico de comunicación empresarial basado en la teoría de Martin Martin es posible lograr un clima organizacional integral en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque.

Dicho diseño de gestión estratégica permitirá fortalecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencias históricas Sociales y Educación en la Especialidad de Ciencias Naturales de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, el mismo que se evidenció como resultado un mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los estudiantes del VII ciclo de la especialidad y los agentes de esta institución educativa superior; utilizando el canal más activo de la comunicación, como base fundamental para la mejora de relaciones entre las autoridades y los estudiantes de esta especialidad de la facultad.

La importancia de la propuesta está sustentada en bases teóricas que permiten recomendar e implementar esta estrategia, como el modelo de comunicación empresarial, teniendo en cuenta que una universidad es una empresa dinámica de sus miembros que la integran.

Según el análisis de resultados referentes a este aspecto de vital importancia, se puede concluir que; el buen clima organizacional es un factor interviniente en el buen funcionamiento dinámico de la organización.

Que se implemente el modelo de comunicación empresarial para canalizar todas las ideas y propuestas de los estudiantes y miembros en la consecución de las grandes metas de la facultad y la universidad en su conjunto.

SUMMARY

One of the great problems that is evident in the universities of the country is that good communication is not managed based on principles of respect and reciprocity, so that the messages, plans and orders arrive in a timely manner to the members of the student community, Resulting in the evident breakdown of the organizational climate in students of the Natural Sciences specialty of the VII cycle of the Faculty of Social Historical Sciences and Education, this difficulty is perceived in interpersonal relationships during academic or other activities.

The present research was elaborated with the purpose of proposing a strategic management to strengthen the organizational climate in the Faculty of Social Historical Sciences and Education in the specialty of Natural Sciences of the Pedro Ruiz Gallo National University of Lambayeque; For this purpose, a situational analysis was carried out in which a lack of a documented strategic management was evidenced that allows to propose specific guidelines for the improvement of the interpersonal relations of students under study.

The use of instruments such as EDCO (organizational climate scale) for collecting data such as Rensis Likert tests and information processing revealed the deterioration of interpersonal relationships due to various factors, which determine the characteristics of an organization and Which influences the individual perception of climate in the faculty.

Recognizing the problem, leads us to raise the hypothesis; If one designs and applies a strategic model of business communication based on the Martin Martin theory it is possible to achieve an integral organizational climate in the faculty of education of the "Pedro Ruiz Gallo" national university of Lambayeque.

Said strategic management design will strengthen the organizational climate in the Faculty of Social Sciences and Education in the Natural Sciences Specialty of the "Pedro Ruiz Gallo" National University of Lambayeque, which resulted in an improvement in interpersonal

relationships Between the students of the VII cycle of the specialty and the agents of this higher educational institution; Using the most active channel of communication, as a fundamental basis for improving relations between authorities and students of this specialty of the faculty.

The importance of the proposal is based on theoretical bases that allow to recommend and implement this strategy, as the business communication model, taking into account that a university is a dynamic company of its members that integrate it.

According to the analysis of results referring to this vital aspect, it can be concluded that; the good organizational climate is a factor involved in the dynamic functioning of the organization.

That the business communication model be implemented to channel all the ideas and proposals of the students and members in the achievement of the great goals of the faculty and the university as a whole.

INTRODUCCIÓN

En la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación; VII ciclo de la especialidad de Ciencias Naturales de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de la Lambayeque se evidencia un clima organizacional deficiente debido a múltiples factores que agudizan esta situación, como la falta de comunicación, fuerzas motivacionales, métodos de mando, toma de decisiones, resolución de problemas y otros ; que permiten dimensionar la importancia de fortalecer el clima organizacional para lograr las metas comunes planteadas por la universidad.

Para enfrentar este problema se necesita una gestión estratégica para el fortalecimiento del clima basado en una comunicación permanente y horizontal, basado en el respeto y reciprocidad.

La importancia radica que este modelo de comunicación empresarial, permite mejorar sustancialmente las relaciones interpersonales en estudiantes partícipes de esta investigación.

La presente investigación presenta un análisis del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación en la especialidad de ciencias naturales de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” el mismo que ha permitido determinar el estado actual analizando las dimensiones que requieren de atención para mejorar las relaciones interpersonales y por ende la mejora del clima organizacional, por ello el aporte teórico fundamental que orienta la presente investigación es brindar un modelo de gestión estratégica mediante la comunicación empresarial para mejorar el clima organizacional para fomentar la integración tanto en el aspecto institucional como académico, de manera que los estudiantes logren las metas para ser competentes académicamente y formación en valores.

PROBLEMA. Queda formulado de la siguiente manera:

“Se evidencian dificultades del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la especialidad de ciencias naturales del VII ciclo de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” 2015

de Lambayeque”. Que afecta la formación académica integral de los estudiantes y se evidencian claramente la escasa gestión para mejorar las relaciones interpersonales, así como, un buen estilo de comunicación, motivación, recompensas entre otros indicadores que agudizan este problema.

OBJETO DE ESTUDIO: se refiere al proceso de gestión educativa de la especialidad de ciencias naturales de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”

Reconociendo el problema, lleva a plantear la hipótesis.

HIPÓTESIS: “Si se diseña y fundamenta un modelo estratégico de comunicación empresarial basado en la teoría de Martín Martín es posible lograr un clima organizacional integral en la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación en la especialidad de ciencias naturales del VII ciclo de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” 2015 de Lambayeque”.

La importancia de este trabajo de investigación radica en la necesidad de una estrategia que permita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los estudiantes objeto de este estudio, basado en un estilo de comunicación que permitan en la comunidad educativa saber escuchar y que los mensajes así como la información genere un clima de confianza y reciprocidad y de esta manera haya un clima organizacional adecuado. Como **objetivo general:** Es lograr un clima organizacional integral en la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la especialidad de ciencias naturales del VII ciclo de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” 2015 de Lambayeque”. Y como **objetivos específicos:** Identificar las características del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, mediante un cuestionario sustentado en la teoría de Rensis Likert, sistematizar la literatura sobre el clima organizacional en instituciones educativas para fundamentar la propuesta, elaborar un modelo de comunicación empresarial sustentado en la teoría de Martín

Martín, para fortalecer el clima organizacional en la facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la UNPRG de Lambayeque.

El “Modelo de gestión estratégica para fortalecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación en la especialidad de ciencias naturales de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque 2015, como respuesta a la comprobación de un inadecuado clima organizacional evidenciado en el test de EDCO de Rensis Likert. Facilitar a las autoridades un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en la facultad y la aplicación de un modelo de gestión para fortalecer y una serie de recomendaciones que ayudarán a mejorar las condiciones de los estudiantes y el entorno.

Como trabajos anteriores al presente tenemos algunos estudios que permiten direccionar el objetivo de este estudio, debido a que formula criterios para mejorar el clima organizacional en una institución de educación. Y se consideran los siguientes.

CLIMA ORGANIZACIONAL: HACIA UN NUEVO MODELO (GUILLERMO ERNESTO GARCÍA)¹ 2007

El clima organizacional de cualquier institución es muy propio de dicha organización no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a la vez por los aspectos culturales propios de cada persona. Bajo esta premisa es dable afirmar que no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional, y que dicho clima refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de la organización. Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, y que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal,

¹ Guillermo Ernesto García 2007-Clima organizacional: hacia un nuevo modelo

como social, económico y laboral. Es por eso que, pensar que las variables que intervienen en este proceso son iguales para todos, puede llevar a equivocaciones en la medición del clima organizacional. Hoy día está plenamente comprobado que las diferencias culturales, raciales, de nacionalidad, de credo religioso, etc., influyen no solo en la percepción que toda persona tiene del mundo, sino en sus comportamientos frente a las realidades de la vida cotidiana, y que lo que para alguien puede ser relevante para otro puede no serlo.

El trabajo de investigación hace una descripción sustentando el estudio del clima organizacional en otros países como; Estados Unidos, de los años setenta en Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Por lo tanto es una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica (Cassasus, 2000).

En el presente trabajo se ocupa de los problemas relacionados con el clima organizacional como factor determinante en el proceso de gestión educativa. Sabiendo que una organización actúa en un medio ambiente y la existencia y sobrevivencia dependen de la forma como ella se relaciona con ese medio por tanto debe ser organizada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan al medio en que opera. Consideramos también que el clima organizacional es una de las mayores fortalezas de una organización que se sustenta en el desarrollo de las personas que conforman la estructura de la organización, pues el desempeño individual es la base del desempeño grupal y de toda la organización. Por otro lado, la eficacia de una organización, también se ve influida por su clima organizacional, el cual tiene efectos en la manera en la que se ejercen las funciones administrativas de planeación, organización, integración del personal, participación, descentralización de la toma de decisiones, es decir la práctica de una gestión coherente, transparente y horizontal.

Se evidencia que las relaciones humanas difieren en los países y es determinante en su desarrollo; por ejemplo en el Japón las relaciones humanas más íntimas se tornan limitadas e inseguras puesto son rígidas, porque actúan de acuerdo a un protocolo social, no son sinceras, son confusas y complicadas. Evitan en si el contacto interpersonal más cercano, más el clima organizacional es menos interpersonal y se limita al comportamiento preestablecido protocolar correspondiente al cargo y función que desempeña cada individuo en la institución, más resaltan en el cumplimiento de normas, evitando subjetivismos.

En Chile el trato interpersonal o relaciones humanas son más cercanos pero se rige por la economía y el poder, conducida básicamente por premios y castigos que suelen ser implacables cuando se requiere ejercer la autoridad y disciplina, es decir son tendientes al objetivismo. El clima laboral de la mayoría de sus instituciones vela por el bienestar, más juega un papel importante en estas las motivaciones de carácter económico.

En el Perú las relaciones humanas son relativamente más cercanas puesto que en nuestro país no guarda en si una identidad nacional, cayendo en modelos y patrones extranjeros (americanos o europeos), producto de la globalización en la que casi toda Latinoamérica ha sido absorbida .Si bien existe un acercamiento más espontáneo y cálido entre las personas, los intereses económicos y de poder suelen afectar de forma severa y hasta a veces irreversible relaciones de amistad y buenos enlaces afectivos familiares y laborales. Además respecto a ejercer la justicia, pues no siempre es la que corresponde sino que suele verse influenciada por factores ajenos a la moral, lo que conlleva a frustraciones y abrigo de sentimientos negativos, creando un ambiente agresivo y nocivo para el desarrollo. Son pocas las instituciones que velan para que el clima organizacional sea favorable reflejándose todo esto en la demanda social.

En la tesis sobre relaciones interpersonales; se evidencia que un buen clima organizacional repercute en el desarrollo sostenible de una institución educativa en todo aspecto, tanto interno como de proyección externa,

brindando un servicio de calidad y el reconocimiento de la comunidad; logrando las metas propuestas.

Hace mención que el liderazgo juega un papel preponderante conjuntamente con otras características relacionadas con el clima organizacional de la institución educativa, en el proceso de gestión y buen funcionamiento de la empresa o comunidad educativa.

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro del tipo de investigación: Descriptivo-Propositivo cuyo objeto de estudio es el clima organizacional y cuyo campo de acción es la gestión estratégica para mejorar el clima organizacional como factor determinante basado en una comunicación empresarial para fortalecer el clima organizacional.

Que consiste en el análisis e interpretación de forma explicativa los factores inmersos en la problemática sobre el clima organizacional, que permite la relación histórica confrontada con la actualidad usando el test como instrumento, para luego proponer llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Para facilitar su comprensión del estudio de investigación se ha estructurado en tres capítulos bien definidos.

EL PRIMER CAPÍTULO. Contiene el análisis de la problemática consistente en la descripción del contexto en que se produce el problema del clima organizacional, ubicación de la universidad en la cual se lleva a cabo el estudio; una referencia a la ruptura de las relaciones interpersonales, las características actuales del problema y sus manifestaciones y la descripción de la metodología aplicada en la presente investigación, así como los instrumentos empleados para el recojo de la información necesaria para determinar la problemática referente al clima organizacional.

EL SEGUNDO CAPÍTULO. En este capítulo se hace referencias teórico-conceptuales respecto al clima organizacional en la institución educativa superior, organizado de la siguiente manera: Bases teóricas que avalan los

estudios realizados referentes al clima organizacional; así mismo las diversas teorías sobre la comunicación empresarial, haciendo una comparación y evaluación de las mismas, y la fundamentación por qué se consideró la teoría de comunicación empresarial de Martin Martin, completan este capítulo la base conceptual y la definición de términos.

EL TERCER CAPÍTULO. Presenta un análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los test aplicados a los estudiantes; donde se evidencia el problema, y justificación de la propuesta del programa de mejoramiento; con la descripción y metodología de las diversas actividades a desarrollar. La investigación termina con las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes que vienen a ser las evidencias de la veracidad que se afirma en la investigación.

LOS AUTORES.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN. EN EL VII CICLO DE LA ESPECIALIDAD DE CIENCIAS NATURALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE. 2015

1. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. SITUACIÓN HISTÓRICO -SOCIAL DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACHSE.

El espacio geográfico donde se desarrolla el presente trabajo se sitúa en la Universidad Nacional “Pedro Ruiz gallo” de la provincia de Lambayeque.

Lambayeque es un departamento del Perú situado en la parte noroccidental del país. En la mayor parte corresponden a la llamada costa norte, pero abarca algunos territorios altos andinos al noroeste.

Se divide en tres provincias: Chiclayo, Lambayeque, Ferreñafe, siendo la primera la capital del departamento y sede del gobierno regional. Es la segunda circunscripción regional más densamente poblada del Perú, después de la Provincia Constitucional del Callao.

Por su extensión, 14,231.30km², es el segundo departamento más pequeño de la república después de Tumbes.

El 7 de enero de 1872 el presidente José Balta proyectó la creación del departamento de Lambayeque por Decreto Supremo. El primero de diciembre de 1874 por el dispositivo legal firmado por el vicepresidente Manuel costas se firmó su creación.

El departamento de Lambayeque, cuenta con una población de 1 260 650 (INEI 2015) equivalente al 4.1% del total nacional que haciende a 31 488 625 (11-07-2016).

La población masculina de Lambayeque representa 48.7% y la femenina 51.3%.lambayeque tiene una densidad poblacional de 85 habitantes por km², muy superior al promedio nacional de 23 habitantes por km². El departamento se sitúa en la costa norte del territorio Peruano, a 765km de la capital de la republica (Lima).y sus límites son los siguientes:

- Limita al norte con las provincias de: Sechura, Piura, Morropón y Huancabamba del departamento de Piura.

- Limita al este con las provincias de Jaén: Cutervo, Chota, Santa Cruz, y San Miguel, del departamento de Cajamarca.
- Al oeste es ribereño con el Océano Pacífico.
- Al sur con la provincia de Chepén, del departamento de la Libertad.

El espacio geográfico donde se desarrolla el presente trabajo de investigación se localiza en la provincia del departamento de Lambayeque, ubicado en la Ciudad Universitaria de Lambayeque, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” (UNPRG), se ha cimentado hacia el sur de la ciudad, en un área que bordea las 12 hectáreas de extensión, colindando por el límite sur con terrenos de cultivo y con un vasto sector de dunas, por el norte con la calle Leandro pastor, por el este con la panamericana norte y por el oeste con la calle John F. Kennedy.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, es la institución de formación profesional del más alto nivel académico en el Departamento de Lambayeque, y que por sus fines fundamentales, metas y objetivos, se ha ganado un posicionamiento que es importante mantener y desarrollar.

Esa significación histórica es el resultado de la labor académica realizada por sus autoridades de las 14 facultades con sus 26 escuelas profesionales y su escuela de Postgrado, pero al mismo tiempo es producto de la perseverancia de sus egresados, cuya profesionalización es reconocida dentro y fuera del país.

Este posicionamiento académico ganado a través de la formación de profesionales multidisciplinarios, que le permiten dotar a la sociedad de recursos humanos profesionales altamente calificados, para atender las necesidades de desarrollo de su ámbito de influencia y del país.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo limita:

- Por el norte con la calle Juan XXIII
- Por el este con la calle Huamachuco
- Por el oeste con la calle 2 de mayo.

Nació para servir al país y a la educación de la juventud, el 17 de marzo de 1970. mediante decreto ley 18179 se dispuso su creación a base de las entonces Universidad Agraria del Norte y la integración de la que era universidad nacional de Lambayeque.

En ese día se fusionaron ambas universidades para dar origen a una nueva; a la que se tuvo el acierto de darle el nombre de uno de los más ilustres lambayecanos: el genial inventor, precursor de la aviación mundial y héroe nacional, Teniente Coronel "PEDRO RUIZ GALLO".

Nacida así la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, tuvo como primer rector al Ing. Antonio Monsalve Morante (1970 -1979)

Desde esa fecha a esta han transcurrido 46 años, en cuyo periodo de existencia no se ha escapado a los avatares propios de las instituciones. Ha tenido épocas buenas y también de ingrata recordación, como el conflicto entre 1989 y 1990 que la asumió en una de sus peores crisis de su historia. Felizmente esta situación ya fue superada y ahora se encamina a ser una de las mejores entre las universidades del norte y del país.

Desde el inicio de su funcionamiento su administración ha estado a cargo de una serie de comisiones de gobierno nombradas por el entonces CONUP. Recién en 1973 se eligió a su primer rector, recayendo este honor en la persona del Ing. Hernán Chong Chappa. Después lo sucedieron los ingenieros Manuel Cisneros salas (1981-1984), Ángel Díaz Celis (1984-1988) hasta el actual Ing. Juan Francisco Cardoso Romero.

La universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo comenzó funcionando en 1970 con su primer consejo ejecutivo que tuvo como Rector al Ing. Antonio Monsalve Morante y como sus integrantes al Dr. Enrique Arbaica Fernandez, Ing. Hernan Arce Codad, Ing. Jorge Reynoso Caquel, Ing. Agustin Gavidia Salcedo, Ing. Carlos Stein Chávez e Ing. Máximo Urbina Gutiérrez.

El Ing. Antonio Monsalve presidió este Consejo Ejecutivo solamente durante nueve meses, pues renunció aduciendo asuntos personales. Le

dejo la posta al Ing. Hernán Arce Coda, pero dos meses después el CONUP designó una Comisión Reorganizadora bajo la presidencia del Dr. Arnoldo Medina. Todo esto sucedió entre fines de 1971 y 1972.

En 1973 las funciones del concejo Ejecutivo y Asamblea Universitaria fueron asumidos por una Comisión de Gobierno y reorganizadora nombrada por el CONUP. Presidió esta comisión el Ing. Enrique Vázquez Guzmán, quien tuvo como vicepresidente al Ing. Manuel Cisneros Salas y como miembros los Ings. Daniel Cumpa Reyes, Ángel Díaz Celis y el Dr. Teodoro Rivero Ayllon. Como representantes estudiantiles estuvieron Duberli Rodríguez Tineo y Nelson Rubio Candamo.

En 1976 el Ing. Demetrio Carranza Lavado presido la comisión de Gobierno de esa época, teniendo como vicepresidente al Dr. Teodoro Rivero Ayllon. Los Directores Universitarios de ese entonces fueron: Ing. Manuel Cisneros Salas, Ing. Augusto Delgado Vélez, Dr. Guillermo Romero Alvarado, Mat. Rafael Castañeda Castañeda, Dr. Walter Hernández Canelo, Dr. Constante Calonge Zavaleta, Ing. Raúl Sánchez Merino. En esta administración se empezó la construcción de la ciudad Universitaria, iniciándose con los laboratorios de biología, microbiología, Física y química. En este mismo periodo se adquirieron dos ómnibuses y se concretizó la transferencia del Laboratorio de Mecánica de suelos de parte del proyecto Olmos.

Para el periodo 2000-2005, fue elegido como Rector el Ing. MSc. Jorge Cumpa Reyes y como Vicerrector Académico el Ing. José Elías Ponce Ayala, y como Vicerrector administrativo Ing. Pedro Arbulú Díaz.

Terminado este periodo, se le encargo por un año el rectorado al Ing. Msc. Francis Villena Rodríguez, quien se desempeñaba como director de la escuela de posgrado, y el vicerrectorado académico se le encargo a la Mg. Carmen Rosa Castillo Ruiz, mientras que el Vicerrectorado Administrativo se la encargo a la Mg. María Adela Larrea Wong.

El 12 de octubre del 2006, fue elegido como Rector el Ing. MSc. Francis Villena Rodríguez, junto al Dr. Manuel Tafur Moran como Vicerrector

Administrativo y el M.V. José Montenegro Vásquez como Vicerrector Académico periodo que culmino el 11 de Octubre del 2011. Actualmente el Rector es el Dr. Mariano Agustín Ramos García y el Vicerrector Administrativo el Dr. Luis Jaime Collantes Santisteban.

La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) reconoce al Dr. Dr. Jorge Aurelio Oliva Núñez como nuevo rector desde el 02 de enero del 2016 y como vicerrectores; Académico al Dr. Bernardo Nieto Castellanos y de Investigación Dr. Ernesto Hashimoto Moncayo

La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), a través del oficio 1473-2015-SUNEDU- 15 de fecha 30 de diciembre del 2015, nombra a Mariella Del Barco Herrera, directora de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos.

La Escuela de Post Grado de la UNPRG fue creada mediante resolución N° 1184-91-R de fecha 27 de noviembre de 1991.

En 1994, mediante convenio con la Universidad Peruana Cayetano Heredia, se desarrolló la maestría de Salud Pública, y desde ese año la Escuela de Postgrado ha ido incrementando paulatinamente sus programas de Postgrado.

Desde el 2006, la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo ha entrado en un franco y sostenido proceso de desarrollo integral que le está permitiendo ponerse a la altura de las mejores universidades del país. pues no solo se ha podido cumplir con un ambicioso programa de construcciones sino que además y fundamentalmente, se viene dando gran impulso al mejoramiento académico , tratando de modernizar nuestra universidad para ponerla a tono con las nuevas exigencias de una sociedad aceleradamente trasformada por el formidable progreso científico y tecnológico que caracteriza nuestra época.

Hoy la universidad cuenta con treinta facultades y cuarenta y cuatro Escuelas Profesionales; Escuela de Postgrado, Centro Pre Universitario, Centro de Aplicación para Educación Primaria y Secundaria; y ahora un Centro Educativo Regional, que en convenio con el Gobierno Regional se ha puesto en marcha al servicio de Lambayeque modernos laboratorios y bibliotecas especializadas en permanente actualización.

La carrera de Educación - Especialidad de Ciencias Naturales trata de comprender la importancia y utilidad de los recursos naturales. Tiene como objetivo formar alumnos que aprecien, cuiden y descubran los beneficios y potencialidades de su medio ambiente, impartiendo conocimientos necesarios que fomenten el respeto, la valoración y el aprovechamiento racional de nuestra naturaleza.

Los alumnos de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" proceden de una situación económica baja, donde la mayoría de los padres de familia no cuentan con trabajo estable, unos son eventuales, carpinteros, conductores, albañiles, comerciantes, etc.

Esto conlleva a que los estudiantes tengan que trabajar descuidando su preparación académica.

DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo cuenta con una oficina Central de Bienestar Universitario (OCBU) liderada por la ingeniero María Julia Jaramillo Carrión, cumple los objetivos de organizar, dirigir y ejecutar las actividades relacionadas con el bienestar y la recreación universitaria; las mismas que impulsan la interacción entre estudiantes, docentes y personal administrativo

La alta dirección a través de la OCBU ofrece servicios de comedor universitario y bolsas de trabajo. El primer programa otorgado a los alumnos de escasos recursos económicos. En tanto, para acceder a la

bolsa de trabajo, la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo promueve y organiza la participación directa de los estudiantes en los programas de investigación y otras labores de apoyo del quehacer universitario.

Bienestar Universitario es el conjunto de acciones destinadas a brindar servicios indispensables y a facilitar el logro de la realización plena de docentes y estudiantes. Se impulsa a través de la Oficina Central de Bienestar Universitario. Dentro de sus posibilidades, la Universidad se procura la infraestructura necesaria para cumplir con los servicios de salud y recreación, así como de cafetería, vivienda, deportes, biblioteca, asesoría jurídica y otros en beneficio de la comunidad universitaria.

Los servicios médico y dental son prioritarios. Están a cargo de especialistas y brindan servicio permanente. Los alumnos de las Facultades de Medicina Humana, Enfermería y Biología colaboran en la prestación de estos servicios. La universidad gestiona la incorporación de los estudiantes como beneficiarios de las prestaciones de salud del Instituto Peruano de Seguridad Social o de otros organismos asistenciales. Cuya responsable es la Dra. Amalia Araujo.

Cuenta con un programa de becas que da a los miembros de la comunidad universitaria la oportunidad de seguir estudios de post grado y especialización. El Reglamento General establece los requisitos y condiciones. De manera preferencial la universidad organiza y pone en funcionamiento la librería universitaria, que debe ofrecer a la comunidad universitaria el material bibliográfico indispensable a precios inferiores a los del mercado. La librería cuenta con presupuesto específico e intangible. La universidad otorga becas de estímulo a los cuatro primeros alumnos de cada facultad. Del mismo modo concede bolsas de trabajo a los alumnos que a criterio de la facultad merezcan este beneficio por su buen rendimiento y situación económica precaria. El reglamento establece los requisitos y condiciones.

Asimismo cuenta con un Departamento de Educación Física, Recreación y Deporte esta dependencia está a cargo del MSc. Ramón Damián, tiene

entre sus objetivos fomentar y desarrollar la creación, la educación física y deportes en todos sus niveles, contribuyendo así a la formación y desarrollo de la personalidad del futuro profesional, capacitándolo en las múltiples actividades a cumplir.

También tiene un Departamento Médico que tiene por finalidad velar por la prevención, curación y rehabilitación de la salud de los miembros de la comunidad universitaria. Esta dependencia cuenta con profesionales de primer nivel quienes laboran de lunes a sábado desde las 8 de la mañana, está a cargo de la Dra. Gandhi Mendoza Yesquén.

Y un Servicio Psicológico tiene como objetivo la atención de toda la comunidad universitaria en los aspectos del comportamiento humano (consejería y tutoría) está a cargo de la Psicóloga Rosario Estela Díaz.

Según el nuevo enfoque universitario, las nuevas autoridades mediante el Plan Estratégico de Desarrollo de la UNPRG 2016-2020

MISIÓN

“Nuestra Universidad es una comunidad académica integrada por docentes, estudiantes y graduados, inspirada en principios científicos, democráticos y éticos. Brinda una formación integral, centrada en la investigación, docencia, extensión cultural y proyección social; en base al Modelo de Gestión por Procesos, que orienta el desarrollo de competencias, para estimular un desempeño eficiente en los mundos profesional, académico, laboral e investigativo”.

VISIÓN

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, es una organización académico-administrativa, orientada a la formación personal y académica integral, que gestiona la cultura y el conocimiento de acuerdo a las exigencias de la globalización.

DE LA PROYECCIÓN SOCIAL Y LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

La Universidad tiene un centro de proyección social y extensión universitaria está en cada facultad que funciona coordinadamente

promoviendo, y programando la proyección social, los estudios de carácter profesional no universitario y la prestación de servicios profesionales, en coordinación con la Oficina Central de Proyección Social y Extensión Universitaria. Da especial preferencia a la divulgación de los conocimientos científicos tecnológicos de aplicación práctica en la comunidad en base a un estudio crítico de su realidad. Está integrado por profesores y alumnos que realizan labor de Proyección Social y Extensión. Los Centros de Proyección Social y Extensión Universitaria organizan programas de formación profesional no universitaria, gratuitos o autofinanciados, orientados a la obtención de certificado y dirigidos, preferentemente a los sectores menos favorecidos. Organiza, asimismo, programas de prestación de servicios profesionales, fundamentalmente en favor de los mismos sectores. Los docentes y no docentes que sin perjuicio de sus obligaciones laborales ordinarias prestan servicios en estos programas, perciben, en la medida de lo posible, bonificaciones especiales con cargo a los recursos que ellos generen. Igual derecho corresponde, en su caso, a los estudiantes.

El Centro de Proyección y Extensión Universitaria, está conformado por la Asamblea del Centro y el Jefe. Corresponde a la Asamblea del Centro proponer al Consejo de Facultad el Plan Anual de Proyección y Extensión Universitaria así mismo aprobar, a propuesta del jefe, el Proyecto del sub-programa presupuestal del centro, que debe integrarse al programa presupuestal de la facultad. Elegir al jefe del centro, de acuerdo al Reglamento de Elecciones.

El jefe del centro es el responsable de la planificación y coordinación de las actividades de extensión, promoción y proyección universitaria. Es elegido por un período de tres años. Tiene las siguientes funciones y atribuciones: Preside la Asamblea del Centro y hace cumplir sus acuerdos. Formula, coordina y dirige la ejecución del Plan Anual de las actividades del centro. Eleva al Decano el proyecto del sub-programa presupuestal del centro y coordina su ejecución. Coordina con los Departamentos Académicos, Centros de Investigación y Escuelas Profesionales, el apoyo docente y los criterios técnicos necesarios para prestar los servicios de extensión y

proyección universitaria. Presenta al Decano la Memoria Anual de trabajo realizado.

DE LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

La Oficina Central de Información y Relaciones Públicas es la encargada de organizar y ejecutar la difusión de las actividades de la Universidad, y de establecer canales de comunicación interna y externa y de promover relaciones interinstitucionales. Depende jerárquicamente del Rector y está a cargo de un docente o servidor administrativo nombrado por el Consejo Universitario a propuesta de aquél. Son funciones de la Oficina Central de Relaciones Públicas: Programar, coordinar y ejecutar las actividades de difusión e información, tendiendo a preservar la buena imagen de la Institución ante la colectividad. Desarrollar acciones que fomenten la comunicación interna. Dirigir el protocolo institucional. Emitir con la aprobación del Rectorado, comunicados, boletines, etc., relacionados con las actividades administrativas y académicas de la Universidad.

ANIVERSARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” COMO ASPECTO CULTURAL Y ANÁLISIS EN LA COYUNTURA DE ORIGEN Y SERVICIO DE LA JUVENTUD.

Se instituye el día 17 de marzo de cada año como el Día de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Aunque hablando con propiedad la universidad pública en la región existe desde el año 1960. La UNPRG se funda en 1970, pero como resultado de la fusión de dos universidades públicas. Una que funcionaba desde 1960 en Lambayeque: Universidad Agraria del Norte. Y otra que funcionaba en Chiclayo: Universidad Nacional de Lambayeque. Una crisis de gobernabilidad de esta última expresada en su receso en 1969, condujo a la decisión del gobierno militar de aquel entonces a integrarla a la Universidad Agraria pero bajo un nuevo nombre: PEDRO RUIZ GALLO.

Este antecedente es fundamental para entender el nivel de complejidad que fue adquiriendo a partir de entonces nuestra universidad. La fusión de

dos orientaciones diferentes de concebir la universidad produjo las necesarias tensiones cuya forma de resolverlas han estructurado la forma y el espíritu que actualmente prevalece. Una universidad de ingenierías, de ciencias básicas, de ciencias sociales y humanísticas, de ciencias de la salud. Una universidad casi total. Que desde mi punto de vista constituye su gran fortaleza... aunque también allí radica su gran debilidad. ¿Cómo gestionarla sin caer en los extremos de los sesgos de la especialidad? ¿Cómo gestionarla integrando el exceso de especialización? ¿Cómo gestionarla tolerando la diversidad?

La necesidad pública de la universidad era incuestionable en aquella oportunidad. Entendiendo por público a la obligatoriedad del estado de garantizar su funcionamiento y desarrollo proveyéndole de los recursos necesarios; su accesibilidad para los jóvenes sin más requisito que el de su capacidad cognitiva evaluada a través de un examen; su autonomía para garantizar el fundamento de libertad del cual se nutre el espíritu universitario en el desarrollo de la ciencia y la cultura.

Hoy esa necesidad pública de la universidad es la que viene siendo atacada sistemáticamente, desde el estado mismo. Una política orientada a fomentar la privatización de la universidad pública, sin embargo, contrasta con la vigencia de su necesidad por una población creciente que no tiene más alternativa que la universidad pública. Esto es lo que explica que los presupuestos que dispensa el estado a las universidades públicas apenas alcanza para sostener un funcionamiento mínimo básico; que las universidades se vean "precisadas" casi "obligadas" a producir sus propios recursos; explica también la presencia de siete (7) universidades privadas en la región; pero también a las huelgas y paros de profesores y trabajadores administrativos perturbando su funcionamiento; así como la presencia de miles de postulantes (cinco mil por examen) en cada uno de los dos exámenes que anualmente convoca para cubrir vacantes.

1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los conflictos en el mundo provocan desavenencias que en la mayor parte generan guerras y ocasionan desastres, a razón de las deficientes relaciones humanas sostenidas.

En la actualidad las relaciones humanas han variado de acuerdo al avance tecnológico y requerimientos económicos puesto que se perciben mucho más limitadas a patrones conductuales preestablecidos más que a un trato realmente humano empático , el ritmo de vida acelerado de las ciudades han provocado declives en las relaciones humanas y sociales puesto que la competitividad, el poder, la exigencia, el avance de máquinas y tecnología, conllevan a síntomas como son el estrés, la fatiga y el aburrimiento, debilitando de esta forma el contacto social armonioso y amable, así mismo el ambiente en el ámbito laboral se torna negativo, incidiendo estas consecuencias en su clima organizacional , por ende en la calidad y eficiencia de la productividad de estas.

Se percibe que esto sucede a nivel Mundial en razón del cambio acelerado y énfasis en la globalización y la cultura de la calidad y servicio al cliente, para los estudiosos de administración no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista en numerosas organizaciones la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales variables, tanto de su entorno como de su cultura, proceso o estructuras organizacionales particulares y que en la mayoría de los casos están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan.

En el Japón las relaciones humanas más íntimas se tornan limitadas e inseguras puesto son rígidos, porque actúan de acuerdo a un protocolo social, no son sinceras, son confusas y complicadas. Evitan en si el contacto interpersonal más cercano, más el clima organizacional es menos interpersonal y se limita al comportamiento preestablecido protocolar correspondiente al cargo y función que desempeña cada individuo en la

institución, más resaltan en el cumplimiento de normas, evitando subjetivismos.

En Chile el trato interpersonal o relaciones humanas son más cercanos pero se rige por la economía y el poder, conducida básicamente por premios y castigos que suelen ser implacables cuando se requiere ejercer la autoridad y disciplina, es decir son tendientes al objetivismo. El clima laboral de la mayoría de sus instituciones vela por el bienestar, más juega un papel importante en estas las motivaciones de carácter económico.

En el Perú las relaciones humanas son relativamente más cercanas puesto que en nuestro país no guarda en si una identidad nacional, cayendo en modelos y patrones extranjeros (americanos o europeos), producto de la globalización en la que casi toda Latinoamérica ha sido absorbida .Si bien existe un acercamiento más espontáneo y cálido entre las personas, los intereses económicos y de poder suelen afectar de forma severa y hasta a veces irreversible relaciones de amistad y buenos enlaces afectivos familiares y laborales. Además respecto a ejercer la justicia, pues no siempre es la que corresponde sino que suele verse influenciada por factores ajenos a la moral, lo que conlleva a frustraciones y abrigo de sentimientos negativos, creando un ambiente agresivo y nocivo para el desarrollo. Son pocas las instituciones que velan para que el clima organizacional sea favorable reflejándose todo esto en la demanda social.

CUANDO SURGE EL CONFLICTO

El conflicto forma parte de la vida cotidiana, unos más complejos que otros, lo importante es saber enfrentársele y tener la suficiente agudeza cognitiva como para anticipar los posibles escenarios donde los contrincantes pueden actuar, para lograrlo hay que memorizar las reglas del juego y evitar su trasgresión por cualquier jugador. (Adair, 1990; Bohórquez, 2000)²

² Adair, John (1990). Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito. Bogotá: Legis. Serie Empresarial.

El conflicto se instaura cuando existe desacuerdo, y al radicalizarse ambas partes negocian la utilización de mecanismos que viabilicen el posible arreglo compartido y beneficioso, para lograrlo se valen de la comunicación, como la salida más expedita. Al menospreciar los beneficios de entablar una comunicación fluida y clara, también se esquilma la posibilidad de emplear un mecanismo que ayudará a equilibrar los desacuerdos, pudiendo convertirlos en acuerdos beneficiosos para los involucrados.

La comunicación es el elemento ideal para la solución de conflictos, su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones, para lo cual los miembros de una organización deben respetar las diferencias respectivas, lo cual se hace evidente cuando hay comunicación. Para lograrlo debe existir un margen aunque pequeño de confianza entre los participantes del proceso, caso contrario volverían a sucumbir en el conflicto por falta de la vía más lógica y esperada: la de la comunicación.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGION

Como toda organización que tiene que sostenerse en bases sólidas, para superar los cambios sociales, tecnológicos y académicos, en la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" no es ajeno a estar inmerso en estas transformaciones, así como las pugnas de lideres políticas internas y pugna por el poder, los estudiantes están siempre presionados por este aspecto influyente para la ruptura de las relaciones entre compañeros de la facultad, por la formación de grupos políticos y de apoyo a otros compañeros de la misma facultad o de otras generando un clima hostil y de inseguridad de una buena convivencia.

En el recojo y análisis de resultados de la muestra; se evidencia que muchas veces las características del clima organizacional como: la confianza, libertad, consideración, estilos de comunicación, los conflictos; entre otros han sido mellados por diversos factores que influyen; así como un gran porcentaje de estudiantes manifiestan en resquebrajamiento del clima en la facultad, por una falta de comunicación, reconocimiento a los

logros, libertad en la toma de decisiones así como otras características estudiadas en esta investigación.

1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA

La especial importancia de un diagnóstico del Clima Organizacional de una institución reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el estudiante o trabajador de estos factores. A su vez, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales de los trabajadores y las características de la organización.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las características de la organización generan un determinado Clima Organizacional. Este clima 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.

La crisis de la educación peruana expresa la coexistencia de una escuela que no pudo desarrollar la igualdad de oportunidades para todos, la gratuidad y la universalidad de la educación, constituyendo una crisis histórica y estructural.

Los problemas educativos que afrontan son tan graves que hacen tomar conciencia en buscar prontas y definitivas soluciones, uno de los problemas modulares de la educación del sistema educativo peruano constituye la gestión institucional, para esto tendrá que enfocar la gestión de entidades educativas en búsqueda de la calidad y la experiencia.

En la actualidad existen muchas instituciones educativas que se ven afectadas en el proceso de su desarrollo por la carencia en el desenvolvimiento de las relaciones humanas y el clima organizacional favorable por razones diversas pero más aún por la presencia de autoridades educativas que no cumplen las características o exigencias para ser un profesional en gestión educativa superior, carecen de creatividad pedagógica-administrativa, esto mismo podríamos asumir que ocurre en algunas universidades de la región Lambayeque.

El clima organizacional muchas veces evidenciado en las universidades han colapsado, por la falta de aplicación de estrategias de comunicación para conducir acertadamente, manejar de forma adecuada las relaciones interpersonales, encontrar formas de mejorar la organización institucional de los centros de estudios que tienen a su cargo, el desconocimiento de medidas estratégicas (incentivos, capacitaciones y otros) de evaluarlos y adecuarlos a la realidad bajo su dirección ha fracasado en la consecución de los propósitos y metas de la organización educativa superior.

La Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación en la especialidad de Ciencias Naturales se evidencia el deterioro de las relaciones interpersonales, en consecuencia afecta el clima organizacional y la calidad de servicio brindado a la comunidad educativa.

Los estilos de dirigencia empleados no han mostrado el máximo potencial de efectividad que se pudiera obtener de haberse aplicado un programa estratégico que favoreciera el incremento en los niveles de eficiencia y calidad, es decir ha habido un desempeño y desarrollo bueno pero este puede mejorarse y reflejarse en el incremento de las demandas del servicio además de mejorar la imagen institucional de la organización.

Este ideal pudiera alcanzarse mediante la mejora del planteamiento de nuevas formas de solución para con las relaciones humanas en la facultad basada en la mejora de las comunicaciones para mejorar y fortalecer el clima organizacional.

El clima organizacional institucional se vio severamente afectado por las deficientes relaciones humanas sostenidas, a razón del desconocimiento de estrategias para el manejo de conflictos de programas de liderazgo y técnicas de convivencia, que al no llevarse a la práctica o al no aplicárselas influye en el comportamiento grupal e individual de los agentes educativos.

La falta de identidad, se ve reflejada por la baja motivación que busque la cohesión del grupo, puesto que la ausencia de actividades de confraternidad que integren y llamen a un compartir entre los miembros del personal conllevan a mantener una relación más distante entre los mismos de la facultad. La calidad de enseñanza se ve disminuida por la falta de integridad en el trabajo de los estudiantes de la facultad de educación.

La insatisfacción laboral se observa con claridad en el desempeño de los agentes educativos, por la necesidad de cohesión que demanda toda institución de sentirse parte de una familia y no solo ser una pieza de la organización, es decir crear y sostener permanentemente lazos afectivos, fraternos que fortalezcan las relaciones humanas en la institución, que la unifiquen para asumir desafíos para enfrentar crisis y diversas situaciones que suelen presentarse en toda la facultad.

Elaborar formas y estrategias para el manejo de conflictos que permitan encontrar soluciones a estas situaciones difíciles que en algún momento

puedan surgir. Esto es observado con indiferencia por la dirección sin intervención alguna, se podría afirmar que se manifiesta como si se tratara de un ente aparte, aislado de lo que constituye la Institución propiamente dicha.

Las relaciones humanas entre los agentes educativos y el clima organizacional pudieran agravarse de no tomarse acción alguna para resolver esta crisis que afectará el clima organizacional, porque como hemos analizado existe una gran necesidad de aplicar un programa para restablecer las relaciones humanas en el personal de la institución.

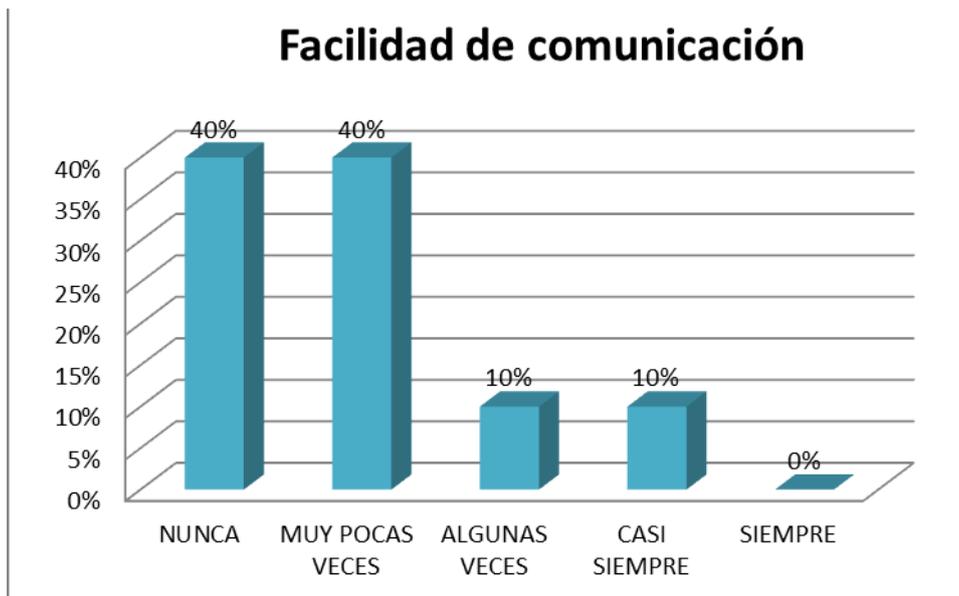
Es por tal razón que es necesario plantear el presente modelo de gestión basado en la comunicación para fortalecer el clima organizacional en la especialidad de ciencias naturales de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

1.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS PARA SUSTENTAR COMO SURGE EL PROBLEMA

Análisis e interpretación del test aplicado a estudiantes de la especialidad de ciencias naturales del VII ciclo de la Facultad de Educación de la UNPRG de Lambayeque.

Gráfica n° 01.

Ante la pregunta si hay facilidad y estilo de comunicación, el resultado fue el siguiente.

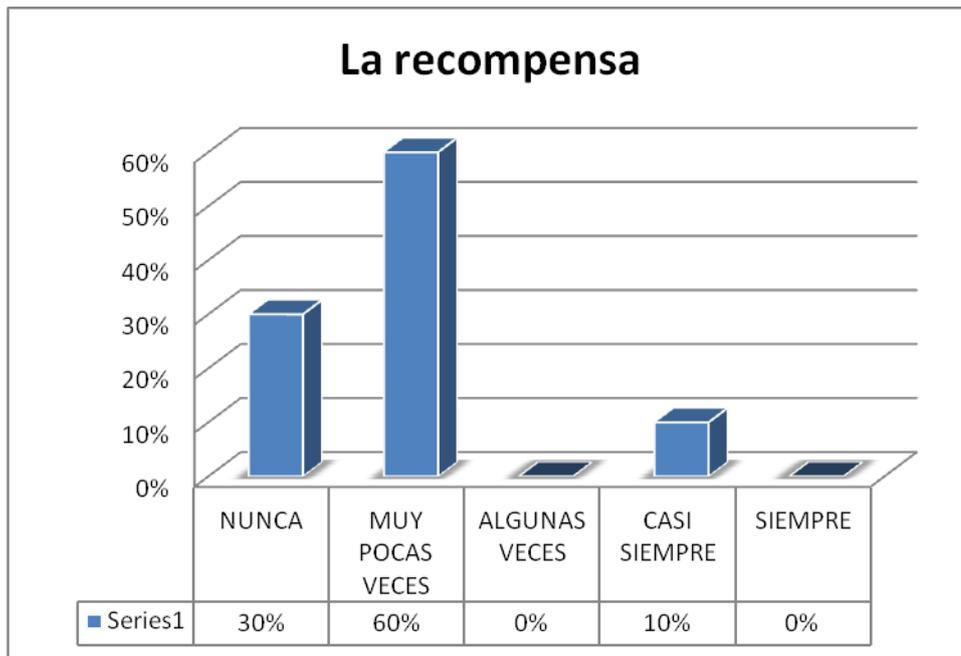


Fuente: Estudiantes del VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

En la gráfica se evidencia que el 40% afirman que no hay un buen flujo en la comunicación entre las autoridades y el estudiantado, el 40% ratifica que muy pocas veces hay facilidad al momento de interactuar con las autoridades en esta dimensión de la comunicación, el 10% contestaron que algunas veces y ningún estudiante 0% considera que siempre, este análisis se evidencia que hay la necesidad de una estrategia para fortalecer la comunicación y mejorar el clima en la facultad y universidad.

Gráfica n° 02

Ante la interrogante si hay recompensa a los estudiantes ante sus logros por parte de las autoridades, se muestra.



Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

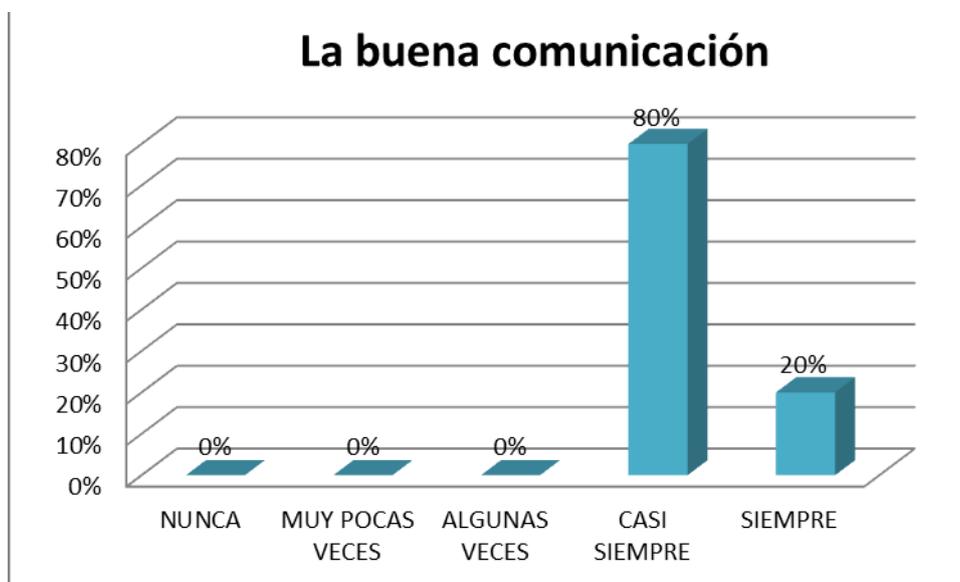
No cabe duda que la recompensa es la mejor motivación para que estudiantes de las universidades logren sus expectativas, contribuyen a la implementación de estrategias que dan forma a la conducta de las personas y del grupo.

Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de las universidades como una organización de formar profesionales, motiva a los estudiantes para que orienten su desempeño y creatividad hacia las metas de la organización.

En este gráfico el 30% de estudiantes consideran que las autoridades de la universidad nunca recompensan a los estudiantes, el 60% consideran que muy pocas veces, ninguno considera algunas veces, el 10% que casi siempre premian por logros obtenidos y ninguno que siempre, a lo que destacan en las diferentes disciplinas y programas investigativos desconociendo la relevancia del valor del capital humano al no incentivar con recompensar sus logros.

Gráfica n° 03

Cuando se pregunta si la buena comunicación permite la interacción entre compañeros para logros comunes en la facultad, el resultado fue.

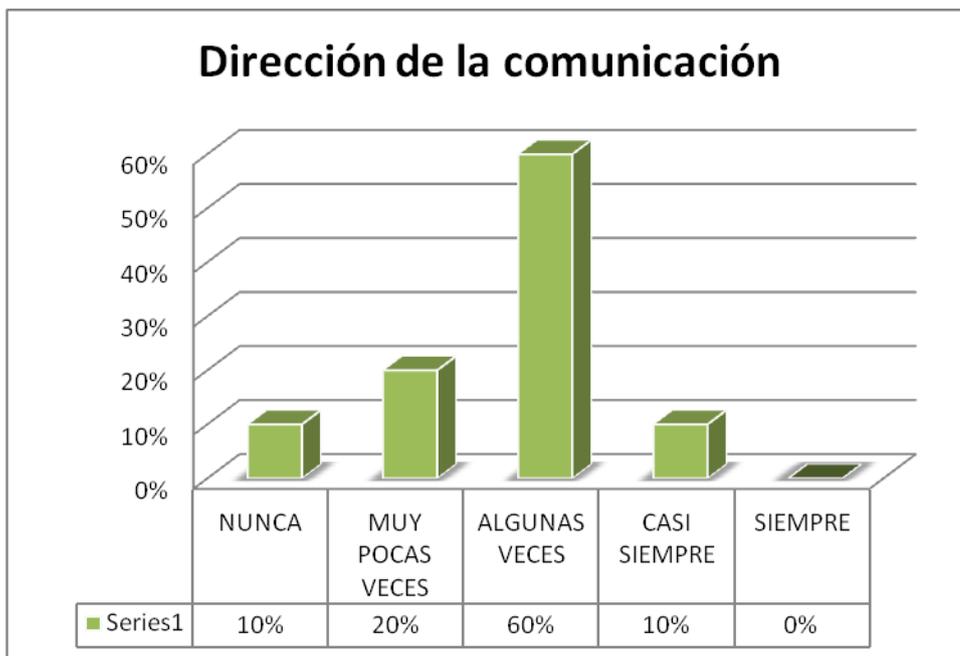


Fuente: Estudiantes del VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

En esta gráfica se observa que, ningún estudiante afirma que nunca la buena comunicación permite la integración entre compañeros; ninguno que muy pocas veces, ninguno que algunas veces; el 80% afirma que casi siempre la buena comunicación integra y se logra beneficios comunes; el 20% considera que siempre es de vital importancia la buena comunicación para la integración entre compañeros. En consecuencia se evidencia de manera categórica que la comunicación es la base para el logro de metas propuestas en la facultad.

Gráfica n° 04.

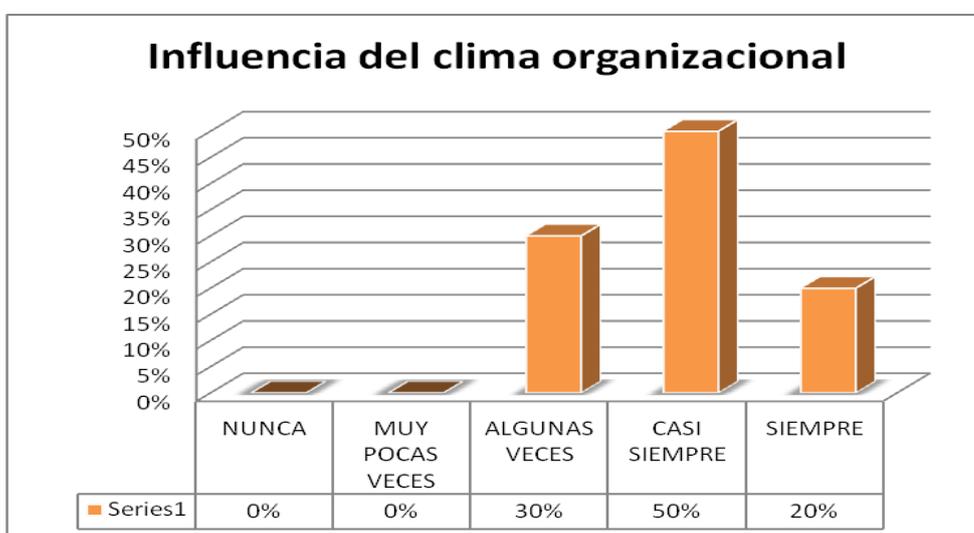
Ante la pregunta si comunicación se direcciona siempre para efectos de beneficios de la facultad.



En esta gráfica observamos que el 10% afirma que nunca se direcciona la comunicación para beneficios de la organización, el 20% afirma que muy pocas veces, el 60% algunas veces; solo el 10% está de acuerdo la comunicación se direcciona de la mejor manera para lograr metas comunes y ninguno considera que siempre; generando dificultades en el momento de tomar decisiones.

Gráfica n° 05.

Ante la pregunta si es un factor determinante el clima organizacional para lograr metas en la facultad, se evidencia lo siguiente.



Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

En el gráfico se muestra que tienen conocimiento que el clima en una organización o empresa educativa, es de vital importancia tener en cuenta este factor para lograr metas en la facultad.

En la gráfica se muestra que, ningún estudiante considera que nunca y muy pocas veces contribuyen los conflictos a mejorar la relación del grupo, el 50% considera que algunas veces, el 20% casi siempre y 30% confirma que siempre los conflictos fortalecen las relaciones interpersonales y por ende la cohesión del grupo.

1.5. INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNPRG SOBRE LA FACHSE

La universidad en su conjunto se desarrolla en un ambiente sumamente complejo, diverso y cambiante a los que se deben sus respuestas y gestión, generando un clima propio que repercute en todas sus facultades, escuelas profesionales y todos los integrantes de esta casa superior de estudios; si hacemos una comparación en particular con la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación y más específicamente con la especialidad de ciencias naturales; ésta se considera un microclima propio relacionado con su ambiente físico y psicobiológico el mismo que adquiere mucha influencia de las características propias de la universidad.

1.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es de tipo; descriptivo-propositivo, pues no sólo se trata de un análisis de la problemática actual sobre el clima organizacional y sus factores, sino también busca diseñar y brindar un

modelo de gestión estratégica, orientada a dar solución al problema planteado o en su defecto mejorar las condiciones.

El Método de Análisis Documental, se utilizó en el estudio y procesamiento de la literatura consultada, lo cual permitió estructurar el presente trabajo de investigación.

El Método de Análisis y síntesis se aplicó durante toda la investigación para elaborar los presupuestos teóricos de la investigación, para la interpretación de los resultados del test, también nos permitió arribar a conclusiones en cada uno de éstos instrumentos y para la elaboración de las conclusiones finales.

Se aplicó técnicas de campo como el test basado en el cuestionario de Rensis Likert , esta técnica se aplicó a los estudiantes del VII ciclo de la especialidad de Ciencias Naturales de la FACHSE para conocer el estado del clima organizacional, y así identificar las características existentes sobre los factores que inciden en las relaciones interpersonales en los estudiantes del VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de la FACHSE

1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Con respecto a la población o universo lo conforman 50 estudiantes del primer al séptimo ciclo de la especialidad de ciencias naturales de la facultad y se tomó como muestra de estudio a 10 alumnos la especialidad de ciencias naturales de que conforman todo el estudiantado del VII ciclo.

1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

- **Observación:** Esta técnica fue utilizada para determinar la situación problemática durante todo el proceso de la investigación, con la finalidad de registrar y sistematizar información respecto del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación, especialidad de Ciencias Naturales.

- **Test:** Se utilizó el test con su instrumento el cuestionario de EDCO según la escala Rensis Likert.³ Que constan de 33 ítems. Relacionadas con el clima organizacional que fue aplicado a estudiantes objeto de estudio que con sus respuestas nos puedan ofrecer datos valederos en relación con el tema de investigación. Se ha tenido en cuenta ocho dimensiones, los métodos de mando, fuerzas motivacionales, proceso de comunicación, influencia, toma de decisiones, y resolución de conflictos, planificación control; adiestramiento y capacitación; las cuales generan características o variables; haciendo un total de treinta y tres ítems.

³ Rensis Likert. (1946). Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación (en inglés, *linking pin model*),

CAPÍTULO II

**REFERENCIAS TEÓRICO- CONCEPTUALES PARA
DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICOS SOCIALES
Y EDUCACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE 2015**

2. SISTEMA CONCEPTUAL

En este segundo capítulo en primer lugar hacemos referencia a algunos antecedentes del problema del clima organizacional en donde se hace un análisis a los trabajos y estudios realizados por diferentes autores a nivel internacional, nivel nacional, nivel regional y a nivel local, en segundo lugar desarrollamos un marco teórico en el que se fundamenta el presente estudio que es la teoría de la comunicación empresarial de Martín Martín y finalmente desarrollamos un marco conceptual en donde detallamos algunos conceptos relacionados con el clima organizacional.

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Álvarez (1992)⁴, describe el clima organizacional como un conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional. Este conjunto de percepciones refleja una interacción entre las características personales y las de la organización. El ambiente interno percibido puede ser de confianza, progreso, temor, seguridad. Cualquiera que sea el ambiente de la organización, la percepción que los individuos tengan de sus sentimientos psicológicos, podrían reflejar el funcionamiento interno de la organización.

Chiavenato Adalberto (2007)⁵, Es una consecuencia del concepto de motivación a nivel individual, es un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones a nivel organizacional. El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes, sin embargo cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades

⁴ ALVAREZ, G., Guillermo. El clima organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigaciones y resultados. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 / 2, 1992

⁵ Chiavenato Adalberto (2007). Administración de recursos humanos 8va edición. McGraw-Hill Interamericana DERECHOS RESERVADOS © 2007

individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumultos; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (huelgas, manifestaciones) de manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y esta íntimamente relacionado con el grado de motivación. El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes.

Dessler⁶ (1994) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Brunet (1999)⁷, El "clima organizacional" es el conjunto de características permanentes que describen la organización, la distingue de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, y determina la personalidad de la organización, tal como es vista por sus miembros y que interactúa con las características individuales afectando subsecuentemente su comportamiento. De allí la importancia que tiene la gerencia al tener conocimientos del clima de la organización que dirigen y de la calidad de gestión que allí realizan, ya que el grado de excelencia de la misma está dada por la calidad del servicio que se le entrega a la sociedad.

Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993)⁸ para ellos el clima son". Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los

⁶ Dessler G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall. Escorihuela L (1994).

⁷ Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico consecuencias. México: Editorial Trillas. ISSN 0718-5693 – EDICIÓN N° 15

⁸ Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual,

administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como “. Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

El clima organizacional es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

El clima organizacional es como un estado emocional algo temporal que se genera en las actitudes de las personas y estas actitudes se ven afectados por los eventos que ocurren al interior de la organización por ejemplo en los días de pago de gratificaciones, días finales de cierre del balance mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento

general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, evaluaciones de fin de ciclo, etc.

De lo expuesto se infiere que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el trabajo, dicha atmosfera ejerce influencia directa en la conducta laboral y el comportamiento general de sus miembros. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional , etc.

2.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y referencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

A su vez, para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein⁹, la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad).

Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o

⁹Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. m. Identidad de las Organizaciones. ... Clases de **Cultura** Organizacional.

los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Una definición de cultura empresarial sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa". Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- **Conjunto de valores y creencias esenciales:** Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

- **La cultura compartida:** No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.

- **Imagen integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

- **Fenómeno persistente:** Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Se constituye en una de las dimensiones de análisis más importantes en las organizaciones en aras de una intervención profesional por parte del comunicador.

Diferencias entre cultura organizacional y clima organizacional

DIFERENCIAS	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Epistemología	Contextualización/Ideografía	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	Emic/Miembros (vía del investigador)	Etic/Investigador (vía de los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

2.1.2. CLIMA LABORAL

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

2.1.3. COMUNICACIÓN

En términos generales, la **comunicación** es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Teniendo en cuenta ésta breve introducción, a continuación veremos en términos más específicos cuál es la **definición de comunicación**, revisando antes algunas ideas y definiciones propuestas por expertos en temas de comunicación, mercadotecnia y administración.

Para **María del Socorro Fonseca**¹⁰, comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de

¹⁰ María del Socorro Fonseca Yerena. Comunicación oral y escrita. Naucalpan de Juárez de Mexico [Mexico D. F.] : Prentice Hall ... Público; ISBD; Pearson Educación, 2005.

ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieran sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Según Stanton, Etzel y Walker¹¹, la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte".

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"

2.1.4. COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Comunicación empresarial o corporativa es la comunicación que proviene de una empresa, ONG, organización, instituto o universidad y se dirige a sus distintos públicos-meta. Éstos pueden ser internos –empleados, accionistas, etc.- o externos (clientes, medios de comunicación, gobiernos, agrupaciones empresariales, universidades, público en general, etc.)

Comunicación empresarial, por tanto, sirve de vínculo entre una organización y sus públicos. Las organizaciones pueden comunicar a su público-meta a través de las relaciones públicas y la publicidad, mediante boletines de noticias, videos, gestión de crisis con los medios de comunicación, planificación de eventos especiales, la creación de valor del producto y la comunicación con accionistas, clientes o inversores.

La comunicación empresarial tiene que ver con la gestión de las percepciones, una eficaz y oportuna difusión de la información, una imagen corporativa positiva y una relación positiva con todas las partes interesadas como una empresa, organización,

¹¹ Stanton, Etzel y Walker. Diversidad, tecnología y comunicación: Una mirada a nuestra América. 1997

institución, ONG -organización no gubernamental-, u organismo gubernamental, todos ellos necesitan tener buena imagen y excelente reputación.

2.1.5. GESTIÓN

La gestión es una herramienta de administración que se implementa para el logro de las metas propuestas y se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas.

Más específicamente, la definición de gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Como bien hemos explicado a lo largo de este sitio, la gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.

Teniendo en cuenta esta definición de gestión dada, es importante que sepamos que en una empresa, la gestión de recursos humanos es la más relevante en una empresa, ya que en este caso, la definición de gestión se referiría a ésta como un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que una empresa necesita para su éxito. Teniendo todo esto en cuenta, podemos decir que de la definición de gestión se desprende la intervención de los miembros activos correspondientes a la empresa, comprendiéndose la dirección general y los representantes de la gestión del personal. Por otro lado también debemos tener en cuenta que la definición de gestión en este caso requiere definir por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales

teniendo en cuenta las metas que posee la empresa. Considerando la definición de gestión de recursos humanos que expusimos anteriormente debemos decir que además de estos factores mencionados, se requieren de métodos para conseguir, desarrollar y conservar dichos recursos, y esto es algo que no podrá ser llevado a cabo sin el apoyo de instrumentos administrativos. Todos estos puntos señalados, conforman el procedimiento habitual en el cual la definición de gestión de recursos nos indica su funcionamiento.

2.1.6. GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos propuestos por la empresa, u organización, es el nivel más alto de actividad gerencial.

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

2.2. TEORÍAS QUE SUSTENTAN ESTA INVESTIGACIÓN

2.2.1. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT

2.2.1.1. DATOS BIOGRÁFICOS

Rensis Likert¹² nació el 5 de agosto de 1903, en Cheyenne, Wyoming, Estados Unidos y muere el 3 de septiembre de 1981, en Ann Arbor, Míchigan, Estados Unidos fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión.

Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación (en inglés, linking pin model). Likert fundó el Instituto de Investigación Social de Michigan de la Universidad de Míchigan en 1946 y fue su director hasta 1970, cuando se retiró para fundar la Rensis Likert Asociados, una empresa consultora para ofrecer servicios a numerosas compañías.

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores

¹² Rensis Likert. Rensis Likert (1903-1981) fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. ... Durante su mandato, Likert dedicó especial atención a la investigación en las organizaciones.

delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente. Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

2.2.1.2. TEORÍA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN RENSIS LIKERT.

La teoría del Clima Laboral de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

Variables Causales.- Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

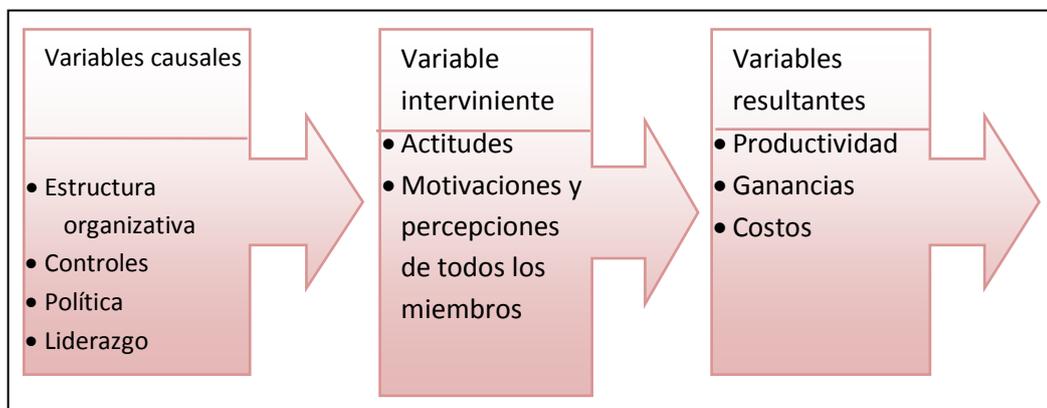
Variables Intermedias.- Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación

y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

Variables Finales.- Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de Clima Organizacional, o sistemas, cada uno de los cuales con dos subdivisiones.

MODELO DE LA ORGANIZACIÓN DE LIKERT.



2.2.1.3. TEORÍA DE LOS SISTEMAS DE RENSIS LIKERT

Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de

comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

- ✓ Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- ✓ La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- ✓ Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- ✓ La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes.

Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa. Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Dessler (1979)¹³ El clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima media entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente

2.2.1.4. DESCRIPCIÓN DE CLIMAS DE RENSIS LIKERT.

CLIMA TIPO AUTORITARIO.

SISTEMA I: AUTORITARIO EXPLOTADOR

En el tipo de clima autoritario explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados; la mayor parte de sus decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuye una función puramente descendente.

SISTEMA II: AUTORITARIO PATERNALISTA.

El tipo de clima autoritario paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados; como la un amo y su criado. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

¹³ DESSLER, G. (1979), Organización y administración. Cali: Prentice – Hall. Citado por: Orbegoso, A. (2008). Clima Laboral.

SISTEMA III. CONSULTIVO

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

SISTEMA PARTICIPATIVO IV: PARTICIPACIÓN EN GRUPO

En el sistema de participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay mucha responsabilidad acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

2.2.1.5. Dimensiones y medida del clima organizacional

El encargado del talento humano encontrará en el mercado de cuestionarios psicológicos, una gran variedad de instrumentos de mediada que le permitan evaluar el clima de la organización estudiada. Cabe resaltar que los que existen en el mercado, son generalmente versiones de instrumentos estadounidenses cuya versión más popular es la de Likert (Likert Organizational Profile) presentados en la traducción de su libro titulado El gobierno participativo de la empresa. A continuación se describe, primero los componentes que forman el clima organizacional, y, segundo,

las principales dimensiones que se estudian y sustentan nuestro instrumento para la investigación.

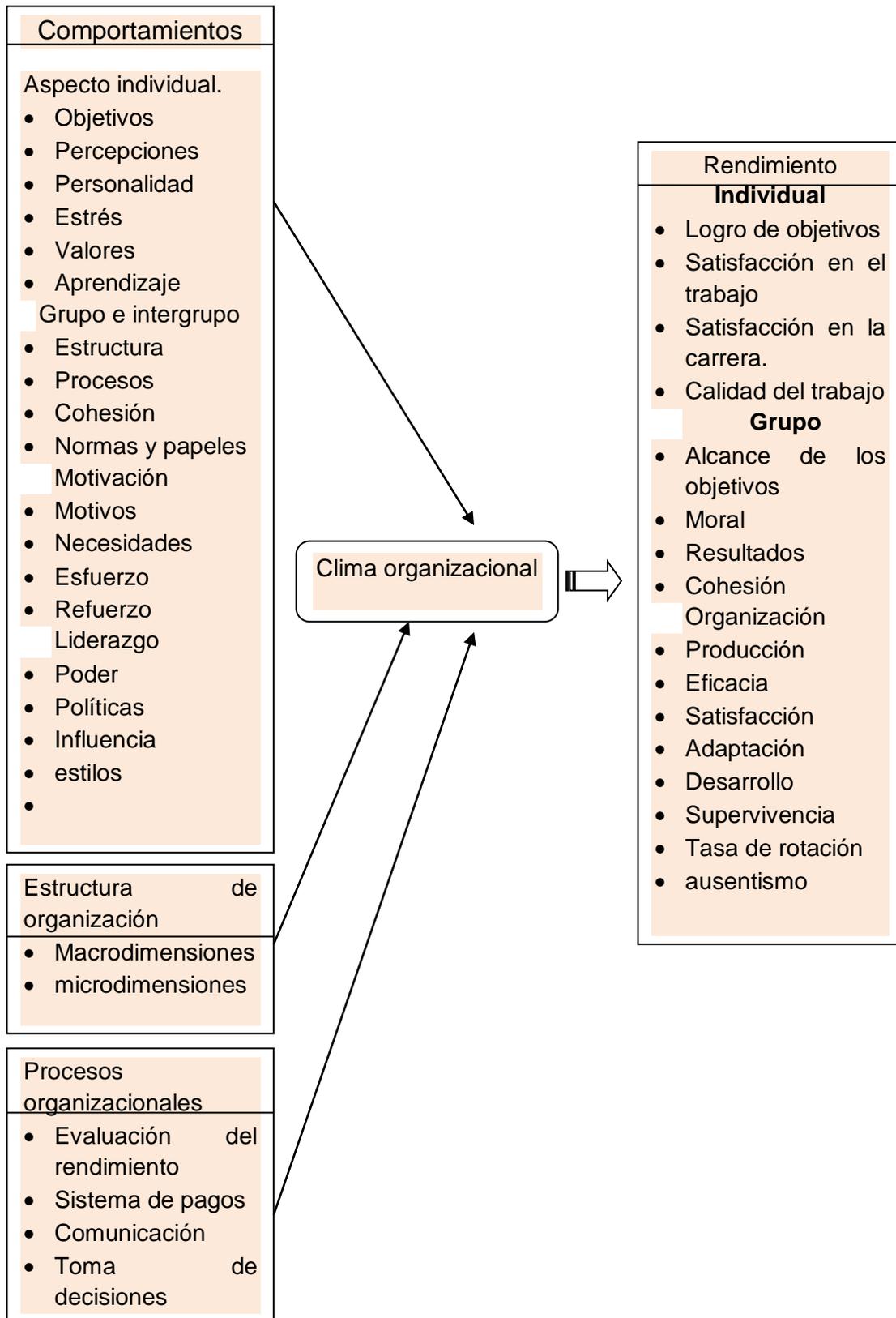
2.2.1.6. Componentes del clima organizacional

Se ha visto anteriormente, en la teoría de Likert, las variables implicadas en la composición del clima organizacional. Ahora lo que corresponde es analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

La figura 2.1. Presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

Figura 2.1. Componentes y resultados del clima organizacional.



FUENTE: Tomado de Gibson¹⁴

Brunet (2011) La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

Dimensiones del clima organizacional

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una micro sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de

¹⁴ Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnely. J. H., Organizations: structure, processes, behavior, Businnes Publications Inc., Texas, 1979. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 40.

las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores.”

2.2.1.7. Dimensiones y cuestionario

A continuación, se presentan los principales cuestionarios, los que se usan comúnmente, así como las dimensiones que éstos cubren.

“El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert,” con su instrumento el Test. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

- **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.

2.2.2. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE GEORGE ELTON MAYO

2.2.2.1. DATOS BIOGRÁFICOS.

Elton Mayo (1880-1949) nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949. Era un Filósofo, enseñó en la Universidad de Queensland entre 1919 y 1923, acerca de temas sociales como de contenido del trabajo. Surgieron algunas tensiones por lo que se trasladó a la Universidad de Pennsylvania. Entre 1926 y 1947 fue profesor de investigación industrial en la Harvard Business School. Es sobre todo conocido por su investigación que incluye los estudios de Hawthorne o "Hawthorne Studies" de 'la lógica del sentimiento' de los trabajadores y la 'lógica del coste y la eficiencia' de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones. Afirma que el estudio aplicado de las relaciones de trabajo requiere la integración de varias perspectivas. La idea

principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizaciones para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

2.2.2.2. ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

El origen lo podemos ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en ésta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne, son capitales para el humanismo en la administración. La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano.

Profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration el cual tuvo gran apoyo por parte de sus colaboradores.

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la des-humanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típica mente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

2.2.2.3. EL ENFOQUE HUMANÍSTICO.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: Si antes el énfasis se

hacia en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

2.2.2.4. NECESIDADES DE ESTA TEORÍA.

Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, y sus primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.

Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

2.2.2.5. La experiencia de Hawthorne de Elton Mayo

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

En 1927, el Consejo Nacional de investigaciones inicio su experimento en una fábrica Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

❖ PRIMERA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajo bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajo bajo intensidad constante.

❖ SEGUNDA FASE DEL EXPERIMENTO DEL HAWTHORNE (SALA DE PRUEBA PARA EL MONTAJE DE RELES)

La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo

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

- Primer periodo: Se registró la producción de cada obrera en su área original, sin que lo supiese, se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo (2,400 unidades semanales por joven), este se comparó con los demás periodos. Este periodo duro 2 semanas.
- Segundo periodo: Se asiló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron con el mismo horario y condiciones de trabajo y se midió el ritmo de producción. Este proceso duro 5 semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.
- Tercer periodo: Se modificó el sistema de pagos. Se separó el pago de las jóvenes (un grupo pequeño), ellas percibieron que sus esfuerzos individuales repercutían en su salario. Duro 8 semanas y aumento la producción.
- Cuarto periodo: Marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron 5 minutos de descanso a mitad de la mañana y otros 5 a mitad de la tarde. Un nuevo aumento de producción.
- Quinto periodo: Los descansos aumentaron a 10 minutos cada uno, de nuevo aumento la producción.
- Sexto periodo: Se dieron 3 descansos de 5 minutos en la mañana y otros 3 en la tarde, la producción no aumento, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.
- Séptimo periodo: Se volvió de nuevo a 2 intervalos de 10 minutos, uno en la mañana otro por la tarde.

En uno de ellos se servía un refrigerio. La producción aumento de nuevo.

- Octavo periodo: Con las mismas condiciones del periodo anterior, comenzaron a trabajar hasta las 16:30 hrs., y no hasta las 17:00 hrs., hubo un acentuado aumento de producción.
- Noveno periodo: El grupo experimental terminaba a las 16:00 hrs., la producción permaneció estable.
- Décimo periodo: Volvieron a trabajar hasta las 17:00 hrs., la producción aumentó considerablemente.
- Undécimo periodo: Se estableció una semana de 5 días, la producción diaria seguía subiendo.
- Duodécimo periodo: Se volvió a las condiciones del tercer periodo, se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las jóvenes. Este último y decisivo periodo, duro 12 semanas, se observó que la producción diaria y la semana alcanzaron un índice jamás logrado (3,000 unidades semanales por joven, en el grupo experimental)

❖ **TERCERA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE (PROGRAMA DE ENTREVISTAS)**

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

❖ **CUARTA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE (SALA DE OBSERVACIÓN DEL MONTAJE DE TERMINALES)**

Se escogió un grupo experimental- nueve operadores, nueve

soldadores y dos inspectores, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual paso a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento.

❖ **Conclusiones del experimento de Hawthorne.**

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Conclusiones:

- **El nivel de producción depende de la integración social (segunda fase):** El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que la rodean. Su capacidad social establece su nivel de competencia y de eficiencia.
- **El comportamiento social de los trabajadores (cuarta fase):** El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos. Los individuos no podían establecer por si mismos su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impusiera el grupo. Ante cualquier transgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo.
- **Las recompensas y sanciones sociales (cuarta fase):** Los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.

❖ **Los grupos informales (cuarta fase):**

En Hawthorne los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa paso a

ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

- **Las relaciones humanas:** En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes.
- **La importancia del contenido del cargo:** La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste. Mayo verificaron que la especialización extrema (definida por la teoría clásica) no garantiza más eficiencia en la organización. Se evidencio que la naturaleza y el contenido del trabajo influyen en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

2.2.3. teoría de la comunicación empresarial como nuevo modelo de MARTÍN MARTÍN fernando¹⁵

2.2.3.1. DATOS BIOGRÁFICOS

- Doctor PhD en Ciencias de la Comunicación/Universidad Complutense Madrid.1986
- Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas/Universidad Complutense Madrid.1981/ Calificación de Sobresaliente en Tesina universitaria Licenciatura.1983
- Licenciado en Periodismo/Universidad Autónoma Barcelona.1985
- Máster en Documentación informativa/Universidad Complutense Madrid.1983
- Máster en Periodismo Económico/Escuela de Economía y Asociación Periodistas Información Económica/APIE.1986
- Acreditado oficialmente por Agencia Nacional Evaluación Calidad y Acreditación/ANECA.2003

2.2.3.2. EXPERIENCIA ACADÉMICA

- Profesor Titular Universidad. Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad. (Comunicación Empresarial e Institucional).Universidad CEU San Pablo. Desde 2000
- Profesor universitario en Universidad Complutense Madrid.1980-87 y Profesor Titular en Universidad Salamanca.1994-95
- Coordinador Comunicación Audiovisual y Publicidad. Universidad CEU San Pablo. Desde 2000

¹⁵ Martín Matín, Fernando (coord.) (2010b). Nuevos tiempos para la comunicación Empresarial e Institucional. Icono 14, núm. 16,8(2).

- Profesor de Cursos, Conferencias, Congresos y Clausuras académicas en Universidades nacionales: Complutense Madrid, Rey Juan Carlos Madrid (Fundación Universitaria), Autónoma Barcelona, Barcelona (Fundación Bosch i Gimpera), Salamanca, Murcia(Escuela de Negocios), Politécnica Valencia, Santiago Compostela, Zaragoza, Baleares, Navarra ,Antonio Nebrija y CEU Abat Oliba
- A nivel internacional: Anáhuac. México, Gales y San Martín Porres. Perú
- Ha impartido Seminarios y Conferencias en: Parlamento Europeo, Fundesco, Fuinca, Instituto para Progreso de Comunicación, Federación Europea Comunicadores en Organizaciones/FEIEA, Management Forum.
- Miembro de Tribunales Oposición y Tesis en Universidades públicas y privadas
- Autor 11 libros y múltiples artículos científico-profesionales
- Director de más 1.800 Proyectos sobre Área de actividad académica-profesional: Auditorías de Comunicación, Revistas, Videos y Portales informativos de empresas e instituciones nacionales y multinacionales. Desde 1995
- Consultor Comunicación. Desde 1986

2.2.3.3. MODELO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL SEGÚN MARTIN MARTÍN¹⁶

❖ POLÍTICA COMUNICATIVA: OBJETIVOS

En toda organización existen una serie de grandes objetivos para mejorar la imagen pública de la misma. Se pueden enumerar los

¹⁶ Comunicación empresarial e institucional. Autor: Fernando Martín Martín. Editorial: Editorial Universitas. Año: 2012.

siguientes: definir y desarrollar esa específica imagen pública; conquistar una mayor calidad; renovar la cultura organizacional; cultivar la motivación, integración y participación de los recursos humanos; mejorar la productividad; asegurar la rentabilidad; incrementar la competitividad; controlar y lograr la fidelidad del mercado; ser un referente social del sector. Asimismo, se encuentran los propios de cada ejercicio anual, que siempre dependen del sector de actuación y de sus concretos públicos y grupos interesados.

Sobre todos estos objetivos, observamos que es necesario que exista, en todo momento, una buena herramienta estratégica de gestión, como es la comunicación interna y externa. Esta logrará que todos ellos sean rentables y eficaces a la hora de ponerse en funcionamiento en el mercado al que se van a dirigir las acciones, productos o servicios de dicha empresa o institución (Fernández Collado, 1991: 16-19).

Al dominarse esa comunicación interna y externa, se podrá mantener adecuadamente una organización, al mismo tiempo que se involucra y motiva (cada vez más) a su personal, a sus públicos y grupos de interés externos, mediante una adecuada cultura organizacional que potencie los valores sociales de la misma, ya que “una buena comunicación empieza por uno mismo”. Como indica Casas, “sin un efectivo plan estratégico de comunicación, los empleados nunca llegarán a comprender la tremenda batalla que se libra, día a día, en el mundo de los negocios, debido a la gran competitividad existente” (Fernández Collado, 1991: 15)¹⁷.

Debido a este último factor, la empresa o institución debe contemplar unos concretos y éticos objetivos de comunicación, basados siempre en comunicar los objetivos empresariales o institucionales. Todo este programa busca lograr que el mercado o potencial público interesado (público objetivo al que van a dirigirse sus acciones, productos o

¹⁷ Carlos Fernández Collado es un científico social hispano-mexicano. Como publicó la UNESCO en el año 2003,

servicios) sea enteramente clara y concreta de los mismos, adoptando los procesos comunicativos siguientes:

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	OBJETIVOS
PLAN O ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	MÉTODO - FORMA

Fuente: Propia del autor

❖ PROCESOS COMUNICATIVOS DE GESTIÓN

Hay que saber hacia dónde nos dirigimos, por qué, cómo y en qué momento, sin olvidar que hay que coordinar todos los pasos o fases a realizar, ya que de nada sirve una buena investigación de mercado si no establecemos unos objetivos adecuados y no se desarrollan unas acciones para conseguirlos y posteriormente controlarlos y evaluarlos. La comunicación debe plantearse como un “todo” de la cultura general, personalidad o esencia de la organización para dar una buena imagen global de la misma. En definitiva, los objetivos de comunicación anuales que deben establecerse, para conformar una buena política comunicativa, son los siguientes:

- Prever, coordinar, gestionar, editar, difundir y controlar la actividad de comunicación e imagen (tanto a nivel interno como externo) entre todos los públicos y grupos de interés de la organización: crear una dirección de comunicación dinámica como “sala de comunicación” online o abierta.

- Trasladar a la Alta Dirección el eco de la opinión pública o potenciales públicos interesados y objetivos con respecto a temas que afecten al ámbito de actuación de la organización.
- Coordinar y canalizar el plan estratégico de comunicación de dicha organización.
- Lograr la motivación y colaboración de todos los empleados, informando y promoviendo actividades sociales, educativas, entre otras.
- Conseguir que la comunicación e imagen sean claras, transparentes, rápidas y veraces ante los públicos que nos dirigimos, con la ayuda de la información, relaciones públicas, publicidad, así como de los medios digitales y audiovisuales adecuados.
- Establecer y mantener estrecha y eficaz relación personal con los medios informativos y demás públicos y grupos de interés.
- Gestionar y editar, en coordinación con la Alta Dirección, la realización de acciones encaminadas a mejorar sus valores, credibilidad, confianza, calidad y reputación e imagen, creando así una opinión favorable de la organización.
- Verificar, controlar y evaluar la calidad e incidencia de nuestras acciones comunicativas, para lograr ser referente social del sector de actividad.

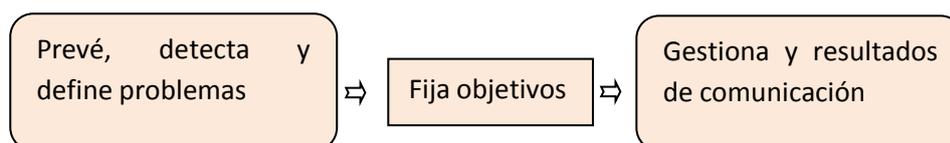
❖ **PLAN O ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.**

Como acción de gestión estratégica, y basándose en una auditoría de comunicación previa, representa lo que se hace en cada momento y dónde quiere llegar anualmente; el plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación. En la elección de las actividades, servicios o productos que ofrece, a la par de las variables socio demográficas, hábitos de consumo y comportamiento de las personas

que la componen: trabajadores, proveedores, clientes, inversores y accionistas. En concreto, los stakeholders o potenciales públicos y grupos de interés social, así como sus públicos objetivos (Freeman y Phillips, 2003: 25-32)¹⁸.

Lo que la población piensa u opina de una empresa o institución es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el interior o exterior. Por lo tanto, es imprescindible comunicar lo que se produce en ella y no callarlo. Informar de una manera lógica, clara y organizacional, es decir, por medio de un concreto y riguroso plan o estrategia de comunicación.

En sí, para que cualquier tipo de organización comunique integralmente lo que “lleva dentro de sí” (su personalidad o esencia) hacia sus empleados y demás públicos específicos (ya sea al llegar a un nuevo mercado o en un momento de crisis) es necesario elaborar detenidamente un plan estratégico de comunicación “a la medida”, que a través de las fases que se concretan seguidamente, haga lograr hacer alcanzar los objetivos o política de comunicación establecidos previamente, por medio de la interconexión entre la Alta Dirección, los expertos y el Director de Comunicación (Dircom) quien anualmente (cuando existen noticias, actividades, malos entendidos, desmotivaciones, ineficacia) se enfoca en los siguientes puntos:



Fuente: propia del autor

¹⁸ Freeman y Phillips. El plan Estratégico de comunicación como nuevo modelo” <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3934101.pdf>.

❖ FUNCIONES ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN

Según García Falcón (1987: 49)¹⁹ “es necesario este plan estratégico de comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue; la clase de organización humana y económica que es o pretende ser; y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones”. Dicho plan o estrategia de comunicación es una aplicación de una metodología de investigación científica concreta, desarrollada a través de la dirección de comunicación o de la agencia-consultora contratada, que debe cumplir rigurosamente las siguientes fases anuales que se desarrollarán en los siguientes cuatro apartados:

- Analizar exhaustivamente la situación del mercado exterior para conocer las características de los públicos objetivos y potenciales, así como de los grupos de interés.
- Llevar a cabo una específica y precisa investigación interna para descubrir la cultura, esencia o personalidad de la organización seleccionada y así granjearse el apoyo de sus empleados y mandos intermedios.
- Constituir un “comité asesor de comunicación”, cuya actividad se concentre en la dirección de comunicación, designando un solo portavoz organizacional que aplique los mensajes y canales idóneos en cada caso, fijando y consiguiendo resultados.
- Establecer los mecanismos necesarios para controlar, seguir y evaluar la correcta aplicación del plan o estrategia de

¹⁹ Martin Martin en 1995 citará a García Falcón (1987, p. 49) “es necesario este plan estratégico de comunicación para introducirse plenamente en la organización,

comunicación para así lograr que profesional y organizacionalmente llegue a ser una inversión estratégica y no un gasto.

❖ **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

En esta etapa se debe desarrollar tanto una introducción histórica como una visión actual de la organización, realizándose a través de un pormenorizado análisis interno y externo de la situación, para definir lo que vamos a investigar, así como para prever y detectar los problemas existentes para posteriormente solucionarlos.

Se realizará analizando conjuntamente todas las variables (edad, sexo, condición social, hábitos de consumo) así como todo tipo de datos cualitativos y cuantitativos, tanto de esos públicos objetivos existentes (para así conseguir fidelizarlos) como de los potenciales públicos y grupos de interés a quien la organización quiere llegar día a día y de manera anual, con la finalidad de saber las características técnicas de esos públicos específicos a los que dirigir nuestras actividades, productos y servicios.

El análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades), realizado previamente a través de la citada auditoría de comunicación, se podrán ir detectando dichos problemas basados en las debilidades internas y amenazas externas, así como ir produciendo ideas y sugiriendo posibles mensajes también basados en las fortalezas internas y oportunidades externas, es decir, marcando el objetivo y la misión de dicha investigación, con su consiguiente justificación científica y tipología dentro del sector y organización auditada (Martín Martín, 2010a: 165-169).

Para conseguir los objetivos o la fundamentación de este análisis previo, se irán aplicando en cada momento una serie de técnicas sociológicas, tanto a nivel interno como externo:

- Investigación interna: mediante la aplicación de encuestas, encartes en la revista informativa y el portal web; entrevistas y reuniones con empleados, jefaturas-expertos y sindicatos (observación de datos y análisis de resultados), para llegar a conocer la cultura, personalidad o esencia de la organización; tener el apoyo incondicional de esos empleados, jefaturas-expertos y sindicatos; y fijar la opinión sobre su imagen organizacional.
- Investigación externa: por medio de encuestas y entrevistas a clientes, inversores, proveedores, público actual y potencial para lograr la confianza del público al que nos dirigimos y potenciar dicha imagen pública. De esta manera se obtendrán una o varias hipótesis o suposiciones de una verdad científica de partida, que se deberán confirmar al final dentro del plan estratégico de comunicación.

❖ **POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

Al establecerse el análisis de la situación actual, se procederá a una investigación exhaustiva para determinar el posicionamiento en el mercado y en el sector de la organización. Así se podrán conocer los errores y aciertos logrados por las organizaciones competentes, ya sea a nivel internacional, nacional o regional, para así saber lo que debe comunicarse sobre nuestra empresa o institución, tanto a nivel informativo como de Relaciones Públicas y Publicidad.

Se irá desarrollando por medio de una investigación en la que se observará, poco a poco, los rasgos de su competencia; la percepción de nuestra organización en el exterior; la aceptación o rechazo de nuestras acciones, productos, actividades o servicios, consiguiendo así tener una visión global de la identidad y la percepción que tiene la organización en el sector (o sectores) de actuación en la que opera.

❖ CREACIÓN DE COMITÉ DE COMUNICACIÓN

Este comité decidirá diariamente los mensajes a comunicar y los formatos a emplear, fijando plazos para conseguir resultados comunicacionales.

Estará formado por la Alta Dirección de la organización (Presidencia, dirección general, consejero delegado), la Dirección de Comunicación (Dircom), especialistas en cada tema a tratar y una agencia-consultora externa, en el caso de haber sido contratada. Con la finalidad de aumentar su eficacia, dicho comité debería estar dirigido por un sólo portavoz de la organización, que tendría las siguientes responsabilidades:

- Mentalizar la necesidad de una comunicación directa entre la Alta Dirección, empleados, expertos, sindicatos, etcétera.
- Coordinar todas las investigaciones a realizar.
- Reunirse con el resto de áreas en cualquier situación de crisis.
- Establecer las comunicaciones (tanto internas como externas) centralizándolas a través de la consiguiente dirección de comunicación.
- Seleccionar canales de difusión idóneos.
- Prever, planificar, diagnosticar y aplicar medidas concretas de comunicación e imagen de la organización, correos electrónicos, notas informativas, video noticias, clipping, dossiers informativos, revista informativa, portal web, discursos, cursos, campañas).
- Contactarse permanente con la Alta Dirección y los medios de comunicación, quienes ayudarán a difundir cualquier mensaje impreso, digital o audiovisual que se necesite para potenciar en cada momento la imagen de la organización, llegando a cada uno a sus públicos de interés a quienes se dirige y formando

unificadamente (con los propios medios de esta organización) una gran cadena de expansión informativa cada vez mayor y más profesional, eficiente y rentable. Con respecto a estas acciones comunicativas a realizarse, estas deberán estar planificadas según las necesidades de cada momento.

Sería más efectivo para la organización dividir las acciones de comunicación “internas” y “externas”, siempre basándonos en el Análisis DAFO realizado en la última auditoría de comunicación. Como se ha indicado anteriormente, el objetivo final no es otro que conseguir ser referente social del sector a través de una mejor imagen pública corporativa.

Esquema DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades distintas. • Ventajas naturales. • Recursos superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos y capacidades escasos. • Resistencia al cambio. • Problemas de motivación del personal.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías. • Debilitamiento de competidores. • Posicionamiento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos riesgos. • Cambio del entorno.

Fuente: Propia del autor

Cada una de estas acciones comunicativas deben cumplir un objetivo concreto y escalonado para llegar a ser rentable al final de su ejecución anual, es decir, deben desarrollarse bajo la tutela

de un planning o “planificación gráfica anual”, dividida en doce meses según los ejes u objetivos primordiales a conseguir.

Al comienzo se realizarán acciones informativas y comunicativas “no persuasivas”, que sirvan para difundir lo que hasta la fecha se ha desarrollado, potenciándose la actividad organizacional. Una vez conseguido este concreto objetivo se pasará (mes a mes) a aplicar acciones de desarrollo y ampliación de conocimientos sobre las actividades, servicios o productos de la organización, mediante el apoyo directo de “acciones no persuasivas internas” como las que se enumerarán a continuación:

- Entrada libre a todo tipo de información interna y externa; información sobre investigaciones de mercado y audiencias; elaboración de un “Manual de Funciones Interno” por departamentos y filiales; desarrollo y aplicación directa de un “Código Ético” o de conducta; mantener buenas relaciones con todos los departamentos y filiales; creación y constante actualización del banco de datos y sus correspondientes bases de datos interrelacionadas; elaboración del presupuesto anual de comunicación; desarrollo y aplicación del dossier de productividad comunicativa o tracking; clipping o seguimiento de medios informativos diarios; control de las suscripciones técnicas necesarias por departamentos; realización y apoyo a todo tipo de reuniones de grupo; organización de accesos cada vez más profesionalizados al portal a través de su Intranet o Extranet; creación y actualización de un blog o video blog como potencial “buzón de sugerencias”, a fin de captar posibles problemas o soluciones organizacionales; informes y dossiers especializados; visitas informativas específicas a la organización y “jornadas de puertas abiertas”; control de redacción de circulares internas o memorándums; elaboración y aplicación de un “Libro de

Estilo” que normalice su lingüística y ortografía; cursos “de formación de portavoces” para direcciones y jefaturas; creación de una “red de expertos”; desayunos de trabajo; encuentros, conferencias, discursos, jornadas con profesionales del sector; contacto regular con empresas de artes gráficas; elaboración y difusión del informe anual o memoria como un monográfico anual de la revista informativa, con apoyo impreso, digital y gráfico; investigación y ejecución de una auditoría de comunicación anual.

- Acciones no persuasivas externas tales como: información actualizada diaria a través de teléfono gratuito del Dircom; buzón con desvío llamadas, alertas-avances, SMS, MMS, e-mail, blog televisión y radio propia, redes sociales; elaboración y envío de avances informativos, dossiers, notas informativas, video noticias; permanentes relaciones y presencia en medios de comunicación, con aclaración de datos de la organización a través de elaboración de ruedas de prensa y apoyo de entrevistas, artículos, reportajes, programas especializados; relación informativa con Dircoms, auditores, analistas, agencias consultoras de calificación de riesgos o rating; viajes informativos o Road shows a lugares de interés; desarrollo impreso, digital y audiovisual de la revista informativa; apoyo cada vez mayor de difusión de acciones en redes sociales profesionales y foros; realización de videos de producto o un video informativo anual; organización de eventos o actos públicos de presentación de productos y actividades; presencia de personalidades sociales que potencien la responsabilidad social empresarial o corporativa; creación y presentación de un importante premio de comunicación a la “mejor idea del año”; apoyo con campañas informativas y de

Relaciones Públicas; elaboración, potenciación y aplicación inmediata del “Manual de Identidad e Imagen” que normalice e implemente la tipografía, colores base y símbolos representativos de la organización en todas sus acciones comunicativas; y una solución eficaz de cualquier plan de crisis.

- Una vez conseguidos estos objetivos concretos es necesario aplicar inmediatamente acciones persuasivas que apoyen y consoliden la imagen organizacional: Elaboración propia (o con contratación de una agencia-consultora) de los documentos base que marquen los ejes u objetivos a conseguir; ejecución de la creatividad y originales de campañas publicitarias de producto, de marca (originales impresos, spots de TV, cuñas de radio, y banners digitales; covers o adaptaciones musicales para radio, televisión e Internet, publlirreportajes); puesta al día de dossiers de campañas propios, al igual que de publicidad internacional, nacional y regional dentro del banco de datos de la organización; coordinación con el departamento de marketing de planes de medios.

2.2.3.4. Control, seguimiento y evaluación de resultados

Una vez desarrolladas y ejecutadas las anteriores acciones comunicativas, es preciso y recomendable (por no decir imprescindible) llevar un control, seguimiento y evaluación de todas y cada una de ellas, que permitan en todo momento (y a lo largo del año en curso o ejercicio) la valoración de resultados y cuidar los pequeños detalles que puedan quedar pendientes para así finalizar con éxito dicho plan o estrategia de comunicación. Se desarrollará la observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de dichas acciones comunicativas, en su aplicación a los públicos internos y externos que

las reciben, cuidando que estas sean claras. Se aplicarán encuestas, test y pos test que comprueben la efectividad del plan o estrategia.

2.2.3.5. Planning o planificación gráfica anual

Resulta recomendable presentar ante la Alta Dirección un pormenorizado planning o “planificación gráfica anual” (en formato impreso y digital) dividido por “ejes de comunicación” a conseguir en dicho ejercicio, con sus correspondientes y precisas acciones comunicativas a desarrollar, aplicar y controlar mensualmente, tanto persuasivas como no persuasivas. De esta manera, se logrará al final de su eficaz ejecución, unos resultados de comunicación satisfactorios para la buena imagen pública de la empresa o institución educativa superior.

PLANING ANUAL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Plan o estrategia de comunicación				Logotipo organización				Ejercicio anual			
Ene	Feb	Mar	abr	may	Jun	jul	ago	set	oct	nov	dic

2.2.3.6. Plan de crisis

Se ha demostrado que “con el tiempo, una crisis bien gestionada puede fortalecer y re posicionar la marca y prestigio de una organización, dándole una mayor confianza, respeto, calidad, credibilidad y reputación a nivel social” (Martín Martín, 2010b)²⁰. En

²⁰ Universidad CEU San Pablo (Martín Martín, 2011a), observamos que es recomendable y necesario.... organización auditada (Martín Martín, 2010a: 165-169).

ese sentido, resulta vital contar con un posible manual (de elaboración anual) que pormenore las fases o pasos a seguir en caso de producirse una crisis en la organización.

Al percibirse un caso de crisis, se debe redefinir total y urgentemente (en menos de 48 horas) el vigente plan o estrategia de comunicación (de modo reactivo y proactivo) aplicando acciones comunicativas, tanto a nivel interno, externo y principalmente no persuasivas. Aunque al final sería necesario apoyar con alguna acción persuasiva (campaña publicitaria o propagandística) dependiendo que sea una empresa o una institución. En todo caso, se sugiere cumplir las siguientes medidas:

- Prever, con lógica y prudencia, cualquier situación de crisis en la organización.
- Convocar un rápido “comité de crisis”, formado por la Alta Dirección, Dircom, expertos en la coyuntura y la agencia-consultora externa, si ha sido presupuestada y contratada.
- Rápido análisis interno del problema, con un conocimiento total de la empresa o institución (a nivel interno y externo) así como de todos sus públicos y grupos de interés social.
- Gestionar inmediatamente una política comunicativa interna y externa, dejando constancia de todas las decisiones tomadas, sin asumir responsabilidad ni asesoramiento legal.
- Centralizando toda la comunicación y eliminando todo tipo de mensajes contradictorios.
- Adelantarse con agilidad a los medios de comunicación, no permitiendo malas interpretaciones por falta de información, con la consiguiente alarma social. Para que esto se pueda ejecutar mejor, sería necesario elaborar un “argumentario” previsible preguntas y respuestas que se deban dar a los

medios, por parte de cada experto perteneciente al “comité de crisis” que competa en cada tema.

- Disponibilidad total y transparencia informativa en todo momento, dando la “cara” en beneficio de la organización.
- Capacidad inmediata de reacción, sin mentir, reconociendo los errores cometidos con positivismo y credibilidad; procurando dar la máxima información del origen de esa crisis y explicando las posibles soluciones.
- Coordinar la emisión de todo tipo de mensajes idóneos, dentro y fuera de la organización, a través de los canales informativos necesarios en cada momento, comprobando siempre las convocatorias de medios previstas en el mismo día para no hacerlas coincidir; cuidando el protocolo de intervención de los miembros del comité de crisis; declaraciones a efectuar por los mismos; notas informativas; video noticias, entre otros. Analizar y controlar continuamente las acciones comunicativas llevadas a cabo por dicho comité como representante de la organización, siendo eficaz realizarlo al menos durante una semana o quincena después de su ejecución. Evaluación de resultados, a través de un balance honesto de las actuaciones comunicativas precisas, realizadas mediante un dossier final entregado a todos los miembros del comité. Trasladar (por parte de la Alta Dirección) unos sinceros agradecimientos personales a todos los públicos afectados o implicados en dicha crisis, dándoles así una positiva confianza social por parte de la organización. Elaboración final de una concreta y veraz campaña publicitaria o propagandística que apoye y haga recordar la solución de la crisis por parte de la organización afectada, siempre en colaboración con el departamento de marketing, el cual ayudará a planificarla

eficazmente en los medios de comunicación presupuestados y seleccionados en cada caso.

2.2.3.7. MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL Y EL LIBRO DE ESTILO

El manual de identidad visual corporativa o manual de imagen, recoge la personalización de un conjunto de normas homogéneas que regulan el uso de los atributos de la identidad visual de la organización y que afectan a todas las aplicaciones gráficas, tanto internas como externas. El objeto es abarcar todas las representaciones físicas de la organización ante sus públicos.

Con el desarrollo del presente trabajo se subraya la importancia de un plan o estrategia de comunicación anual, el cual debe configurarse como una herramienta estratégica de gestión e inversión, en ella se resume la cultura, personalidad y esencia de la organización o universidad, así como las diversas acciones comunicativas que logran trasladar a sus públicos (objetivos y potenciales) una serie de valores y objetivos que se propone explicar y aplicar en el sector y mercado (confianza, calidad, credibilidad). En definitiva, el diseño de un adecuado plan comunicacional consigue una progresiva mejora de su imagen, su reputación social y credibilidad.

Esta metodología científica se asimila desde las universidades homologadas oficialmente, pudiéndose aplicar inmediatamente a cada empresa o institución que lo requiera. Mediante la rigurosidad y profesionalidad de estos estudios, se lograrán valorar más los trabajos de fin de carrera y los proyectos de final de grado, los cuales reflejan la suma de los conocimientos académicos de los alumnos universitarios que mañana dirigirán esos sectores y mercados.

2.2.4. TEORÍA DE LA mediación de Manuel Martín Serrano

2.2.4.1. datos biográficos

Manuel Martín Serrano²¹, nació en 1940 en España actualmente es catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, es un científico español cuya obra influye en varios campos y se aprecia internacionalmente. Está aportando teoría y metodología para el avance del saber, allí donde las leyes naturales y las intervenciones humanas, se encuentran conjugando la necesidad con la libertad. Que es en donde están las actuales fronteras del conocimiento.

Doctor en Filosofía, Manuel Martín Serrano es el teórico de la mediación. El paradigma que relaciona los ajustes y desajustes entre información, organización y acción. Este planteamiento ha hecho escuela para estudiar solidariamente las transformaciones de las organizaciones sociales, de los comportamientos colectivos y de las mentalidades.

2.2.4.2. PRODUCCIÓN INTELECTUAL

- L'Ordre du Monde a travers la T.V. Structure du discours électronique. Presses Universitaires, Lille (Francia). Publisher: Lille: Atelier de reproduction des thèses de l'université de Lille III. OCLC: 31365749. Reproducida en Razón y Palabra (72).
- Las tres formas de empleo de la comunicación. Traducido y publicado en La mediación social, Cap. 8, pp. 125-136 de "Les trois formes d'utilisation de la communication", en "L'Ordre du Monde a travers la T.V. Structure du discours électronique".

²¹ Manuel Martín Serrano. Teoría de la Comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad. Editorial Mac Graw-Hill, Madrid, 2007.

- La comunicación NO es una alternativa autónoma respecto al sistema de producción y de reproducción social. En Las tres formas de empleo de la comunicación.
- Comte, el padre negado. Orígenes de la deshumanización en las ciencias sociales. Introducción. Madrid. Akal. ISBN 84-7339-208-6
- La mediación social. Madrid. Akal (1ª ed., 1977; 2ª ed., 1978; 3ª ed., 2008. Reediciones en 1981- 1983- 1986)
- (1981a). Campo científico al que pertenecen los fenómenos comunicativos. En Teoría de la Comunicación. (Epistemología de la comunicación y análisis de la referencia).
- (1981b). La pregunta que funda la teoría de la comunicación: cómo es posible que la comunicación sea posible. En Teoría de la Comunicación (Epistemología de la comunicación y análisis de la referencia).
- Teoría de la Comunicación. (Epistemología de la comunicación y análisis de la referencia). Madrid. Alberto Corazón. Reimpreso en Madrid, México (DF), La Habana, Lima, Bogotá, Tegucigalpa y editado on-line hasta el año 2007.
- Teoría de la Comunicación. Manuel Martín Serrano (direct.; Introducción y estudio previo). A. Moles, J. Mayor, L. Birsky, F. Cordon, H. Pross, A. Wilden, Y. Barel, M. Martín Serrano. Universidad Menéndez Pelayo. España. ISBN 84-600-2570.
- Las mujeres y la publicidad: Nosotras y vosotros, según nos ve la televisión. Esperanza Martín Serrano, Manuel Martín Serrano; Vicente Baca Lagos. Madrid. Instituto de la Mujer.

Ministerio de Asuntos Sociales. ISBN: 84-7799-115-4; Edic. digital.

- Teoría de la Comunicación. La comunicación la vida y la sociedad. McGraw-Hill Interamericana de España. Reediciones: 2009, 2011. ISBN: 978-84-481-5609-1. Pagina del libro en la editorial. Enlace a la edición digital.

Entre muchas otras obras científicas que permiten relacionar los diversos estilos de mediación en la comunicación y las empresas, para lograr una mejor productividad y por ende fortalece el clima organizacional, mejor manejo de los conflictos y otros aspectos relevantes.

Una metodología que ha hecho posible el análisis de los contenidos de cualquier clase de narración, oral, escrita, en imágenes; por ejemplo, en los medios de comunicación.

Con ella ha mostrado las transformaciones históricas en numerosas visiones del mundo: Entre la España franquista y la democrática, en las representaciones sociales de mujeres y hombres, jóvenes y mayores, o entre las sociedades tradicionales y las tecnológicas. Sus discípulos han aplicado estas metodologías lógicas en otras muchas investigaciones que se refieren a temas comunicativos y culturales, antropológicos y cognitivos.

Desde que fundó el Departamento de Comunicación en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, Manuel Martín Serrano se propuso hacer la Teoría de la Comunicación que proporcione autonomía y fundamento científico a todos los estudios de la comunicación. Una teoría que desvele la *naturaleza* de los comportamientos comunicativos y que se pueda aplicar tanto para entender la comunicación humana como la comunicación animal; y que sea verificable. Las primeras aportaciones teóricas del autor son conocidas por muchas

promociones de estudiantes españoles y latinoamericanos que vienen utilizando las ediciones universitarias de *“Teoría de la Comunicación: epistemología y análisis de la referencia”* (Madrid, México, Guadalajara, Lima, La Habana. Bogotá. Año 1981 y siguientes). Manuel Martín Serrano ha culminado ese empeño teórico recientemente, y presenta la versión completa y final de tan esperado trabajo, en *“Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad”* -la obra que ha editado McGraw Hill, a la que hace referencia esta página.

Martín Serrano ha trabajado también en la construcción de una teoría general de la comunicación que proporcione los fundamentos para que la comunicación pueda ser considerada una ciencia autónoma centrada en el estudio de las acciones indicativas. Las aportaciones en esta línea se inician con *Teoría de la comunicación. Epistemología I y análisis de la referencia* (1981a), libro en el que también participan otros autores, y culminan en fechas recientes con *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad* (2007).

Martín Serrano analiza el sentido histórico de este movimiento intelectual y de los planteamientos postmodernos que, a partir de los años setenta, comienzan a sustituirlo en el artículo *“Para reconstruir el sentido que tiene el intento de desconstruir las ciencias sociales”* (2006).

El modelo teórico de Martín Serrano (1981) – desarrollado epistemológicamente por José L. Piñuelo (1989) y José A. Gaitán (1995)- comprende las relaciones entre las dimensiones sociales, comunicativas y psicobiológicas presentes en las organizaciones y en la sociedad, catalogándolas en sistemas:

- Sistema Social. Su estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto

a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; objeto de la interacción social.

- Sistema Comunicativo, en cuyo entramado se articulan pautas y patrones de expresión a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes; objeto de la interacción comunicativa.
- Sistema de Conocimientos y Representaciones Culturales/ Sistema Ecológico, que polariza las relaciones entre sujetos y entorno, cuyo contenido articulado hace posible que a las cosas, los aconteceres, a las personas, cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de proporcionarles gratificaciones o sufrimientos; objeto de la interacción ecológica o adaptativa.

Estos sistemas se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas, y a las de otro sistema más general: el Referencial o Histórico, respecto al cual constituyen subsistemas.

2.2.4.3. COMPONENTES DEL SISTEMA COMUNICATIVO

A nivel del propio sistema, aquellos componentes que por su naturaleza están implicados en el sistema comunicativo, aunque formen parte de sistemas diferentes: actores de la comunicación, expresiones comunicativas, representaciones, instrumentos de la comunicación.

Actores: Personas físicas que en nombre propio o como portavoces o representantes de otras personas, grupos, instituciones u organismos, entran en comunicación con otros actores; o personas físicas por cuya mediación técnica unos actores pueden comunicarse con otros, siempre que su intervención técnica en el proceso excluya, incluya o modifique los datos de referencia proporcionados por los

otros actores. La condición de actor se adquiere al estar directamente implicado en la producción, consumo o distribución de información.

Instrumentos: Todos los aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos que puedan acoplarse con otros para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales.

Expresiones: La materia expresiva incluye sustancias orgánicas e inorgánicas. Hay sustancias expresivas procedentes de elementos existentes en la naturaleza, a los que el hombre les asigna funciones expresivas; las que son objetos, producto del trabajo del hombre sobre las cosas naturales; y las corporales.

A nivel de otros sistemas a los que está abierto el sistema de comunicación:

- El sistema de objetivos de referencia de la comunicación (incluye todo aquello a propósito de lo cual cabe comunicar mediante el manejo de datos de referencia)
- Las intervenciones y mediaciones originadas en el sistema social, que controlan cada uno de los componentes del sistema comunicativo y al sistema en su conjunto.

Representaciones: actúan organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en un modelo que posee algún sentido para el usuario o los usuarios de la representación.

Otros sistemas exteriores al comunicativo completan este modelo dialéctico, por ejemplo: los objetos de referencia de la comunicación, a propósito de lo que se comunica y las interacciones y mediaciones originadas en el sistema social.

- Simbólico- interpretativo. Centra su foco comunicativo en los llamados “roles asumidos” (llegar a formar comprensiones mutuas a través de la unión empática con otros) y los “significados compartidos”, relacionados con acciones comunes.

Enfatiza la manera en que los factores culturales impactan los procesos comunicativos. El papel activo del receptor cobra relieve, al igual que su papel intercambiable con el emisor.

Dicha corriente asume los factores abordados por el resto, realizando un análisis integral de los procesos comunicativos y vinculándolos con la cultura organizacional.

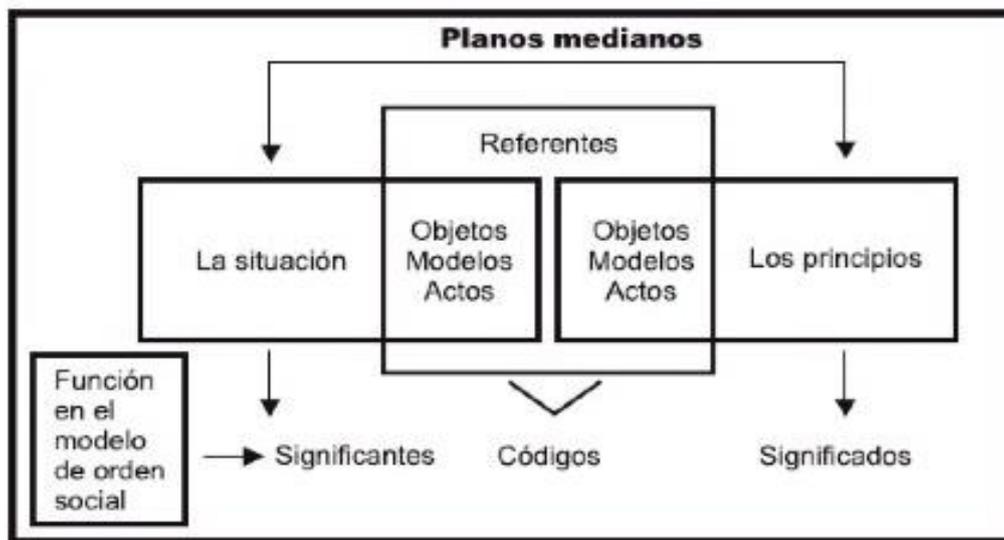
Esta escuela visualiza la comunicación como conjunto de procesos de significados compartidos y ofrece ricas posibilidades en cuanto a la concepción y función de la acción social y su papel en la construcción de la conciencia, a la vez que representa una aproximación más completa al complejo y diverso mundo de los procesos comunicativos en las organizaciones.

Control estratégico. Presenta la comunicación como instrumento de poder, un recurso de control sobre el medio. Niega existencia de consensos y significados compartidos. Estudia la correspondencia entre acciones comunicativas y los objetivos que las impulsan.

En esta obra, se constatan las contradicciones cada vez más agudas de estas sociedades, reconociendo, al mismo tiempo, su capacidad para reproducirse en estado de contradicción. La mediación social estudia cuáles son y cómo funcionan los nuevos mecanismos de control que hacen posible utilizar la contradicción para reproducir el orden contradictorio. En concreto, propone una teoría para explicar las funciones que cumple la comunicación

institucionalizada en el cambio y la reproducción de las sociedades capitalistas que transitan de su etapa industrial a otra postindustrial, cuando estas funciones estaban empezando a manifestarse. Aporta, además, la metodología que se requiere para hacer esta teoría investigable y la aplica al estudio del control de las visiones del mundo que se ejerce a través de la televisión.

**Forma canónica del proceso mediador
(Modelo de planteado por Martín Serrano, 1978)**



Durante los años siguientes, Manuel Martín Serrano sigue exponiendo en varias de sus publicaciones cuestiones teóricas y metodológicas relacionadas con el estudio de las mediaciones. En “Un método lógico para analizar el significado. Aplicación al estudio del lenguaje de la TV” (1978), continúa aclarando aspectos que tienen que ver con la utilización de la lógica como una herramienta de análisis de la mediación. En “Un modelo metodológico para investigar los efectos socioculturales de los media” (1981b), aclara la adecuación entre teoría, metodología y técnicas que aparece ya, aunque no presentada de forma tan sistematizada, en La mediación social. En “La influencia social de la televisión: niveles de influencia (I)” (1981c), profundiza en los

criterios específicos para estudiar la televisión como institución mediadora. En “La mediación de los medios de comunicación” (1985), anticipa los conceptos de mediación cognitiva y mediación estructural y ofrece los diseños metodológicos para su análisis.

En estos trabajos, va perfilando su propuesta de la mediación hasta culminar esta etapa de creación teórica y metodológica con la publicación de la producción social de comunicación (1986), otra de sus obras más conocidas, en la que formula una teoría social de la comunicación, basada en el paradigma mediacional, para estudiar los vínculos entre los cambios sociales y la transformación de las modalidades de comunicación pública.

Esta visión de las relaciones entre comunicación y sociedad que se sostiene en La mediación social descansa, igualmente, en algunas aportaciones del estructuralismo y, particularmente, del estructuralismo antropológico encabezado por Lévi-Strauss. Las investigaciones de esta escuela demuestran que, por lo general, las estructuras narrativas son muy resistentes al cambio: En la aparente pluralidad de los contenidos de los productos culturales, se repite en realidad un repertorio limitado y estable de modelos del mundo. Este punto de vista obliga a matizar la idea de que el sistema cultural es reflejo del sistema productivo. Hay aspectos de la realidad social que resisten las transformaciones de las relaciones de producción, por lo que, para estudiar lo que cambia, se requiere conocer, al mismo tiempo, aquello que permanece.

Teniendo en cuenta los fundamentos expuestos por estos investigadores, referentes a la comunicación organizacional o empresarial, se evidencia una estrategia bien estructurada que plantea Martín Martín Fernando en relación a la aplicabilidad específica para mejorar el aspecto productivo, así como la consecución de las metas de la organización sin descuidar la solución de conflictos con estrategias concretas para lograr

fortalecer el clima organizacional, que es el tema de la presente investigación.

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y
PROPUESTA

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA

Este último capítulo de trabajo está dividido en dos secciones. En la primera se muestran los resultados empíricos de la aplicación del instrumento de diagnóstico del clima organizacional, encontrando interesantes resultados que se presentan en gráficos y son brevemente comentados. En la segunda parte se muestra una propuesta sobre un modelo de gestión estratégica para fortalecer el clima organizacional basado en la comunicación empresarial.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

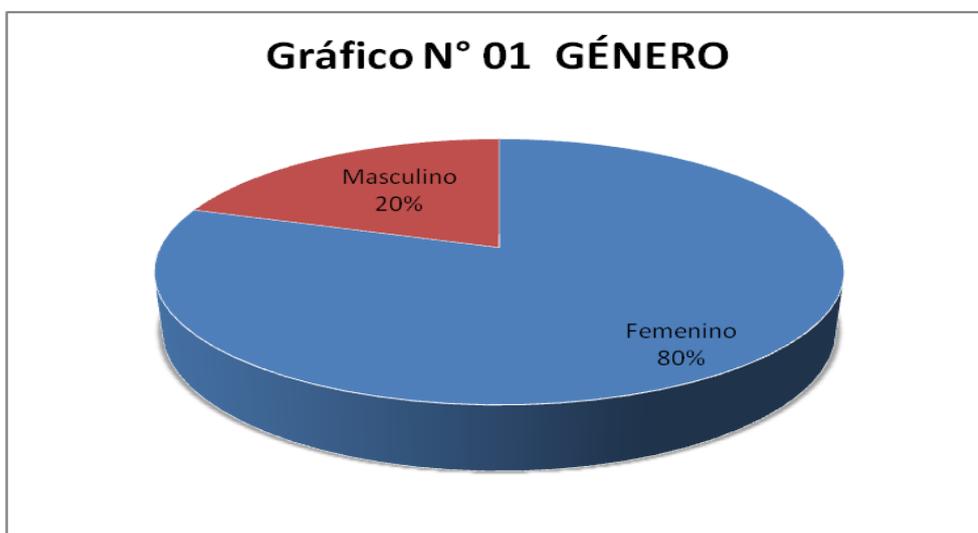
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS GENERALES.

INFORMACIÓN GENERAL: GÉNERO

Tabla n° 01

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	02	20%
FEMENINO	08	80%
TOTAL	10	100%

Gráfica n° 01. Género



Fuente: Estudiantes del VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

El primer criterio que se tomó en cuenta es el género relacionado con los participantes de este estudio; el gráfico n° 01 muestra que el 20% de estudiantes son varones y el 80% son mujeres; predominando el género femenino en el ciclo VII de la especialidad de Ciencias Naturales de la FACHSE.

3.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

3.2.1. Dimensión: los métodos de mando

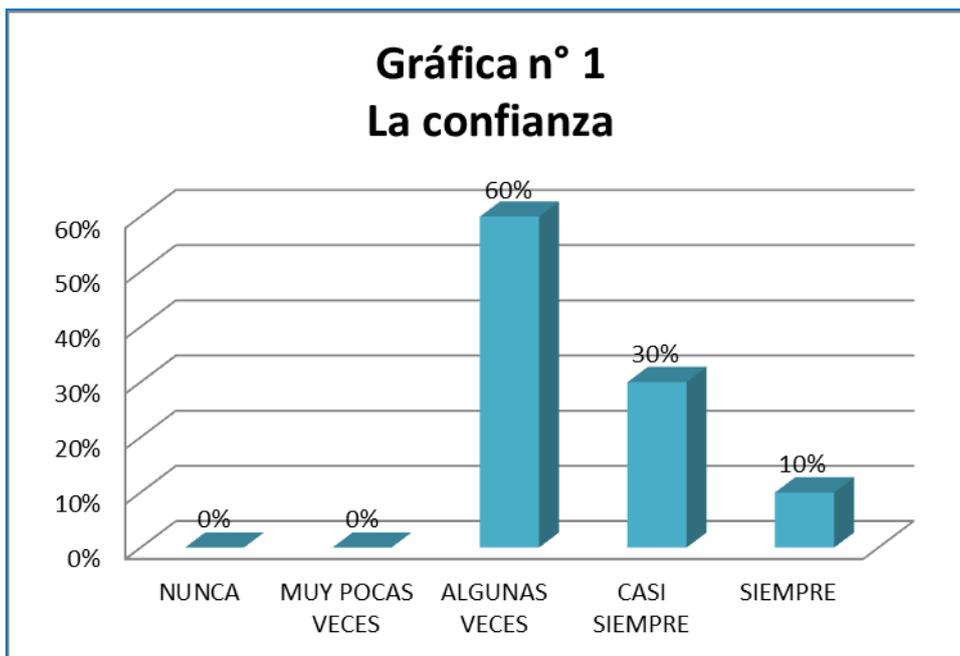
Es una función de la administración, cuyo propósito es transmitir a otros las decisiones, cuando la administración requiere la ejecución de una tarea o la adopción de un comportamiento específico; como delegar múltiples funciones a los miembros. Para desempeñar tareas de dirección en cualquier sector no existe una única forma de actuar, conviven diferentes estilos que los encargados de dirigir podrán utilizar en función de la situación que se les plantee. Entre las características que conforman el perfil de los mejores líderes destaca la flexibilidad, que les capacita, entre otras cosas, para hacer uso del adecuado estilo de mando según el momento. Los indicadores de esta dimensión son:

1. ¿La confianza es una actitud permanente entre nosotros?

Tabla n° 01

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	00	0%
Muy pocas veces	00	0%
Algunas veces	6	60%
Casi siempre	3	30%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

El test se aplicó a 10 estudiantes de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional de Lambayeque en la especialidad de Ciencias Naturales VII ciclo. Para averiguar el clima organizacional en la Institución Educativa Superior. El 60% afirma que algunas veces se practica la confianza entre compañeros, lo que genera una ruptura en el clima organizacional al trabajar principalmente en equipo; el 30% indica que casi siempre hay confianza entre ellos y el 10% afirma que siempre se evidencia confianza entre estudiante como actitud de bienestar.

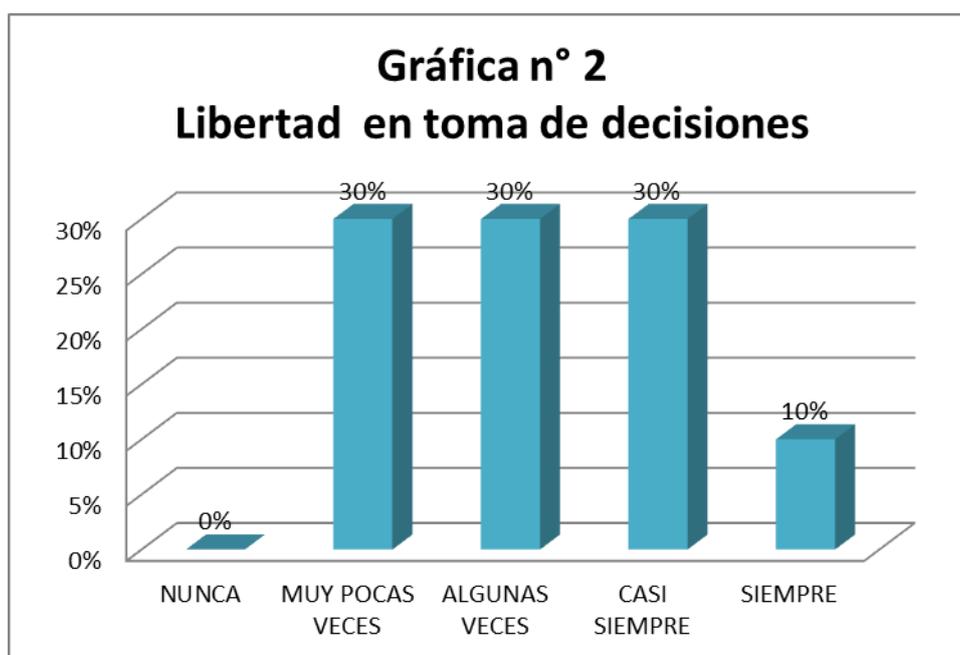
Se refuerza que la confianza se traduce en varios momentos; en razón a una expectación de resultados positivos; a un alto grado de incertidumbre por los mismos; y el considerar que alguna cosa es puesta en situación de riesgo, esperándose de ella una ganancia.

2. ¿En nuestra facultad prevalecen las actitudes de libertad para tomar decisiones?

Tabla n° 02.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	00	0%
Muy pocas veces	3	30%
Algunas veces	3	30%
Casi siempre	3	30%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



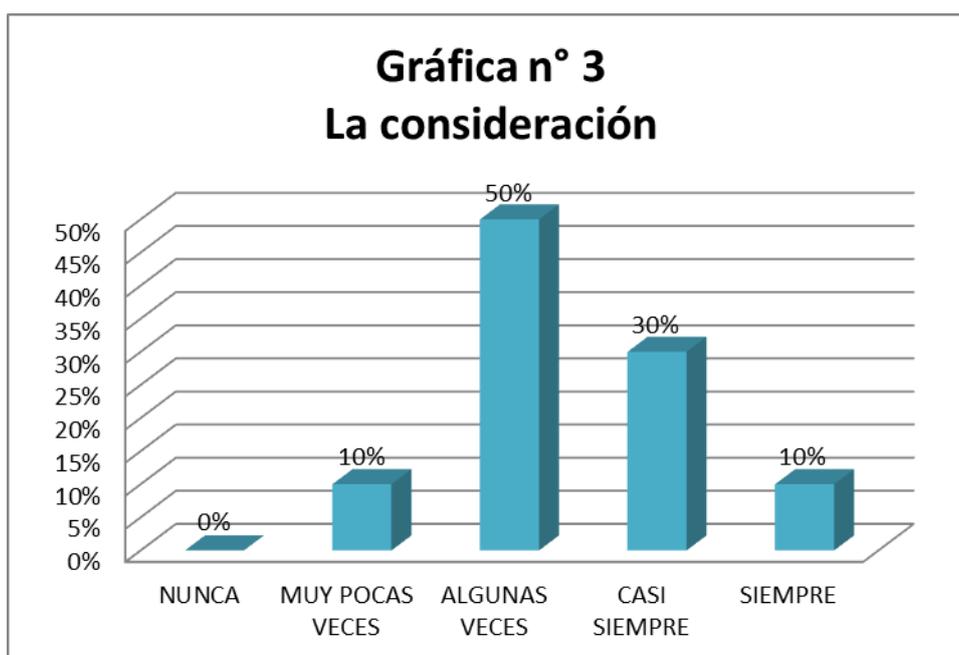
En la gráfica n° 02 observamos las afirmaciones relacionadas con la libertad en la toma de decisiones entre compañeros y miembros de la facultad; Ningún estudiante considera que nunca hay libertad en la toma de decisiones ; el 30% afirma que muy pocas veces hay libertad en el momento de la toma de decisiones en beneficio grupal o a nivel de la facultad; se evidencia que el 30% consideran que algunas veces al igual el el 30% que coinciden en afirmar que casi siempre sienten libertad en el momento de tomar decisiones y solo el 10% afirman que siempre hay libertad en la toma de de decisiones.

3. ¿Te sientes considerado por tus compañeros y miembros de tu facultad?

Tabla n° 03.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	00	0%
Muy pocas veces	1	10%
Algunas veces	5	50%
Casi siempre	3	30%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



3.2.2. DIMENSIÓN: FUERZAS MOTIVACIONALES

Es la que nos indica la cantidad de voluntad que tienen las personas por satisfacer sus necesidades, la evolución de las sociedades, de los colectivos, y en general de los individuos ha provocado que se necesiten justificar como se orientan nuestras preferencias, nuestros deseos y cómo la satisfacción personal y la búsqueda de nuestro bienestar dirige la mayoría de nuestras acciones.

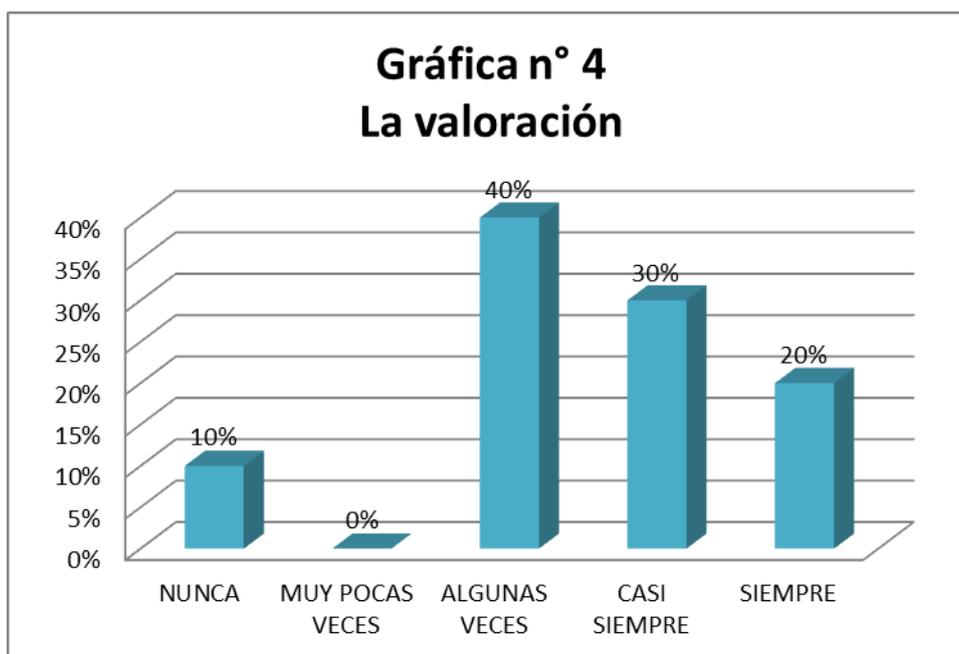
Según Maslow²² plantea que las personas se sentirán más motivadas por lo que buscan que por lo que ya tienen. El comportamiento motivado es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aisladas simultáneamente, ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos.

4. ¿Te sientes valorado(a) por tus logros en la facultad?

Tabla n° 4.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	01	10%
Muy pocas veces	00	0%
Algunas veces	04	40%
Casi siempre	03	30%
Siempre	02	20%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



²² Maslow Abrahm H: Motivación and personality. Nueva York, Mc. Gran Hill, 1961. 1967

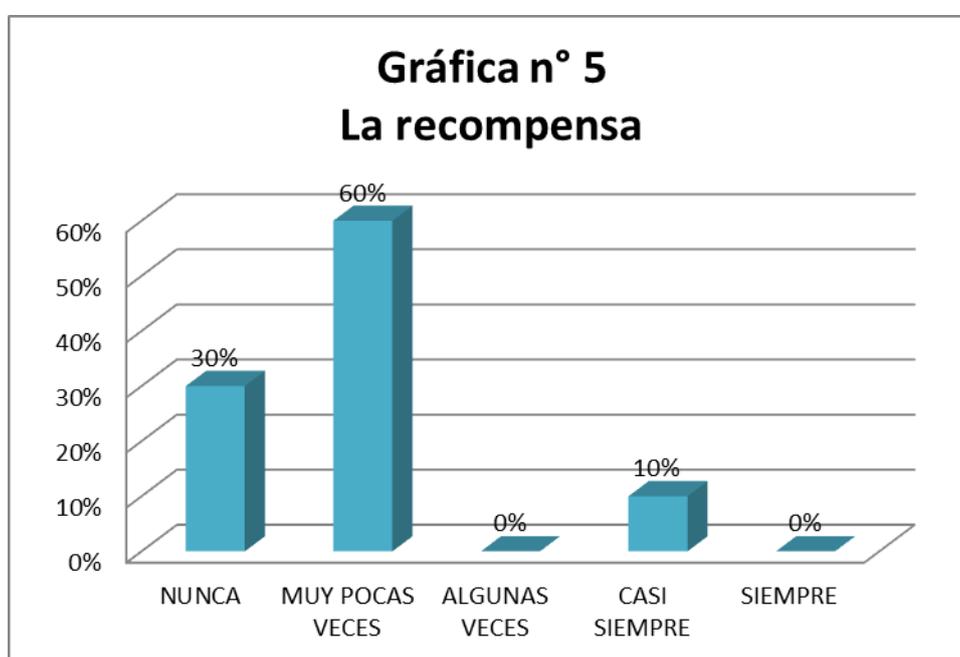
En esta gráfica según los resultados obtenidos se evidencia que el 10% nunca se consideran valorados por sus logros en su facultad; ningún estudiante considera que muy pocas veces son valorados; el 40% afirma de manera categórica que algunas veces son valorados; lo que genera un clima organizacional desfavorable en el momento de premiar a los estudiantes por sus logros por parte de las autoridades ; el 30% considera que casi siempre se sienten valorados y 20% consideran que siempre son valorados-

5. ¿Hay recompensa por aciertos y logros por parte de la universidad?

Tabla n° 5.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	30%
Muy pocas veces	6	60%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	1	10%
Siempre	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



La recompensa es una herramienta de motivación en el lugar de trabajo, de acuerdo con Sherry Ryan²³, un especialista en formación de la empresa. Las recompensas a los empleados pueden ser tangibles o intangibles, y pueden incluir bonos financieros, reconocimiento, un papel más importante en la toma de decisiones o la oportunidad para el desarrollo profesional. El reconocimiento positivo en el lugar de trabajo tiene varios beneficios para una empresa, como la conservación de empleados. Los sistemas de recompensa a los empleados alientan a los trabajadores o estudiantes a estar más motivados para alcanzar mayores niveles de rendimiento, señala Ryan.

Ante esta interrogante se puede evidenciar que el 30% consideran que nunca se sienten recompensados por sus avances o logros por parte de la facultad o institución superior de estudios; un 60% afirman que muy pocas veces hay recompensas como estímulos académicos o personales, generando un clima hostil y desconfianza hacia su centro de formación académica; ningún estudiante afirma algunas veces; 10% consideran que casi siempre se sienten recompensados y ningún estudiante considera que siempre hay recompensas en su facultad.

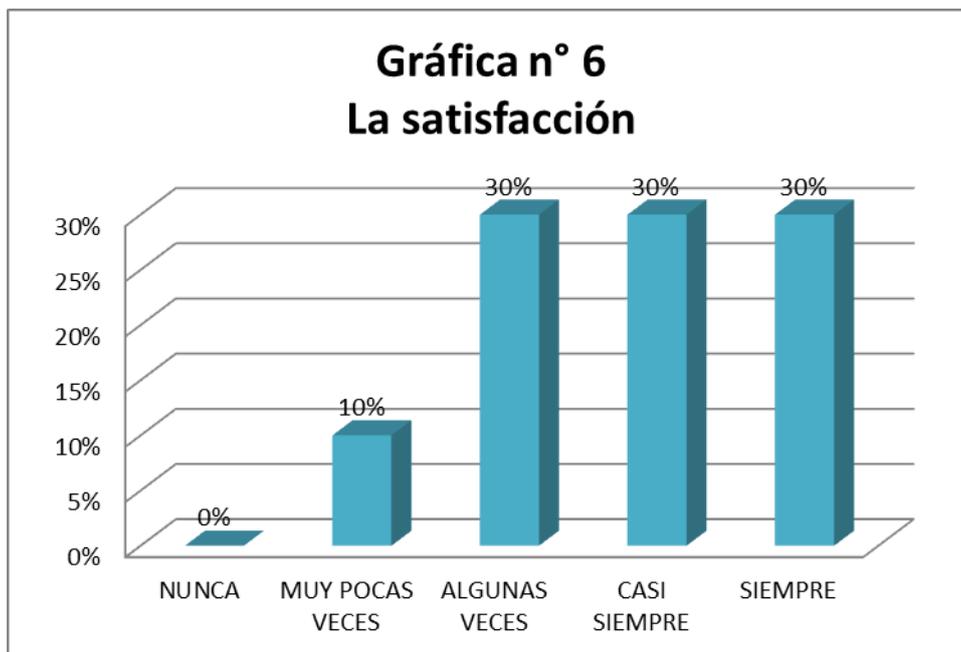
6. ¿Te sientes satisfecho(a) en tu institución educativa superior?

Tabla n° 6.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	10%
Algunas veces	3	30%
Casi siempre	3	30%
Siempre	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

²³ 5 ago. 2013 - El reconocimiento y las recompensas son poderosas herramientas de motivación en el lugar de trabajo, de acuerdo con Sherry Ryan



Según la información obtenida sobre este aspecto; el 10% considera que muy pocas veces, el 30% afirma que algunas veces está conforme con su ambiente de estudios; el 30% casi siempre está satisfecho y el 30% está satisfecho; esto confirma que los estudiantes tienen un alto grado de satisfacción por su centro de estudios por tener un prestigio en la región y el país.

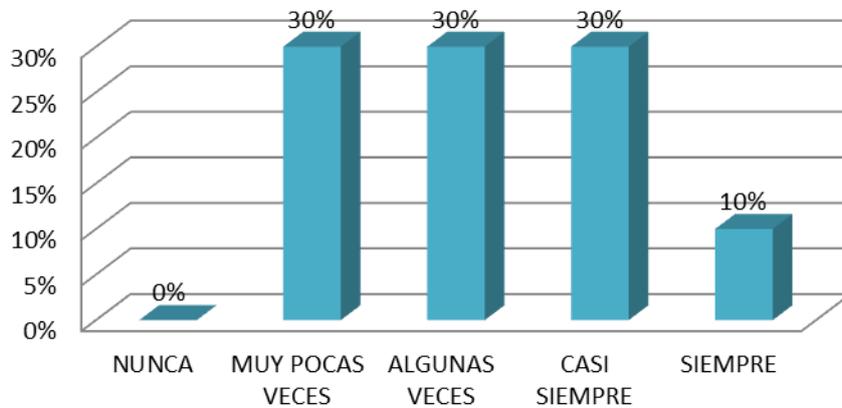
7. ¿Hay satisfacción por el ambiente donde se imparten las labores académicas?

Tabla n° 7.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	3	30%
Algunas veces	3	30%
Casi siempre	3	30%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

Gráfica n° 7
La satisfacción en el ambiente de estudio



En esta gráfica se muestran los resultados referentes a su ambiente de estudios; el 0% considera que nunca hay satisfacción; el 30% considera que muy pocas veces hay satisfacción en su ambiente donde se imparten clases; el 30% algunas veces; el 30% casi siempre están satisfechos y el 10% siempre consideran que están contentos con su ambiente donde conviven en su formación académica.

Se ratifica que el ambiente no es el más ideal donde se imparten las clases, generando junto con la insatisfacción una baja en el clima organizacional y el logro de las propuestas de la facultad.

La ausencia de la satisfacción puede estar provocando frustración de los Estudiantes universitarios, es decir, cuando ellos, tratan de moverse hacia una meta y se encuentran con algún tipo de obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructoras o bien formas de comportamiento no constructivo. Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones de desorganización del comportamiento, tales como: Agresividad, reacciones emocionales, resignación.

3.2.3. DIMENSIÓN: PROCESO DE COMUNICACIÓN

Según Manuel Martín Serrano²⁴ en su teoría de la mediación social (1977) permite explicar el papel que los medios de comunicación juegan como agentes que actúan entre el nivel de los cambios macro sociales y el nivel de los cambios micro psicológicos y conductuales, contribuyendo al *ajuste* entre ambos.

De acuerdo con STONER. (1995:165) la comunicación es “El proceso a través del cual las personas tienden a compartir significados a través de la transmisión de mensajes simbólicos”. La comunicación constituye esencialmente un proceso de interacción humana buscando el entendimiento común u en las relaciones entre los individuos, fundamentalmente para sobrevivir y dar continuidad a la organización.

Refiere a la percepción que las personas tienen respecto a disponer de la información necesaria, tanto en cantidad y calidad, como en oportunidad, para desempeñar su trabajo y sentirse integrado a la organización.

3. ¿Hay buen estilo de comunicación con quienes integramos nuestra comunidad educativa, sabemos escucharnos unos a otros?

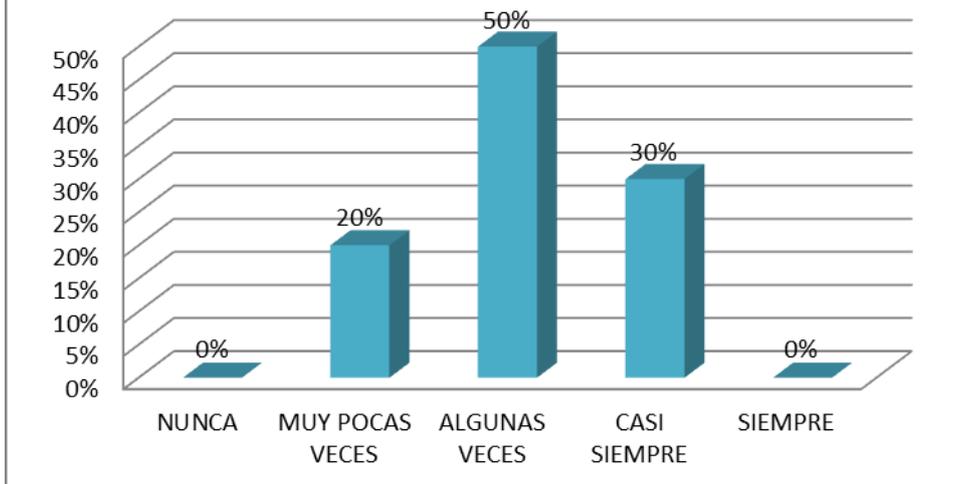
Tabla n° 8.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	2	20%
Algunas veces	5	50%
Casi siempre	3	30%
Siempre	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

²⁴ Manuel Martín Serrano La mediación social. Akal, Madrid, 1977, 217 pp. Akal, Madrid, 2008, 237 pp.

Gráfica n° 8
Estilo de comunicación



En la gráfica se observa; ningún estudiante afirma que nunca hay un estilo de comunicación en particular; el 20% respondieron que muy pocas veces, el 50% consideran que algunas veces hay estilos de comunicación; el 30% consideran casi siempre y ninguno considera que hay un buen estilo de comunicación. Esto se hace evidente que la comunicación es limitada en todo sentido.

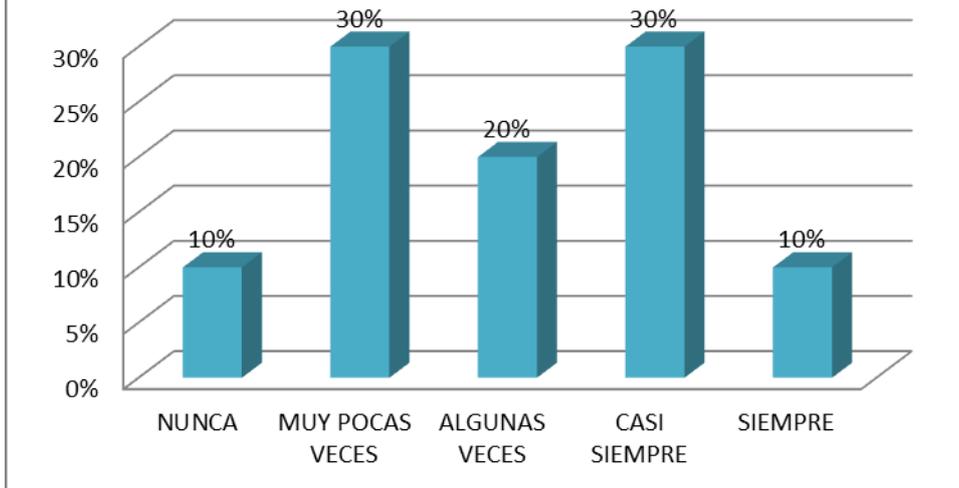
4. ¿En la facultad la información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión?

Tabla n° 9.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10%
Muy pocas veces	3	30%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	3	30%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

Gráfica n° 9
La información



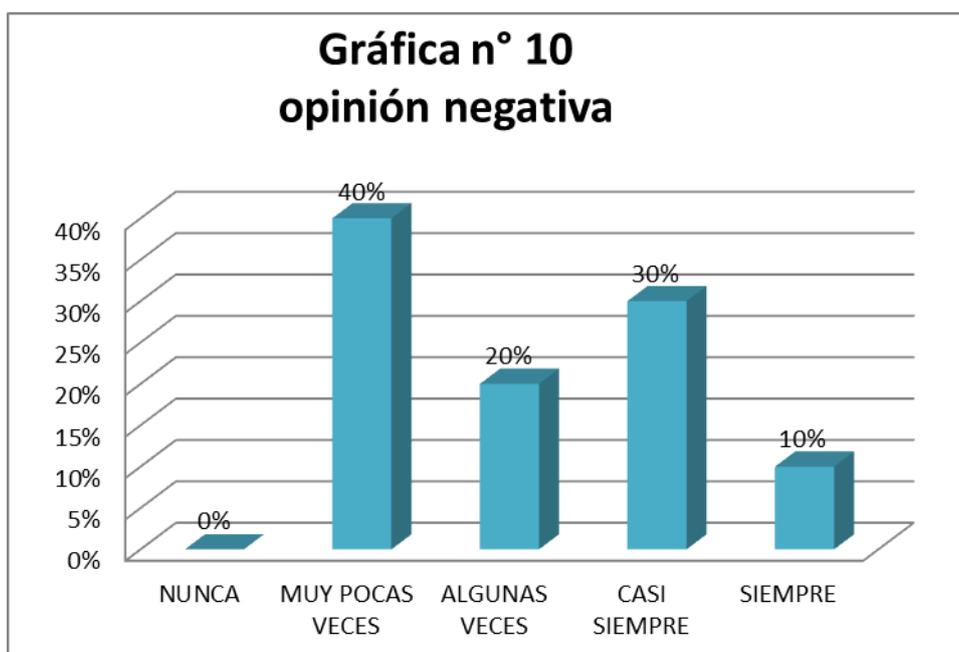
En este gráfico se observa que el 10 % de estudiantes afirman que nunca los mensajes llegan de manera oportuna, 30% afirman que muy pocas veces, el 20% algunas veces, el 30% consideran casi siempre y solo el 10% de los participantes de la presente investigación consideran satisfacción en la comunicación; la mayoría no está satisfecha en la recepción de la información oportuna por parte de las autoridades de la organización, generando conflictos e incertidumbre. Lo cual denota la necesidad de mejorar los canales y formas de comunicación, así como la selección de la información a transmitir para que esta sea clara y fácil de comprender.

5. ¿Muchos de los integrantes de nuestra institución somos propensos a que hablen mal de nosotros?

Tabla n° 10.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	4	40%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	3	30%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



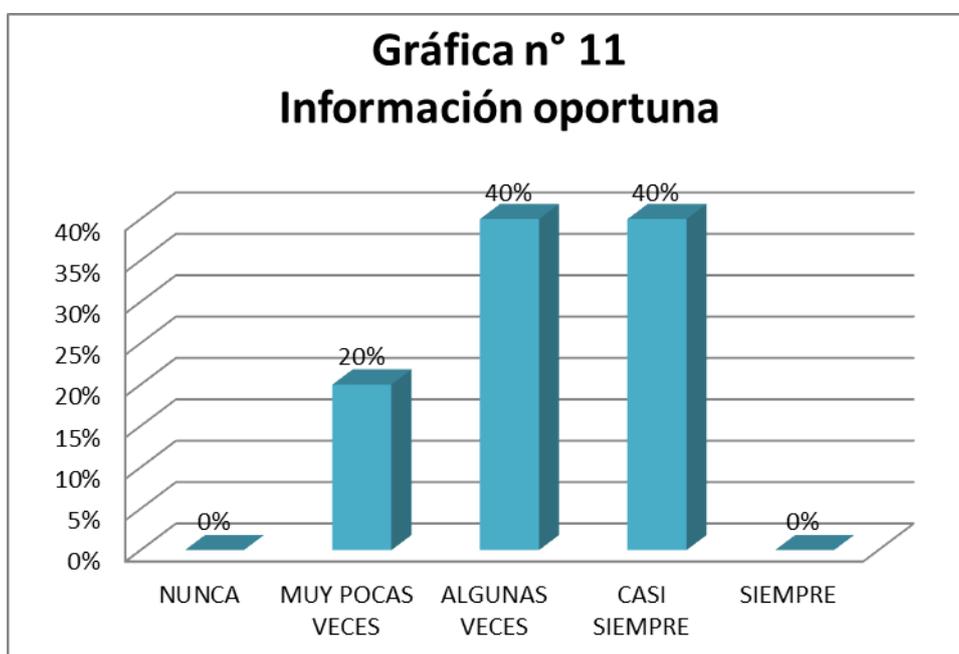
Puede apreciarse que el 40% considera que muy pocas veces hablan mal de sus compañeros; el 20% respondieron que algunas veces hieren a sus pares al hablar mal; el 30% afirman que casi siempre y el 10% consideran que siempre interfieren en las intimidades personales originando desconfianza y ruptura de las relaciones interpersonales y por ende el buen clima en la facultad.

6. ¿La información que se imparte por las autoridades y profesores nos llegan a tiempo?

Tabla n° 11.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	2	20%
Algunas veces	4	40%
Casi siempre	4	40%
Siempre	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



Esta gráfica arroja que; ningún estudiante 0% nunca la información llega de manera oportuna, el 20% respondieron que muy pocas veces, el 40% respondió que en algunas veces, el 40% están satisfechos con la información oportuna y ningún estudiante consideró que siempre. En una organización como un centro de formación académica y científica la información oportuna de autoridades a subordinados tiene que ser muy

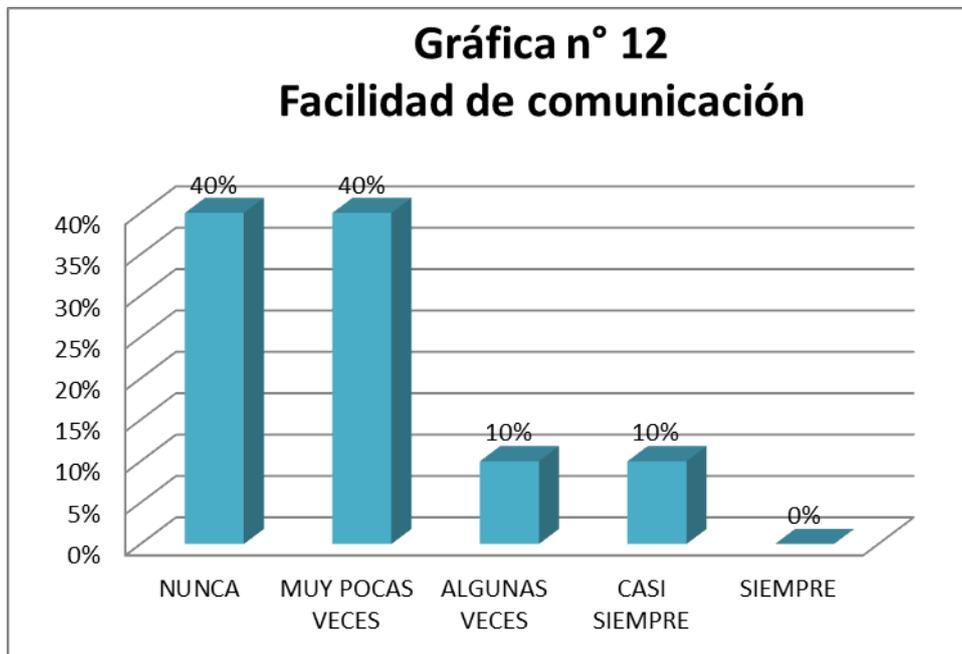
eficaz para lograr la consecución de las metas comunes y de la universidad.

7. ¿Hay facilidad y estilo de comunicación con las autoridades de mi facultad?

Tabla n° 12.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	40%
Muy pocas veces	4	40%
Algunas veces	1	10%
Casi siempre	1	10%
Siempre	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



En la gráfica se evidencia que el 40% afirman que no hay un buen flujo en la comunicación entre las autoridades y el estudiantado, el 40% ratifica que muy pocas veces hay facilidad al momento de interactuar con las autoridades en esta dimensión de la comunicación, el 10% contestaron que algunas veces y ningún estudiante 0% considera que

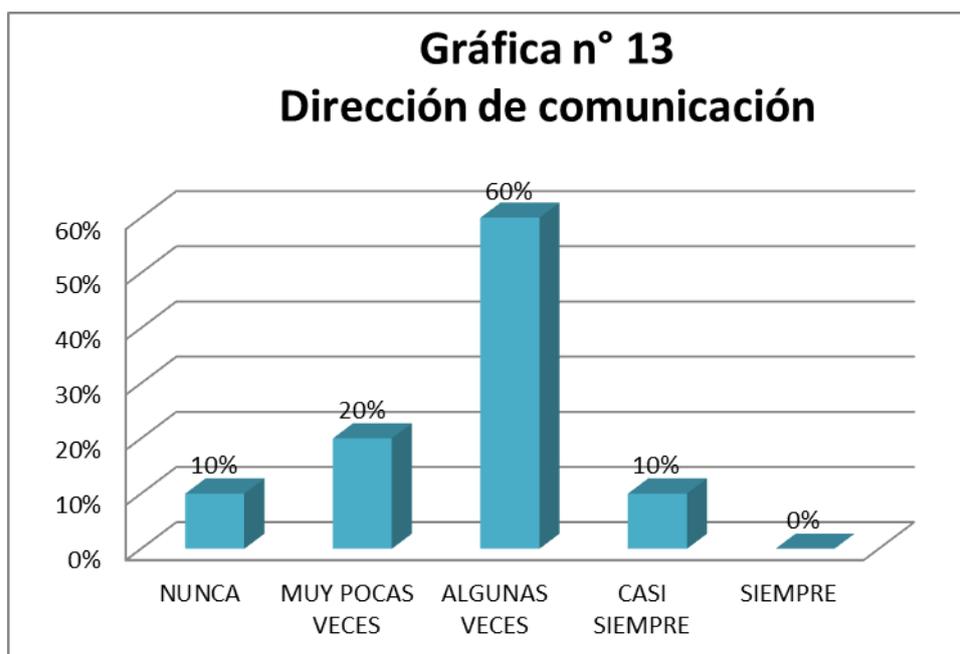
siempre, este análisis ratifica la necesidad de una estrategia para fortalecer la comunicación y mejorar el clima en la facultad y universidad.

8. ¿La comunicación se direcciona siempre para efectos de beneficios de la facultad?

Tabla n° 13.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10%
Muy pocas veces	2	20%
Algunas veces	6	60%
Casi siempre	1	10%
Siempre	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



En esta gráfica observamos que el 10% afirma que nunca se direcciona la comunicación para beneficios de la organización, el 20% afirma que muy pocas veces, el 60% algunas veces; solo el 10% está de acuerdo la comunicación se direcciona de la mejor manera para lograr metas

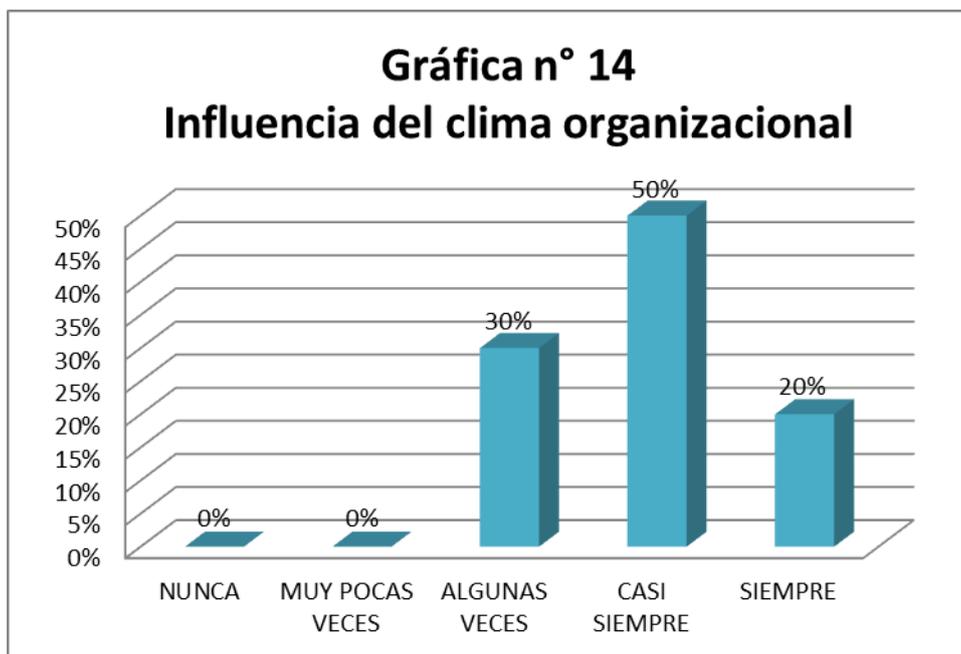
comunes y ninguno considera que siempre; generando dificultades en el momento de la toma de decisiones en momentos decisivos.

9. ¿El clima organizacional influye en la productividad institucional?

Tabla n° 14.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	3	30%
Casi siempre	5	50%
Siempre	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



En el gráfico muestra que, ningún estudiante afirma que nunca y muy pocas veces influye el clima organizacional en la productividad académica de la institución; el 30% considera que algunas veces se debe tener en cuenta; el 50% afirma que casi siempre influye

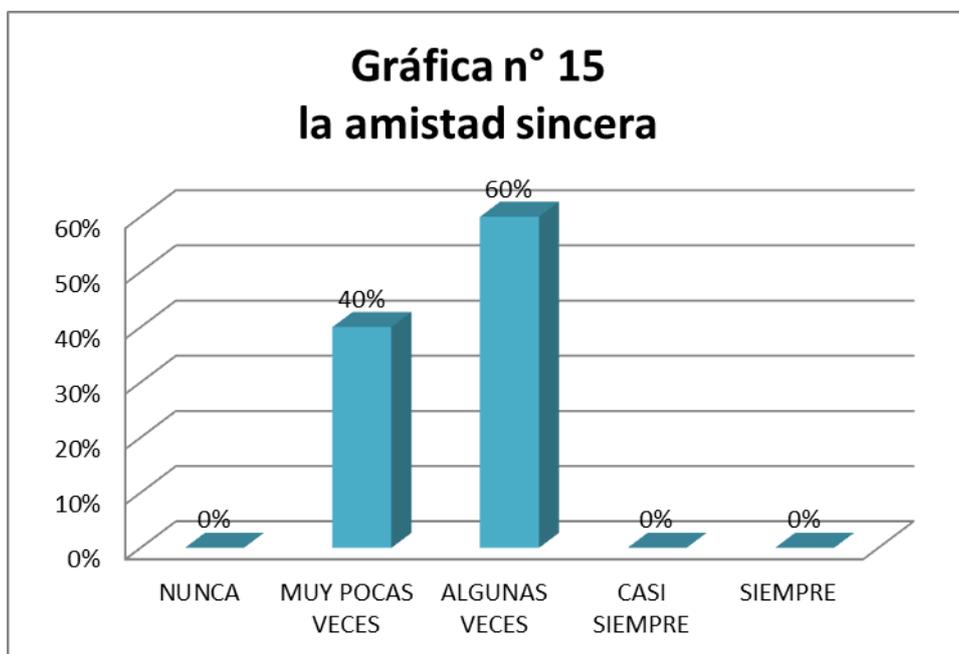
considerablemente y el 20% considera que siempre influye; lo que se evidencia que este factor determinante en la vida de las universidades es una variable muy importante a tener en cuenta.

10. ¿Se percibe una amistad sincera y sin condiciones en mi facultad?

Tabla n° 15.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	4	40%
Algunas veces	6	60%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



En la gráfica, sobre la amistad como un valor que fortalece las relaciones interpersonales se muestra que; ninguno considera que nunca hay sinceridad en la amistad; el 40% que muy pocas veces, el 60% afirma que algunas veces y ningún estudiante consideran que casi siempre y siempre hay amistad sin condiciones entre compañeros; lo

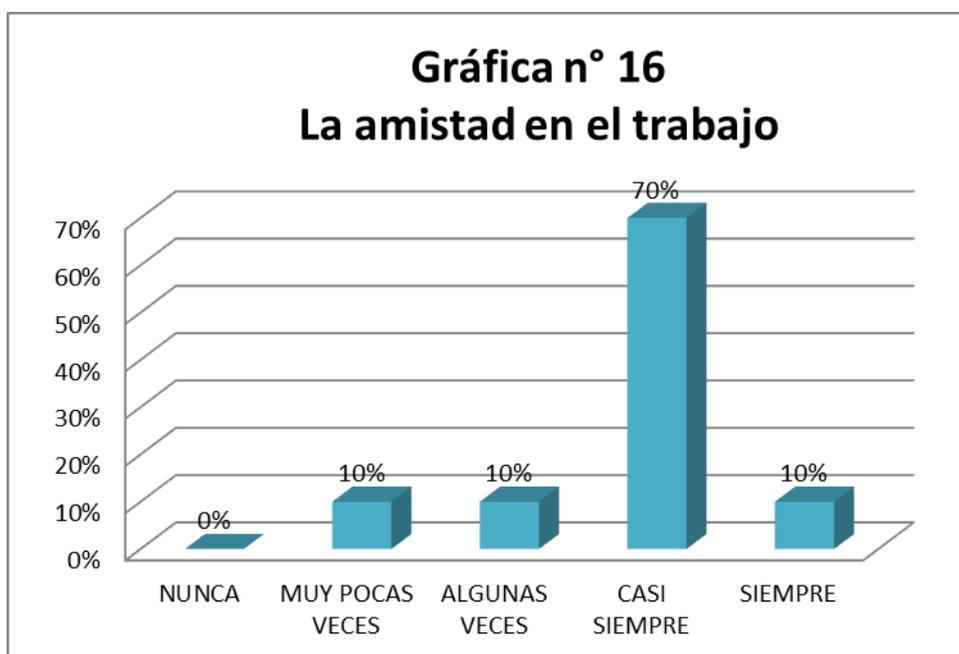
cual nos indica la desconfianza de entablar una amistad entre pares, dificultando el trabajo en equipo y poder fortalecer el clima en la facultad.

11. ¿La amistad en el trabajo favorece la productividad?

Tabla n° 16.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	10%
Algunas veces	1	10%
Casi siempre	7	70%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



Nosotros las personas para poder desarrollarnos de forma plena e integral necesitamos de algunas cosas que son básicas para un buen desarrollo de nuestras vidas, una de ellas es la amistad con los demás. El desarrollar la amistad nos permite poder expresar nuestros sentimientos de amor y de amistad, además de cultivar el diálogo y la comprensión de las diferencias con los demás, ya en el transcurso de desarrollo de una amistad se comparten una diversa gama de

actividades y experiencias en las que podemos ser nosotros mismos y además conocer la forma de ser, pensar y de sentir de nuestros amigos más cercanos.

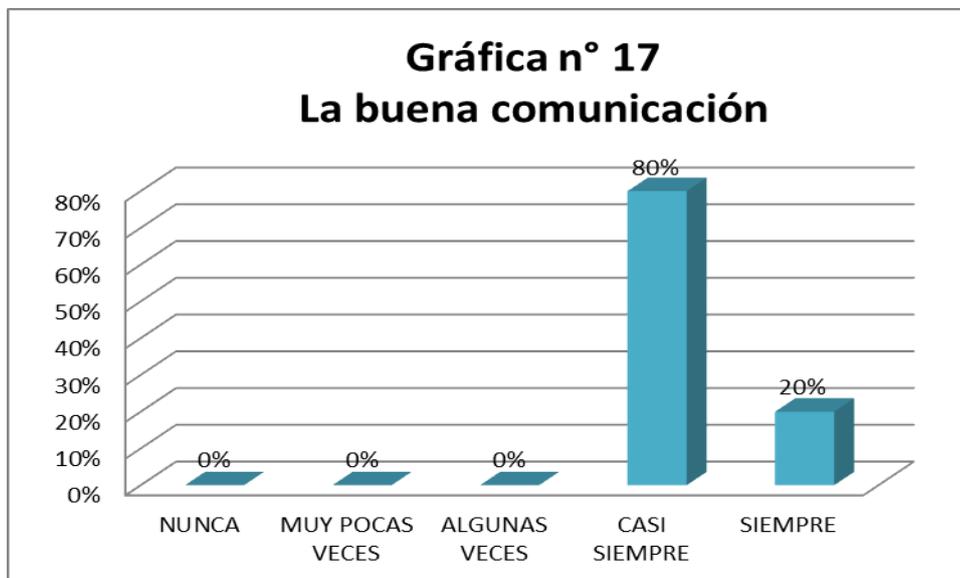
En la gráfica ninguno considera que favorece el trabajo cooperativo; el 10% muy pocas veces, el 10% algunas veces, el 70% está de acuerdo que la amistad es importante para integrarse, el 10% siempre considera que la amistad sincera es importante para favorecer la productividad en el trabajo o centro de estudios.

12. ¿La buena comunicación permite la interacción entre mis compañeros y compañeras para logros comunes?

Tabla n° 17.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	8	80%
Siempre	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



Una organización con buena comunicación, tiende a generar mayor satisfacción laboral e incluso un mayor desempeño entre sus miembros. Haciendo uso de ella, las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificadas y participarán más en la organización (Martin Serrano)

La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización; ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos organizacionales (Martínez de Velazco y Nosnik, 2002)²⁵

En esta gráfica se observa que, ningún estudiante afirma que nunca la buena comunicación permite la integración entre compañeros; ninguno que muy pocas veces, ninguno que algunas veces; el 80% afirma que casi siempre la buena comunicación integra y se logra beneficios comunes; el 20% considera que siempre es de vital importancia la buena comunicación para la integración entre compañeros. En consecuencia se evidencia de manera categórica que la comunicación es la base para el logro de metas propuestas en la facultad.

3.2.4. Dimensión: Toma de decisiones y resolución de conflicto

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros nos pasamos todos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones para solucionar conflictos. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos de empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando. Este manual tiene la finalidad de:

²⁵ Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik, Abraham. Comunicación organizacional práctica. Manual Gerencial. México, D.F: Trillas, 2002.

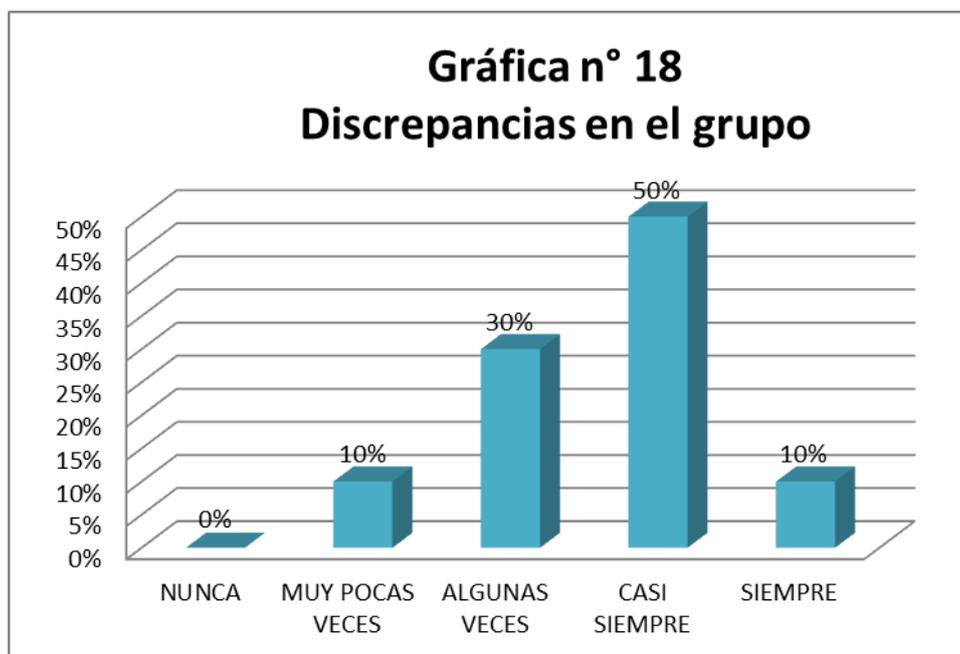
Analizar con argumentos propios el objetivo que cumple la Toma de Decisiones en relación al análisis de los sistemas y la resolución de conflictos en las organizaciones.

13. ¿En mi grupo surgen discrepancias cuando se debe tomar decisiones para beneficio común?

Tabla n° 18.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	10%
Algunas veces	3	30%
Casi siempre	5	50%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



En este cuadro se registran las respuestas a la interrogante referente a la discrepancia en el grupo al tomar decisiones; muestra que ningún estudiante o el 0% considera nunca; el 10% afirma que muy pocas veces; el 30% algunas veces, el 50% casi siempre y el 10% considera que siempre surgen discrepancias, en el grupo cuando se debe tomar

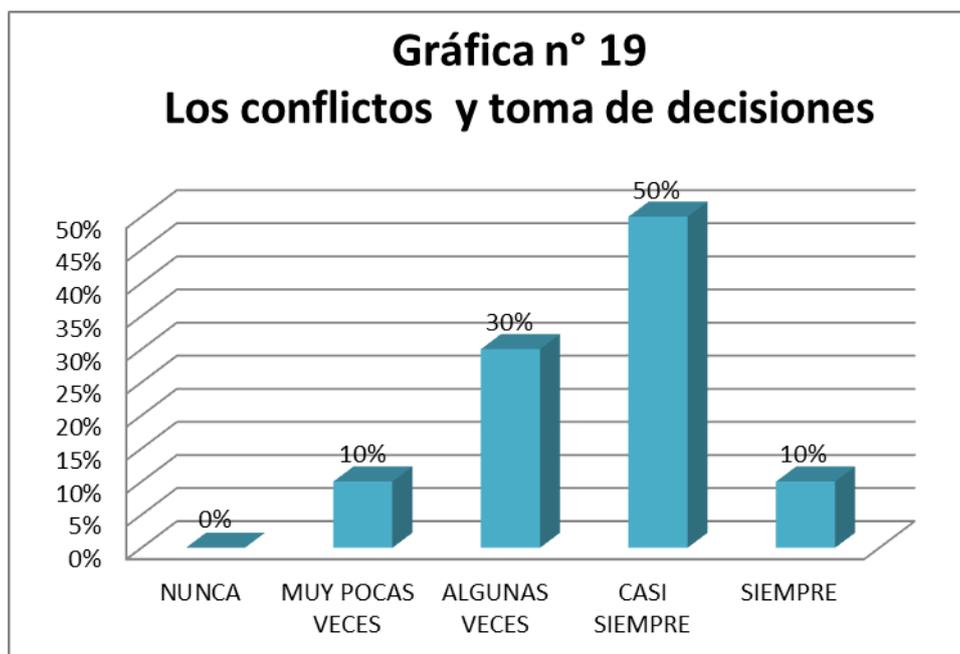
decisiones para beneficio común; debido a una pobre comunicación, estrés u otros, orientados a buscar beneficios propios sin pensar en el grupo de trabajo; lo que dificulta las buenas relaciones interpersonales y por lo tanto a no concretar metas comunes.

14. ¿La falta de conocimiento de toma de decisiones genera conflictos?

Tabla n° 19.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	10%
Algunas veces	3	30%
Casi siempre	5	50%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



“El conflicto no es una catástrofe inevitable, sino la consecuencia de una mala percepción, una mala comunicación, de procesos inconscientes,

resultado de una frustración, de la patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación” (Fisas, 1987: 183)²⁶.

Evidentemente, la solución por medios no pacíficos genera consecuencias violentas, de desigualdad y de poder, mientras que la solución por medios pacíficos contribuye a la construcción de una sociedad, capaz de transformar la realidad y de convivir en paz”.

Ante esta perspectiva en esta gráfica observamos que, ningún estudiante considera que nunca el desconocimiento de la toma de decisiones genera conflictos, el 10% considera que muy pocas veces; el 30% algunas veces, el 50% evidencia que casi siempre es un factor determinante para que surja los conflictos y el 10% afirma que siempre surgen conflictos por desconocer el manejo de conflictos del grupo u organización. Si observamos la gráfica N° 19 o anterior respecto a estos aspectos; tienen el mismo porcentaje de percepción respecto al surgimiento de conflictos de la gráfica 18, lo que refuerza que hay falta de conocimiento y manejo en la dimensión de la toma de decisiones.

15. ¿Mayormente los conflictos surgen por una mala distribución de los grupos de trabajo?

Tabla n° 20.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	1	10%
Casi siempre	6	60%
Siempre	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

²⁶ Vicent Fisas Armengol (1987: 41-61), Linda Groff y Paul Smoker (1996: 103-128) 183 en los inicios del mundo moderno”, Patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación.



En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en sí no tiene mayor importancia, ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces por la diferencia de carácter, ideas de los miembros, la tensión que genera el trabajo, las dificultades, etc.

En esta gráfica se mostraron las siguientes respuestas; el 0% que nunca, el 0% que muy pocas veces; el 10% afirma que algunas veces; el 60% de participantes confirma que casi siempre los conflictos y ruptura del buen clima surge al formar grupos de trabajo; el 30% confirma que siempre es un factor determinante este aspecto.

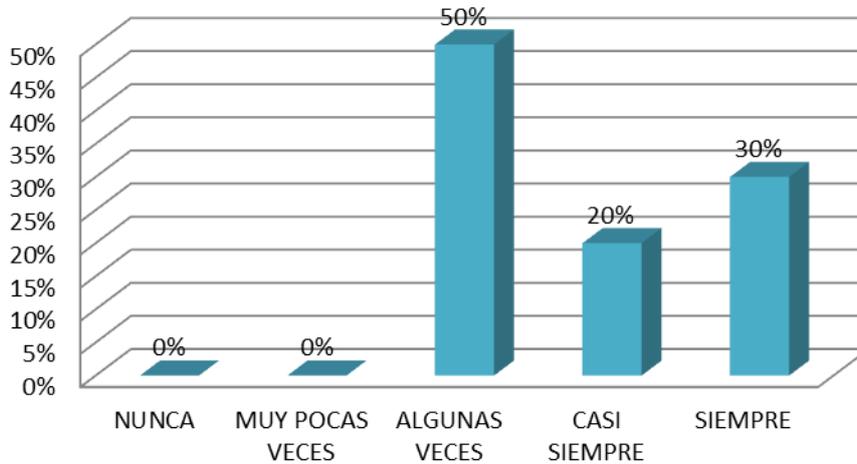
16. ¿Los conflictos son una oportunidad para mejorar la cohesión del grupo?

Tabla n° 21.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	5	50%
Casi siempre	2	20%
Siempre	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes del VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

Gráfica n° 21
Los conflictos y la cohesión del grupo



Según Van de Vliert y De Dreu (1994)²⁷ si el conflicto se centra en la tarea en lugar de en las personas resulta más productivo. Los últimos estudios muestran que, los conflictos centrados en las tareas, tienden a mejorar los resultados conjuntos del grupo, mientras que los conflictos centrados en las personas, juegan un rol disfuncional en la consecución de dichos resultados. Parece ser, por tanto, que el tipo de conflicto y el modo de abordarlo están estrechamente relacionados. Según apuntan estos estudios, no sólo es recomendable activar e intensificar el conflicto sobre las tareas, sino incluso prevenir y mitigar el conflicto sobre los aspectos personales.

En la gráfica muestra que, ningún estudiante considera que nunca y muy pocas veces contribuyen los conflictos a mejorar la relación del grupo, el 50% considera que algunas veces, el 20% casi siempre y 30% confirma que siempre los conflictos fortalecen las relaciones interpersonales y por ende la cohesión del grupo.

²⁷ De Dreu, C. K. W. and Van de Vliert, E. (Eds, 1997). Using Conflict in Organizations, Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. and Kim, S. H. (1994). Social Conflict: Escalation,

17. ¿En la negociación de un conflicto hay distribución equitativa, ninguno pierde?

Tabla n° 22.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	3	30%
Algunas veces	3	30%
Casi siempre	4	40%
Siempre	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



La mediación y la conciliación son un conjunto de actividades a través de las cuales las personas involucradas en un conflicto lo resuelven con la ayuda de un tercero neutral e imparcial llamado mediador, quién ayuda a identificar las diferencias y a buscar un

acuerdo voluntario entre las partes, logrado alternativas creativas que integran los intereses de las partes (García Castaño, 2007)²⁸.

En la gráfica se evidencia que ningún estudiante afirma que nunca hay una solución equitativa de un conflicto, el 30% contestaron que muy pocas veces, el 30% consideran algunas veces, 40% afirman que casi siempre y ningún estudiante considera siempre.

3.2.5. Dimensión: Planificación

“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.” Bryson (1988:512).

Esta definición pone de manifiesto una característica distintiva de la planificación estratégica, como es su carácter formal, frente a otros procesos de formación de la estrategia basados en la visión y por tanto, menos articulados (pero no necesariamente menos deliberados que la planificación estratégico). Del mismo modo caracteriza el producto de dicho proceso: El plan, como un sistema integrado de decisiones del grupo o institución.

18. ¿Hay planificación desde los más altos niveles jerárquicos?

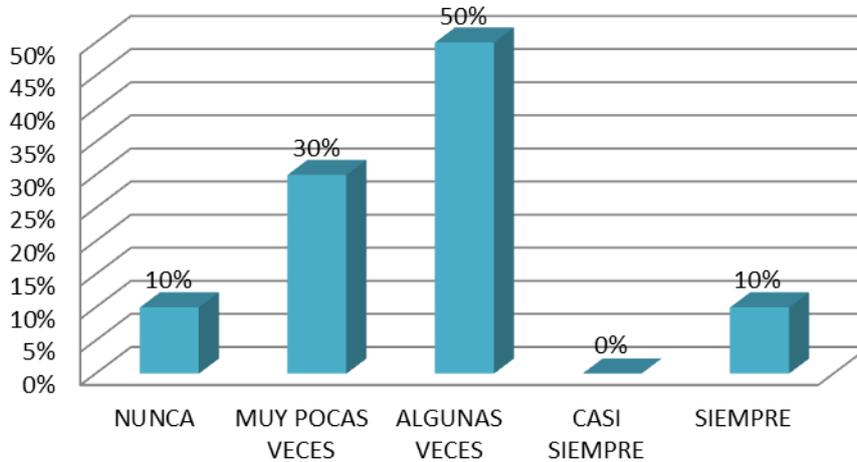
Tabla n° 23.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10%
Muy pocas veces	3	30%
Algunas veces	5	50%
Casi siempre	0	0%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE

²⁸ Francisco Javier García Castaño. Multiculturalidad y educación. nuevos retos para España en una perspectiva..., 2007. 21, 2007.

Gráfica n° 23
La planificación



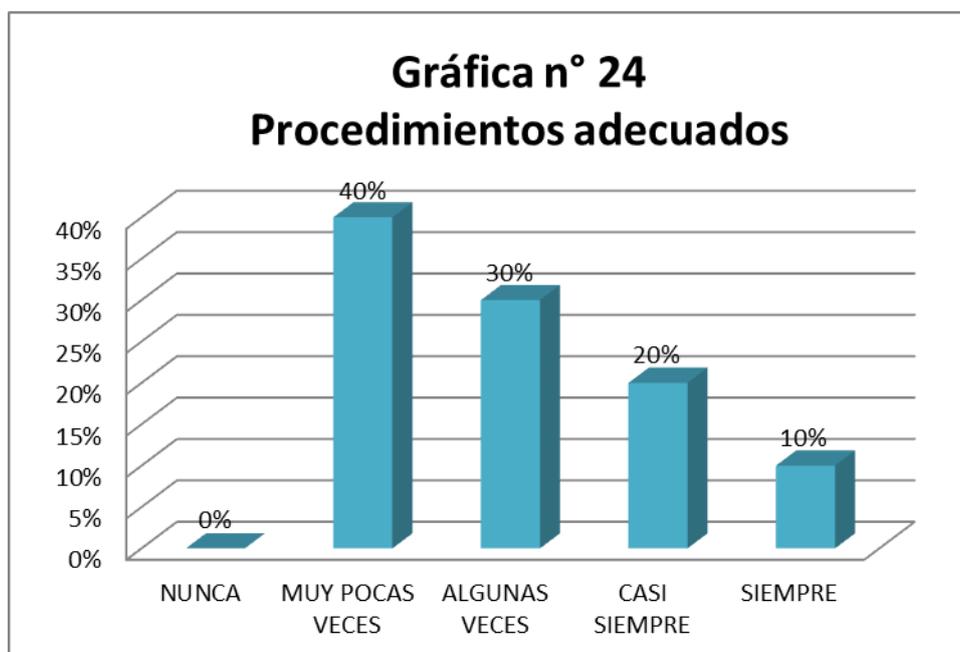
Sobre la planificación, el 10% afirman que nunca hay planificación desde los altos niveles jerárquicos, 30% consideran que muy pocas veces, el 50% que algunas veces, ninguno consideró que casi siempre y el 10% manifiesta que siempre hay planificación; haciendo evidente que la falta de planificación en una organización, siempre contribuye a la improvisación y por lo tanto a la ruptura de las relaciones de sus miembros.

19. ¿Los procedimientos para el logro de objetivos en la facultad son los más adecuados?

Tabla n° 24.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	4	40%
Algunas veces	3	30%
Casi siempre	2	20%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



En esta gráfica evidencia; ningún estudiante considera que nunca; el 40% considera que lo que se planifica no es coherente con la visión de la organización superior de estudios, el 30% afirma que algunas veces, el 20% casi siempre y el 10% afirma que siempre; como se nota no hay un consenso sobre lo que se planifica pueda responder a los grandes objetivos de la facultad y universidad.

20. ¿Las autoridades asumen responsabilidad por clima organizacional de mi facultad?

Tabla n° 25.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10%
Muy pocas veces	4	40%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	2	20%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



En esta gráfica se evidencia que el 10% consideran que nunca consideran dentro de la planificación el clima organizacional como un aspecto importante a tenerse en cuenta, el 40% que muy pocas veces, el 20% algunas veces, el 20% casi siempre y sólo el 10% afirman que siempre toman en cuenta esta variable dentro de la planificación; analizando estos resultados confirma que el clima organizacional no se toma en cuenta al planificar los grandes proyectos de la facultad y la universidad.

3.2.6. DIMENSIÓN: CONTROL.

Controlar es verificar que todo se vaya desarrollando según lo que estaba previsto en los planes, en las políticas y en los programas concretos que se desarrollan, por tanto está basado en la planificación así como en la claridad de lo que se pretende lograr, y será más efectivo controlar.

El control es una tarea delicada, afecta a personas con diversos grados de responsabilidad. Es una actividad que sólo puede realizarse si se

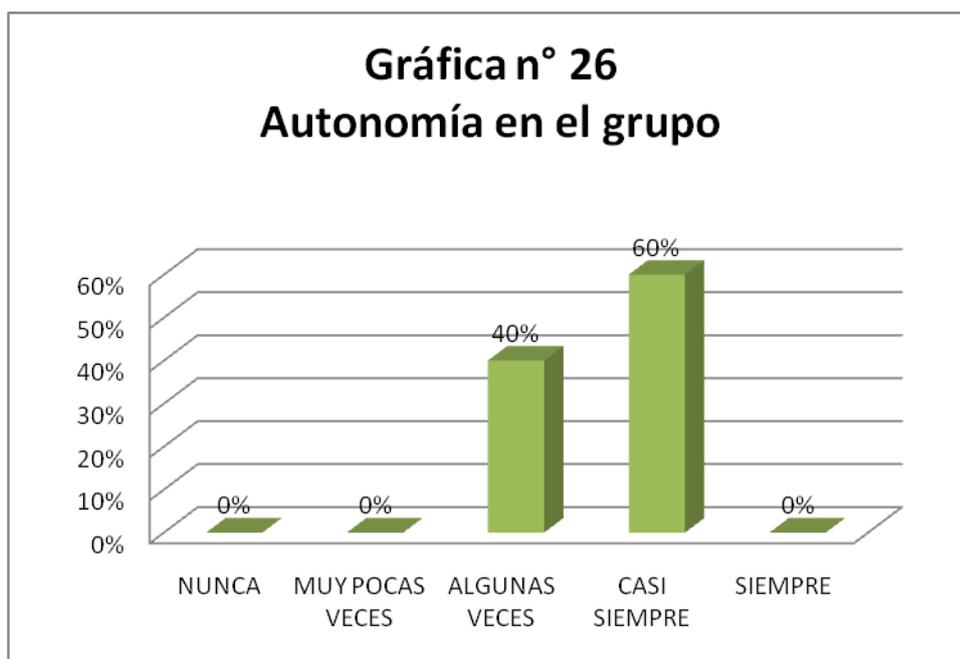
dispone de la información suficiente que permita conocer y cuantificar, tanto los objetivos perseguidos como los logros parciales que se van consiguiendo.

21. ¿Siempre se asume autonomía en la toma de decisiones del grupo?

Tabla n° 26.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	4	40%
Casi siempre	6	60%
Siempre	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



En esta gráfica, ningún estudiante considera que nunca y muy pocas veces hay autonomía en la toma de decisiones de grupo, 40% confirmó que algunas veces, el 60% casi siempre, y ninguno consideró que

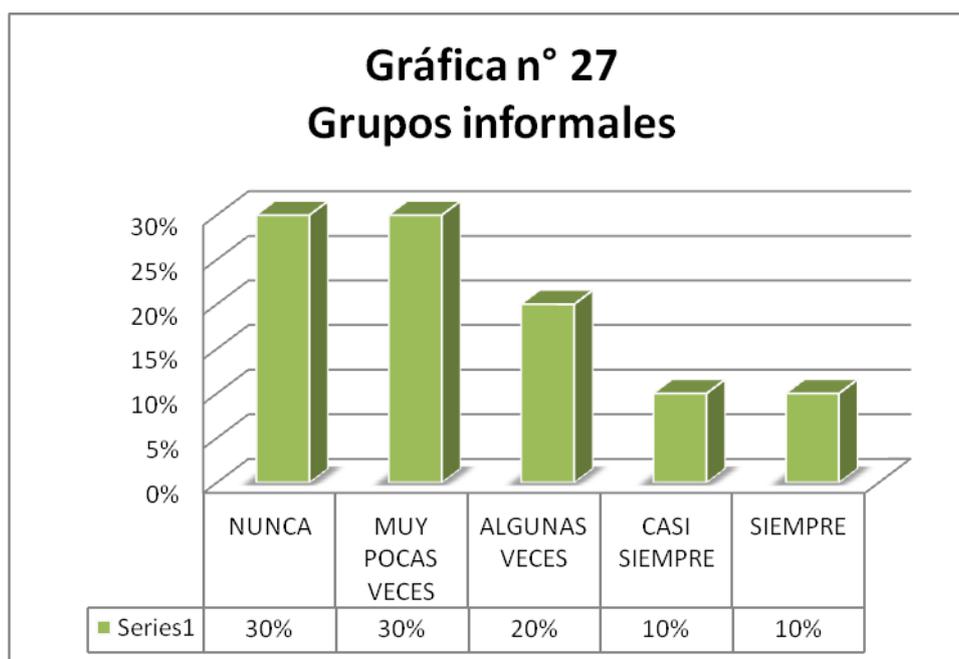
siempre. Lo que evidencia que hay una facultad para obrar según su criterio y con independencia de la opinión de sus compañeros.

22. ¿En la facultad se forman grupos informales al margen de los establecidos?

Tabla n° 27.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	30%
Muy pocas veces	3	30%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	1	10%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



En la gráfica observamos que, el 30% evidencia que nunca se forman grupos sin consenso del grupo, el 30% muy pocas veces, el 20% afirma que algunas veces; el 10% opina que casi siempre y sólo el 10% que

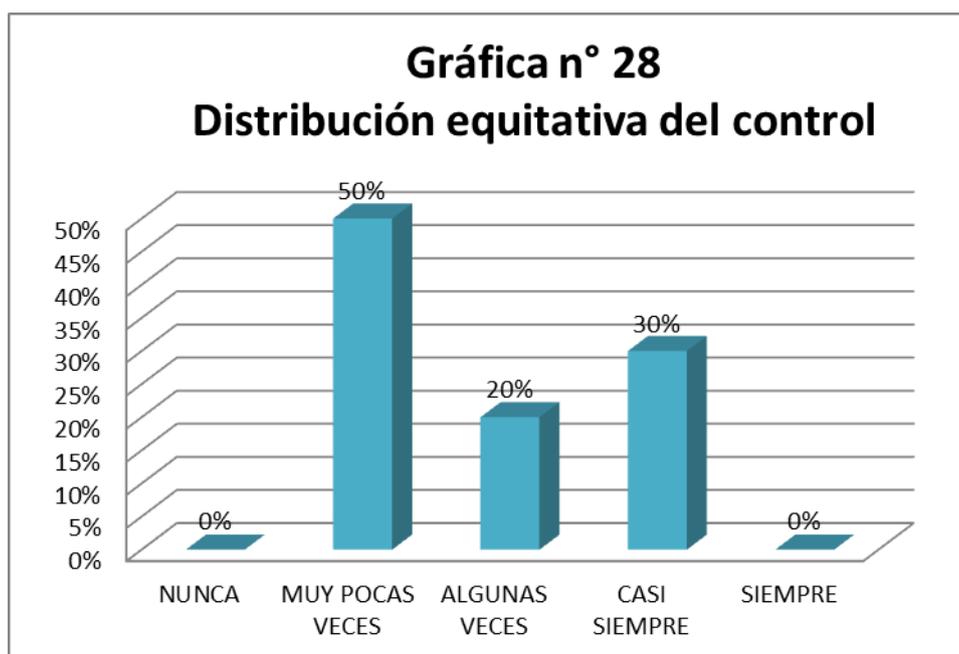
siempre. Resumiendo que hay cohesión y consistencia en los grupos establecidos de trabajo

23. ¿Existe una distribución equitativa de control en estamentos de la facultad?

Tabla n° 28.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	5	50%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	3	30%
Siempre	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



En esta gráfica ninguno considera que hay distribución equitativa del control en la facultad, el 50% consideraron que muy pocas veces, el 20% algunas veces, el 30% casi siempre y ninguno afirmó que siempre;

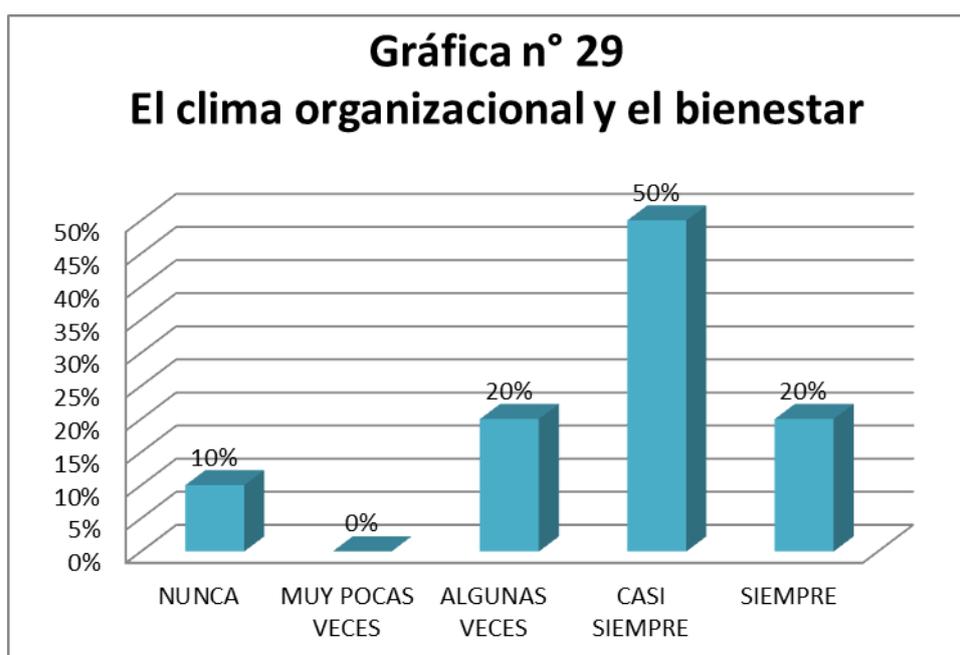
evidenciando la ruptura de las relaciones interpersonales por no haber oportunidad de igualdad para todos en la toma de decisiones al respecto del control de los estamentos en la facultad generando pugnas y descontento al no haber una coordinación y buena comunicación organizacional.

24. ¿El clima organizacional tiene por función generar bienestar y satisfacción?

Tabla n° 29.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	5	50%
Siempre	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



Sobre la pregunta, si el clima es un factor determinante en la organización para generar bienestar; el 10% considera que nunca, ninguno que muy pocas veces, el 20% consideran que algunas veces; el 50% evidencian que casi siempre y el 20% siempre; ratificando que al haber un buen manejo y control para generar un buen clima organizacional habrá bienestar entre sus integrantes de la facultad.

3.2.7. Dimensión: capacitación y adiestramiento

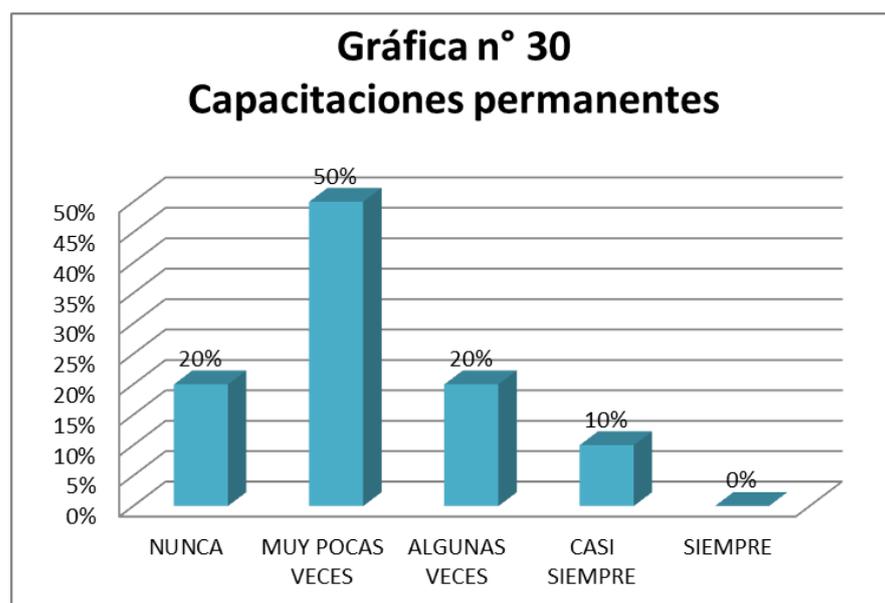
La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: Preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores. En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

25. ¿Hay una actitud permanente de capacitación por parte de la facultad?

Tabla n° 30.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	20%
Muy pocas veces	5	50%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	1	10%
Siempre	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



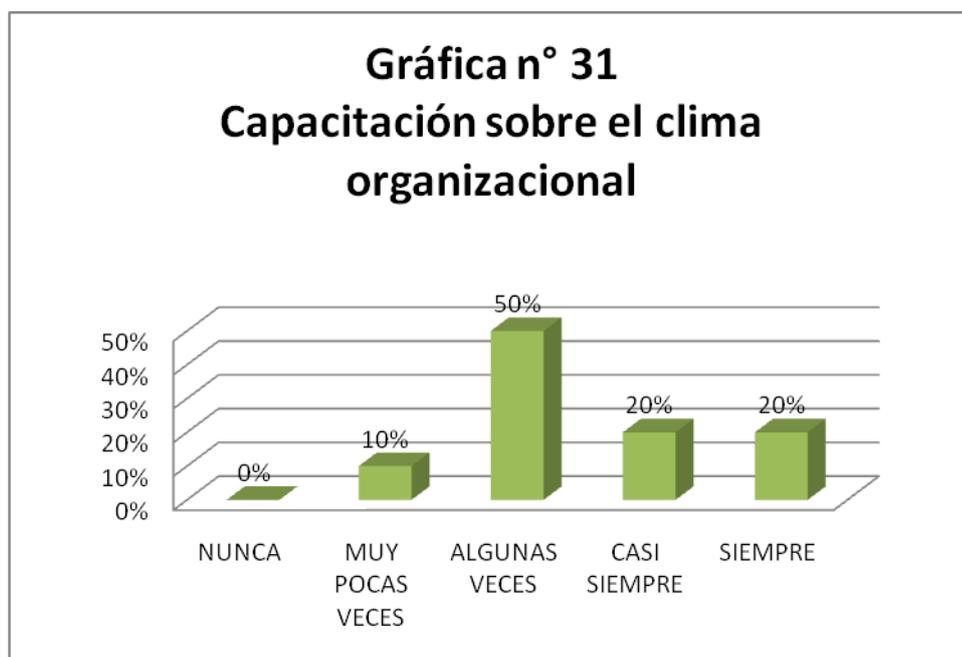
En la gráfica se evidencia que el 20% consideran que nunca hay capacitaciones, el 50% ratifica que muy pocas veces, el 20% algunas veces, el 10% están casi conformes; ninguno consideró que siempre hay capacitaciones; generando descontento, e incertidumbre en los integrantes de esta promoción en la especialidad de ciencias naturales, se sienten que falta de una planificación en la capacitación de calidad de este grupo de estudiantes en la especialidad de ciencias naturales.

26. ¿El grupo de estudios genera actitud positiva ante las capacitaciones sobre clima organizacional?

Tabla n° 31.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	10%
Algunas veces	5	50%
Casi siempre	2	20%
Siempre	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



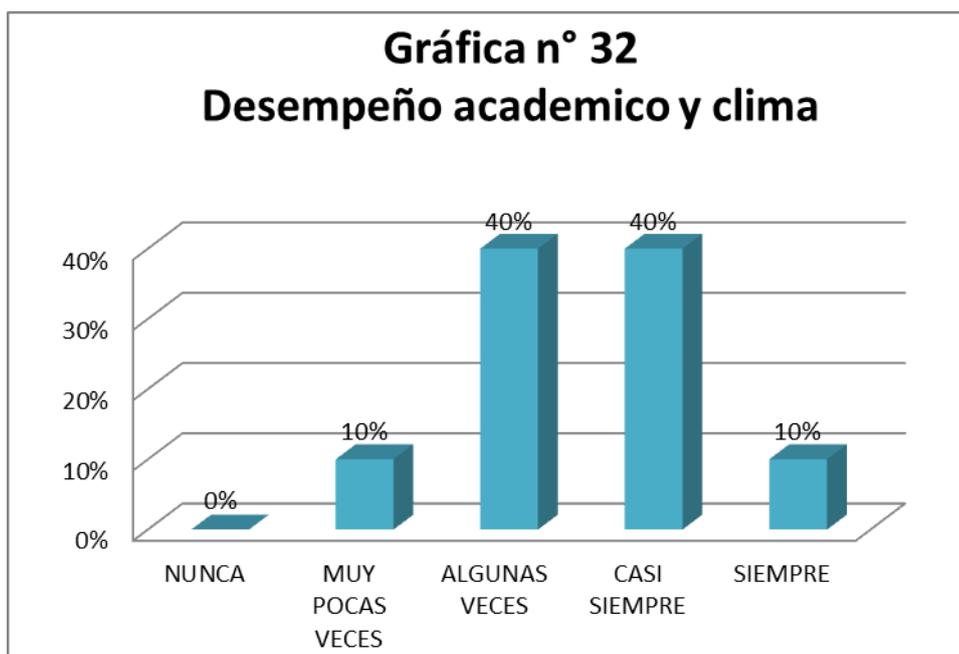
En la gráfica observamos que, ninguno consideró que nunca genera una actitud positiva cuando hay capacitación sobre el clima organizacional, el 10% considera muy pocas veces, el 50% que algunas veces, el 20% afirma que casi siempre y el 20% está conforme y considera de importancia para generar un clima de buenas relaciones interpersonales; lo cual evidencia que los estudiantes no están muy al corriente del tema sobre el clima organizacional en la facultad.

27. ¿El clima organizacional en la facultad ejerce influencia en el desempeño?

Tabla n° 32.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	10%
Algunas veces	4	40%
Casi siempre	4	40%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



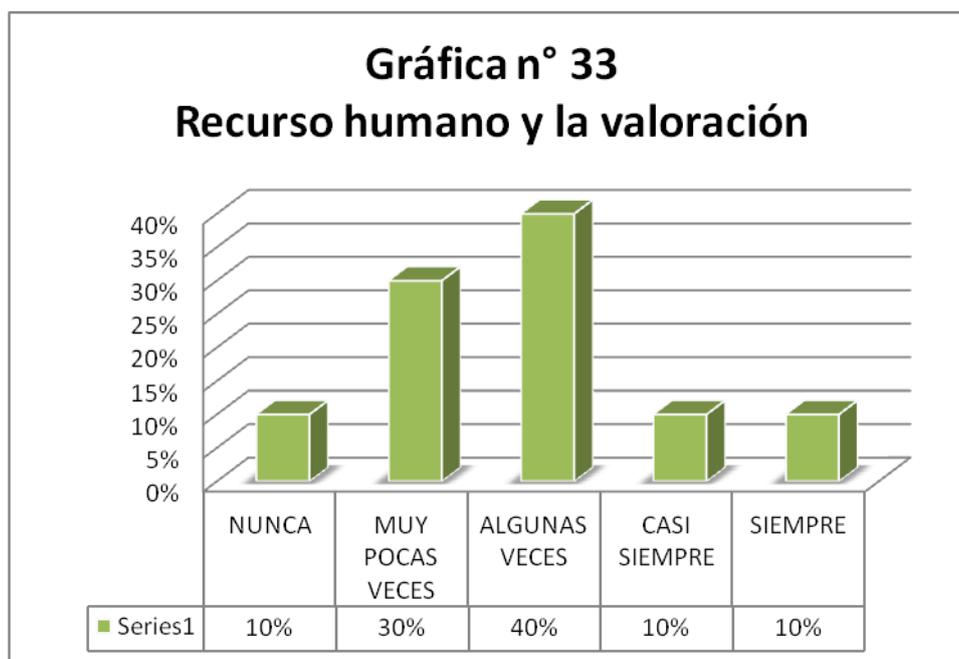
Ante la pregunta si el clima organizacional influye en el rendimiento contestaron lo siguiente; ninguno considero nunca; el 10% afirma que muy pocas veces; el 40% ratifica que algunas veces, el 40% que casi siempre y el 10% evidencia que siempre hay influencia a la hora del desempeño en las labores.

28. ¿En la institución educativa, el recurso humano es valorado en todo aspecto?

Tabla n° 33.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10%
Muy pocas veces	3	30%
Algunas veces	4	40%
Casi siempre	1	10%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudiantes el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de FACHSE



Chiavenato, I (2009), describe la evaluación del desempeño del talento humano como “una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”

En esta gráfica se observa que no se valora el recurso humano en la facultad y en el grupo de estudios; el 10% afirma que nunca se tiene en cuenta la valoración; el 30% que muy pocas veces; el 40% considera que algunas veces, el 10% emite opinión que casi siempre y sólo el 10% está conforme considerando que siempre se sienten valorados.

3.3. RELACIÓN DEL MICRO Y MACROCLIMA DE LA UNIVERSIDAD.

Teniendo en cuenta los estudios de Idalberto Chiavenato en su teoría sobre el comportamiento humano en las organizaciones que repercute el

desempeño de los trabajadores y haciendo un análisis en este trabajo investigativo; se determina que el clima de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque con todos sus factores y elementos constituyen el macro clima; mientras que la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la especialidad de ciencias naturales del VII ciclo constituye un microclima con sus factores en particular; existe una estrecha relación y repercute en el desempeño de los estudiantes; si la organización estratégica de la universidad desde los procedimientos y relaciones jerárquicas están mal encaminadas indudablemente que afecta grandemente el microclima de la facultad. El clima organizacional de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, con sus factores y elementos propios también influye de manera directa o indirectamente sobre el macro clima de la universidad constituyendo una relación permanente en el momento de realizar la planificación y la gestión.

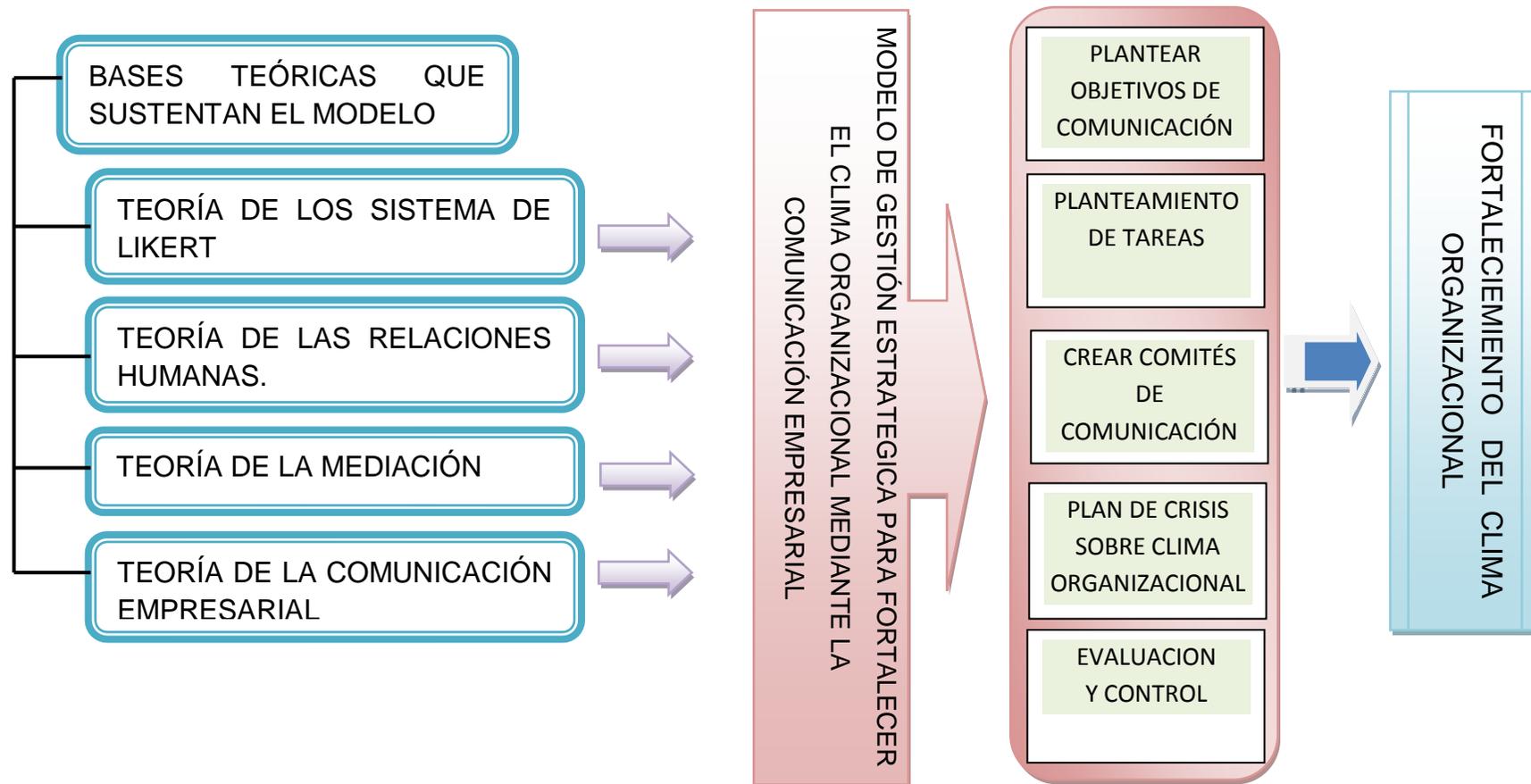
3.4. PROPUESTA.

3.4.1. DENOMINACIÓN.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICOS SOCIALES Y EDUCACIÓN EN LA ESPECIALIDAD DE CIENCIAS NATURALES DE LA UNIVERSIDAD “NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE 2015

3.3.1. PROPUESTA DEL MODELO

MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



3.4.2. DESCRIPCIÓN.

El diseño consiste en la presentación de un modelo que se inicia con el planteamiento del problema, que es el resquebrajamiento del clima organizacional en la facultad de educación de la universidad nacional “Pedro Ruiz Gallo” específicamente en el VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales, se evidencia usando la escala de Likert, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones y sus indicadores referentes al deterioro del clima organizacional, luego se plantean diversas tareas como talleres, seminarios para fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional; para lograr este propósito se tiene que implementar actividades que permitan la buena comunicación integral con objetivos claros; para luego implementar comités de comunicación que permitan canalizar los pedidos, necesidades de los estudiantes con las autoridades, docentes y otras, finalmente se debe implementar un plan de crisis con la finalidad de resolver diversas situaciones que afecten el clima de la facultad. Este modelo llevado a la práctica conduce al mejoramiento de las relaciones interpersonales y por lo tanto fortalecerá el clima organizacional.

3.4.3. PROPUESTA TEÓRICA.

Comprobada la veracidad del problema, después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y del análisis e interpretación de los mismos, se puede determinar, que los estudiantes tienen dificultades en las relaciones interpersonales generando la ruptura del clima organizacional, en tal sentido se hace necesario diseñar y proponer un modelo de gestión estratégica para gestionar el fortalecimiento del clima en la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la especialidad de ciencias naturales del VII ciclo de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

3.4.4. FUNDAMENTACIÓN

El diseño de un modelo de gestión estratégica para fortalecer el clima organizacional se fundamenta en la teoría de la comunicación empresarial e institucional de Martín Martín Fernando, que señala la importancia que tiene la comunicación entre actores de las empresas o institución educativa superior, si se evidencia que hay dificultad en el flujo de una buena comunicación, los mensajes no llegan con claridad de los estamentos superiores a los estudiantes, incidiendo en la ruptura del clima organizacional generando crisis e inestabilidad; se pretende que se aplique este modelo de gestión estratégica, teniendo previamente una política comunicativa de objetivos estratégicos y claros tanto para la alta dirección como para los estudiantes o usuarios, implementando un comité de comunicación, que estará pendiente de la imagen corporativa interna y externa de la institución, usando el análisis DAFO permanente para lograr la mejora del clima en la organización y por ende el logro metas planteadas en la política institucional.

El modelo también se sustenta en la teoría del sistema de **Rensis Likert**, que nos permitió identificar las diversas dimensiones con sus respectivos indicadores, para evidenciar la dificultad en el clima organizacional de la facultad; la teoría de las relaciones humanas de **George Elton Mayo** que ha permitido revolucionar la teoría clásica y científica de la administración centrándose específicamente en la persona y su grupo social y cómo se relaciona o enfoque humanista, se pone en evidencia que un buen clima organizacional en una empresa o grupo social que interactúa sus miembros como una universidad el centro es la persona para alcanzar la eficiencia.

3.4.5. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

La importancia de nuestra propuesta en este trabajo investigativo se basa en los estudios consultados por especialistas en el manejo de este indicador muy importante para tener en cuenta al realizar una planificación a mediano o largo plazo en una empresa o centro superior de estudios, permitiendo lograr una mejora en el clima organizacional teniendo en cuenta especialmente la comunicación empresarial según la mediación, y lograr trabajo en equipo, con la finalidad de brindar un servicio de calidad e imagen institucional, por lo cual las autoridades universitarias deben tener claramente definidas las políticas, objetivos, las estructuras organizativas así como las funciones de las diferentes áreas teniendo en cuenta una relación horizontal con los miembros que conforma la empresa universitaria.

Hoy en día a nivel empresarial o institucional resulta imprescindible contar con un clima que permita lograr la armonía, coordinación, y el trabajo en equipo, a fin de poder brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen de los usuarios, razón por la cual la alta dirección deberá tener en cuenta claramente definida la política comunicativa, para lo cual es necesario poner en práctica para el logro del objetivo final que es brindar una educación de calidad y contar con una imagen agradable y competitiva.

3.4.6. OBJETIVOS.

GENERAL

Fortalecer el clima organizacional a través de la comunicación empresarial, de los estudiantes de la especialidad de ciencias naturales de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la universidad nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

ESPECÍFICOS

- ✓ Aplicar un test de EDCO a los estudiantes de la especialidad de ciencias naturales del VII ciclo de la FACHSE de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”
- ✓ Proporcionar a los docentes y autoridades de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación un modelo que permita la mejora del clima organizacional.

- ✓ Fundamentar y elaborar el modelo de gestión estratégica de comunicación en los estudiantes del VII ciclo de la especialidad de ciencias naturales de la Fachse de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

- ✓ Implementar actividades que permitan fortalecer las relaciones armoniosas y con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales.

- ✓ Optimizar los canales estratégicos de comunicación

3.4.7. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.

Con la finalidad de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen factible.

- ✓ **FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL:** Se encuentra expresada en la disposición de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” contribuir a la implementación de la propuesta.

- ✓ **FACTIBILIDAD TÉCNICO OPERATIVA:** Se expresa en la receptividad de todos los integrantes de la especialidad de ciencias naturales de la FACHSE para implementar las estrategias propuestas a fin de lograr fortalecer el clima

organizacional y un mejor ambiente de estudios superiores.

- ✓ **FACTIBILIDAD SOCIAL:** Se expresa en la correspondencia con los beneficios aportados por universidad así como de los estudiantes de la facultad a partir de un mejor servicio y atención a las necesidades estudiantiles y a la comunidad a la cual se brinda el servicio educativo.

3.4.8. PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

Luego de haber relacionado las teorías que sustenta este modelo; como la teoría de los sistemas de Rensis Likert; la teoría de las relaciones humanas de George Elton Mayo; la Teoría de la mediación comunicativa de Manuel Martín Fernando y la teoría de la comunicación empresarial de Martín Martín Fernando; teniendo en cuenta sus aportes y de manera sistémica para lograr el objetivo general de la propuesta se implementará las siguientes acciones.

3.4.8.1. PLANTEAR OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.

OBJETIVO GENERAL.- Diseñar estrategias que permitan consolidar una comunicación óptima entre los estudiantes de la FACHSE propendiendo por la mejora del clima organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Integrar a los estudiantes de la facultad mediante la realización de talleres y/o charlas de sensibilización.
- Realizar campañas de acercamiento entre los estudiantes de la especialidad de ciencias naturales de la universidad, mediante la comunicación interna fomentando una cultura de participación.
- Organizar actividades para la mejora de la comunicación en la FACHSE.
- Seleccionar las actividades más pertinentes para direccionar la comunicación para metas comunes.

PLANEAMIENTO DE TAREAS.

OBJETIVO GENERAL: Lograr fortalecer el clima organizacional en la facultad de ciencias históricas sociales y educación en la especialidad de ciencias naturales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Implementar actividades para mejorar el clima organizacional en la FACHSE
- Implementar módulos para la mejora de la comunicación en la facultad de educación en la especialidad de ciencias naturales.
- Relacionar la mejora de del clima organizacional mediante un buen estilo de comunicación.

ACTIVIDADES:

PRIMERA ACTIVIDAD: Programas deportivos para reforzar el compañerismo.

DESCRIPCIÓN: organizar torneos deportivos en los que puedan participar los estudiantes de la facultad de educación, donde permitirá reforzar el compañerismo entre ellos. Además sirve para crear lazos de confianza que vaya más allá de lo laboral. Promover actividades deportivas en las universidades mejora las relaciones amicales fortaleciendo el trabajo en equipo.

HABILIDADES	CONTENIDOS	MATERIALES /INSTITUCIONES	PRODUCTO ACREDITABLE	DURACIÓN
Fortalecimiento y mejoramiento del clima organizacional entre los estudiantes de la especialidad de ciencias naturales de la FACHSE.	Torneos deportivos para mejorar el compañerismo y la buena relación entre pares. Trabajo en equipo en el desarrollo de actividades.	-Ambientes deportivos de la UNPRG -IPD	-Sobre situaciones concretas específicas, demuestra el cambio de conducta en las relaciones interpersonales. -Fortalecen lazos de compañerismo por lo tanto mejora en el trabajo colaborativo en los trabajos de grupo.	Cuatro semanas

SEGUNDA ACTIVIDAD: Método del zoom de Istvan Banyai
DESCRIPCIÓN.

Consiste en entregar a cada uno de los estudiantes una parte del libro y pedirles que organicen todas las partes en orden secuencial, cada estudiante no puede mostrar a los demás las partes que les fue entregadas y deberán conversar entre sí, para ubicar las partes del libro en orden.

Al finalizar la actividad, las páginas deberá quedar lo más cerca posible al orden original del libro. En esta actividad se construyen espacios de interacción que ponen a prueba habilidades comunicativas que facilitan la resolución de conflictos y toma de decisiones.

OBJETIVO: fortalecer en las relaciones de trabajo en equipos mediante la comunicación.

HABILIDADES	CONTENIDOS	MATERIALES	PRODUCTO ACREDITABLE	DURACIÓN
Mejora la actividad comunicativa entre estudiantes de la facultad. Fortalecimiento y mejoramiento del clima organizacional entre los estudiantes de la especialidad de ciencias naturales de la FACHSE.	-Método Zoom para la mejora de la actividad comunicativa. _ Relación entre la comunicación entre pares y la mejora de las relaciones interpersonales.	-Libros o textos. -Aulas. -Proyector.	-Mejora en las relaciones comunicativas entre compañeros. - Grupos más integrados en el trabajo en equipos o de campo.	Dos semanas

TERCERA ACTIVIDAD.

TALLER: Optimizar el clima organizacional en la facultad de educación en la especialidad de ciencias naturales mediante la comunicación

Es importante resaltar la importancia que reviste la comunicación como eje transversal en una organización y como herramienta gerencial que apoya la divulgación de los planes y políticas de la universidad.

Como consecuencia de la globalización, el mundo está viviendo una gran revolución tecnológica, la informática y la comunicación que con su poder amplifican y hacen posibles procesos sociales, económicos, políticos, educativos y culturales que afectan y transforman todo lo que el hombre produce y consume.

HABILIDADES	CONTENIDOS	MATERIALES/ INSTITUCIONES	PRODUCTO ACREDITABLE	DURACIÓN
Buenas relaciones entre pares, en el desarrollo de las actividades implementadas. Mejora el clima organizacional en la facultad.	-Las relaciones humanas y el trabajo colaborativo. -La empatía en el trabajo colaborativo.	-diapositivas. -Papelotes. -Data. -Auditorio. -	Sobre situaciones concretas específicas, demuestra el cambio de conducta en el desarrollo de temas sobre el trato y las buenas relaciones.	Dos semanas

3.4.8.2. COMITÉ DE COMUNICACIÓN.

Son los agentes responsables del flujo de la información en una organización, el interior hacia el exterior o comunicación externa o la comunicación entre los miembros de la organización o empresa educativa.

• **Comunicación Externa**

FUNCIONES Y OBJETIVOS DEL COMITÉ

- Fundamentalmente se ocupa de la comunicación de la organización con el exterior. Se apoyará fundamentalmente en la nueva página web y en las redes sociales.

- Desarrollo de un plan de comunicación, junto al subcomité de comunicación interna, para lograr que la universidad sea conocida tanto por los usuarios, público en general, medios de comunicación, como por los profesionales de la educación superior, acercando en particular a nuestra sociedad.

- Campañas de información acerca de la calidad y los diferentes servicios que brinda la universidad.

• **Comunicación Interna**

FUNCIONES Y OBJETIVOS DEL COMITÉ

- Conseguir y facilitar una mayor comunicación entre la universidad, las empresas y sus estudiantes en Formación en la especialidad de ciencias naturales de la facultad.

- Fomentar la difusión y participación en aquellos eventos científicos como Congreso Nacional e Internacional, en los que facultad está representada.

- Trasladar a la Junta Directiva, todas las comunicaciones que provengan de la facultad o estudiantes en Formación.

MIEMBROS: El comité de comunicación estará conformado por cuatro miembros; que son elegidos por asamblea y propuesta por el decanato y autoridades correspondientes

Un Coordinador

Un asesor de comunicación e informática.

Un asesor de máquetin

OBJETIVO GENERAL: Gestionar un plan estratégico, necesidades y prioridades respecto a la gestión de la comunicación interna y externa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación interna de la facultad referente a la comunicación.
- Implementación de actividades para lograr una buena comunicación.

ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Revista o periódico interno

Cartelera

Intranet

Videoconferencia

Correo electrónico

Buzón de sugerencias

Reuniones

1. REVISTA O PERIÓDICO INTERNO

Descripción:

Es un documento escrito, de varias páginas impresas, de carácter colectivo y aparece en un determinado periodo de tiempo, oscila entre mensual o trimestral. Con escrito de una o varias materias, en función de la periodicidad dependerá su contenido.

Objetivo: informar, sobre aspectos generales o específicos de la empresa de su entorno, desarrollar la comunicación interna, ascendente, descendente y horizontal; motivar, mediante el subrayado de experiencias positivas realizadas en la empresa, dar formación sobre método de trabajo, etc. Así, como, integrar; desarrollando sentimientos de pertenencia al grupo y haciendo desaparecer información departamental.

Uso más frecuente: dar a conocer a toda la organización, de forma homogénea, una serie de informaciones de interés general y reforzar mensajes difundidos por otros canales. En función de los objetivos que pretendamos, esta información se realizará de un modo u otro, siendo una técnica más difundida dentro de las políticas de comunicación de la empresa.

Ventajas: crea una cita periódica con el lector, la plasticidad, tamaños, formas y polivalencia de contenidos, que la empresa adecuará según sus necesidades; su eficacia, ya que permite reforzar mensajes difundidos y el índice de comprensión y memorización de su lectura es bastante alto.

Inconvenientes: su mantenimiento resulta bastante pesado, por el esfuerzo que supone poner en marcha toda una máquina de redacción y confección, la necesidad de innovación y motivación para conseguir la máxima participación de los trabajadores.

2. CARTELERA

Descripción: es el espacio destinado a dar a conocer la comunicación formal escrita, existiendo diferenciación de espacios, en función de los objetivos que se persigan y al colectivo que se dirija. Debe colocarse en lugar visible, de fácil acceso al personal.

Objetivo: exponer durante un tiempo información de interés al público elegido / destinatario.

Uso más frecuente: la cartelera es un instrumento clásico en las organizaciones. Incluye información desde: la dirección, comité de empresa, desde la dirección al personal (comunicación vertical), información legales, así como referente a normas, procedimientos, campañas publicitarias, resultados, etc. Comunicación horizontal: información de carácter general de actividades, sobre los avances del negocio.

Ventajas: es muy simple y sencillo, con bajo costo y de fácil ejecución. Permite difundir todo tipo de información, desde

primeras noticias o como medio de refuerzo de temas comentados en reuniones u otras informaciones.

Inconvenientes: la información está limitada a lo expuesto en el panel. Dado que es un medio, simple y accesible, no se acostumbra a cuidar en exceso, tanto en la forma como en el tiempo de permanencia de la documentación, por lo que en numerosas ocasiones está muy desfasada.

Recomendaciones: es necesario integrar el tablón de anuncios dentro de la planificación de la comunicación y no como un hecho aislado. Diferenciar espacios o secciones dentro del propio panel, por ejemplo, entre informaciones urgentes e importantes, de otras más banales. No sobrecargarlo de información, ya que ello lleva a la falta de atención y dispersión de los mensajes.

3. INTRANET:

Descripción: es un sistema de nueva tecnología adaptado a las necesidades de la empresa.

Objetivo: aprovechar las nuevas tecnologías como canal de comunicación para informar.

Uso más frecuente: puede llegar a sustituir a otras herramienta de información, como cartas, el tablón o murales, la revista, etc.

Ventajas: la disminución importante de las comunicaciones escritas dentro de la organización, lo que llevaría a: una reducción de costos, agilidad de difusión, la certeza que llega a todo el público objetivo, y se puede utilizar diferentes lenguajes: escrito, video, movimiento, interactivo.

Inconveniente: la información en estos temas, nivel de desconocimientos de los destinatarios.

Recomendaciones: hay que cuidar mucho la presentación y convertirlo en algo ágil y atractivo.

4. CORREO ELECTRÓNICO.

Descripción: establecimiento de interacción entre diferentes usuarios de informática, conectados a una misma red interna.

Objetivos: posibilitar al usuario la recepción o emisión de mensajes entre personas conectadas a una misma red informática, como una mensajería interactiva.

Uso más frecuente: envío de cualquier tipo de mensajes, desde la convocatoria de una reunión a informaciones generales o específicas de la empresa.

Ventajas: rapidez en la comunicación, multidifusión: poder enviar a varios usuarios a la vez el mismo mensaje, confidencialidad , acceso restringido al ordenador, envío de mensajes más documento adjunto, reducción de costos, papel, fotocopia, sobres de envío, reducción de número de llamadas telefónicas.

Inconvenientes: Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos a que haya un exceso de información. Además la gente tiende a imprimir todos los mensajes recibidos lo que provoca una avalancha de papeles que precisamente se pretende evitar mediante el correo electrónico. Medio difícil de controlar, impacta de manera decisiva la imagen corporativa y las relaciones sociales con las audiencias tanto internas como externas.

Recomendaciones: mensajes sencillos y adaptados al medio. Acostumbrar al usuario al manejo de este instrumento.

3.4.8.3. PLAN DE CRISIS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.

El plan de crisis es un documento de trabajo elaborado por el comité de comunicación de forma metódica, clara y exacta, en el cual se detalla las posibles crisis que pueden afectar a la universidad o empresa en particular.

FINALIDAD.

- Evita caer en un estado de confusión e indecisión

- Tiene prevista una lista de acciones que se concretaran según el tipo de crisis que estalle.
- Permite rebajar los efectos negativos que produce cualquier suceso fatídico.
- Guía al personal acerca de lo tienen que hacer en caso de una emergencia.
- Entrena a los colaboradores, permitiendo abordar los sucesos imprevistos de un modo más sereno y tranquilo

ESTRUCTURA

Hay una diversidad de opiniones acerca de los puntos que se deben incluir. No hay un modelo único, pero en términos generales según Ana Fernandez Souto (2007) debe contener, los siguientes contenidos:

La Filosofía de la empresa: Cultura, Misión y Visión.

Justificación del plan: Referencia a crisis pasadas. Reflexión del por qué crear un comité de crisis.

Crisis Potenciales: Identificar los tipo de crisis que se pueden producir.

Objetivos: definir el objetivo que se va a lograr en cada tipo de crisis.

Medios de Comunicación: Elaborar los supuestos mensajes y los canales de comunicación más oportunos. Nombre del Portavoz o portavoces. Teléfonos.

Recursos: Internos: Equipamiento disponible y medios para afrontar la crisis. Externos: Organismos oficiales. Consultores. Asociaciones. Expertos.

Guía de Acción en caso de emergencia: Miembros del comité de crisis. Alertas y responsabilidades de los miembros Procedimientos a seguir con audiencias y públicos clave.

Evaluación del funcionamiento, simulacros y pruebas.

Disponer de un sitio web

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un plan de crisis anual para solucionar la ruptura de las relaciones interpersonales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Implementar actividades para la mejora de las relaciones interpersonales.
- Implementar un plan de crisis para la solución oportuna de las dificultades que se puedan suscitar.

3.4.8.4. EVALUACIÓN Y CONTROL.

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa o institución educativa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos, como ilustra la figura

Determinar lo que se medirá: Los administradores de alto nivel y el comité de comunicación necesitan especificar los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar. Los procesos y resultados se deben medir de manera razonablemente objetiva y congruente. El enfoque se debe centrar en los elementos más importantes de un proceso, es decir, en los que justifican la mayor

proporción del gasto o el mayor número de problemas. Se deben encontrar medidas para todas las áreas importantes, sin importar la dificultad.

Establecer estándares de rendimiento: los estándares que se usan para medir el rendimiento son expresiones detalladas de objetivos estratégicos. Son medidas de resultados de rendimiento aceptables. Cada estándar incluye generalmente un margen de tolerancia que define las desviaciones aceptables. Los estándares se establecen no sólo para el resultado final, sino también para las etapas intermedias del resultado de producción.

Medir el rendimiento real: las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados.

Comparar el rendimiento real con el estándar: si los resultados del rendimiento real se encuentran dentro del margen de tolerancia deseado, el proceso de medición se detiene.

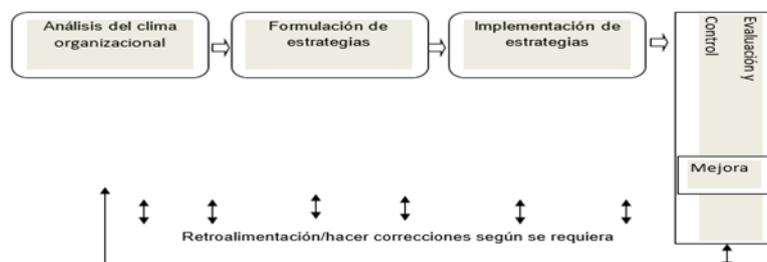
Tomar medidas correctivas: si los resultados reales quedan fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación y responder las siguientes preguntas:

¿Es la desviación sólo una fluctuación ocasional?

¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta?

¿Son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados? Se deben tomar medidas que no sólo corrijan la desviación, sino que también eviten que suceda de nuevo.

d. ¿Quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas?



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Los resultados del análisis de la problemática sobre el clima organizacional, justifica la implementación de un modelo de gestión estratégica para fortalecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencia Históricas Sociales y Educación en la especialidad de ciencias naturales.
- Las teorías de los sistemas de Rensis Likert, teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, teoría de la mediación de la comunicación de Manuel Martín Serrano y la teoría de la comunicación empresarial de Martín Martín Fernando; permiten diseñar un modelo estratégico para mejorar el clima organizacional en los estudiantes de la especialidad de ciencias naturales de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.
- Con el desarrollo del presente trabajo se subraya la importancia de un plan o estrategia de comunicación anual, el cual debe configurarse como una herramienta estratégica de gestión e inversión: en ella se resume la cultura, personalidad y esencia de la organización, así como las diversas acciones comunicativas que logran trasladar al público (objetivos y potenciales) una serie de valores y objetivos que se propone explicar y aplicar en el sector. En definitiva, el diseño de un adecuado plan comunicacional consigue una progresiva mejora de imagen, y la reputación social y credibilidad.
- Que el modelo de gestión basado en la teoría de la comunicación de Martín Martín Fernando, va a lograr mejorar las relaciones interpersonales de los estudiantes Facultad de Educación en la especialidad de ciencias naturales del VII ciclo de la universidad nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere aplicar este modelo de gestión estratégica de comunicación empresarial, teniendo en cuenta sus factores así como la planificación, para fortalecer el clima organizacional.
- Tomar en cuenta que el clima organizacional es un indicador interviniente y fundamental en el momento de planificar la gestión en la vida de la universidad.
- Asumir que los estilos adecuados de comunicación entre los miembros de la universidad tienen mucha implicancia en la buena relación interpersonal y por lo tanto el fortalecimiento en el clima organizacional.
- Este estudio debe ser aplicado por otros estudiantes cuando tengan que realizar estudios de investigación sobre el clima organizacional.
- Se sugiere que la institución debe fomentar otros trabajos propositivos sobre la gestión para mejorar el clima en la universidad.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Recuperado el 10 de Enero de 2010
2. Brunet, L. (1999). *El clima laboral*. México, D.F., México: Trillas.
3. Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México, D.F., México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
4. Robbins, A. (1999) Administración de las organizaciones. Fundamentos y aplicaciones. Madrid, España: Pirámide DHDH.
5. BRUNET, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas, México.
6. ROBBINS, Stephen (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
7. ALVAREZ, G., Guillermo. El clima organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigaciones y resultados. En : Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 / 2, 1992
8. LIKERT, Rensis. *Las organizaciones humanas*. New York, McGraw-Hill, 1967.
9. TORO ALVAREZ, Fernando. *Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO*. En: *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*. Vol. 15 n° 1, 1996.
10. Fernández Collao, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: D.F. Trillas. 2003
11. Bertalanffy, Ludwing Von. *Tendencias de la Teoría general de Sistemas*. Alianza, Madrid; 3ª Edición, 1984
12. Maslow Abran H: *Motivación and personality*. Nueva York, Mc. Gran Hill, 1961. 1967.
13. Mayo Elton: *The Social Problems of Industrial Civilización*, Cambidge Mass, Harvard University press 1945.

14. Mac Gregor Douglas. The Human side of Enterprise. Nueva York : Mc Gran Hill, 1960
15. Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio Organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol 11. N° 1/2 . 1992.
16. Aguilar M. (1997). "El clima social en los centros docentes" en Guil. Psicología Social de las organizaciones Educativas. Sevilla; Kronos.
17. Asensio Muñoz, I. ; Fernando Díaz, M J (1991) El Clima de las Instituciones de " Educación Superior" Revista Complutense de Educación, 2 (3); p. 501-518.
18. Martín Bris; M (1999) Clima de Trabajo y participación en la organización y Funcionamiento de los centros de Educación. Madrid Universidad de Alcalá-MEC.
19. Villa, A. . Villar, L.M.(1992) Clima organizativo y del aula, teorías , modelos e instrumentos de medida. Vitoria, Gobierno Vasco. Departamento de Educación, Universidades e investigación.
20. Tellez, R (2005). La influencia del Clima Organizacional en la Calidad de la Educación. Ser profesor Universitario. (Doc. En Línea) Disponible: <http://www.serprofesorUniversitario.pro.br/index>.
21. Zancudo, M.(1992) Factores Asociados a la Percepción del Ambiente Interno Organizacional de Docentes Universitarios. Interamericana de Psicología Ocupacional 11 (1 y 2). Pp: 1. 121-137.
22. Hernandez Sampieri, R. et alii (1991). Metodología de la investigación. México D. F. McGrawHill.
23. Martín Matín, Fernando (coord.) (2010b). Nuevos tiempos para la comunicación Empresarial e Institucional. Icono 14, núm. 16,8(2).
24. Sánchez Cortéz, J.A.(2008) La importancia del desarrollo organizacional en una Institución Pública Superior.
25. Silva, M.(1996). El clima en las organizaciones. Editorial. EUB. Barcelona.

26. Hackman, J., Oldhan, G. (2003). Comportamiento organizacional. Concepto, problemas y práctica. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.
27. Amorós, E (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de Economía. USAT-Lambayeque. Perú.
28. ARIAS GALICIA, M. (2000) "Administración de recursos humanos, para el alto desempeño". Editorial Trillas. México.
29. BROW, W y MOBERG, D (1990) "Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral" Editorial Limusa. México.
30. BRUNET, Luc (1997) "El clima de trabajo en las organizaciones". Ediciones Trillas. México.
31. CHIAVENATO, Adalberto (1999) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Interamericana Editores. Bogotá. Colombia.
32. CHIROQUE, Sigfredo (1997) "Gestión y Organización educativa". En Revista Pedagógica Maestros. Perspectivas de la organización escolar. N° 08. Lima-Perú.
33. CIAMPA, D. (1993) El clima institucional y la gestión en una institución educativa. Addison Wesley Iberoamericana. México.
34. FERNÁNDEZ, T (1999) "Análisis organizacional en educación". Documento de trabajo. Departamento de Sociología de la Universidad de la República. Montevideo-Uruguay.
35. FERNANDEZ, Evaristo (2001) Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Universidad Complutense de Madrid. Mc Graw Hill, Aravaca Madrid. España.
36. GONCALVES, ALEXIS (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) México
37. HANNA, D. (1992). Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño. Addison Wesley Iberoamericana. México.
38. LITWIN, G. y STRINGER en Kolb, D (1980) Psicología de las Organizaciones. Ediciones Prentice. México.

39. LITWIN y STINGER. Citado por ROBBINS, Stephen (1999) "Comportamiento organizacional". Revista Iberoamericana Educación N° 6. México.
40. MARÍN José (1999) "El clima organizacional: una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación" En Revista decisión administrativa N° 2 México.
41. OWENS, Robert (1985) "La escuela como organización". Editorial Santillana. Madrid-España.
42. SCHEIN, Edgard (1996) Psicología de la organización y el clima institucional. Ediciones Prentice. México.
43. TORO GARCÍA, Natalia (2004) "Clima organizacional: promoviendo la creatividad". Revista Creando N° 3. Colombia.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

ESCUELA DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN



TEST PARA EL ESTUDIANTE

Entidad: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Lugar y fecha: _____

OBJETIVO: La presente encuesta, tiene como finalidad obtener información confiable y válida sobre el estado del Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación en la especialidad de Ciencias Naturales, para dar sustento a un trabajo de investigación.

INSTRUCCIONES: Estimado estudiante la presente encuesta es anónima, le solicitamos leer todos los ítems y responderlas de manera objetiva y responsable; (marcando con una "X" una sola respuesta que creas conveniente)

Le agradecemos anticipadamente su colaboración.

A continuación se establecerán diversas afirmaciones sobre el clima organizacional y su propia situación, Califique con una escala de 1 a 5, en la que:

- 1: Nunca
- 2: Muy pocas veces
- 3: Algunas veces
- 4: Casi siempre.
- 5: Siempre.

TEMA RELACIONADO CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

SEXO: MASCULINO () FEMENINO ()

LOS MÉTODOS DE MANDO	1	2	3	4	5
1. La confianza es una actitud permanente entre nosotros.					
2. En nuestra facultad prevalecen las actitudes de libertad para tomar decisiones.					
3. Te sientes considerado por tus compañeros y miembros de tu facultad.					
FUERZAS MOTIVACIONALES	1	2	3	4	5
4. Te sientes valorado(a) por tus logros en la facultad.					
5. Hay recompensa por aciertos y logros por parte de la universidad.					
6. Te sientes satisfecho(a) en tu institución educativa superior.					
7. Hay satisfacción por el ambiente donde se imparten las labores académicas.					
PROCESO DE COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
8. Hay un buen estilo de comunicación con quienes integramos nuestra comunidad educativa, sabemos escucharnos unos a otros.					
9. En la facultad la información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión.					
10. Muchos de los integrantes de nuestra institución somos propensos a que hablen mal de nosotros					
11. La información que se imparte por autoridades y profesores nos llegan a tiempo.					
12. Hay facilidad de comunicación con las autoridades de mi facultad.					
13. La comunicación se direcciona siempre para los					

efectos de beneficios de la facultad.					
INFLUENCIA	1	2	3	4	5
14. El clima organizacional influye en la productividad institucional.					
15. Se percibe una amistad sincera y sin condiciones en mi facultad.					
16. La amistad en el trabajo favorece el la productividad					
17. La buena comunicación influye y permite la integración entre mis compañeros y compañeras para logros comunes.					
TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTO	1	2	3	4	5
18. En mi grupo surgen discrepancias cuando se debe tomar decisiones para beneficio común.					
19. La falta de conocimientos de la toma de decisiones genera conflictos.					
20. Mayormente los conflictos surgen por una mala distribución de los grupos de trabajo.					
21. Los conflictos son una oportunidad para mejorar la cohesión del grupo.					
22. En la negociación de un conflicto hay distribución equitativa, ninguno pierde.					
PLANIFICACIÓN	1	2	3	4	5
23. Hay planificación desde los más altos niveles jerárquicos.					
24. Los procesos para el logro de objetivos en la facultad son los más adecuados.					
25. Las autoridades asumen responsabilidad por clima					

organizacional.					
CONTROL	1	2	3	4	5
26. Siempre se asume autonomía en la toma de decisiones del grupo.					
27. En la facultad se forman grupos informales al margen de los establecidos.					
28. Existe una distribución equitativa de control en estamentos de la facultad.					
29. El clima organizacional tiene por función generar bienestar y satisfacción					
ADiestRAMIENTO Y CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
30. Hay capacitaciones permanentes por parte de la facultad.					
31. El grupo de estudios genera actitud positiva ante las capacitaciones de clima organizacional					
32. El clima organizacional en la facultad ejerce influencia en el desempeño.					
33. En la institución educativa, el recurso humano es valorado en todo aspecto.					

GRACIAS



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



UNIDAD DE POST GRADO

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

1. Nombre del modelo validado:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN EN LA ESPECIALIDAD DE CIENCIAS NATURALES DE LA UNIVERSIDAD “NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE 2015

2. Autores: **Lic. Alamiro Herrera Fernández.**
 Lic. Jessica Gonzales Saucedo.

3. Fecha de la validación: __/08/17

4. Ficha de evaluación:

N°	INDICADORES	VALORACIÓN	
		ÓPTIMO	DEFICIENTE
1.	El objetivo general está planteado y responde al logro que se desea alcanzar.		
2.	Las estrategias metodológicas son pertinentes al grupo con el que se va a trabajar y al desarrollo de los temas propuestos.		
3.	Las actividades se encuentran organizadas y distribuidas adecuadamente y responden al objetivo		
4.	El modelo propuesto está sustentado con teorías científicas.		
5.	Las actividades propuestas en el modelo están orientadas a fortalecer el clima organizacional.		
6.	La comunicación empresarial es un factor mediador en la mejora del clima organizacional.		
7.	el modelo responde a la solución del problema propuesto		
8.	Los comunicación empresarial responden a la teoría, base de la propuesta del modelo		
9.	El modelo tiene factibilidad para implementar en la facultad y universidad.		
10.	El modelo cuenta con un plan de evaluación y control		

5. Observaciones y recomendaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Firmas y post firmas de los expertos:
