



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO - PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Propuesta de modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional de la escuela profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo - 2017.

TESIS

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

Autora:

Chapoñan Delgado, Liz Astrik

Asesor:

Castro Kikuchi, Jorge Isaac

LAMBAYEQUE – PERU

2018

Propuesta de modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional de la escuela profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo -2017.

Chapoñan Delgado, Liz Astrik

AUTORA

Dr. Castro Kikuchi, Jorge

ASESOR

Presentada a la Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la FACHSE de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para optar el Grado Académico de MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA,.

APROBADO POR:

Msc Alfaro Barrantes. Miguel
PRESIDENTE DEL JURADO

MSc. Ríos Rodríguez, Martha
SECRETARIO DEL JURADO

Dr. Bances Acosta, Manuel
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, diciembre de 2018

DEDICATORIA

- A Dios por ser la guía de mi vida.

A mi familia:

*Por su permanente e incondicional apoyo en
el logro de mis metas.*

LizAstrik

AGRADECIMIENTO

- A todas las personas que de una u otra manera me apoyaron en culminar mis estudios de Maestría.

Liz Astrik

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

Pág.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación de la Universidad Particular de Chiclayo	12
1.2. Cómo surge el problema.....	15
1.3. Cómo se manifiesta y qué característica tiene.....	17
1.4. Descripción del problema	18
1.5. Metodología.....	20

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Orígenes y definición del clima institucional	24
2.1.1. Relaciones humanas.....	26
2.1.2. Las relaciones humanas en la comunidad universitaria.....	26
2.1.3. Aportaciones y limitaciones del enfoque de Relaciones Humanas..	28
2.1.4. De las Relaciones Humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento.....	29
2.1.5. Factores que influyen en el Clima Institucional.....	31
2.2. Bases Teóricas.....	35
2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	35
2.2.2. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow	39
2.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.....	41

2.3. Cultura Organizacional.....	45
2.3.1. Niveles de Cultura Organizacional	48
2.3.2. Clasificación de la Cultura Organizacional	50
2.3.3. Características de la Cultura Organizacional	52
2.3.4. Funciones de la Cultura Organizacional.....	53

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

3.1. Análisis y resultados de encuestas aplicadas a los directivos, docentes y administrativos	56
3.2. Modelo teórico de la Propuesta	77
3.2.1. Introducción	78
3.2.2. Objetivo del Programa	78
3.2.3. Fundamentación.....	78
3.2.4. Datos generales del equipo de trabajo involucrado.....	80
3.2.5. Alcance e impacto del Programa.....	80
3.2.6. Beneficios por alcanzar	81
3.2.7. Líneas estratégicas de la propuesta.....	81
3.2.8. Descripción de contenidos y desarrollo	81
3.2.8.1. Acciones de la comunicación y las Relaciones Interpersonales.....	81
3.2.8.2. Estrategia diseñada, acciones de intervención.....	82
3.2.8.3. Definiciones operacionales:.....	85
3.2.8.4. Integración de las acciones para contribuir a la formación adecuada de las Relaciones Humanas.....	88

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ANEXOS

RESUMEN

Este trabajo aborda el estudio realizado por la autora sobre **el mejoramiento del clima institucional de la** Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo, a través del diseño de una Propuesta de cultura organizacional, ya que en los tiempos actuales demandan la solución de esta problemática tan álgida. Asimismo, constituye un tema de interés en todas las instituciones educativas de nivel superior por cuanto ayuda a mejorar la gestión universitaria.

De esta manera, **el problema** está dado por las deficiencias en las relaciones humanas tanto de docentes, administrativos y estudiantes, que no permiten desarrollar formas adecuadas de convivencia dentro de la Universidad de Chiclayo y por ende existe la necesidad de optimizar el clima institucional en la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo

El **objeto** de la investigación es el Clima Institucional, y el **campo de acción es** la Cultura Organizacional.

El **objetivo**: Proponer un modelo de cultura organizacional para mejorar el Clima Institucional de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo.

El aporte teórico fundamental de la investigación radicaré en la estructuración de una propuesta de un modelo de cultura organizacional, basada en las teorías de Rensis Likert, Abraham Maslow y Elton Mayo. **La significación práctica** de la investigación está en la concepción del modelo de cultura organizacional acercándose a las demandas del contexto social

La actualidad del trabajo radica en la búsqueda de nuevas modalidades de gestionar los recursos humanos y mejorar el clima institucional de las instituciones educativas.

ABSTRACT

This work deals with the study carried out by the author on the improvement of the institutional climate of the Professional School of Medical Technology of the Private University of Chiclayo, through the design of a proposal of organizational culture, since in the current times they demand the solution of this problematic so algida. Likewise, it is a topic of interest in all higher education institutions as it helps to improve university management.

In this way, the problem is due to the deficiencies in the human relations of teachers, administrators and students, which do not allow to develop adequate forms of coexistence within the University of Chiclayo and therefore there is a need to optimize the institutional climate in the Medical Technology Professional School of the Private University of Chiclayo

The object of the investigation is the Institutional Climate, and the field of action is the Organizational Culture.

The objective: To propose a model of organizational culture to improve the Institutional Climate of the Professional School of Medical Technology of the Private University of Chiclayo.

The fundamental theoretical contribution of the research will lie in the structuring of a proposal for an organizational culture model, based on the theories of Rensis Likert, Abraham Maslow and Elton Mayo. The practical significance of the research is in the conception of the organizational culture model, approaching the demands of the social context

The actuality of the work lies in the search for new ways of managing human resources and improving the institutional climate of educational institutions.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación estamos conscientes de que en cada una de las Instituciones universitarias laboran un conjunto de personas con preparación distinta, dedicados a atender una parte del servicio que se les proporciona a los jóvenes por cuanto la "convivencia que tienen con ellos los convierte en agentes educativos que influyen intensamente en su formación".

Como se ha mencionado, cada integrante de las instituciones tiene un papel importante y una influencia en los jóvenes, por ello es necesario considerar que las Relaciones Humanas deben de ser las más adecuadas en las interacciones entre los miembros de una comunidad universitaria.

Este trabajo aborda el estudio realizado por la autora sobre el mejoramiento del clima institucional y por ende las Relaciones Humanas. Se observa un deterioro en el clima institucional, no hay mucha empatía de los docentes por parte de los estudiantes. Cuando se encargan trabajos existe una falta de interés para su desarrollo. Los estudiantes y docentes, no interactúan para solucionar los problemas. Los docentes presentan una falta de liderazgo y carisma en el trabajo ya que ningún docente toma decisiones con respecto a alguna problemática, no quieren asumir riesgos, así como la identidad institucional no está presente. Frente a esta realidad problemática es que proponemos diseñar un programa de mejora del clima institucional entre los miembros de la comunidad universitaria, especialmente en la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo.

De esta manera, el problema está dado por las deficiencias en las Relaciones Humanas que no permiten desarrollar formas de convivencia dentro de la institución, y poder optimizar el clima institucional en la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo.

El objeto de la investigación es el Clima Institucional, y el campo de acción es el desarrollo de la Cultura Organizacional.

Constituye objetivo del trabajo: Proponer un modelo de cultura organizacional para mejorar el Clima Institucional de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo.

La hipótesis que se plantea: Si proponemos un modelo de cultura organizacional basado en la teoría de Rensis Likert, Abraham Maslow y Elton Mayo, entonces contribuirá a mejorar el Clima Institucional de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo.

El aporte teórico fundamental de la investigación radicaré en la estructuración de una propuesta de mejorar las Relaciones Humanas. La significación práctica de la investigación está en la concepción del modelo acercándose a las demandas del contexto social.

La actualidad del trabajo radica en la búsqueda de nuevas modalidades de gestionar los recursos humanos y mejorar el Clima Institucional en las comunidades universitarias.

La tesis tiene tres capítulos diseñados en forma coherente de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo se hace un análisis del clima institucional y de las Relaciones Humanas en el contexto actual considerando la ubicación problemática y la metodología a utilizar.

En el Segundo Capítulo se hace un análisis de los Fundamentos Teóricos sobre el clima organizacional, que servirán de base para mejorar las Relaciones Humanas.

En el Tercer Capítulo trata de los resultados de la investigación y de la Propuesta de Cultura Organizacional para mejorar el Clima Institucional de la de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo.

Se trata también de los Fundamentos Filosóficos, Psicológicos y Pedagógicos como estrategias diseñadas para las acciones de intervención.

En la parte final se explicitan de las Conclusiones a que se ha llegado y las recomendaciones que se deberán tener en cuenta para la aplicación del Programa.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO

La Universidad de Chiclayo, fue creada mediante Ley N° 24086, el 11 de Enero de 1985, dando inicio a sus labores académicas con las Carreras Profesionales de Arquitectura y Urbanismo y la Facultad de Ciencias de la Salud, con la Escuela Profesional de Obstetricia.

Posteriormente, se modifica el Art. 02 de la Ley de Creación mediante Ley N° 2478 el 22 de Diciembre de 1987, ampliando las Carreras Profesionales de Ciencias de la Salud, con las Escuelas Profesionales de Tecnología Médica con la especialidad de Radiología, Terapia Física y Rehabilitación y Laboratorio Clínico; Facultad de Educación con las Escuelas Profesionales de Educación Inicial y Educación Especial.

En el año 1992 la Universidad de Chiclayo adquiere su plena autonomía eligiendo a sus máximas autoridades.

En 1993 se aprueban las Carreras Profesionales de Derecho, Ingeniería Informática y de Sistemas, Psicología, Administración de Empresas, Contabilidad, Economía; del mismo modo se amplía la Facultad de Educación con Educación Primaria y Secundaria.

A la fecha la Universidad de Chiclayo cuenta con 9 facultades y 16 Escuelas Profesionales, habiéndose creado la Facultad de Medicina Humana y la Escuela Profesional de Enfermería Al presente año ya contamos con la apertura de las Escuelas de Ingeniería Civil y Marketing.

En la Actualidad contamos con una infraestructura moderna distribuida en el campo universitario ubicado en el Km. 4.5 de la carretera a al Balneario de Pimentel y el edificio de la Urb. Miraflores donde funciona la Facultad de Derecho. Asimismo las funciones administrativas se realizan en el local de Miraflores Mz H Lote 9 y la Escuela de Post Grado en Juan Manuel Iturregui 133.

MISIÓN

Nuestro compromiso como Comunidad Universitaria es la permanente formación profesional y la consolidación de los principios éticos, morales y democráticos; con bases sólidas en el proceso de formación de nuestros estudiantes; ofreciendo enseñanza y aprendizaje innovador para la investigación, proyección y promoción; alcanzando estándares de calidad internacional; promoviendo y promocionando una cultura global con alta sensibilidad humana.

VISIÓN

Ser la Universidad líder en la formación de profesionales creativos, competitivos y humanos, fundamentada en la cultura del conocimiento, la investigación e innovación para alcanzar el reconocimiento y mérito a nivel nacional e internacional acorde a las exigencias académicas y de investigación en el mundo globalizado.

FINES

- La preservación, cultivo y transmisión de la cultura universal con sentido crítico, creativo y formando los valores nacionales.
- El impartir educación superior universitaria del más alto nivel y calidad académica.

- La formación de profesionales humanistas y científicos de la más alta calidad académica acorde con las necesidades prioritarias del país, con valores éticos y actitudes responsables y solidarias en el conocimiento de la realidad nacional, latinoamericana y universal.
- El desarrollo y promoción de la investigación científica aplicada a la solución de los problemas del entorno.
- Desarrollo permanente de la Extensión y Proyección Universitaria como vínculo objetivo universal de la sociedad.
- Sentido de integración y participación activa en las tareas de desarrollo de la sociedad.
- Ofrecer servicios de carácter técnico, científico y pedagógico, requeridos por la comunidad local, regional y nacional.

ESCUELA PROFESIONAL DE TECNOLOGÍA MÉDICA

La Escuela Profesional de Tecnología Médica forma profesionales con sólida formación integral, basada en principios éticos, humanistas, científicos y tecnológicos; capaces de comprender el contexto social, los problemas humanos, biológicos, biofísicos y bioquímicos, que le permite cumplir funciones asistenciales, de gestión, extensión y compromiso social, con el propósito de contribuir a la prevención diagnóstico y tratamiento de las enfermedades que afectan al hombre y su entorno

Sus especialidades son:

- Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica
- Terapia Física y Rehabilitación
- Radiología

1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA

Las Relaciones Humanas se iniciaron desde que Dios creó al primer hombre. Adán antes de conocer a Eva, se relacionaba con las plantas y los animales; también hablaba con su creador. Cuando Dios le dio una compañera, él se sintió muy feliz y fue entonces cuando comenzaron las primeras Relaciones Humanas. Cuando nacieron sus hijos comenzaron nuevas formas de relaciones, hasta que Caín mató a Abel y se acabaron las relaciones fraternales y por consiguiente las Relaciones Humanas.

En América las primeras formas de Relaciones Humanas dentro de una organización y por consiguiente un buen Clima Institucional, se dieron con lo que se conoce como los Experimentos de Hawthorne, que efectuó la Compañía Western Electric (con sus trabajadores) en 1924 en una ciudad cerca de Chicago, donde se efectuó una serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo para elevar la productividad mediante buenas Relaciones Humanas y por consiguiente mejorar el Clima Institucional de la Empresa. El resultado permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo; en general los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos, además debería considerarse al trabajador como parte de la empresa mediante el diálogo permanente y otorgarle los estímulos que se merecían en su momento oportuno.

En el plano nacional, las primeras Relaciones Humanas laborales, se dieron a partir del reconocimiento de la Jornada General de las 8 horas de trabajo y otros beneficios para los trabajadores durante el segundo gobierno del Presidente José Pardo. Todos los beneficios otorgados a los trabajadores motivarían que aparecieran las buenas Relaciones Humanas entre empresarios y trabajadores que con el tiempo darían lugar a un excelente Clima Institucional.

La comunidad educativa se encuentra encuadrada dentro de la educación formal o sistemática en cual se desenvuelve el proceso de enseñanza-aprendizaje, por el cual el Dr. Ernesto Rodríguez Fierro, la define: “Como un proceso interactivo y dialógico que se da entre el docente y estudiantes, que tiene como finalidad la formación integral del hombre y el desarrollo de la sociedad, en forma voluntaria, intencionada, consciente y sistemático, que produce cambios y transformaciones, en busca de la perfección en el ser humano y la sociedad” .

Para englobar una perspectiva de la realidad en el marco de la convivencia, es necesario poder priorizar el efecto de las Relaciones Humanas dentro de las instituciones educativas, la cual midiéndola desde su valor definitorio: “Como un proceso sistemático, gradual, inherente del ser humano, que nace en la convivencia de las reglas sociales”, nos perfila a poder definir un juicio sustentable del contacto interpersonal como:” Es el proceso en el cual los individuos se relacionan con otros seres sociales por diversos intereses de nivel particular, familiar, institucional.”. Con este valor introductorio se enfatiza que la convivencia laboral de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad Particular de Chiclayo no es del todo favorable, encontrándose una serie de conflictos que ocasionan la ruptura de las relaciones humanas como: la hostilidad, la indiferencia deliberada o causal, la presión, la censura y las discordias. Según el grado de participación de los interactuantes, horizontales (democrático) y verticales (autoritarios), todos estos parámetros de relación están sujetos a la Ética (del griego *ethika*, de *ethos*, “comportamiento”, “costumbre”), principios o pautas de la conducta humana, a menudo y de forma impropia llamada moral (del latín *mores*, “costumbre”) y por extensión, el estudio de esos principios a veces llamado filosofía moral. Esto determina una serie de posturas erradas desde el punto de vista del contacto interpersonal de cada uno de los docentes, mostrando su mala voluntad y su desatinada disconformidad con las decisiones y actitudes de aceptación de grupo en bienestar de la armonía del clima institucional,

Es necesario priorizar una serie de actividades que comúnmente pueden afianzar las relaciones personales, describiendo un mejor nítido horizonte de percepción institucional entre los que conforman un grupo de trabajo. La posición de la personalidad como: las pautas de pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijos y estables profundamente enraizadas en cada sujeto, muestran una inestabilidad observable en la definición de su comportamiento.

1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICA TIENE

Al realizar un diagnóstico sobre las actividades, y principalmente en las funciones y actitudes que presenta el personal que labora en esta institución, es decir, en el clima institucional; dio como resultado, la falta de un espacio propio y adecuado para las relaciones Interpersonales, además la falta de un proyecto de trabajo que llene las expectativas del personal, hace difícil constituir un equipo de trabajo en el cual cada uno diera su mejor esfuerzo.

Las relaciones interpersonales no son las más adecuadas para cumplir con los fines de la universidad, todo lo anteriormente descrito dio como el punto de partida favorecer principalmente las Relaciones Humanas dentro del colectivo de esta universidad, puesto que: " En cualquier sociedad las Relaciones Humanas son un punto de partida para llevar a cabo toda meta que se proponga realizar".

Las Relaciones Humanas son de vital importancia en toda institución, en la cual se proponen proyectos, propósitos, metas, etc. y donde cada uno de los participantes desempeñen un papel relevante; es por esto que considero muy importante tomar en cuenta las características de cada agente involucrado, así como también su cultura, historia personal, habilidades y porque no, sus defectos, esto con la finalidad de un conocimiento a fondo de cada uno de ellos.

Para el espíritu humano es más ennoblecedor permitir que la gente se juzgue así misma y no juzgarla; en muchos de los casos, las personas saben en sus corazones, mejor que en los informes, como están las cosas. El discernimiento interior puede ser mucho más preciso que la observación o la medición.

Por las necesidades que estimé dentro del diagnóstico realizado desde un inicio, me propuse diseñar un modelo de una cultura organizacional, con la finalidad de mejorar el clima institucional al desarrollar diariamente la labor docente, que considero, que en un futuro muy próximo darán buenos resultados.

1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

De la problemática expuesta se trata de buscar a través de un programa la forma de contribuir en la mejora del Clima Institucional y por ende en las Relaciones Humanas en la universidad, por lo tanto, es necesario enfatizar que el manejo coyuntural de la plana docente, está expuesto a una serie de concatenaciones de aprobación positiva o de una desaprobación negativa (es decir en el amplio proceso de interrelación personal), logrando perfilar un bosquejo sólido y conciso, sobre la base de la armonía, dentro del desenvolvimiento profesional en una comunidad universitaria.

De allí nace la necesidad de poder operativizar un programa, el cual tenga todas las condiciones necesarias para poder equilibrar el manejo específico en el rubro de las Relaciones Humanas y profesionales en los docentes de la Comunidad universitaria, para lo cual se cuenta con una perspectiva teórica y estratégica suficiente como para poder emprender la solución del conflicto

La descripción problemática está encuadrada en tratar de impulsar un logro y dominio de consideración en lo que respecta a los valores éticos

fundamentales en el perfil de un profesional y más aún tratar de afianzar los rasgos pre-requisito de un formador dentro de su condición pertinente en el bosquejo de la educación actual. Todo ello se puede afianzar cumpliendo algunos pre-requisitos que logrará optimizar su interacción con las demás personas como por ejemplo desarrollar el valor de la empatía, solidaridad, responsabilidad y afán de servicio.

Por necesidad en todo centro de trabajo se dan las interacciones sociales, a éstas hace falta darles un sentido humano y comprometido con el trabajo para que sea un estímulo constante en las jornadas, con la tendencia hacia un crecimiento más humano y social.

En los tiempos actuales, donde la falta de una cohesión social, donde los valores sociales resaltan en el quehacer cotidiano, resulta imprescindible la práctica favorable de las Relaciones Humanas.

Las Relaciones Humanas tienen su origen principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándose de los conceptos rígidos y mecanicistas de una administración de empresas públicas y privadas, buscando con ello una participación más abierta y positiva, que busque la interpretación, el estudio y tratamiento de las problemáticas humanas.

En las ideas de la filosofía programática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, se pone de manifiesto una utilidad de la vida en función con la satisfacción de las necesidades e intereses, asociados a las cotidianidades que se viven diariamente en los centros de trabajo y que permitirán una interacción permanente que lleve al intercambio de ideas y opiniones en torno a un asunto.

Cada individuo es una personalidad altamente diferente que influye en el comportamiento y actitudes de los otros con quienes mantienen contacto y

está por otro lado, muy influido por los otros. Cada individuo busca ajustarse a otros individuos y a otros grupos definidos, pretendiendo ser comprendidos, ser bien aceptados y participar en el sentido de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Su comportamiento es fuertemente influenciado por el medio ambiente y por las diversas actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos. Es principalmente dentro de una institución donde surgen las oportunidades de interacción social, frente al gran número de actividades y acciones a desarrollar y las interacciones necesariamente resultantes. Es exactamente la comprensión de la naturaleza de esas expresiones humanas las que permitirán a los que dirigen las instituciones educativas, tener mejores resultados de sus subordinados y permitirá una atmósfera óptima, en donde cada individuo es estimulado a expresarse en forma libre y saludable.

1.5. METODOLOGIA

Exploratorio y descriptivo.

El carácter exploratorio, para La Torre y otros (1996), se evidencia en que el interés del investigador es explorar las relaciones de causalidad que ocurren en un contexto espacial y temporal determinado en un momento determinado. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Cohen, L. y Manion, L. (2001) indican que la mayoría de los estudios en educación son más descriptivos que experimentales, por cuanto se basan en observar a los sujetos, grupos, métodos y materiales utilizados con el fin de describir, comparar, analizar e interpretar las entidades y los acontecimientos.

Es descriptivo, pues de acuerdo con Best, J (2000) “trata, de descubrir e interpretar lo que es”, lo que significa, precisar la naturaleza de una situación

tal como se halla en el momento en que se realiza el estudio. Las investigaciones descriptivas son aquellas cuyos datos pueden ser cuantitativos o cualitativos o combinar el empleo de ambos tipos de datos. En ella no se busca comprobar una hipótesis sino buscar una información que ayude a tomar una decisión. Por su parte, Bolívar, A (2001: 51) señala que este tipo de estudio “no pretende tener un carácter confirmatorio de contrastación de hipótesis previamente formuladas con el posible objetivo de emitir leyes generalizables o conexiones causales; sino más bien hacer un análisis descriptivo de la situación”. Ary y otros (2012) señalan sobre este mismo aspecto, que “este tipo de investigación casi nunca busca la comprobación de hipótesis”; simplemente presenta la situación sin ahondar en explicaciones.

Para alcanzar los objetivos que señalamos anteriormente, se estructuró un plan de ejecución, por etapas que configuran el proceso de investigación. El orden que se estableció no implica necesariamente la secuencialidad en el desarrollo de las mismas, ya que en muchas ocasiones se desarrollaron de manera simultánea durante el tiempo en que se realizó el proceso de la investigación.

Una vez que se determinó cuál era el problema que se quería investigar, se inició el proceso de revisar la bibliografía sobre la temática esta actividad. Se realizó durante todo el proceso que llevo la investigación, para redactar el Marco Teórico-Conceptual y se buscaron antecedentes sobre investigaciones que trataran sobre el mismo tema. Finalmente, se procedió a establecer los objetivos que se pretendían a través de la investigación.

Asimismo, al determinar el problema a investigar, se inició el proceso de diseñar y validar el instrumento que se iba a utilizar para recoger la información mediante revisiones y ajustes correctivos y tomando en cuenta las sugerencias efectuadas por pares, expertos y el docente asesor del trabajo; se diseñó el

instrumento que se aplicó. Finalmente se les entregó a tres docentes para que lo evaluaran. Posteriormente se procedió a determinar su validez y el grado de confiabilidad.

Tan pronto como se organizaron los cuestionarios a aplicar a docentes, se procedió a determinar la muestra que se iba a estudiar con la finalidad de recoger las informaciones. Para procesarlas, se utilizó una tabla diseñada en Excel para tabular los datos y aplicar el programa estadístico SPSS con el propósito de un análisis descriptivo a partir de las frecuencias obtenidas y un análisis factorial de ambos cuestionarios. Con los resultados alcanzados se elaboró un resumen que recoge el perfil de lo que son los docentes.

Al aplicar el cuestionario a los docentes se procedió a:

- Informarles cuál era la temática a que se refería el instrumento y los objetivos que se perseguían con la investigación.
- Se les indicó que deberían responder de la manera más sincera y de acuerdo a como se realiza en la práctica ordinaria de aula.
- Se les dio el tiempo suficiente para que la respondieran.

Como resultado de las conclusiones y recomendaciones de la investigación que hemos realizado, se desprende la necesidad de implementar un programa que facilite el mejoramiento de las Relaciones Humanas en la plana docente.

La selección de los instrumentos a utilizar en la investigación es un paso importante que orienta sobre el tipo de investigación que se va a realizar. Conocemos que existen instrumentos acordes con investigaciones cuantitativas y otros a investigaciones cualitativas. En el caso de esta investigación, utilizamos datos de carácter cuantitativo y las informaciones se complementaron con informaciones cualitativas.

En lo que corresponde al estudio que se presenta, la recolección de la información se realizó mediante la aplicación de un cuestionario como un medio que permitió conocer sobre el mejoramiento del clima institucional en la comunidad universitaria de la Universidad Particular de Chiclayo.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEORICOS

2.1. Orígenes y definición de clima Institucional

El interés suscitado por el campo del clima institucional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Los orígenes de la preocupación por el clima institucional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima institucional (Fernández y Sánchez 2011).

Al respecto, Rensis Likert (2006), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

El clima institucional es un concepto amplio que abarca los modos de relación de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, a los canales de comunicación existentes entre sus integrantes, a las relaciones humanas, etc.

Podemos expresar que es un concepto que está referido a la vida institucional “vivenciales más que medibles“. El clima en una institución se vive, se siente permanentemente, y a los efectos de poder evaluarlo se debe operacionalizar.

Es así que el clima institucional es configurado como una dimensión o ámbito evaluativo básico y es definido como “la calidad del entorno global de una organización”.

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

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

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

Además se le entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.

En este sentido, se hace necesario hablar de los aspectos fundamentales que también configuran y establecen un buen o mal clima institucional.

2.1.1. Relaciones Humanas

Existen diversos conceptos respecto a las **Relaciones Humanas**; el Sr. Manuel Zereceda las define de la siguiente forma: “Es un proceso sistemático, gradual e inherente del ser humano, que nace la convivencia de las reglas sociales; indudablemente, las Relaciones Humanas es un alto nivel de grado de socialización donde el hombre da las muestras de ser un gregario, y al

mismo tiempo un animal póliton tal como había sentenciado el filósofo Aristóteles¹”.

Entendemos por **Relaciones Interpersonales** al proceso en el cual los individuos se relacionan con otros seres sociales por diversos intereses de nivel particular, familiar, institucional, etc.

Las **Relaciones Intrapersonales**, son el proceso consigo mismo y que la persona demuestra como una determinada personalidad, pues, el individuo sin la sociedad no puede cumplir convenientemente su deber supremo de conocer y amar a Dios, quien le ha dotado de una naturaleza en facultades y aspiraciones que lo hacen apto para vivir en sociedad.

Estas facultades se pueden sistematizar en:

- El deseo de tener un compañero
- La capacidad de abnegación
- El lenguaje como medio de intercambiar pensamientos y sentimientos
- La diferencia de sexos y su atracción mutua.

2.1.2. Las relaciones humanas en la comunidad universitaria.2

La comunidad universitaria se encuentra encuadrada dentro de la educación formal o sistemática en la cual se desenvuelve el proceso de enseñanza-aprendizaje, por ese motivo el Dr. Ernesto Rodríguez Fierro, la define como:” Un proceso interactivo y dialógico que se da entre el docente y estudiantes, que tiene como finalidad la formación integral del hombre y el desarrollo de la sociedad, en forma voluntaria, intencionada, consciente y sistemático; que produce cambios y transformaciones, en busca de la perfección en el ser humano y la sociedad” .

¹ Versión Filosófica de SÓCRATES, en su libro consideró que el hombre no puede vivir aislado de sus semejantes.

² ALVARADO Manuel. “Relaciones Interpersonales”. Documento de trabajo, Puno, 2004, Pág. 15

De otro lado enfocan las Relaciones Humanas dentro del proceso educativo desde **una perspectiva de un criterio holístico**, entendido como un todo, como un conjunto que son los agentes educativos que están integrados, interrelacionados e interdependientes, pues si uno de ellos falta, entonces hablaríamos de una baja calidad educativa. Pues, las Relaciones Humanas, considerada como cadena social interactiva, es llevada a cabo por componentes personales semieducativos o estudiantes, que es el elemento principal, quien aprende, se forma y desarrolla en forma activa y participativa, bajo la orientación del docente; docente, formador, orientador, que es quien enseña, guía, orienta, asesora, conduce y facilita el aprendizaje en la formación integral del educando.

La comunidad, es quien colabora, apoya y participa a favor del proceso enseñanza aprendizaje dentro de la comunidad universitaria que estará representada por los padres de familia. Todos ellos actúan para fortalecer y mantener buenas Relaciones Humanas bajo un clima democrático, pues es el objetivo que se desea alcanzar. Todos estos agentes educativos están sujetos a normas de convivencia que se expresa por normas, reglamentos internos de toda comunidad universitaria, lo que constituye un instrumento pedagógico, cuya finalidad es propiciar que los alumnos y alumnas puedan aprender en forma eficaz y con agrado en el aula, y con sus relaciones cotidianas con sus compañeros y docentes.

Uno de los instrumentos pedagógicos que se ha puesto en vigencia en las últimas décadas 1980-1990, es precisamente el reflejo del diseño y la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, en donde se nos proporciona el manejo de las Relaciones Humanas en los diversos niveles; por ejemplo, en el plano jerárquico representado por el director y su relación con los docentes en donde debe haber capacidad de comunicación y mantenimiento de buenas Relaciones Humanas, relación con la institución, con los padres de familia y con los alumnos.

Respecto a la convivencia en el aula se requiere normas en relación con los compromisos asumidos libremente por los educandos y docentes con el propósito de generar un clima apropiado para el aprendizaje, especialmente dentro del marco de aprender a ser y aprender a vivir juntos.

2.1.3. Aportaciones y limitaciones del enfoque de Relaciones Humanas

- **Aportaciones.-** Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de Relaciones Humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraban la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, (las “máquinas vitales” como Owen solía llamarlos), pagaría mejores dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

- **Limitaciones.-** Los experimentos de Hawthorne, aunque influyeron profundamente en la forma en que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación. La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y de mucha confusión.

El concepto de “hombre social” era un importante contrapeso al modelo unilateral de “hombre económico-racional”, pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo, con todo, los

intentos hechos por incrementar la producción en la década de 1950, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.

Por lo visto, el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura, la estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes, etc. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.

2.1.4. De las Relaciones Humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento

Mayo y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo. Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), sirviéndose además de métodos más refinados de investigación. De ahí que éstos últimos hayan recibido el nombre de "científicos del comportamiento y no teóricos de las relaciones humanas".

Mayo y los teóricos de las Relaciones Humanas introdujeron el concepto de "hombre social", motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás. Algunos estudios de la conducta, entre ellos Argyris, Maslow y McGregor, sostuvieron que el concepto de "hombre que autorealiza" explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

Según Abraham Maslow, las necesidades que estamos motivando a satisfacer caen dentro de una jerarquía. En la parte inferior de ésta se hallan las necesidades físicas y de seguridad. En la parte superior se encuentran las necesidades del ego (la necesidad del respeto, por ejemplo) y las de autorrealización (entre las que se encuentra la necesidad de significado y crecimiento personal). En general, las necesidades de nivel inferior han de ser

satisfechas antes que examinen las de nivel superior puesto que muchas de ellas han sido satisfechas en el mundo moderno; casi todos estamos motivados, por lo menos en parte, por las del ego y las de autorrealización. El gerente que conoce estas necesidades está en condiciones de utilizar distintas formas de motivar a sus subalternos.

Algunos psicólogos pensaron años después que también este modelo es inadecuado para explicar debidamente lo que motiva al trabajador. Afirma que no todos pasan de forma predecible de un nivel a otro en la jerarquía de necesidades. Para algunos, el trabajo no es más que un medio de satisfacer sus necesidades de orden inferior. A otros, tan sólo les satisface ver cubiertas sus necesidades de orden superior e incluso optan por trabajos que amenazan su seguridad con tal de alcanzar metas exclusivas. Para estos científicos de la conducta, el modelo más realista de la motivación humana es el "hombre complejo". El buen gerente sabe que no hay dos personas exactamente iguales y adapta sus intentos de influir en la gente atendiendo a sus necesidades individuales.

Los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos (lo que piensa, sabe y prevé). Sin embargo, preguntarse por qué actúa de esta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. Para responder qué es la motivación debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, el análisis motivacional especifica una meta determinada, para cuya consecución el ser humano gasta energía. Si desea poder, por ejemplo, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su naturaleza; si desea obtener status, buscará ingresar al club adecuado; si rechaza el aislamiento social, huye de los amigos y conocidos que puedan llevarlo a apoyar una causa social impopular; si rechaza las amenazas a su autoestima, evitará situaciones en que su competencia intelectual pueda cuestionarse.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes; como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos, también son diferentes.

2.1.5. Factores que influyen en el Clima Institucional

Partiendo de la idea de que la escuela es participativa, democrática, que atiende a la diversidad, colaborativa, podemos pensar que en su clima influyen los siguientes Factores:

El Respeto

- Trato considerado y cortes que se dispensa a los demás.
- Deferencia y aceptación de formas de pensar y actuar divergentes.

La Confianza

- Fe en las capacidades y lo que pueden hacer los demás.
- Confiabilidad en quienes nos rodean.

La Valoración de los Demás

- Generosidad con las cualidades de los demás.
- Reconocimiento de las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades.

Participación – democracia.

¿Qué sucede normalmente en un centro? ¿Quién participa? ¿Por qué?
¿Cómo? ¿Dónde? ¿Es efectiva es participación?

Acerca de quién participa en los organismos del centro, participan padres, Alumnos y docentes.

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

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

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

Liderazgo:

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

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

Líder elegido democráticamente.

Admite discusión.

Las decisiones se toman deliberando en común.

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

Para el desarrollo de las tareas: el líder facilita y organiza el trabajo colectivo.

Ayuda al grupo a percibir sus procesos, así como sus causas y motivaciones.

Comparte responsabilidad con el grupo.

Productividad y satisfacción del grupo:

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

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

Poder – cambio:

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

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

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

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

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

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

En lo que respecta a los alumnos por este mismo autor, no se trata solo de hacer el cambio sino que hay que preocuparse por el significado del cambio,

en este sentido nos dice que los estudiantes no planifican ni reciben la información sobre lo que el cambio significará para ellos que puede ser una fuente conservadora contrarios al cambio.

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

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

Planificación – colaboración:

La colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa. Es esencial para promover procesos de participación, cambio y mejora en los centros educativos.

En este sentido es importante para el centro hacer “verdaderos” y no copias de proyectos curriculares ya que es una responsabilidad de la escuela como organización.

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

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

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

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

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

Rensis Likert menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, la reacción está determinada por la percepción.

Rensis Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: Variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones,

competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

1. Clima de Tipo Autoritario³:

Sistema I Autoritarismo Explotador. La dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Sistema II Autoritarismo Paternalista⁴. Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de Tipo Participativo⁵:

Sistema III Consultivo. La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de

³ http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

⁴ http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

⁵ http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Sistema IV Participación en Grupo⁶. Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Rensis Likert⁷ mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

⁶ http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

⁷ BECERRA, V. (2003). "Relación entre los Componentes del Clima Laboral y la Capacidad Creativa del Personal Administrativo de la Universidad Privada César Vallejo de la Ciudad de Trujillo".

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. 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.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

La Teoría de Rensis Likert contribuye a la cultura organizacional, como conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Munch 1998)⁸. En una palabra la cultura organizacional es una forma de vida de una organización.

2.2.2. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.

Parte de la idea que el ser humano se ve o no motivado a desarrollar su potencial interno y a cultivar sus recursos internos debido a que en sí mismo tiene una jerarquía de necesidades vitales, para motivar a una persona hay

⁸ CHIAVENATTO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGRAW-HILL. Interamericano. Quinta edición.

que comprender en que parte de la jerarquía se encuentra centrado en satisfacer esas necesidades⁹.

De la formulación de la Teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar que les impidan alcanzarla¹⁰.

Maslow nos dice: Es sorprendente que los psicólogos experimentales no se hayan dedicado al estudio de la psicoterapia de una mina de oro sin explotar. Con una psicoterapia eficaz las personas perciben de modo diferente, piensan y aprenden de diferente manera. Sus motivos cambian, así como sus emociones. Es la mejor técnica que jamás hemos tenido para descubrir la naturaleza más profunda de la persona, en contraste con su personalidad superficial. Sus relaciones interpersonales y actitudes hacia la sociedad se transforman.

Cualquier análisis fundamental de las relaciones humanas interpersonales (p. ej.: la amistad, el matrimonio) demostrará 1) que las necesidades básicas se pueden satisfacer sólo interpersonalmente y 2) que la satisfacción de estas necesidades son precisamente aquellas de las que hemos hablado como medicinas terapéuticas, a saber, el dar seguridad, amor, pertenencia, sentimiento de valer la pena y autoestima.

En el transcurso de un análisis de las relaciones humanas no tendremos más remedio que enfrentarnos con la necesidad, de diferenciar las relaciones buenas de las relaciones pobres. Tal distinción se puede hacer de forma aceptable basándonos en el grado de satisfacción de las necesidades básicas que la relación origina. Una relación de amistad, matrimonio, padres e hijos, se podría definir (de una manera limitada) como psicológicamente buena si

⁹ ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. PEARSON Educación, México.

¹⁰PALOMO, María.2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España.

sirve para apoyar o mejorar el sentido de pertenencia, la seguridad y la autoestima (y fundamentalmente la autorrealización), y definir como psicológicamente mala si no es así.

Sólo a partir de otro ser humano podemos conseguir satisfacer plenamente el respeto, la protección y el amor, pero también sólo a otros seres humanos podremos dar lo mismo en igual medida. Pero esto es precisamente lo que se dan mutuamente los buenos amigos, los buenos enamorados, los buenos padres e hijos, los buenos profesores y alumnos. Estas son las verdaderas satisfacciones que buscamos en las buenas relaciones humanas de cualquier tipo¹¹.

El ser humano tiene una serie de necesidades: Comienzan desde el nivel inferior de supervivencia (fisiológicas) y seguridad, pasando por las necesidades de amor y pertenencia, por la necesidad de estima, hasta llegar a la necesidad de autorrealización personal y social, no es que primero, se tienen que satisfacer unas, después otras, sino que todas estas necesidades son esencialmente vitales. Maslow, (2000) afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros.

Las necesidades de Auto-Actualización a diferencia de las otras, una vez logradas, continúan haciéndonos sentir su presencia, tienden a ser aún más insaciables a medida que las alimentamos. Comprenden aquellos continuos deseos de llenar los potenciales humanos, de "ser todo lo que uno pueda ser". Este es el anhelo más profundo de ser el más completo, de estar "auto-actualizado".

Los auto-actualizadores para ser felices necesitan satisfacer su ser con estas realidades:

- Verdad, en vez de la mentira.

¹¹ PALOMO, María. 2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España Pág. 150.

- Bondad, mejor que maldad.
- Belleza, en vez de vulgaridad o fealdad.
- Unidad, integridad y trascendencia de los opuestos, en vez de arbitrariedad o elecciones forzadas.
- Vitalidad, en vez de podredumbre o mecanización de la vida.
- Singularidad, en vez de uniformidad blanda.
- Perfección y necesidad, no inconsistencia o accidentalidad.
- Realización, en vez de ser incompleto.
- Justicia y orden, en vez de injusticia y falta de ley.
- Simplicidad, no complejidad innecesaria.
- Riqueza, no empobrecimiento ambiental.
- Fortaleza, en vez de constricción.
- Juguetonería, no aburrimiento, ni falta de humor.
- Autosuficiencia, no dependencia.

Maslow, (1970) cree que, actualmente, mucho de lo malo que hay en el mundo, viene dado porque no nos ocupamos demasiado en vivir estos valores. Cuando Abraham Maslow, emprendió su estudio para encontrar a los individuos más auto realizados, empezó con los estudiantes de la universidad, tras establecer determinados criterios acerca de cuál podía ser la persona tomada como modelo; él y sus colaboradores estudiaron aproximadamente unos tres mil estudiantes. Ante su asombro, hallaron que sólo dos o tres de ellos se acercaban a las condiciones de la autorrealización. Un conjunto de personas podían describirse como candidatos prometedores, aunque, por diferentes razones, no satisfacían los criterios. ¿Por qué tan pocos estudiantes cumplían los requisitos de la autorrealización? En la forma propuesta por Maslow, la autorrealización implica numerosas condiciones previas, esto es, muchos medios personales y un medio ambiente cultural favorable. Para él, una persona auto realizada es aquella que puede considerarse plenamente desarrollada, plenamente humana, de funcionamiento pleno y plena realización de sus posibilidades genéticas. Ahora bien, desarrollarse y vivir a

este nivel óptimo requiere experiencias que no pueden producirse tempranamente en la juventud, y logros que con frecuencia no se obtienen hasta la edad media de la persona, Maslow concluyó que autorrealización y desarrollo sano son dos cosas distintas. En cierto sentido, la autorrealización es el producto final de un desarrollo sano.

2.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Elton Mayo manifiesta que el: “El nivel de producción depende de la integración social. *El liderazgo institucional dependerá del nivel de Relaciones Interpersonales (Relaciones Humanas) entre los docentes y que las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven*”.¹²

Toda forma de recompensa a la labor desempeñada, ensalza, eleva la autoestima y genera en el individuo el deseo de continuar trabajando con esmero, ahínco y cambia el estado de ánimo del trabajador; por lo consiguiente, se va a estudiar en nuestra ESCUELA PROFESIONAL para verificar si existe el reconocimiento a los docentes, por su labor pedagógica o por su participación en las actividades educativas planificadas.

Elton Mayo considera que: “Para elevar la producción, no sólo se tiene en cuenta los incentivos y las relaciones de trabajo, sino otros factores como tipos de supervisión, la cual es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo”¹³

El objetivo primordial de Elton Mayo en su teoría fue comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus

¹² PALOMO, María.2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España Pág. 150

¹³ PALOMO, María.2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España

necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de la motivación, participación de los grupos y solidaridad entre ellos.

Para sustentar la propuesta teórica de la presente Investigación se ha tomado en cuenta la Teoría de George Elton Mayo, quien se interesó por los efectos psicológicos que influyen en el trabajador y tienen que ver con la producción. La Teoría de las Relaciones Humanas, dio apertura al recurso humano, escuela que aparece como respuesta a la Teoría Clásica de la Administración.

La Teoría de Elton Mayo aparece con el propósito de impulsar la productividad y promover las mejores condiciones del trato psicológico en la empresa, ya que sólo se busca la eficiencia en la productividad y se relega la cooperación humana, se origina un conflicto social: La incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados; en tal sentido se debe evitar el conflicto social, por medio de una administración humanizada a través de la cooperación y las relaciones humanas”¹⁴

La Teoría de Mayo ayudará a mejorar la convivencia entre directivos, docentes y estudiantes, donde se logre un clima de respeto, comunicación, participación, comprensión, democracia; que permita la satisfacción de todos los gestores de la comunidad universitaria en estudio.

“La teoría de las relaciones humanas contrarresta la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”.¹⁵

Esta teoría rechaza las agresiones que se pueda dar a los seres humanos, razón por la que se considera importante para la elaboración de la propuesta.

¹⁴ PALOMO, María.2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España Pág. 150

¹⁵ www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html

Las instituciones educativas están llamadas a asumir un rol Protagónico en las transformaciones de desarrollo que se están gestando en todo el mundo en lo social, económico, político y cultural; en consecuencia, el reto que enfrentan en el país es demostrar calidad y competitividad en los servicios educativos. Por esto se debe tener en cuenta para el buen desarrollo educativo en todas sus áreas, el hecho de saber cómo influye el “Clima organizacional”, la cual debe promover la transformación colectiva, la investigación educativa y el trabajo en equipo.

El clima organizacional de la ESCUELA PROFESIONAL se refiere a una serie de percepciones que pueden llegar a afectar el comportamiento y el rendimiento académico de sus integrantes. En muchas ocasiones una manifestación del mal clima organizacional se manifiesta en, la insatisfacción personal del estudiante, desmotivación e incluso baja autoestima ante la imposibilidad de concluir con éxito sus estudios. En el mismo sentido, Schneider (1975) refiere que debería existir una correlación entre las percepciones de los empleados y las de los clientes sobre el clima organizacional y que en la educación, los maestros y los alumnos deberían compartir expectativas frente a los procesos de enseñanza-aprendizaje, atención y cuidado.

En el mismo análisis, Sánchez (2005) a través de un estudio, realizado en tres universidades, sobre la influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional, establece la directa relación e impacto que esta tiene sobre el clima, en términos del individuo como parte vital de una estructura, en donde su estado conductual repercute en la organización. La forma en que se percibe el clima organizacional en las instituciones educativas depende de variables como infraestructura.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores que comparten y practican los integrantes de una organización y esta se observa directamente, estas formas de actuar son aprendidas por cada integrante con el transcurrir del tiempo y se van arraigando de manera profunda y compleja cada vez como se van enfrentando a las dificultades, para Edgar Schein la cultura organizacional es un patrón de supuestos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas, tal es así que los integrantes de las organizaciones se encuentran unidos por todos aquellos supuestos que comparten y que se van difundiendo en la medida se incorporan integrantes a la organización.

Entender cómo se desarrolla una cultura dentro de una organización educativa es muy complejo sin embargo se puede observar el desenvolvimiento de las subculturas de cada grupo esto nos puede ayudar a comprender y analizar la relación que cada uno de ellos presenta para con la organización.

De igual forma la UNESCO en su Manual de Directores de Instituciones Educativas la define la cultura institucional como el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma, comprende la tradición, la unidad, el sentido de pertenencia y la reciprocidad, entonces la cultura dentro de las instituciones educativas se manifiesta en sus creencias y en la forma de actuar de cada integrante en las diversas actividades que se desarrollan en la institución, también es importante mencionar que los directivos juegan un papel preponderante en las organizaciones educativas debido a que la forma en cómo los miembros se relacionan con la institución depende de manera de direccionarla.

Una ESCUELA PROFESIONAL que tenga una cultura organizacional con pilares sólidos ya sea en la forma de direccionarla, el compromiso de cada integrante de la misma, como se da la integración con la organización que lleve al logro los objetivos y así buscar la calidad teniendo en cuenta las exigencias del mundo actual.

Las organizaciones poseen una cultura que les es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director General (DG) consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Para llevar a cabo lo anterior, el DG debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa

¿Cómo se las arregla un DG para dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura de la organización?

Para empezar, el DG debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro.

Después de analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores, el DG determinará la extensión de sus efectos y proyectará la forma de eliminarlos o limitarlos. El efecto neto, entre los segmentos positivos y negativos de tales sistemas de valores, permitirá determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: la ambición.

En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición de al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el DG debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

2.3.1. Niveles de Cultura Organizacional

“Edgar Schein propone tres niveles para su análisis, artefactos, valores y aceptados y declarados y supuestos básicos **Artefactos** que son las estructuras y procesos organizacionales visibles (...); **Valores aceptados y declarados** incluye las estrategias, objetivos, filosofías que son validados por un proceso social compartidos en la organización(...), y los **Supuestos Básicos** son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que fuerza de repetirse con éxito llegan asumirse por los

miembros de la organización... hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos (...)" ¹⁶

Los artefactos son aquellos aspectos materiales que distingue a una organización, los cuales son percibidos por personas que no pertenecen a la institución, se consideran artefactos al ambiente físico, el lenguaje, las ceremonias que se realizan como la bienvenida al personal que ingresa a la institución, de igual forma se consideran a las historias, los mitos y las leyendas que posee la ESCUELA PROFESIONAL.

El ambiente físico dentro de una organización puede generar una serie de supuestos, este artefacto es el lugar en donde se desarrollan los integrantes de la organización, y como tal debe de estar acorde a las necesidades de los miembros de ella, debido a que es importante lo que proyecta al exterior.

El lenguaje, artefacto que implica la forma de comunicarse dentro de la organización, además está relacionada a la forma de cómo se entera de las cosas en la organización, la cual puede ser por comentarios de terceros o directamente de los responsables o directivos. Es importante mencionar que este artefacto puede generar una serie de supuestos si la información sale de terceros puede llegar distorsionada y provocar conflictos.

Otro artefacto importante son las ceremonias que se realizan dentro de ella, como la bienvenida a un integrante nuevo, la premiación con resoluciones a los que han participado o ganado un concurso local, regional o nacional. Este tipo de ceremonias se empiezan a repetirse hasta que se conviertan en una costumbre de la organización.

Así también otro artefacto importante son las historias, mitos y las leyendas que son transmitidas de integrante en integrante dentro de la organización,

¹⁶ Cultura Organizacional según Edgar Schein. <http://sebastianchaconsoto.blogspot.com/2012/05/cultura-organizacional-segun-edgar.html>

constituyen artefactos importantes en el desarrollo de una cultura organizacional.

Los valores aceptados y declarados, forman parte del segundo nivel de la cultura organizacional, son aquellos que implican un conjunto de reglas que se siguen y son compartidos por los integrantes de una organización.

Los valores aceptados y declarados se manifiestan en el comportamiento de los miembros de la organización

Los valores dentro de una ESCUELA PROFESIONAL se expresan en su misión, visión y los diversos documentos de planificación como el Proyecto Educativo Institucional, sin embargo también existen valores que se encuentran ocultos que comprenden ideas y creencias.

Es importante mencionar que los valores son muy fáciles de percibir y más aún si se encuentran enunciados en los documentos de gestión sin embargo cabe resaltar que son mucho más difíciles de entender o interpretar.

El tercer nivel de la cultura organizacional son los supuestos básicos que son ideas compartidas y están relacionados con el comportamiento de todos los integrantes de la organización y son considerados como válidos.

Los supuestos básicos son muy difíciles de reconocer y son aprendidos o se interiorizan a través de un proceso de socialización y en donde los líderes de la organización tienen una gran influencia.

El proceso de la socialización es muy importante en el afianzamiento de la cultura organizacional debido a que se van interiorizando de una forma sutil todos aquellos valores y supuestos que se inicia cuando llega un integrante nuevo con su propia cultura, luego se esté, nuevo integrante, empieza a relacionar lo que espera con lo que la cultura de la empresa y finalmente el nuevo miembro inclina sus valores y formas de actuar a las de la organización.

Los supuestos básicos nos permiten entender y comprender las diversas formas de comportamiento dentro de la organización, se puede decir que este nivel es necesario para poder comprender la cultura dentro de una organización y esto conllevará a modificarla si es que fuese necesario, debido que el llegar a comprender los supuestos básicos nos permitirá comprender los demás niveles ya que constituyen la esencia de una cultura.

2.3.2. Clasificación de la Cultura Organizacional

Robbins, “La cultura de una empresa puede ser débil o fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan por que los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuando más sean los miembros acepten los valores y su mayor adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio con una cultura débil nada de esto será posible.” ¹⁷

En una cultura organizacional fuerte se caracteriza básicamente por los valores dentro de la institución son compartidos por todos los miembros de la organización, sin embargo se dan otros aspectos importantes como los integrantes dentro de la organización tiene libertad para resolver diversos problemas inherentes a su función, así también dentro de ella se da el apoyo mutuo entre los miembros de la misma e incluso los líderes también muestran interés por el personal que labora dentro de ella.

Una organización con una cultura organizacional fuerte muestra interés por la creatividad y por la innovación, siempre está dispuesta al cambio y el estilo de liderazgo es transformacional, debido a que “el líder de esta naturaleza puede modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores”¹⁸

¹⁷ Cultura Organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml>

¹⁸ Liderazgo. <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

Sin embargo en una institución con cultura organizacional débil no hay libertad para realizar su trabajo, las reglas dentro de ella son muy rígidas y existe demasiado formalismo, es decir son muy apegados a las reglas.

Dentro de la cultura organizacional débil los ascensos que se dan no están en relación al nivel productivo del personal, de igual manera no se estimula la innovación y la creatividad, provocando en el personal desmotivación.

Por su parte uno de los estilos de liderazgo practicados en una institución con una cultura organizacional débil es el autocrático “el líder es el único que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización de grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo.”

Analizando lo anterior en una cultura organizacional débil influye de manera negativa en el comportamiento de los integrantes de la organización, sin embargo en una cultura organizacional fuerte el personal que labora comparte valores y se hace más fuerte en la medida en que más miembros de la organización compartan y acepten los valores la cultura se hará mucho más fuerte.

Es importante resaltar que es ideal tener una cultura organizacional fuerte así se pueden lograr los objetivos a largo plazo sin dejar de considerar al personal que labora en la organización.

2.3.3. Características de la Cultura Organizacional

Vargas Hernández (1994) en su obra “La Cultura Organizacional en México” manifiesta que una cultura organizacional se caracteriza básicamente por:

- **Identidad de sus miembros:** que implica el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo, esto es importante porque conociendo la misión y los valores de la organización y con esto se llega a lograr las metas propuestas.
- **Énfasis en el grupo:** debido a que las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas, esto va a contribuir satisfactoriamente.
- **Enfoque hacia las personas:** ya que las decisiones de la administración se toman teniendo en cuenta las implicancias que los resultados tendrán en los integrantes de la organización, esto puede aumentar la productividad del personal que labora en la organización.
- **La integración de unidades:** que se encuentra relacionada con las unidades de la organización que estas trabajen de manera coordinada e independiente.
- **El control:** que establece la utilización de reglas, procesos y supervisión de los individuos, sin embargo este no debe de ser rígido ya que debe de permitir la libertad en donde se puedan tomar decisiones ante los problemas que se presenten.
- **Tolerancia al riesgo:** que es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgado y agresivos.
- **Los criterios para recompensar:** es la forma cómo se distribuyen las recompensas; como el aumento de sueldo y ascensos de acuerdo con el rendimiento empleado, que en una ESCUELA PROFESIONAL deben ser resoluciones, diplomas.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** relacionado con la forma de administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** es el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

2.3.4. Funciones de la Cultura Organizacional

Según Edgar Schein¹⁹ la cultura organizacional cumple diversas funciones y estas dependen de los períodos por los que pasa una empresa, así tenemos en los primeros años de la organización esta se esfuerza por lograr una mayor integridad y es muy necesario el proceso de socialización para lograr el compromisos por parte de los integrantes de la organización.

La siguiente etapa denominada por Schein la adolescencia de la empresa empiezan aparecer las subculturas y esto puede provocar una crisis en la identidad debido a las presunciones que van surgiendo, en esta fase la actuación del líder de la organización es primordial ya que se encarga de provocar una cambio en la cultura e inclusive de mantenerla considerando los valores y principios de la organización.

Y finalmente en la madurez de la organización se obliga a la innovación y se valora por una fuente de autoestima, en esta etapa la cultura organizacional se encuentra afianzada y aquí es muy difícil tratar de cambiarla y si lograría si todos los miembros de la organización contribuyen.

Como hemos visto la cultura organizacional depende de las diversas fases o etapas por las que atraviesa y en cada una tiene funciones particulares y específicas, cabe mencionar que el sentido de identidad de los miembros es muy importante, además del papel del líder de la organización.

La manera de aprender la cultura organizacional según Bussenius (2008) es a partir de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje, las historias que son transmitidas de generación en generación, con las cuales se resalta el pasado de la organización y esto brinda las explicaciones en las formas de actuar de cada integrante de la organización, en ellos se narran todos los acontecimientos importantes como el fundador de la organización, las anécdotas y la forma como se dirige la organización.

¹⁹ Cultura organizacional. <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>

En el caso de los rituales son acciones que repiten con frecuencia, estos pueden reforzar y afianzar los valores, es importante resaltar que en ella se expresan las metas más importantes.

Los símbolos materiales son importante con ellos se puede destacar las personas importantes para la organización, destacando la igualdad entre sus integrantes.

El lenguaje permite identificar una cultura organizacional e incluso las subculturas y su utilización de preservarla al utilizarlo y asumirlo como suyo.

Es importante mencionar que en las organizaciones educativas las formas de aprender la cultura organizacional se da de igual manera que en las organizaciones empresariales.

De igual forma Bussenius manifiesta que una cultura organizacional son tres fuerzas básicas para que se conserve una cultura organizacional, que se encuentran las prácticas de recursos humanos, las acciones de la dirección y las formas de socialización.

Las prácticas de recursos humanos son necesarias porque permiten los criterios para evaluar el desempeño laboral, así como las capacitaciones, las actividades de desarrollo de la profesión o especialidad, de igual forma los procedimientos de ascenso y la forma de seleccionar al personal.

Las acciones de dirección que como hemos mencionado anteriormente son vitales en donde implica la forma de establecer las normas y como es su relación con el personal.

Los métodos de socialización que implica la forma de adaptarse los integrantes de la organización, que se da en tres etapas mencionadas en el estudio de los niveles de la cultura organizacional.

Desarrollando estas tres fuerzas organizativas se puede lograr que la cultura organizacional se conserve y se sostenga en el tiempo.

Por su parte William Ouchi para medir la cultura organizacional sugiere que es necesario realizar el diagnóstico de la cultura dentro de la organización, considerando los diversos factores que intervienen en ella, además indica que se puede desarrollar un modelo o un programa de capacitación que se pueda adaptar a la diversas necesidades de la empresa,

Considera que para realizar el cambio de la cultura organizacional de la ESCUELA PROFESIONAL es un proceso complejo y arduo que exige tiempo y dedicación en especial de los líderes de la empresa educativa.

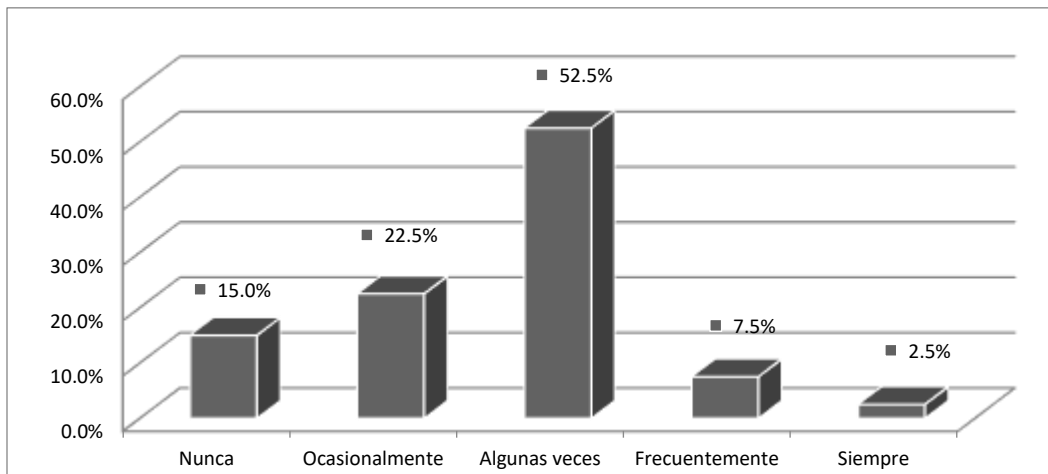
CAPITULO III

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1 Análisis y Resultados de encuestas aplicadas a los directivos, docentes y administrativos

GRÁFICO N° 01

EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE TECNOLOGÍA MÉDICA EL PERSONAL QUE LABORA DICE LO QUE PIENSA ABIERTAMENTE



Fuente: Cuadro N° 01

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 2,5 % de los encuestados que corresponde a un encuestado indicó que siempre dice lo que piensa, el 7,5 % de los encuestados que corresponde a 3 encuestados manifestaron que frecuentemente dicen lo que piensan.

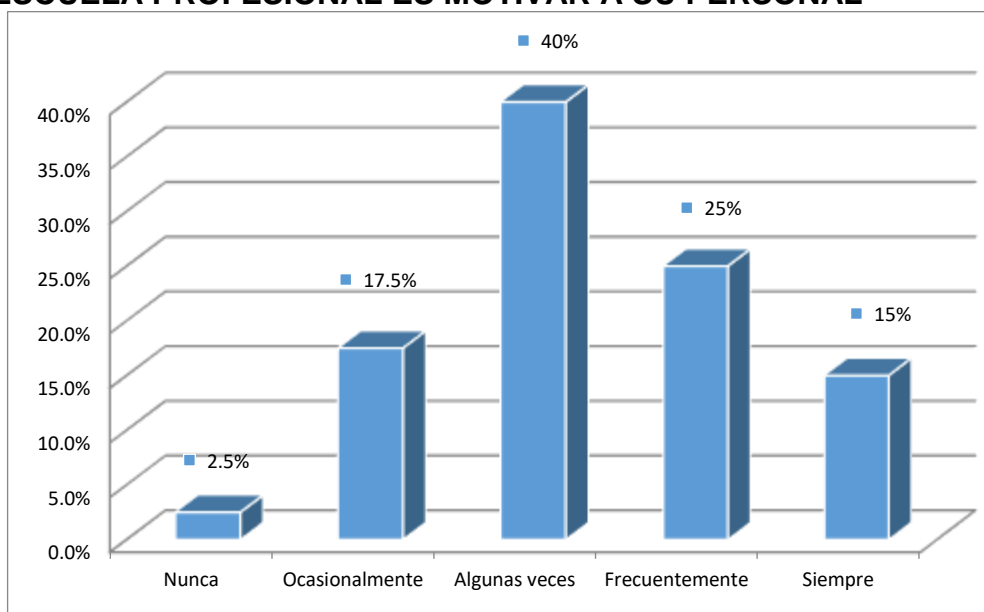
El 22,5 % que corresponde a 9 personas respondió que ocasionalmente dice lo que piensa, un 15 % que corresponde a 6 encuestados manifestaron que nunca dicen lo que piensan.

Un 52,5 % que corresponde a las 21 personas de los encuestados respondieron que algunas veces el personal que labora dice abiertamente lo que piensa.

Estos resultados nos indican que los docentes no tienen la confianza para comunicar sus opiniones a los directivos y a los demás miembros de la comunidad universitaria.

GRÁFICO N° 02

UNA DE LAS TAREAS MÁS IMPORTANTE DE LOS DIRECTIVOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL ES MOTIVAR A SU PERSONAL



Fuente: Cuadro N° 02

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 2,5 % de los encuestados que corresponde a un encuestado indica que los directivos nunca motivan a su personal, el 17,5 % de los encuestados que corresponde a 7 encuestados manifestaron que ocasionalmente los directivos motivan a su personal.

El 40 % que corresponde a 16 personas respondió que algunas veces los directivos motivan al personal a su cargo, un 25 % que corresponde a 10

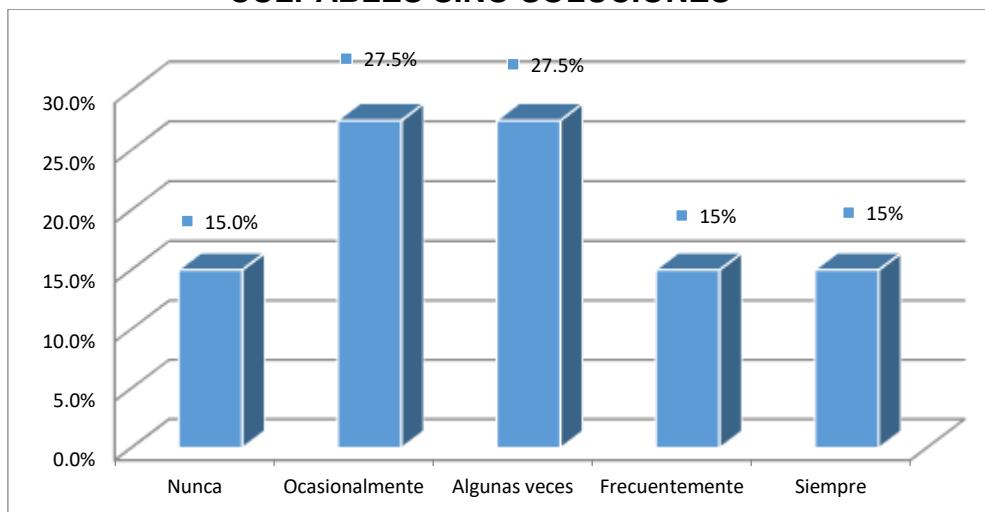
encuestados manifestaron que frecuentemente los directivos motivan el personal a su cargo.

Y un 15 % que corresponde a 6 de los encuestados respondieron que siempre los directivos motivan al personal que labora en la comunidad universitaria.

Es importante considerar que es mínimo el porcentaje que considera que nunca se motiva al personal, esto hace ver como un aspecto positivo del personal directivo.

GRÁFICO N° 03

EN LA ESCUELA PROFESIONAL CUANDO HAY PROBLEMAS NO SE BUSCAN CULPABLES SINO SOLUCIONES



Fuente : Cuadro N° 03

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 15 % de los encuestados que corresponde a 6 encuestados indican que cuando hay problemas nunca se buscan soluciones, el 27,5 % de los encuestados que corresponde a 11 encuestados manifestaron que cuando hay problemas que ocasionalmente se buscan soluciones.

El 27,5 % que corresponde a 11 personas respondió que algunas veces se buscan soluciones a los problemas.

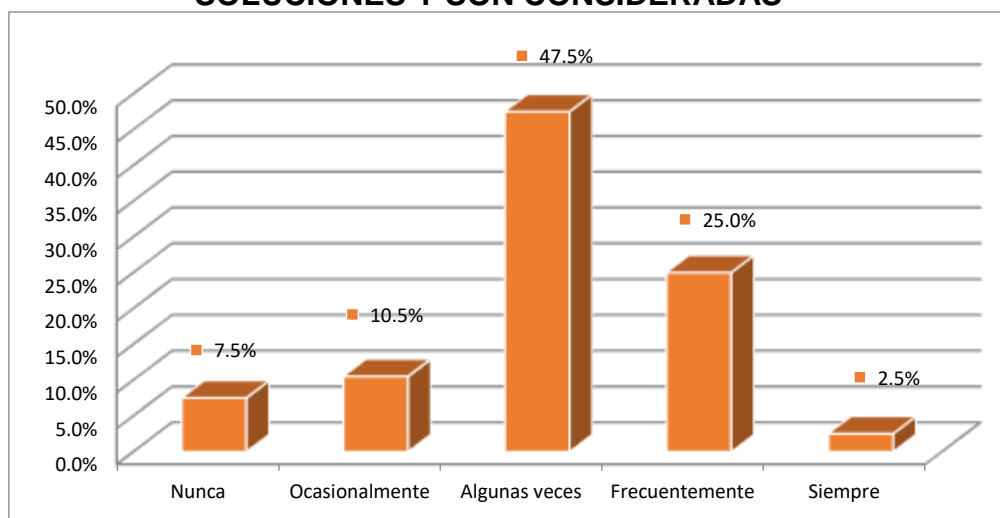
Un 15 % que corresponde a 6 encuestados manifestaron que frecuentemente se buscan soluciones a los problemas.

Y un 15 % que corresponde a 6 de los encuestados respondieron que siempre se buscan soluciones a los problemas.

Esto evidencia que la preocupación se centra en los culpables y esto estancaría a la organización educativa.

GRÁFICO N° 04

EN LA ESCUELA PROFESIONAL TODOS APORTAN PROPUESTAS Y SOLUCIONES Y SON CONSIDERADAS



Fuente: Cuadro N° 04

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 7,5 % de los encuestados que corresponde a 3 encuestados indican que nunca consideran sus soluciones a los problemas, el 10,5 % de los encuestados que corresponde a 7 personas manifestaron que ocasionalmente consideran sus soluciones.

El 47,5 % que corresponde a 19 personas respondió que algunas veces se consideran sus soluciones.

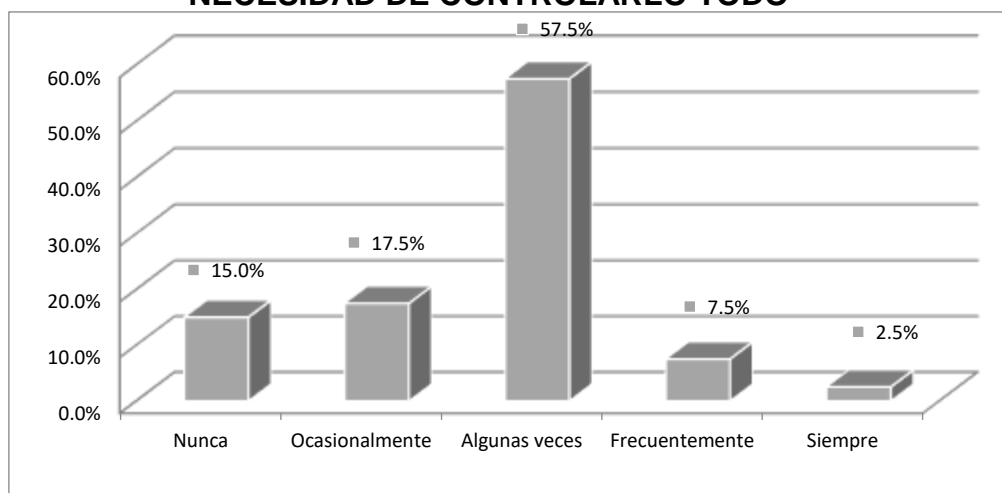
Un 25 % que corresponde a 10 personas manifestaron que frecuentemente se consideran sus soluciones.

Y un 2,5 % que corresponde a un encuestado considera que sus soluciones son tomadas en cuenta.

Los resultados nos indican que algunas veces se consideran los aportes y las soluciones esto puede contribuir en el desarrollo de la escuela profesional.

GRÁFICO Nº 05

EN LA ESCUELA PROFESIONAL SE CONFÍA EN LA GENTE NO HAY NECESIDAD DE CONTROLARLO TODO



Fuente: Cuadro N°05

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 15 % de los encuestados que corresponde a 6 personas indican que nunca se confía en la gente, el 17,5 % de los encuestados que corresponde a 7 personas manifestaron que ocasionalmente se confía en la gente.

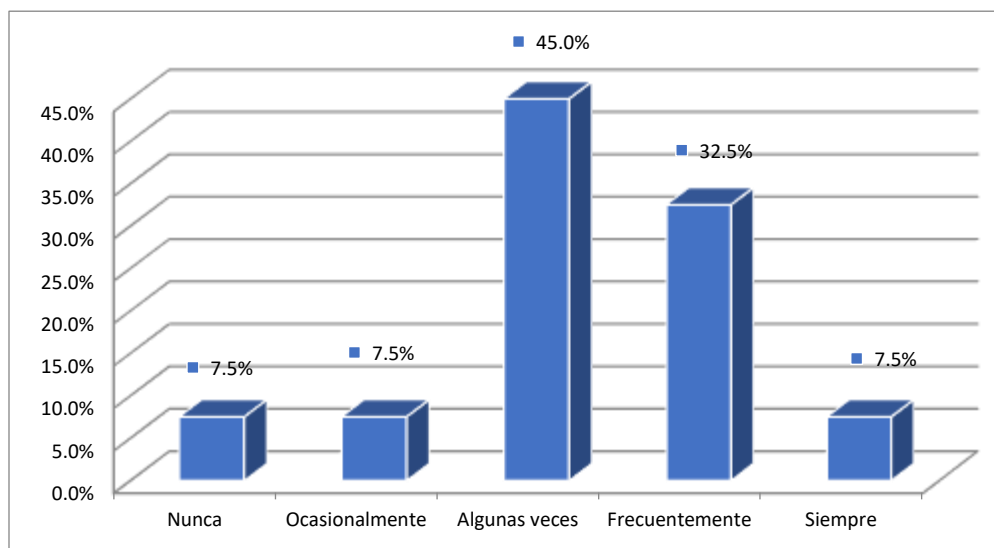
El 57,5 % que corresponde a 23 personas respondió que algunas veces se confía en la gente, un 7,5 % que corresponde a 3 personas manifestaron que frecuentemente se confía en la gente.

Y un 2,5 % que corresponde a un encuestado considera que siempre se considera a la gente.

Estos datos nos indican que no existe confianza en el personal que labora, que es necesario controlarlo todo.

GRÁFICO N° 06

EN LA ESCUELA PROFESIONAL LOS TRABAJADORES SON MUY COLABORADORES



Fuente: Cuadro N° 06

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

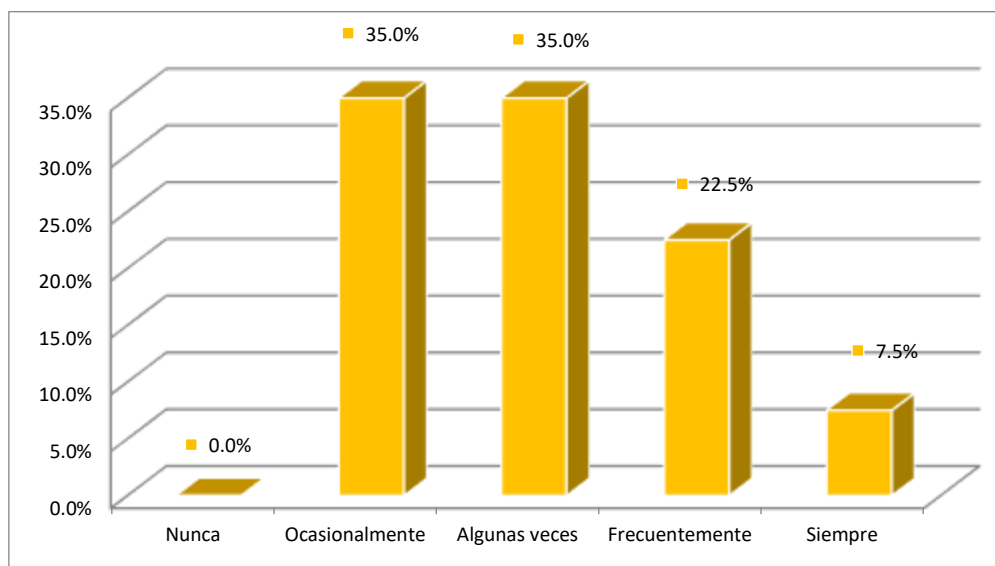
Un 7,5 % de los encuestados que corresponde a 3 personas indicaron que nunca los trabajadores son muy colaboradores, el 7,5 % de los encuestados que corresponde a 3 personas manifestaron que ocasionalmente los trabajadores son muy colaboradores.

El 45 % que corresponde a 18 personas respondió que algunas veces los trabajadores son muy colaboradores, un 32,5 % que corresponde a 13 personas manifestaron que frecuentemente los trabajadores son muy colaboradores.

Y un 7,5 % que corresponde a 3 encuestado considera que siempre los trabajadores son muy colaboradores, esto podría estancar para el logro de los objetivos de la comunidad universitaria.

GRÁFICO N° 07

EN LA ESCUELA PROFESIONAL LA INFORMACIÓN ES COMPARTIDA A TIEMPO Y DE FORMA TRANSPARENTE



Fuente: Cuadro N°07

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 35,5 % de los encuestados que corresponde a 14 personas indicaron que ocasionalmente la información que se comparte es a tiempo y de forma transparente, el 35,5 % de los encuestados que corresponde a 14 personas manifestaron que algunas veces la información que se comparte es a tiempo y de forma transparente.

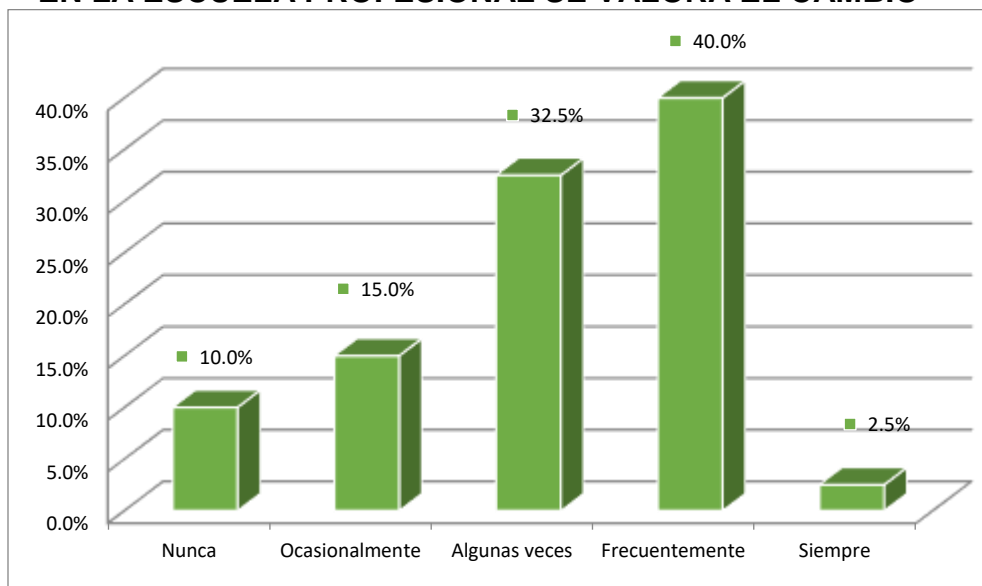
El 22,5 % que corresponde a 9 personas respondió que frecuentemente la información que se comparte es a tiempo y de forma transparente

Y un 7,5% que corresponde a 3 personas manifestaron que siempre la información que se comparte es a tiempo y de forma transparente.

Los resultados hacen notar que la información compartida se realiza a tiempo y de forma transparente y a tiempo aspecto importante que contribuye a la mejora de la escuela profesional.

GRÁFICO Nº 08

EN LA ESCUELA PROFESIONAL SE VALORA EL CAMBIO



Fuente: Cuadro N°08

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

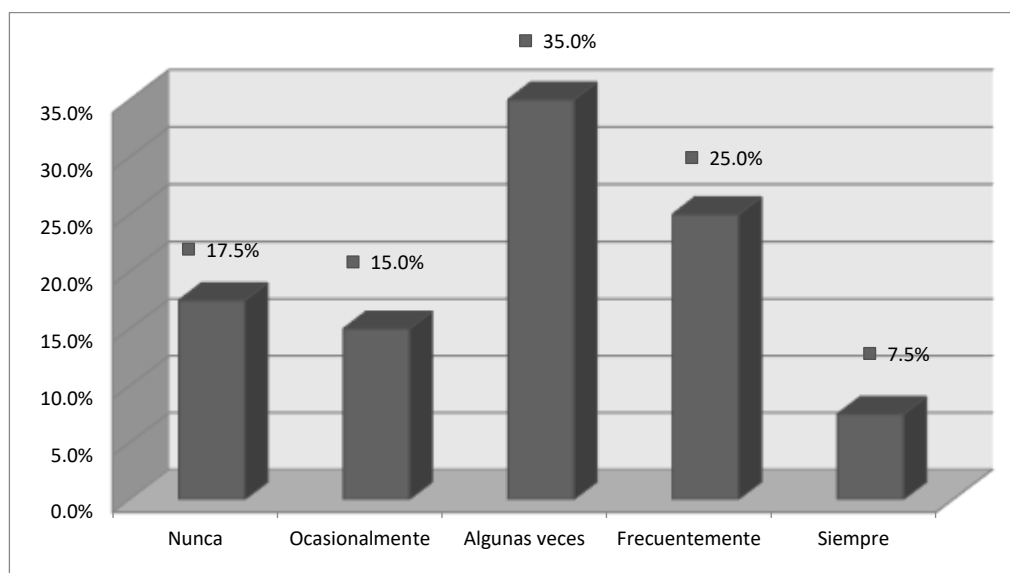
Un 10% de los encuestados que corresponde a 4 personas indicaron que nunca en la escuela profesional se valora el cambio, un 15 % de los encuestados que corresponde a 6 personas indicaron que ocasionalmente en la escuela profesional se valora el cambio.

El 32,5% de los encuestados que corresponde a 13 personas manifestaron que algunas veces en la escuela profesional se valora el cambio, el 40% que corresponde a 16 personas respondió que frecuentemente en la escuela profesional se valora el cambio y un 2,5% que corresponde a 1 personas manifestaron que siempre en la escuela profesional se valora e cambio.

Los resultados nos indican que en la organización educativa se valora el cambio, esto es un aspecto favorable para ella ya que motivaría al personal a proponer actividades y estrategias innovadoras.

GRÁFICO N° 09

EN LA ESCUELA PROFESIONAL CUENTAS CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR TÚ TRABAJO



Fuente: Cuadro N° 09

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 17,5 % de los encuestados que corresponde a 7 personas indicaron que nunca en la comunidad universitaria. se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo, un 15 % de los encuestados que corresponde a 6 personas

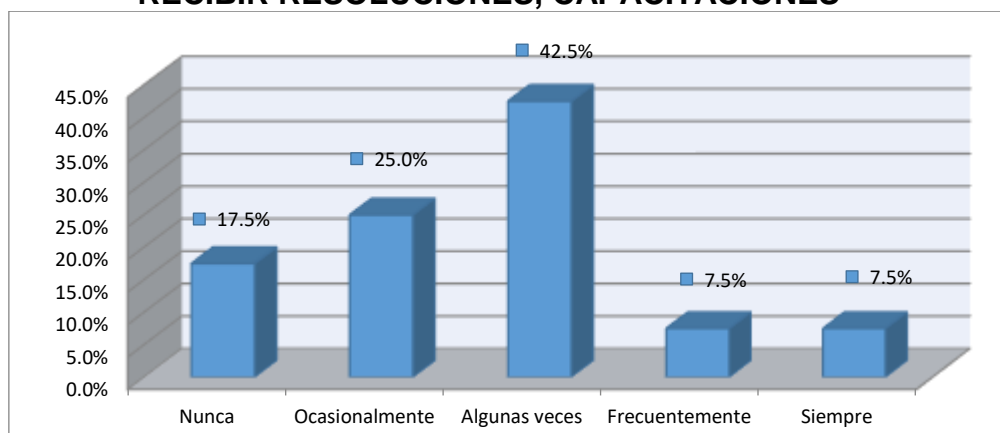
indicaron que ocasionalmente en la comunidad universitaria. se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo.

El 35 % de los encuestados que corresponde a 14 personas manifestaron que algunas veces en la comunidad universitaria. se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo, el 25 % que corresponde a 10 personas respondió que frecuentemente en la comunidad universitaria. se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo y un 7,5% que corresponde a 3 personas manifestaron que siempre en la comunidad universitaria. se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo.

Los resultados nos indican que el personal que labora en la comunidad universitaria. no está conforme con los recursos que utilizan en el desarrollo de su trabajo, esto puede provocar desmotivación por parte del mismo.

GRÁFICO N° 10

EN LA ESCUELA PROFESIONAL TODOS TIENEN LA MISMA OPORTUNIDAD DE RECIBIR RESOLUCIONES, CAPACITACIONES



Fuente: Cuadro N° 10

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

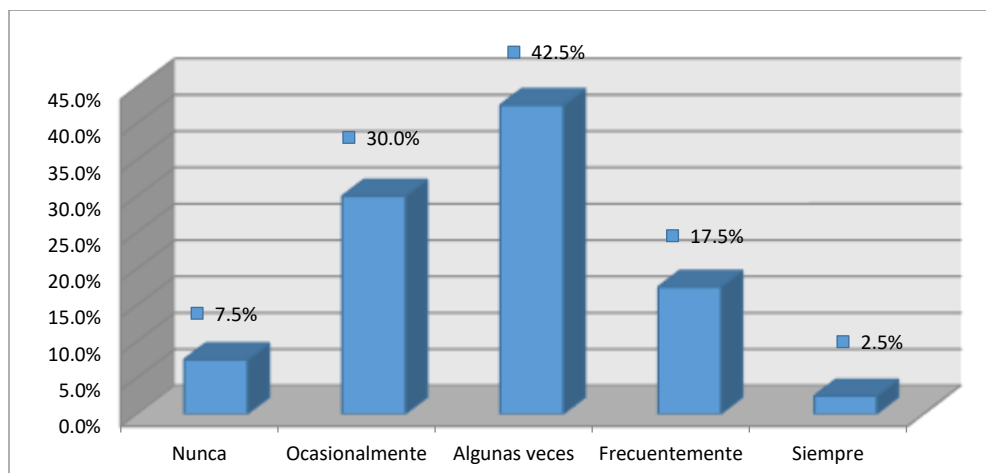
Un 17,5 % de los encuestados que corresponde a 7 personas indicaron que nunca en la comunidad universitaria. Todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones, un 25, % de los encuestados que corresponde a 10 personas indicaron que ocasionalmente en la comunidad universitaria. todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones.

El 42,5 % de los encuestados que corresponde a 17 personas manifestaron que algunas veces en la comunidad universitaria. Todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones, el 7,5 % que corresponde a 3 personas respondió que frecuentemente en la comunidad universitaria, todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones y un 7,5% que corresponde a 3 personas manifestaron que siempre en la escuela profesional todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes no reciben resoluciones ni capacitaciones lo que puede generar desánimos entre los integrantes de la comunidad universitaria.

GRÁFICO Nº 11

LOS DIRECTIVOS CUMPLEN CON SUS PROMESAS



Fuente: Cuadro N° 11

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 7,5 % de los encuestados que corresponde a 3 personas indicaron que nunca los directivos cumplen sus promesas.

Un 30 % de los encuestados que corresponde a 12 personas indicaron que ocasionalmente los directivos cumplen sus promesas.

El 42,5 % de los encuestados que corresponde a 17 personas manifestaron que algunas veces los directivos cumplen sus promesas.

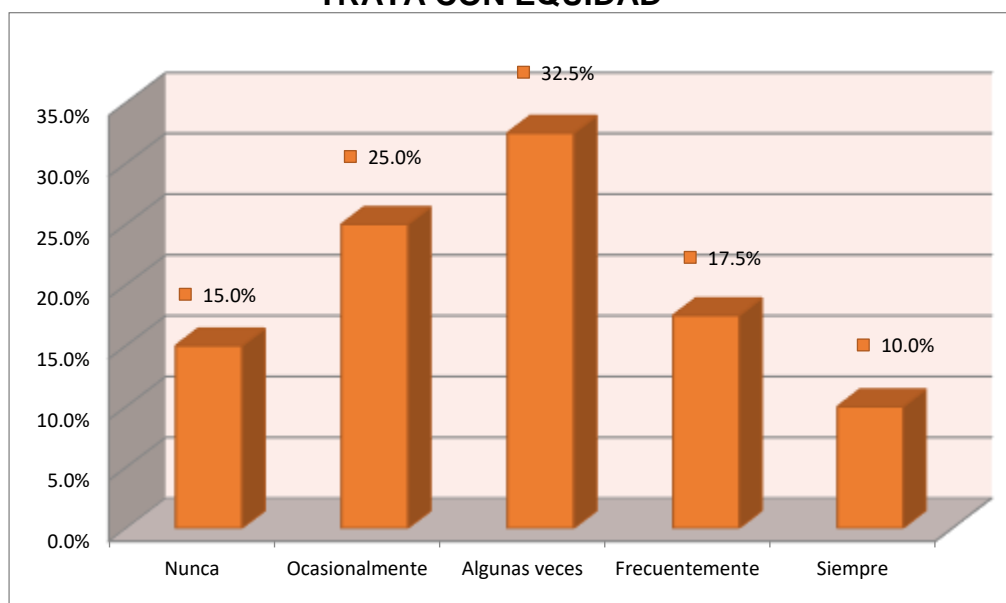
El 17,5 % que corresponde a 7 personas respondió que frecuentemente los directivos cumplen sus promesas

Y un 2,5% que corresponde a 1 persona manifestaron que siempre los directivos cumplen sus promesas

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes consideran que los directivos algunas veces cumplen con sus promesas lo que indica que probablemente exista una falta de confianza hacia los directivos.

GRÁFICO N° 12

EN LA ESCUELA PROFESIONAL NO HAY FAVORITISMO, A TODOS SE LES TRATA CON EQUITAD



Fuente: Cuadro N° 12

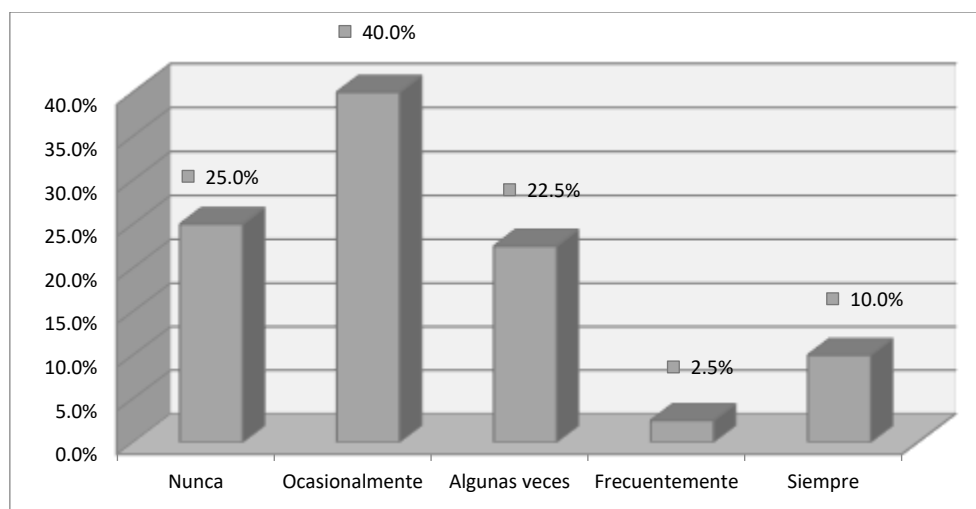
En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados

Un 15 % de los encuestados que corresponde a 6 personas indicaron que nunca en la comunidad universitaria. no hay favoritismo, a todos se les trata con equidad, un 25 % de los encuestados que corresponde a 10 personas indicaron que ocasionalmente en la comunidad universitaria. no hay favoritismo, a todos se trata con equidad, el 32,5 % de los encuestados que corresponde a 13 personas manifestaron que algunas veces en la comunidad universitaria. no hay favoritismo, a todos se les trata con equidad, el 17,5 % que corresponde a 7 personas respondió que frecuentemente en la escuela profesional no hay favoritismo, a todos se les trata con equidad, y un 10% que corresponde a 4 personas manifestaron que siempre en la comunidad universitaria. no hay favoritismo, a todos se les trata con equidad.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes consideran que en la comunidad universitaria. hay favoritismo, y que no a todos se les trata con equidad, esto es un factor negativo porque probablemente esto generaría desánimo y sentimiento de insatisfacción.

GRÁFICO N° 13

EN LA ESCUELA PROFESIONAL LOS TRABAJADORES SON TRANSPARENTES Y EVITAN HABLAR A LAS ESPALDAS



Fuente: Cuadro N° 13

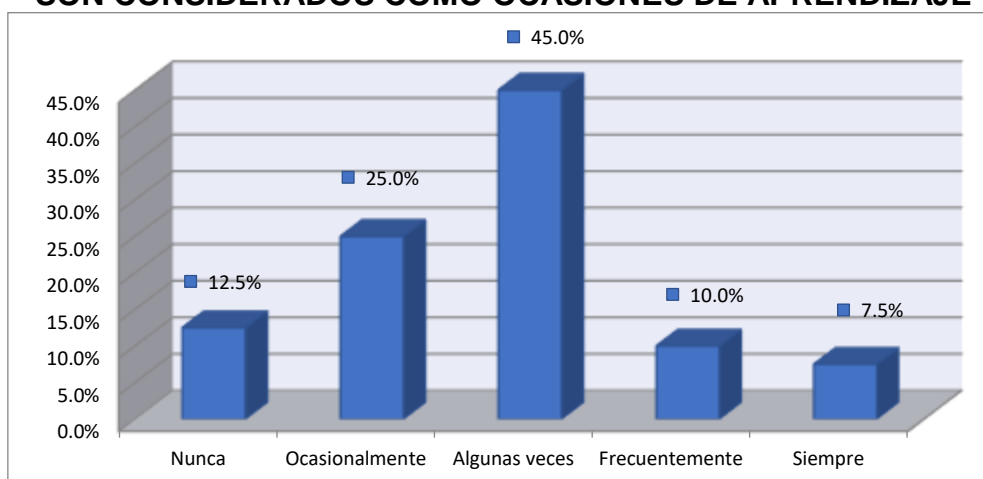
En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 25 % de los encuestados indicaron que no existe una transparencia y evitan hablar a las espaldas, un 40 % de los encuestados que corresponde a 16 personas indicaron que ocasionalmente los trabajadores son transparentes y evitan hablar a las espaldas, el 22,5 % de los encuestados que corresponde a 9 personas manifestaron que algunas veces en la comunidad universitaria. los trabajadores son transparentes y evitan hablar a las espaldas, el 2,5 % que corresponde a 1 personas respondió que frecuentemente en la comunidad universitaria. los trabajadores son transparentes y evitan hablar a las espaldas y un 10% que corresponde a 4 personas manifestaron que siempre en la comunidad universitaria. los trabajadores son transparentes y evitan hablar a las espaldas.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes consideran que en la escuela profesional hablan en las espaldas de otros lo que es factor negativo porque probablemente se generen chismes y ruptura de relaciones.

GRÁFICO N° 14

EN LA ESCUELA PROFESIONAL EXISTE LA TOLERANCIA Y LOS ERRORES SON CONSIDERADOS COMO OCASIONES DE APRENDIZAJE



Fuente: Cuadro N° 14

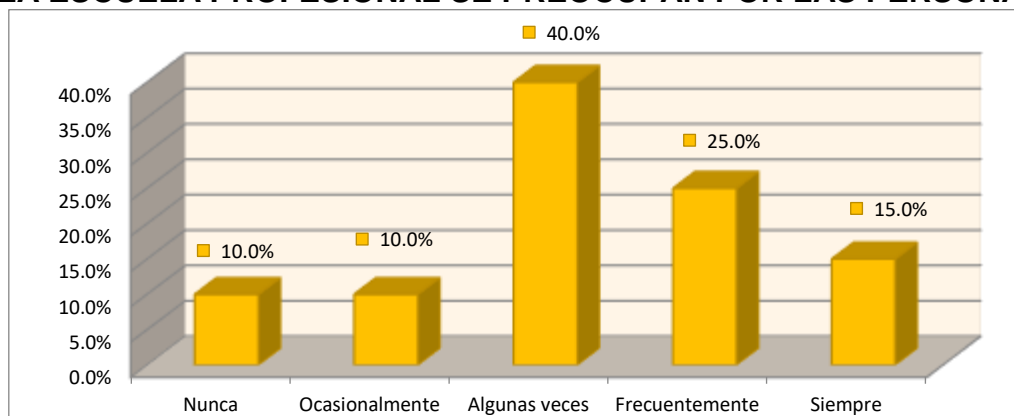
En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 12,5 % de los encuestados que corresponde a 5 personas indicaron que nunca en la comunidad universitaria. Hay tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje, un 25 % de los encuestados que corresponde a 10 personas indicaron que ocasionalmente en la comunidad universitaria. Existe la tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje, el 45 % de los encuestados que corresponde a 18 personas manifestaron que algunas veces en la comunidad universitaria. existe la tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje, el 10 % que corresponde a 4 personas respondió que frecuentemente en la comunidad universitaria. Existe la tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje, y un 7,5% que corresponde a 3 personas manifestaron que siempre en la escuela profesional existe la tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes consideran que en la escuela profesional no existe la tolerancia afectando a la organización educativa lo que puede provocar desmotivación.

GRÁFICO N° 15

EN LA ESCUELA PROFESIONAL SE PREOCUPAN POR LAS PERSONAS



Fuente: Cuadro N° 15

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10 % de los encuestados que corresponde a 4 personas indicaron que nunca en la escuela profesional se preocupan por las personas, un 10 % de los encuestados que corresponde a 4 personas indicaron que ocasionalmente en la escuela profesional se preocupan por las personas.

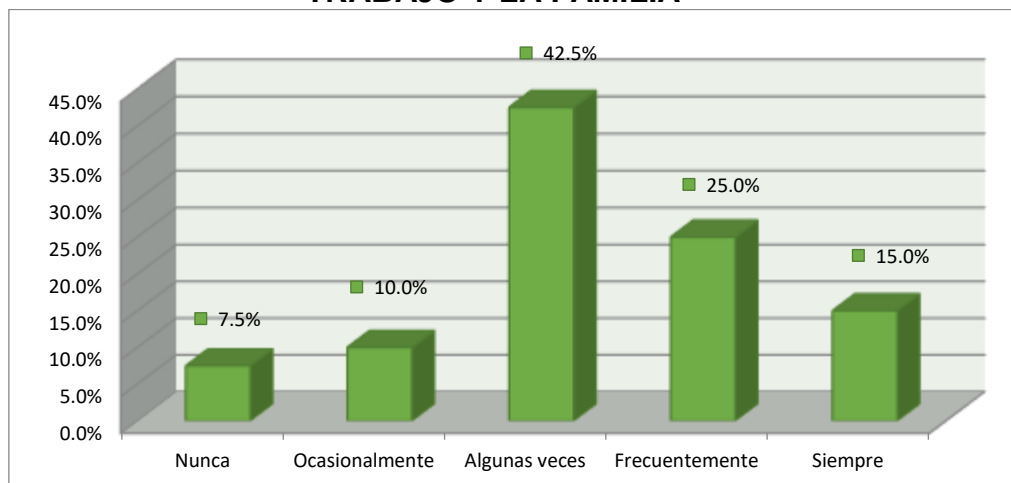
el 40 % de los encuestados que corresponde a 16 personas manifestaron que algunas veces en la escuela profesional se preocupan por las personas, el 25 % que corresponde a 10 personas respondió que frecuentemente en la escuela profesional se preocupan por las personas..

y un 15% que corresponde a 6 personas manifestaron que siempre en la escuela profesional se preocupan por las personas.

Estos resultados evidencian que un porcentaje muy elevado de los docentes consideran que en la escuela profesional no se preocupan por las personas, esto podría generar en los integrantes de la comunidad universitaria egoísmo.

GRÁFICO N 16

EN LA ESCUELA PROFESIONAL SE PREOCUPA POR EL BALANCE ENTRE EL TRABAJO Y LA FAMILIA



Fuente: Cuadro N° 16

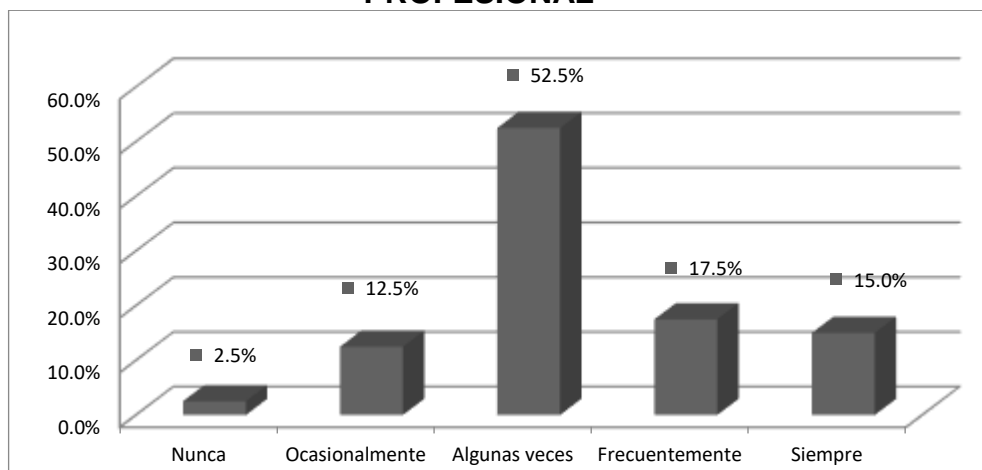
En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 7,5 % de los encuestados que corresponde a 3 personas indicaron que nunca en la comunidad universitaria se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia, un 10 % de los encuestados que corresponde a 4 personas indicaron que ocasionalmente en la comunidad universitaria se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia, el 42,5 % de los encuestados que corresponde a 17 personas manifestaron que algunas veces en la comunidad universitaria se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia, el 25% que corresponde a 10 personas respondió que frecuentemente en la comunidad universitaria se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia, y un 15% que corresponde a 6 personas manifestaron que siempre en la comunidad universitaria se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia.

Estos resultados evidencian que a un porcentaje significativo considera que en la escuela profesional se preocupa por el balance entre el trabajo y la familia esto puede ser beneficioso para la institución ya que los integrantes de la misma pueden sentirse como parte de ella.

CUADRO N° 17

TODO EL PERSONAL COLABORA Y BUSCA LO MEJOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL



Fuente: Cuadro N° 17

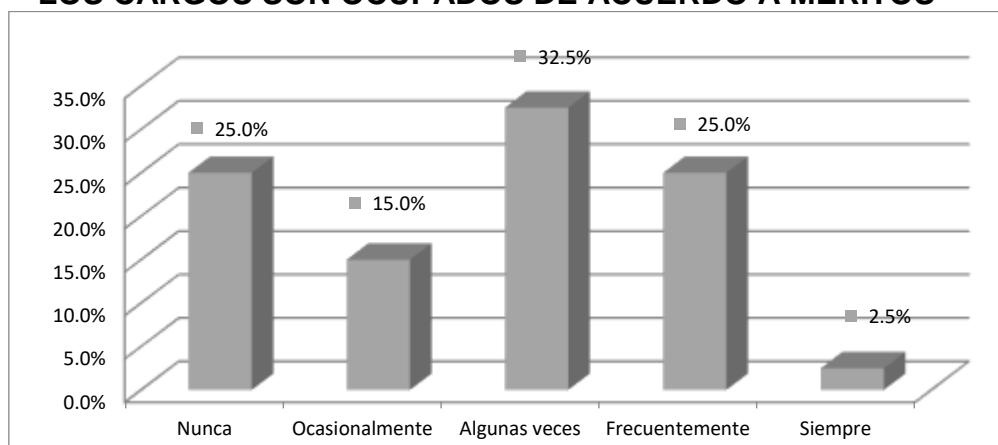
En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados::

Un 2,5 % de los encuestados que corresponde a 1 personas indicaron que nunca todo el personal colabora y busca lo mejor de la escuela profesional, un 12,5 % de los encuestados que corresponde a 5 personas indicaron que ocasionalmente todo el personal colabora y busca lo mejor de la escuela profesional, el 52,5 % de los encuestados que corresponde a 21 personas manifestaron que algunas veces todo el personal colabora y busca lo mejor de la escuela profesional, el 17,5 % que corresponde a 7 personas respondió que frecuentemente todo el personal colabora y busca lo mejor de la escuela profesional, y un 15% que corresponde a 6 personas manifestaron que siempre todo el personal colabora y busca lo mejor de la escuela profesional.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje significativo considera que en la escuela profesional todo el personal colabora y busca lo mejor de la escuela profesional esto podría que en algunas ocasiones no se llegue a lograr los objetivos.

CUADRO N° 18

LOS CARGOS SON OCUPADOS DE ACUERDO A MÉRITOS



Fuente: Cuadro N° 18

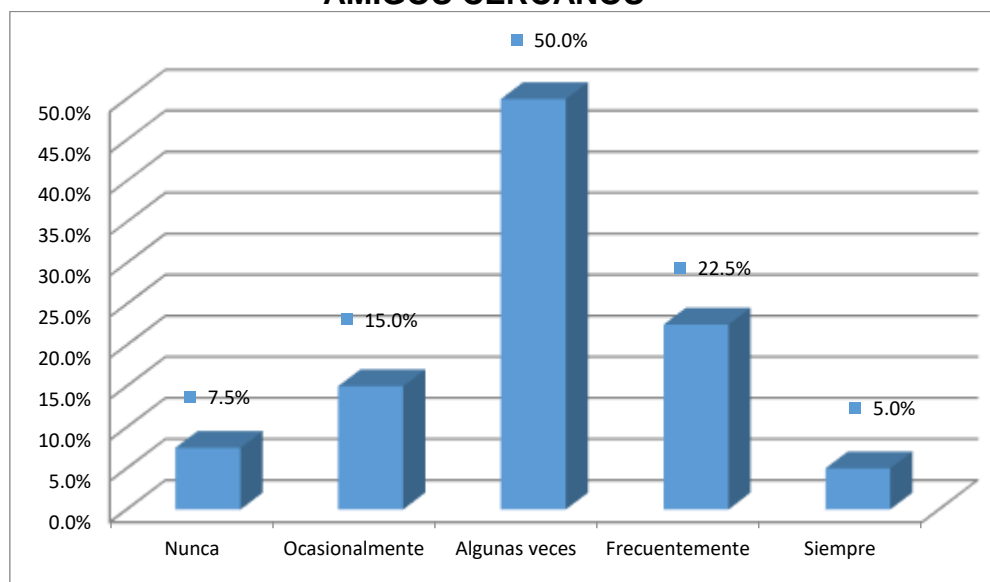
En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 25 % de los encuestados que corresponde a 10 personas indicaron que nunca los cargos son ocupados de acuerdo a méritos, un 15 % de los encuestados que corresponde a 6 personas indicaron que ocasionalmente los cargos son ocupados de acuerdo a méritos, el 35,5 % de los encuestados que corresponde a 13 personas manifestaron que algunas veces los cargos son ocupados de acuerdo a méritos, el 25 % que corresponde a 10 personas respondió que frecuentemente los cargos son ocupados de acuerdo a méritos.

Y un 2,5% que corresponde a 1 personas manifestaron que siempre los cargos son ocupados de acuerdo a méritos.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje significativo considera que en la escuela profesional los cargos en la comunidad universitaria son ocupados de acuerdo a méritos esto provocaría a usencia de compromiso.

GRÁFICO N° 19
LOS EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE FORMAN SON UNA COMUNIDAD DE
AMIGOS CERCANOS



Fuente: Cuadro N° 19

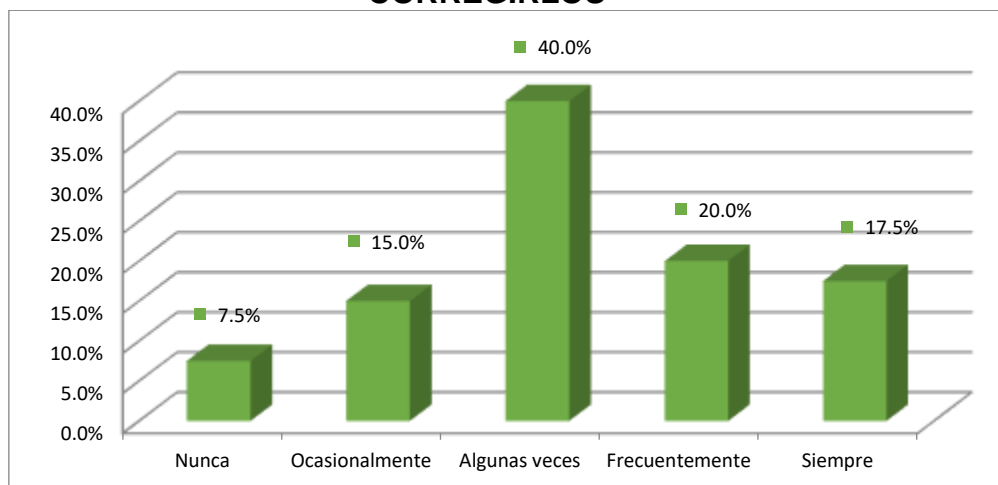
En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 7,5 % de los encuestados que corresponde a 3 personas indicaron que nunca los equipos de trabajo que se forman son una comunidad de amigos cercanos, un 15 % de los encuestados que corresponde a 6 personas indicaron que ocasionalmente los equipos de trabajo que se forman son una comunidad de amigos cercanos, el 50 % de los encuestados que corresponde a 20 personas manifestaron que algunas veces los equipos de trabajo que se forman son una comunidad de amigos cercanos, el 22,5 % que corresponde a 9 personas respondió que frecuentemente los equipos de trabajo que se forman son una comunidad de amigos cercanos y un 5 % que corresponde a 2 personas manifestaron que siempre los equipos de trabajo que se forman son una comunidad de amigos cercanos.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje significativo considera que en la escuela profesional los grupos que se forman algunas veces son de amigos cercanos esto podría considerarse como una factor positivo debido entre ellos habría más confianza y podrían trabajar sin problemas.

GRÁFICO N° 20

LOS DIRECTIVOS RECONOCEN SUS ERRORES Y ANALIZAN LA FORMA DE CORREGIRLOS



Fuente: Cuadro N° 20

En el gráfico anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 7,5 % de los encuestados que corresponde a 3 personas indicaron que nunca los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos.

Un 15 % de los encuestados que corresponde a 6 personas indicaron que ocasionalmente los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos.

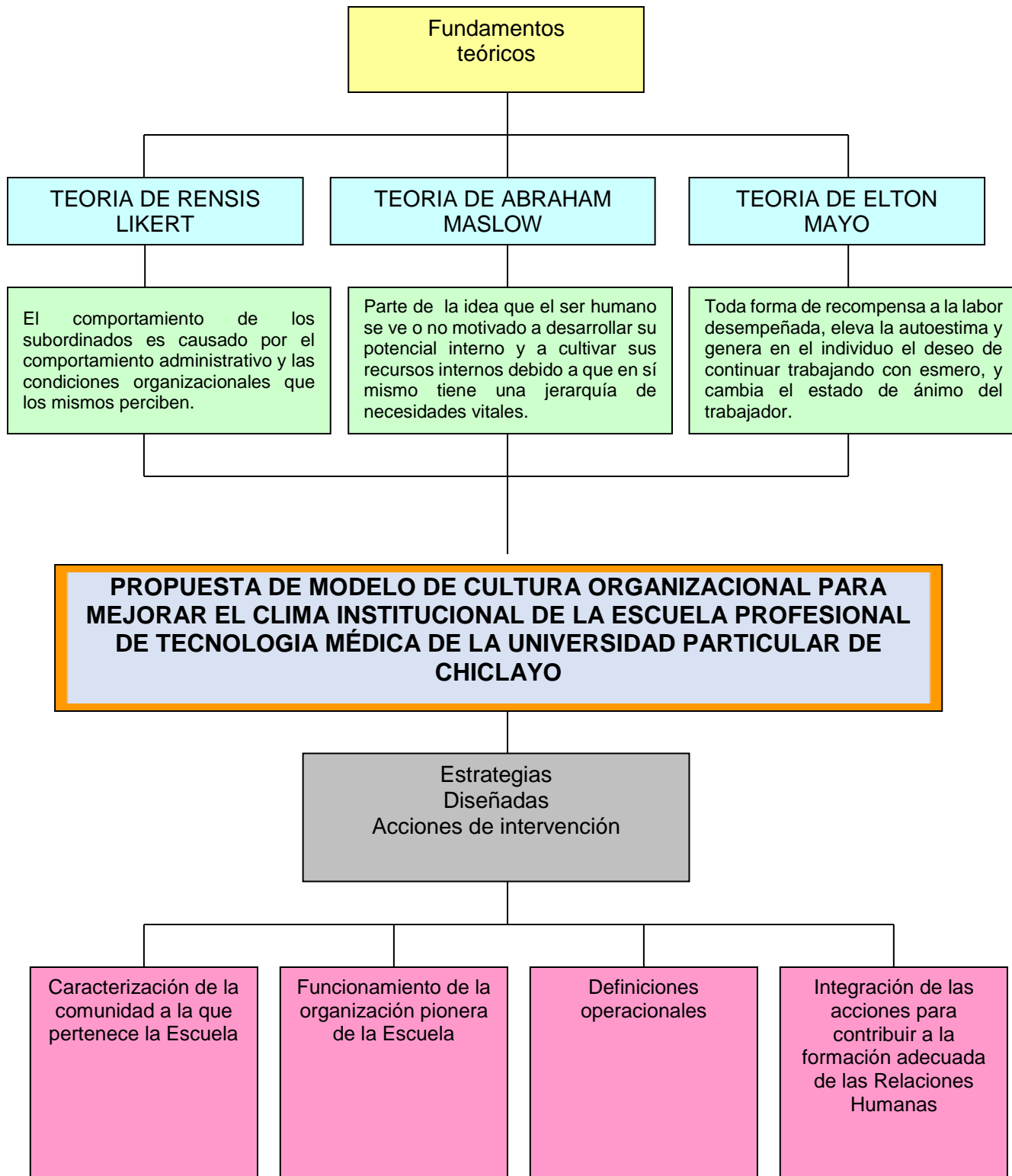
El 40 % de los encuestados que corresponde a 16 personas manifestaron que algunas veces los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos.

El 20 % que corresponde a 8 personas respondió que frecuentemente los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos.

Y un 17,5 % que corresponde a 7 personas manifestaron que siempre los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje significativo considera que en la escuela profesional los directivos algunas veces analizan la forma de corregir sus errores esto podría ser positivo para la comunidad universitaria.

3.2. Modelo teórico de la propuesta



3.2.1 Introducción

El análisis de la problemática que se vive al interior de La universidad y la actitud manifiesta observada en algunos de los integrantes del equipo delegacional en el sentido de que, el ambiente laboral mejore y se eleve la calidad del servicio que se brinda a la sociedad hace necesaria la formulación de los objetivos a lograr a partir de la realidad presentada.

3.2.2 Objetivo del Programa

Que el personal que integra el equipo de trabajo de la Comunidad universitaria de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad de Chiclayo, a través del intercambio de experiencias y a partir del conocimiento de sus derechos y obligaciones, mejoren los procesos de comunicación y fortalezcan sus relaciones interpersonales, con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo y elevar la calidad del servicio.

3.2.3 Fundamentación

El Programa busca una innovadora forma de redireccionamiento de los docentes en la Escuela con una nueva y distinta forma profesional de actuar, que mejore y eleve la calidad educativa **con una concepción humanista, una metodología sistémico-dialéctico, y un enfoque cultural** dirigido a la integralidad del conocimiento, al cultivo de la sensibilidad, la espiritualidad y al desarrollo de un estilo de pensamiento y actuación, basado en el conocimiento integral del hombre y el mundo en que vive.

Fundamentos Filosóficos.

La concepción de la actividad humana como modo de existencia de la realidad que mediatiza la relación del hombre con el mundo, la relación sujeto – objeto, donde se da la conversión recíproca de lo ideal en

material, expresada en las formas concretas de la actividad práctica (trabajo, transformaciones políticas, experimental), cognoscitiva, valorativa y comunicativa, en un proceso de infinitas transformaciones y de creación de la cultura humana en su sentido histórico, constituye la piedra angular de la comprensión de los valores, como expresión de las necesidades, los intereses y motivos de los seres humanos en su realización personal y social.

Es necesario señalar que antes de que la Axiología se definiera como una rama específica del saber filosófico en el S. XX, el problema relativo a las virtudes, las cualidades, los valores, los deberes, etc., se abordaban en los campos de la Ética y la Estética, los que forman parte de los sistemas filosóficos desarrollados a lo largo de la historia del pensamiento humano, lo que a su vez ha estado asociado a la concepción antropológica, es decir, sobre la naturaleza y esencia del hombre, su lugar y papel en el mundo, así como al problema de la educabilidad del hombre en el contexto social.

En este sentido la Filosofía históricamente ha concretado su enfoque axiológico esencialmente en el campo de la Ética, lo que en cierto sentido ha estado presente en los estilos de pensamiento que han caracterizado a las diferentes épocas que ha vivido la humanidad desde la antigüedad hasta nuestros días y penetrado en los cuadros científicos que se han delimitado en la historia del desarrollo de las ciencias en el devenir del conocimiento humano

Fundamentos Psicológicos

Dentro de ello resulta significativo las influencias que la Filosofía y la Ética de la época han tenido con relación al desarrollo de la Psicología y de la Pedagogía, en lo relacionado con la problemática antropológica, gnoseológica y de la moral, para la comprensión de los enfoques en los

estudios realizados sobre la personalidad y del desarrollo de la esfera moral de la personalidad; dentro de estos aspectos se destacan los problemas referidos a la relación de lo individual y social, lo biológico y lo social, lo interno y externo, la epistemología y por extensión su manifestación en la problemática de la moral.

Fundamentos Pedagógicos

No obstante en lo referido a la enseñanza aprendizaje, atendiendo a los componentes instructivos y educativos y a la integración de lo cognitivo con lo afectivo, volitivo, lo ideológico y actitudinal, así como el problema de la relación ciencia – valor, no ha existido la integración suficiente de una concepción multidisciplinar, donde estos enfoques (filosófico, sociológico, ético, psicológico y pedagógico) puedan interactuar de una forma más fructífera.

En esta dirección el enfoque axiológico le aporta al proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador, la concepción interdisciplinaria de la relación de los conocimientos científicos, con la tecnología y los valores en su significado humano y para la vida como resultado de la cultura en su desarrollo histórico

3.2.4 Datos generales del equipo de trabajo involucrado.

- Dirección de la Comunidad universitaria
- Docentes de aula
- Alumnos de la Comunidad universitaria

3.2.5 Alcance e impacto del Programa

Población beneficiada.

Todos los integrantes de la Comunidad universitaria, es decir, todos los docentes, administrativos y alumnos.

3.2.6 Beneficios por alcanzar.

- Mayor compromiso por lograr un clima institucional adecuado y mejorar la calidad de los servicios educativos.
- El estímulo en la necesidad de buscar el perfeccionamiento permanente de los docentes y la formación de valores organizacionales.

3.2.7 Líneas estratégicas de la propuesta

- Revisar la orientación que tiene la manera de relacionarse con los docentes para modificar la gestión educativa.
- Establecer nuevos códigos y maneras de conducir la tarea educativa en la escuela

3.2.8 Descripción de contenidos y desarrollo.

3.2.8.1 Acciones de la comunicación y las Relaciones Interpersonales.

Desarrollo de una Ética Profesional y de una moralidad en las relaciones y la comunicación entre maestro - alumno, maestro - maestro, maestro— padre de familia, maestro- comunidad, maestro - sociedad como un todo.

Correspondencia entre lo que se piensa con lo que se dice y se hace.

Ejemplaridad de la conducta.

Conciencia de los deberes pedagógicos en las actuales condiciones de la realidad y la Educación Peruana.

Responsabilidad individual en el cumplimiento de las tareas concretas, en la toma de decisiones y en el empleo de la exigencia y justeza.

Relaciones solidarias sobre la base del respeto mutuo, la fraternidad, el altruismo, la honestidad, la sencillez.

Desarrollo en la comunicación de la persuasión, de la compulsión de forma oportuna, de la exigencia unida a la justeza y sobre todo de la sistematicidad en las acciones educativas y de su control.

Despliegue del componente humanista de la profesionalidad de maestro: amor a los adolescentes, amor a la profesión, calidad del proceso docente educativo, autoperfeccionamiento constante.

3.2.8.2 Estrategia diseñada, acciones de intervención.

1. Caracterización de la comunidad a la que pertenece la Escuela.

El enfoque desde la perspectiva de la comunidad para el tratamiento de los problemas de la educación, en la realidad peruana actual, constituye una tendencia que garantiza una vía más efectiva e integral al abordar los problemas y contradicciones específicas que la escuela enfrenta en su quehacer diario.

Convencidos a nivel macrosocial de que " la educación es tarea de todos", dado el principio del carácter democrático popular de la educación, esta idea tiene su concreción en la integración de la familia, la escuela y la comunidad, cuyo proceso de interrelaciones y vínculos, debe ser rectorado por la universidad, como institución capacitada para afrontar las contradicciones que se generan en esta triada dentro del proceso educativo, al estar científicamente preparada para la función educativa.

La necesidad de dominar las características propias de la comunidad donde está enclavada la escuela y sus potencialidades socioculturales, históricas patrióticas, políticas, geográficas, socioeconómicas y laborales, entre otras, constituye un momento importante para la proyección pedagógica de la estrategia educativa de la escuela en cada curso escolar, teniendo en cuenta el despliegue de actividades del componente laboral en localidades o centros específicos de la comunidad, u otro tipo de actividades culturales, políticas, patrióticas, deportivas entre otras, que posibiliten la interacción familia - escuela - comunidad que incluye la participación de las organizaciones e instituciones de la localidad.

2. Funcionamiento de la organización pionera de la escuela, en la proyección, concreción y ejecución de los objetivos educativos, a través de la movilización participativa de los pioneros, en las actividades docentes-educativas.

Esta organización juega un importante papel en todo el seguimiento del proceso formativo, no solo en la ejecutoria de las actividades educativas propuestas, sino en la evaluación y medición del avance y los resultados graduales que se van obteniendo en la formación de los valores morales en los adolescentes, a través de los propios mecanismos emulativos de la organización, entre otros.

Para la influencia más directa en la formación de los valores morales propuestos, es importante realizar una definición operacional del término de valor moral, a los efectos de que pueda ser utilizado por los maestros e introducido en el proceso formativo, por las vías del trabajo metodológico y de la proyección del sistema del trabajo educativo y sus objetivos generales.

El valor moral, refleja la significación social positiva, buena, en contraposición al mal, de un fenómeno (hecho, acto de conducta, actitud), que con un carácter valorativo-normativo a nivel de la conciencia moral (individual-social), en forma de principios, normas, representaciones y sentimientos morales, orientan la actitud y conducta del hombre, hacia el progreso moral, a la elevación del humanismo y al perfeccionamiento humano.

Dentro de los elementos a tener en cuenta para la conformación de las buenas Relaciones Humanas en el proceso formativo se encuentran la práctica de determinados valores como:

- El sistema de conocimientos
- Cultura de la época (cultura general, cultura laboral y cultura de los sentimientos).
- Concepción del mundo.
- Orientación ideológica
- Esfera afectivo-volitiva
- Sentimientos y emociones
- Perseverancia, tesón, voluntad.
- Acumulación de vivencias y experiencias morales cotidianas en las relaciones, la comunicación, y las actitudes y conductas.

Derivado de estos elementos a tener en cuenta en la conformación de los valores morales dentro del proceso formativo, se delimitan tres esferas generales de interacción, intrínsecamente unidas entre sí, en las cuales se pueden precisar un conjunto de acciones educativas que concretan los requerimientos metodológicos generales para la formación de los valores morales. Estas esferas se refieren al elemento curricular de las asignaturas, la esfera de las relaciones y comunicaciones interpersonales del mundo escolar y la esfera de la actividad.

3.2.8.3 Definiciones operacionales

Deber ante el trabajo: Reconocimiento del trabajo como una necesidad social, convirtiéndose en una exigencia moral para el individuo que la asume como responsabilidad individual y encamina su actuación al cumplimiento de la misma.

Rasgos determinados del valor a reflejarse en buenas Relaciones Humanas

1. Comprensión del trabajo como una necesidad social e individual.
2. La necesidad social actúa como una exigencia moral para el individuo.
3. Es un mecanismo moral de autocontrol del individuo. Actúa como una fuerza interna del perfeccionamiento moral del ser humano.
4. La actividad laboral se convierte en una necesidad espiritual del individuo.

Estos rasgos deben contribuir en los docentes y estudiantes a:

1. Entender el lugar del trabajo en el proceso del desarrollo humano y el progreso social.
2. Fomentar una disposición favorable hacia la realización de la actividad laboral.
3. Reconocer el papel de la acción del individuo en la satisfacción de las necesidades sociales.
4. Fomentar convicciones a partir de la comprensión e identificación con las necesidades y exigencias sociales.
5. Regular la actuación a partir de asumir las exigencias sociales como una responsabilidad individual.
6. Concebir el trabajo como un medio de realización personal y social.

Responsabilidad ante el trabajo: En su vínculo con el deber constituye la respuesta ante la obligación contraída; está en la actitud que se asume ante los resultados de la labor realizada, y por la cual tiene que responder ante los demás.

Rasgos determinados de las relaciones:

1. Respeto a sí mismo, a su capacidad de acción.
2. Ubicación de su personalidad como sujeto social.
3. Capacidad de autoanalizarse para autoperfeccionarse.
4. Sentirse comprometido con sus tareas.
5. Asumir las consecuencias de sus actos.

Estos rasgos deben contribuir en los docentes y estudiantes a:

1. Fomentar su seguridad en lo que hace y se propone hacer, favoreciendo la autoestima.
2. Responderse a tres preguntas: ¿quién soy?, ¿dónde estoy?, ¿a dónde voy?.
3. Fomentar el espíritu de autovaloración y autocrítica.
4. Cumplimiento de lo propuesto.
5. Responder por sus actos.

Solidaridad en el trabajo: Expresa el grado de relaciones que se establecen afectivamente entre los individuos que se unen en la actividad laboral en función del logro de objetivos comunes.

Rasgos determinantes:

1. Autoafirmación del yo.
2. Toma de conciencia de la existencia del otro.
3. Sentirse corresponsable de los procesos.
4. Disposición a la actuación compartida y transformadora.

Estos rasgos deben contribuir a:

1. Reforzar la seguridad en sí mismos.
 - Elevar la conciencia del individuo, de su identidad personal.
 - Desarrollar en el individuo una sana autoestima.
2. Fomentar el respeto mutuo.
 - Valorar al otro en su forma particular de ser.
 - Conocer la realidad del otro.

- Fomentar sensibilidad.
3. Fomentar la toma de decisiones y capacidad de fiscalización.
 - Establecer códigos y normas de conducta grupales e individuales.
 4. Claridad de métodos y objetivos.
 - Valorar procesos colectivos.
 - Lograr la superación del yo en nosotros.

3.2.8.4 Integración de las acciones para contribuir a la formación adecuada de las Relaciones Humanas

1. Educar con trato afectuoso, sincero y respetuoso, que transmita cariño, aceptación y que implique el reconocimiento justo a la acción individual.
2. Desechar el castigo laboral o físico y entregar las responsabilidades más complejas a los más esforzados.
3. Estas acciones deben contribuir a reforzar la seguridad en sí mismo, en lo que hace y se propone, elevando su conciencia como individuo y su identidad personal para desarrollar en él una sana autoestima.
4. Fomentar el diálogo y la comunicación sobre la base del respeto mutuo.
5. Análisis colectivos donde cada cual autovalore su papel en él mismo y valore la situación de sus compañeros respetando su individualidad.
6. Discusiones y debates sobre el papel de la escuela y los jóvenes en la familia, la comunidad y la sociedad, delimitando los valores esenciales vigentes y los antivalores con los que hay que ser intolerantes.

El fin de estas acciones es que los docentes y los jóvenes se reconozcan como miembros activos de la sociedad asumiendo su papel en la satisfacción de las necesidades personales y sociales; estas condiciones contribuyen a que se relacionen e interactúen con otros, sobre la base del respeto mutuo, fomentando la sensibilidad, consideración y estima de los individuos como seres humanos.

7. Promover el autoanálisis crítico y promover soluciones a las dificultades propias, incentivando a la actuación personal.
8. Debatir los problemas, necesidades, vías alternativas, asignar responsabilidades y elaborar el código del colectivo, promoviendo la actuación compartida y transformadora.
9. Chequear con exigencias estables los propósitos individuales y las tareas colectivas. Estas acciones se proponen fomentar el espíritu de autovaloración y autocrítica, la capacidad de tomar decisiones y regular su actuación a partir de asumir las responsabilidades individuales y colectivas, logrando la superación del yo en nosotros.

CONCLUSIONES

1. El proceso de desarrollo de las Relaciones Humanas conserva una serie de elementos institucionales, interpersonales y sentimentales que son básicos para mejorar el Clima Institucional de la Escuela Profesional de Tecnología Médica, por lo tanto, las jerarquías instituidas representan el símbolo de lo que la institución es, y al mismo tiempo representan lo que la proyección hacia la comunidad y a la sociedad en su conjunto son en sí, motivando que las instituciones educativas como organizaciones formales mantienen una gestión y una administración basada en una normatividad que tiene sus preceptos definidos en las leyes que regulan al sistema educativo en el Perú.
2. En el campo de las Relaciones Humanas la información puede ser abundante, pero en tanto que no se asuman responsabilidades en los derechos y obligaciones, dicha información aplicada erróneamente, no tendrá resultados positivos ni mucho menos la perspectiva de mejoramiento deseado.
3. El conjunto de las actividades representa la principal acción para un cambio que ayude a mejorar nuestro desempeño; se debe diseñar la motivación por medio de las Relaciones Humanas para mejorar el Clima Institucional que irá a estimular el desarrollo de las acciones y actividades que a diario se llevan a cabo en nuestro centro de trabajo.
4. El trabajo individual no puede trascender sin el apoyo del trabajo colectivo, puesto que se requiere de actividad mancomunada de reciprocidad en donde el individual y el colectivo se conjuguen con fines y propósitos comunes, ya que después de todo, somos parte de un sistema.

5. El clima institucional que se vive en la comunidad universitaria, implica un alto grado de responsabilidad, de profesionalismo, de voluntad y sobre todo de capacidad para poder desempeñarlas; aquí cobra vigencia el liderazgo de la dirección de la universidad para poder manejar todo un conjunto de situaciones en donde la gestión y la administración educativa son importantes y trascendentales para el buen funcionamiento de la universidad.

RECOMENDACIONES

1. Implementación periódica de cursos, charlas, pláticas, conferencias, talleres y de otras estrategias que traten sobre las Relaciones Humanas y Clima Institucional para asumir una actividad positiva con un objetivo común que permita el acceso de formas de relacionarse productivamente en el sentido de ser mejores.
2. Hacer un ejercicio valorativo con cierta periodicidad (por lo menos en cada mes) en donde se efectúe una evaluación sobre lo que se logró con relación a las metas trazadas e implementar estrategias encaminadas a alcanzar lo que no se pudo superar teniendo conocimiento de las expectativas y necesidades de cada individuo así como algunos conflictos y posibles soluciones por medio de actividades de motivación colectiva para alentar el trabajo en equipo y mostrar sobre todo una actividad positiva.
3. Tener plena conciencia de que todo sistema funciona en base en una estructura y la cual necesariamente tiene que definir puestos y cargos, en donde del mismo modo se especifica funciones, atribuciones, derechos y facultades; también se tendrán que ejecutar acciones y actividades que permitirán ser desechadas o elaboradas por quienes ocupan puestos directivos; pero, se tendrá que entender que no es con el ánimo de subestimar a nadie sino por el contrario se trata de compartir responsabilidades y obligaciones mutuas.

4. La investigadora sugiere que se debe recomendar el modelo propuesto para que pueda ser aplicado, no solo a nivel de universidades locales y nacionales, sino que también en otras organizaciones laborales de tipo público o privado.

BIBLIOGRAFIA

AGUIRRE, Marcela: "Conceptualización de la Socialización". Editorial Mosca Azul, Lima 2001. pág. 20.

ALVARADO Manuel. "Relaciones Interpersonales". Documento de trabajo, Puno, 2004, Pág. 15

ANTUNEZ Serafín. "Hacia una Gestión Autónoma del centro escolar" en: A Antología Básica La Gestión Y Las Relaciones en el Colectivo Escolar. México S.E.P. U.P.N. pp.225

BALLÓN PEREA, Julio: "Agresiones Interpersonales e Intrapersonales". Editorial Grijalbo S.A. México. 1999. pág. 31.

CISCAR Concepción y María Esther Uria. "Organización escolar" en Antología Básica Organización del Trabajo Académico. pp.225

DE LA VEGA, Fortunata: "Conflictos Bilaterales Familiares". Editorial Lumen, Argentina, 2004. pág. 421.

CHIAVETANO Idalberto, "Teoría clásica de la administración" en: Antología Básica E Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. pp. 247

DUDIKOFF: "Elementos de Psicología", México D. F., 1994.

Et.Al Hovland, C.I. Janis, I. Ly Kelley. Comunicación y Persuasión. Yale University Preess, 1953.

EZPELETA Justa "La dirección de la escuela" en: Antología Básica Organización del Trabajo A .225

FIERRO María Cecilia Reglamento de consejos técnicos de la SECYR del estado de Guanajuato artículo 1 y 2 en: Antología Básica La Organización del Trabajo Académico. pp.225

GARCIA Cedillo Ismael en: La Integración Educativa en el Aula Regular. Principios, Finalidades y Estrategias, México D.F. pp.203

GIL VILLEGAS, Francisco: "Liderazgo", Ed. Instituto de Capacitación Política, México DF., 1990.

HIDALGO Guzmán Juan Luis. "Notas sobre un proyecto escolar" en: Antología Básica La Organización del Trabajo Académico. pp.225

HODGETTS Richard M. y Steven Altman. "El Proceso de Motivación", en: Antología Básica La Gestión y Las Relaciones en el Colectivo Escolar. Pp 225

JUNG, Carl: "Diportable Jung" , De Campbell, New York, 1992, pág. 60.

KNICKERBOCKER: "Dirección y Concepción de un líder", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990, pág. 28

LADRÓN DE GUEVARA, Maribel: "Estudio de las Relaciones Humanas en la Sociedad". Tesis para optar el título de licenciatura de periodismo. Pág. 324. 2001.

MARCELO Walter, COJAL Bernardo, "Gestión Educativa" pp. 146-2005

MAYO, Elton " The Human Problems o fan Industrial Society".

MCCLELLAND David C. "Motivos consistentes e inconscientes " en : Antología Básica La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. Pp.225

MURGUÍA ZATARAIN, Irma: "Redacción e Investigación Documental", UPN (Sep), México, 1990

OWENS Roberto "Relaciones Interpersonales y Conducta Organizacional", en: Antología Básica La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. pp.225

PIERRE, Simón, Albert, Lucien. Ed. Herder, Barcelona, España, 1979.

RODRÍGUEZ, Aroldo. Psicología Social Universidad Federal de Río Grande. Ed. Trillas, México.

RODRÍGUEZ DEL FIERRO, Ernesto: "Relaciones Humanas dentro del marco de la Organización Educativa". Lima. 1998. pág. 45.

Versión Filosófica de SÓCRATES en su libro consideró que el hombre no puede vivir aislado de sus semejantes.

ZERECEDA, Manuel: "Proceso de las Relaciones Humanas". Editorial Paídos. Argentina.

WHITE Leslie A. "Culturología versus psicología en la interpretación de la cultura humana" en: Antología Básica La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. pp.225.

ANEXOS

CUADRO Nº 01

EN LA ESCUELA PROFESIONAL EL PERSONAL QUE LABORA DICE LO QUE PIENSA ABIERTAMENTE

Nunca	15.0%	6
Ocasionalmente	22.5%	9
Algunas veces	52.5%	21
Frecuentemente	7.5%	3
Siempre	2.5%	1

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 02

UNA DE LAS TAREAS MÁS IMPORTANTE DE LOS DIRECTIVOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL ES MOTIVAR A SU PERSONAL

Nunca	2.5%	1
Ocasionalmente	17.5%	7
Algunas veces	40%	16
Frecuentemente	25%	10
Siempre	15%	6

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 03

EN LA ESCUELA PROFESIONAL CUANDO HAY PROBLEMAS NO SE BUSCAN CULPABLES SINO SOLUCIONES

Nunca	15.0%	6
Ocasionalmente	27.5%	11
Algunas veces	27.5%	11
Frecuentemente	15%	6
Siempre	15%	6

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 04

EN LA ESCUELA PROFESIONAL TODOS APORTAN PROPUESTAS Y SOLUCIONES Y SON CONSIDERADAS

Nunca	7.5%	3
Ocasionalmente	10.5%	7
Algunas veces	47.5%	19
Frecuentemente	25.0%	10
Siempre	2.5%	1

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 05
EN LA ESCUELA PROFESIONAL SE CONFÍA EN LA GENTE NO HAY
NECESIDAD DE CONTROLARLO TODO

Nunca	15.0%	6
Ocasionalmente	17.5%	7
Algunas veces	57.5%	23
Frecuentemente	7.5%	3
Siempre	2.5%	1

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 06
EN LA ESCUELA PROFESIONAL LOS TRABAJADORES SON MUY
COLABORADORES

Nunca	7.5%	3
Ocasionalmente	7.5%	3
Algunas veces	45.0%	18
Frecuentemente	32.5%	13
Siempre	7.5%	3

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 07
EN LA ESCUELA PROFESIONAL LA INFORMACIÓN ES COMPARTIDA A
TIEMPO Y DE FORMA TRANSPARENTE

Nunca	0.0%	0
Ocasionalmente	35.0%	14
Algunas veces	35.0%	14
Frecuentemente	22.5%	9
Siempre	7.5%	3

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 08
EN LA ESCUELA PROFESIONAL SE VALORA EL CAMBIO

Nunca	10,0%	4
Ocasionalmente	15,0%	6
Algunas veces	32,5%	13
Frecuentemente	40,0%	16
Siempre	2,5%	1

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 09

**EN LA ESCUELA PROFESIONAL CUENTAS CON LOS RECURSOS
NECESARIOS PARA REALIZAR TU TRABAJO**

Nunca	17,5%	7
Ocasionalmente	15,0%	6
Algunas veces	35,0%	14
Frecuentemente	25,0%	10
Siempre	7,5%	3

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 10

**EN LA ESCUELA PROFESIONAL TODOS TIENEN LA MISMA OPORTUNIDAD DE
RECIBIR RESOLUCIONES, CAPACITACIONES**

Nunca	17,5%	7
Ocasionalmente	25,0%	10
Algunas veces	42,5%	17
Frecuentemente	7,5%	3
Siempre	7,5%	3

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 11
LOS DIRECTIVOS CUMPLEN CON SUS PROMESAS

Nunca	7,5%	3
Ocasionalmente	30,0%	12
Algunas veces	42,5%	17
Frecuentemente	17,5%	7
Siempre	2,5%	1

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 12
EN LA ESCUELA PROFESIONAL NO HAY FAVORITISMO, A TODOS SE LES TRATA CON EQUIDAD

Nunca	15,0%	6
Ocasionalmente	25,0%	10
Algunas veces	32,5%	13
Frecuentemente	17,5%	7
Siempre	10,0%	4

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 13
EN LA ESCUELA PROFESIONAL LOS TRABAJADORES SON
TRANSPARENTES Y EVITAN HABLAR A LAS ESPALDAS

Nunca	25,0%	10
Ocasionalmente	40,0%	16
Algunas veces	22,5%	9
Frecuentemente	2,5%	1
Siempre	10,0%	4

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 14
EN LA ESCUELA PROFESIONAL EXISTE LA TOLERANCIA Y LOS ERRORES
SON CONSIDERADOS COMO OCASIONES DE APRENDIZAJE

Nunca	12,5%	5
Ocasionalmente	25,0%	10
Algunas veces	45,0%	18
Frecuentemente	10,0%	4
Siempre	7,5%	3

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 15
EN LA ESCUELA PROFESIONAL SE PREOCUPAN POR LAS PERSONAS

Nunca	10,0%	4
Ocasionalmente	10,0%	4
Algunas veces	40,0%	16
Frecuentemente	25,0%	10
Siempre	15,0%	6

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO N 16
EN LA ESCUELA PROFESIONAL SE PREOCUPA POR EL BALANCE ENTRE EL TRABAJO Y LA FAMILIA

Nunca	7,5%	3
Ocasionalmente	10,0%	4
Algunas veces	42,5%	17
Frecuentemente	25,0%	10
Siempre	15,0%	6

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 17
TODO EL PERSONAL COLABORA Y BUSCA LO MEJOR DE LA ESCUELA
PROFESIONAL

Nunca	2,5%	1
Ocasionalmente	12,5%	5
Algunas veces	52,5%	21
Frecuentemente	17,5%	7
Siempre	15,0%	6

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 18
LOS CARGOS SON OCUPADOS DE ACUERDO A MÉRITOS

Nunca	25,0%	10
Ocasionalmente	15,0%	6
Algunas veces	32,5%	13
Frecuentemente	25,0%	10
Siempre	2,5%	1

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 19
LOS EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE FORMAN SON UNA COMUNIDAD DE
AMIGOS CERCANOS

Nunca	7,5%	3
Ocasionalmente	15,0%	6
Algunas veces	50,0%	20
Frecuentemente	22,5%	9
Siempre	5,0%	2

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.

CUADRO Nº 20
LOS DIRECTIVOS RECONOCEN SUS ERRORES Y ANALIZAN LA FORMA DE
CORREGIRLOS

Nunca	7,5%	3
Ocasionalmente	15,0%	6
Algunas veces	40,0%	16
Frecuentemente	20,0%	8
Siempre	17,5%	7

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo de la E.P. de Tecnología Médica.