



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

TESIS

**“CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS
BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ
GALLO – LAMBAYEQUE 2014-2015”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN
DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**PRESENTADO POR
LIC. YURI VLADIMIR CICOMA PRADO**

LAMBAYEQUE, Marzo 2015



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

“CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO – LAMBAYEQUE 2014-2015”

TESIS

PRESENTADO PARA OPTAR

EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Aprobado por:

.....
Dr. Jorge Castro Kikuchi
PRESIDENTE

.....
M.Sc. Milagros Cabezas
SECRETARIA

.....
M.Sc. Carlos Vasquez Crisanto
VOCAL

.....
Dr. Luis Chicoma Chaqui
ASESOR

LAMBAYEQUE, marzo del 2015

DEDICATORIA

A Dios porque sin Él ninguno de mis pasos serian guiados; a mis padres los representantes de Dios en la tierra y a quienes les debo cada uno de los momentos más felices de mi vida.

Luis; Esa tenacidad y temperamento admirable que me impulsa a seguir adelante y cumplir mis objetivos

Alejandra; La espiritualidad y sabiduría de una mujer admirable que sabe guiarme y orientarme.

Los amo con todo mi corazón

A mis queridos hermanos quienes son mi parte complementaria para salir adelante en los momentos difíciles, presentes siempre compartiendo mis éxitos que también son suyos y de quienes aprendo mucho cada día.

Dalmacia; Mí ejemplo de mujer valiente

Luis; A quien respeto y admiro por haber seguido siempre sus pasos de buen hermano mayor.

John; Con quien paso a paso nos hemos visto crecer y hacernos hombres de bien

Benjamín; Mi hermano menor y mi razón de ser un buen ejemplo para él.

Los amo con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque guía cada paso de mi vida, porque en su palabra me dijo Esfuérzate y se valiente, esa es la razón fundamental por la que me supero cada día anteponiéndolo ante cualquier decisión que deba tomar por eso constituye mi fuerza espiritual.

A mi asesor, Dr. Luis Edmundo Chicoma Chaqui, por su gran apoyo y orientación durante el desarrollo de la presente investigación.

A mi jurado evaluador quienes me brindaron apoyo para la sustentación de mi tesis, a mis padres y hermanos y a todas las personas que con su apoyo incondicional contribuyeron en la culminación de esta tesis.

RESUMEN

CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS E LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO LAMBAYEQUE 2014- 2015

Lic. Yuri Vladimir Chicoma Prado

Durante los meses de julio 2014 – Febrero 2015 se realizó un estudio del “CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO LAMBAYEQUE 2014 - 2015”, tratando de aportar nuevos datos de información. En el trabajo de investigación se tomaron datos con la aplicación de encuestas a 20 docentes, 10 administrativos y 50 alumnos, los cuales se procesaron mediante la escala de Likert, y a la vez se realizó su análisis e interpretación obteniéndose los siguientes resultados: Actitudes personales 3,31; Comunicación Interna 3,0; y Cultura organizacional 3,56; como promedio global de 3,3. Se determinó que la situación actual del clima institucional de la Facultad de Ciencias Biológicas es calificada como favorable. Para fortalecer el clima institucional, se ha elaborado un Modelo de Gestión que permitirá optimizar las relaciones interpersonales y los niveles de comunicación, así como, la cultura organizacional.

Palabras Clave: Clima Institucional, Modelo de Gestión

Abstract

INSTITUTIONAL CLIMATE AT THE FACULTY OF BIOLOGICAL SCIENCES
AND THE PEDRO RUIZ GALLO LAMBAYEQUE NATIONAL UNIVERSITY
2014- 2015

Lic. Yuri Vladimir Chicoma Prado

During the months of July 2014 - February 2015 a study of the "INSTITUTIONAL CLIMATE AT THE FACULTY OF BIOLOGICAL SCIENCES OF THE NATIONAL UNIVERSITY PEDRO RUIZ GALLO LAMBAYEQUE 2014 - 2015" was carried out, trying to provide new information data. In the research work data were taken with the application of surveys to 20 teachers, 10 administrative and 50 students, which were processed using the Likert scale, and at the same time its analysis and interpretation was performed obtaining the following results: Personal attitudes 3 , 31; Internal Communication 3.0; and Organizational Culture 3,56; as a global average of 3.3. It was determined that the current situation of the institutional climate of the Faculty of Biological Sciences is qualified as favorable. To strengthen the institutional climate, a Management Model has been developed that will optimize interpersonal relationships and communication levels, as well as the organizational culture.

Keywords: Institutional Climate, Management Model

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.....	11
EL OBJETO DE ESTUDIO DESDE EL PROBLEMA	
1.1. UBICACIÓN.....	12
1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.3. MANIFESTACION DEL PROBLEMA.....	14
1.4. MARCO METODOLOGICO.....	15
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEORICO	
2.1. ANTECEDENTES.....	18
2.2. BASE TEORICA.....	20
CAPÍTULO III	47
RESULTADOS Y DISCUSION	
3.1. ANALISIS DEL CLIMA INSTITUCIONAL.....	18
3.2. PROPUESTAS DE MOJORA DE CLIMA INSTITUCIONAL...	20
CAPÍTULO IV	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1. CONCLUSIONES.....	18
4.2. RECOMENDACIONES.....	20
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	85
ANEXOS.....	89

INTRODUCCIÓN

La sociedad es dinámica y cambiante, sobre todo en lo referente a información donde la caducidad de los conocimientos es cada día más corta; ya no es suficiente saber mucho; lo importante ahora es: "tener un repertorio de procedimientos y estrategias y la capacidad para seleccionar la más adecuada ante un problema específico" (Coll, 1997).

Hoy en día existe la necesidad de poner atención en el desarrollo de las habilidades y competencias básicas para el aprendizaje (Torres, 1998)

Se necesita una gestión pedagógica diferente, capaz de crear las condiciones suficientes para que los alumnos sean artífices de su proceso de aprendizaje y el docente un facilitador de este proceso. Asimismo centrar la atención en el desarrollo de los procesos cognitivos de los alumnos alejándose de la importancia del aprendizaje de los contenidos (Pozo, 1997).

Una gestión pedagógica eficaz, tendría que apoyar tanto los procesos de formación individual, como los de formación en la práctica de los maestros (Antúnez, 1993)

La gestión educativa, en su objetivo de centrar la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos, debe dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa (Pozner, 1997),

A nivel internacional se observa la dificultades que las personas presentan cuando tiene que asumir responsabilidades y tomar decisiones por sí mismo, demostrando inseguridad y otros problemas que limitan su desempeño y desarrollo personal. Es así que, países como España, noruega, Italia, China, Japón y otros han implementado estrategias educativas para afrontar este problema que tiene sus fuentes tanto dentro de la familia como en las escuelas, lo que les ha permitido superarlo. (Fuentes 2007).

En América los estudios realizados por Daniel Goleman en los EE. UU. Ha permitido asumir estrategias que orienten un trabajo educativo científico, lo que ha permitido que en el indicado país los índices de personas con baja autoestima haya descendido considerablemente. Además en países como Colombia, Venezuela, Chile y otros los responsables de dirigir su educación, también han asumido con

responsabilidad problema de esta naturaleza y han propuesto las medidas correctivas que les conduzca a superarlos en su población. (Ribero 2003).

En nuestro país no existe una política orientada científicamente a solucionar problemas de clima institucional, como peruanos tratamos los este tipo de problemas utilizando el sentido común, lo que se evidencia en una serie de conductas negativas que afectan nuestro desarrollo personal. De igual modo en la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNPRG, como parte del sistema universitario peruano no escapa al problema y la forma como se viene afrontando.

El presente estudio consta una introducción donde se presenta el problema y la importancia que este tiene para la institución, tres capítulos; el primero presenta una visión general sobre el tema de investigación, resaltando la especificación del problema, la relevancia del tema, la justificación para su realización y la metodología emprendida en la presente investigación; el segundo presenta el marco teórico de acuerdo con la bibliografía investigada, abordando los términos y expresiones pertinentes al estudio, los antecedentes relacionados a la investigación, las conceptualizaciones del clima institucional y comportamiento organizacional; el tercero, se presenta el análisis de los datos recolectados, donde se comparó y dedujo con el propósito de atender los objetivos de la investigación; en el último capítulo se presentan las conclusiones, la propuesta de gestión de clima organizacional y recomendaciones, así como la sugerencias para investigaciones posibles y futuras.

El problema científico formulado en el proyecto se escribe de la siguiente manera ¿Cómo está el Clima Institucional de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque?, del cual se desprende como objetivo general el de Determinar el nivel de clima institucional en la Facultad de ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Asimismo los objetivos específicos fueron: Identificar los problemas existentes de clima institucional en la Facultad de ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo con el personal docente, administrativo y alumnos a través de encuestas, observaciones y entrevistas; y Diseñar un Modelo de Gestión que permita mejorar el clima institucional.

La hipótesis de trabajo de la presente investigación se dio de la siguiente manera: Si se Diseña un Modelo de Gestión, entonces mejorara el Clima Institucional.

CAPITULO I
EL OBJETO DE ESTUDIO DESDE EL PROBLEMA

1.1 UBICACIÓN

Entendemos que toda organización está constituida por un grupo de personas que actúan juntas para el logro de un propósito específico. Asimismo las organizaciones tienen una estructura y un colectivo de personas.

La Facultad de ciencias biológicas se crea como Programa Académico de Biología en la fundación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo el 17 de marzo de 1970, por el gobierno militar de general Juan Velazco Alvarado, y es hasta 1984 que se instituye como Facultad.

Actualmente cuenta con infraestructura en el interior de la ciudad universitaria de la UNPRG donde se desarrollan con una escuela profesional y cuatro áreas (Microbiología – Parasitología, Pesquería, Botánica y Biología pura) cada una de forma paralela a los departamentos.

Como Misión de la Facultad: Somos una unidad académica de la UNPRG, que forma profesionales integrales, Licenciados en Biología, Licenciados en Biología Microbiología – Parasitología, Licenciados en Biología Pesquería, Licenciados en Biología Botánica; líderes en gestión de calidad en la Investigación, Docencia, y Proyección social; analíticos , críticos, creativos e innovadores, científicos humanistas conscientes de la realidad y respetuosos de la cultura con valores éticos como responsabilidad, disciplina y solidarios en el trabajo de equipo, con capacidades para incluirse en el mercado laboral competitivo globalizado y contribuir con el desarrollo sostenible de la sociedad preservando el ambiente.

La visión: En el 2021 somos una Facultad acreditada que forma profesionales líderes en la creación de conocimiento mediante la investigación científica y promotores de la cultura en las Ciencias Biológicas, que contribuyen al desarrollo sostenible de la sociedad, respetuosos del ambiente y reconocidos a nivel nacional e internacional. Como se puede predecir si no cambia el clima institucional la misión y visión se verán afectados en su realización.

1.2 SURGIMIENTO DEL PROBLEMA

La Facultad de Ciencias Biológicas como institución educativa es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos. En ese sentido Goncalves (1999), define que “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.

La actual situación de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque es una institución nacional, financiada por el estado, cuyo régimen de estudios es semestral. Su estructura académica está constituida por una Escuela Profesional y cuatro departamentos, los que a su vez están conformados por Cátedras. Su máxima autoridad está representada por el Decano, quien preside el Consejo de Facultad (Estatuto de la UNPRG, 2014). De lo anterior se deduce que esta organización de la Facultad está basada en la burocracia, la cual representa una estructura jerárquica piramidal y formal establecida (cadena de mando mencionados en el MOF y ROF), con actividades y objetivos determinados, especialización de las tareas, además de reglamentos bien definidos (Stoner, Hughes y Tight, 1996). Sin embargo, hay que señalar que este modelo de administración, implementado desde hace mucho tiempo, ha conducido a esta institución con lentitud de las actividades, rutinización y muchas veces ineficiencia de las mismas, conllevando a un clima impersonal y cerrado.

La Facultad de Ciencias Biológicas tiene una estructura organizativa vertical y rígida, integrada por cuatro niveles claramente definidos como son: el Consejo de Facultad, el Consejo de Escuela, el Consejo de Departamento y las cátedras. De esta forma en el primer nivel se conocen y deciden todas las situaciones inherentes a las cátedras de cada escuela y sus profesores, las cuales muchas veces no son dadas a conocer de manera efectiva a los niveles jerárquicos inferiores generando una situación de desinformación y tergiversación de la misma. Además, existen grupos (que mantienen una estrecha relación con esta instancia de decisión), que

a su vez ejercen el poder de forma autocrática impidiendo el planteamiento de otras alternativas y conllevando a situaciones conflictivas (confusión, desconfianza y rechazo) entre los miembros de esta organización.

De lo anteriormente descrito se aprecia la existencia de algunos de estos factores.

(Estructura organizacional, estilo de liderazgo, sistema de recompensas, tipo de relaciones interpersonales, normas y reglas existentes) que estarían contribuyendo a que en esta Facultad, se perciba cierto grado de apatía e insatisfacción por parte de los miembros de la organización, quienes manifiestan tener expectativas desfavorables en lo que respecta a sus aspiraciones profesionales, académicas y sociales. En consecuencia, esta situación podría estar influyendo en el desempeño de los docentes de cada escuela de esta facultad, generando un comportamiento manifiesto de los mismos, producto de las percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Sus laboratorios poco implementados no satisfacen las expectativas de los futuros profesionales que a pesar de tener docentes de muy buena calidad la formación se limita a la teoría generando problemas en el desempeño futuro. La distribución de los pocos recursos así como el hacinamiento en los laboratorios constituyen el caldo de cultivo que tiene como detonante el posicionamiento político de los integrantes de la Facultad.

1.3 MAIFESTACION DEL PROBLEMA

La estructuración conflictiva según Carlos Matus, en un primer momento se ubica en la simpatía o antipatía entre los integrantes esto se refleja en el conflicto emotivo (no me cae bien, no trabajo con él).este tipo de conflictos a pesar de ser sencilla su solución como es la empatía o internalizar el yo del oponente no se asume como solución.

El segundo tipo de conflictos presentes en la faculta es el cognitivo, el cual se manifiesta en la dificultad que tienen algunos maestros y doctores en aceptar de que el resto de integrantes de la plana docente también puede lograr ese tipo de

conocimientos (los maestros y doctores asumen un papel de conocedores de la verdad por el simple hecho de tener un grado académico). Este tipo de conflictos se soluciona con la preparación de los integrantes en capacitaciones, talleres y otros eventos que permitan actualizar los conocimientos.

El tercer nivel de conflicto es el de los intereses económicos el cual puede generar ruptura y violencia como se ha evidenciado en los enfrentamientos políticos; este tipo de conflicto puede solucionarse con una distribución equitativa de los recursos que se generen a partir de los centros productivos. En suma estos tres elementos de conflicto generan un ambiente desfavorable en cuanto a clima institucional evidenciándose en barreras para el desarrollo académico de los futuros profesionales.

1.4 MARCO METODOLOGICO

El propósito de esta investigación fue realizar un diagnóstico sobre el clima Organizacional existente en la Facultad de Ciencias Biológicas, a fin de determinar el nivel de desempeño de los mismos y elaborar una propuesta de gestión para optimizar la situación existente.

En la presente investigación el marco metodológico se orientó en acercamientos a la realidad. La investigación se planteó en tres etapas o momentos:

Primer momento; Consistió en la recuperación de información teórica de la Facultad de Ciencias Biológicas referido a la historia, elementos culturales, políticos, socio-económicos que rodean a los docentes, alumnos y administrativos que asistieron a la institución. De esta manera se pudo observar diferencias que de algún modo permitieron arribar a las conclusiones finales del trabajo.

Segundo momento; Se inició con los acercamientos a la realidad y con la ayuda de los de instrumentos (encuestas estructuradas) a los integrantes de la facultad se pudo rescatar la información y analizar. Esto requirió de una previa preparación de los alumnos involucrados en el trabajo de investigación.

Tercer momento; Estuvo destinado a procesar la información recuperada utilizando los límites de la tendencia estadística descriptiva que nos permitió ordenar e

interpretar los datos recuperados en el trabajo. De igual modo las conclusiones y propuesta se explicitan en los siguientes capítulos.

La información obtenida se procesó mediante la escala de Likert se basa en la escala de Thurstone, aunque a diferencia de esta, se trata de una escala ordinal. Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio.

Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según Toro, F. (1992) son los siguientes:

- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
- c. Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de *ítems*.
- d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales.
- e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
- f. Categorización jerárquica de la escala.
- G. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Coligiore y Díaz (2006) en su tesis de maestros “Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso” ULA. Mérida – Venezuela., realizan un diagnostico al clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque si con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Sánchez en el 2005 en su tesis de maestro “Influencia de la gestión Universitaria en el Clima organizacional: Un estudio comparativo de tres Universidades”, verifica como la gestión interfiere en el clima organizacional y que respuestas vienen dando las universidades en el cambio de las condiciones del ambiente laboral. El problema a absolver es responder a la interrogante: ¿Cuál es la correlación existente entre la gestión universitaria, el clima y comportamiento organizacional de las tres universidades en estudio? El objetivo general fue investigar la correlación existente entre la gestión universitaria, clima y el comportamiento organizacional, identificando como las universidades responden a la interferencia al ambiente organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en el Departamento de Junín, en la Provincia de Huancayo. La investigación se justifica, porque permitió conocer las variables y dimensiones componentes de la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional. El método utilizado fue de tipo cualitativo a través de la triangulación de datos; la del investigador, la teoría y la metodológica, triangulando datos cuantitativos y cualitativos por tratarse de un estudio de percepciones individuales, donde existen variables imprevisibles, interminables, difíciles de ser mapeadas, y que influyen en las variables estudiadas. De esta manera respondimos a las interrogantes del problema formuladas en la investigación.

Pérez y Sanabria (1997) investigaron el Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro - occidental Lisandro Alvarado, cuyo propósito fue diagnosticar según la percepción de los docentes, directivos y administrativos los factores relacionados con el comportamiento individual y grupal, la motivación, el liderazgo, y los procesos organizacionales, comunicación, toma de decisiones y rendimiento. Consistió en una investigación descriptiva en la cual participaron 82 docentes, 15 directivos y 62 administrativos. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación individual de un cuestionario elaborado para tal fin. Se encontró que predominaba un clima autoritario benevolente, con ciertos rasgos del sistema consultivo, caracterizado por: ocasionalmente se aceptan ideas y opiniones de los subordinados, estilos de liderazgos no definidos, algunas veces rígidos ya que los directivos asumen la mayor responsabilidad en la toma de decisiones, comunicación predominantemente descendente y unidireccional, usada para informar de las decisiones tomadas aunque tardíamente. Se señalaron acciones a seguir para lograr un cambio en aquellos elementos del clima considerados desfavorables, según la percepción del personal entrevistado.

Entre otros antecedentes Luengo (2013) al analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. Los resultados arrojaron que en los centros educativos obtiene que predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores.

Saccca en el 2010 desarrollo la Investigación “Relación entre Clima Institucional y el Desempeño Académico de los docentes de los centros de educación Básica Alternativa del Distrito de San Martín de Porres”, fue de Tipo Básico, Diseño No Experimental y de corte transversal. Se halló, utilizando el Método Estadístico de Regresión y Correlación una Correlación Conjunta de las Dimensiones de la

Variable Independiente con la Variable Dependiente Desempeño Académico de 0.768, y un Valor $p < 0.05$, que permite afirmar que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

2.2 BASE TEORICA

2.2.1. Modelos de gestión educativa

Según refiere cassasus(2000), es entre las décadas del setenta y ochenta entre el viejo y nuevo mundo respectivamente, aparece la gestión educativa como una disciplina , y es a partir de ese momento que surgen diversos modelos de la acción humana.

El modelo *normativo* es presentado por cassasus como un esfuerzo por dar racionalidad al ejercicio de gobierno, para alcanzar un futuro deseado a partir de acciones que se realizan en el presente y que se encuentran fundamentalmente centradas en la proyección y la programación. El enfoque retrospectivo proyectivo se sustenta en el pasado para predecir el futuro o mejor dicho leer el pasado es una garantía para conocer los escenarios futuros. Este modelo omite la dinámica social como motor de los cambios en las sociedades. En sus procesos de planificación, el futuro es presentado como escenario único y cierto. Se engarza además con una cultura verticalista, característica del sistema educativo tradicional.

Un segundo modelo, el *prospectivo*, comparte con el modelo anterior el mismo enfoque proyectivo, aunque esta vez aplicado a la construcción de más de un escenario convocando a la utopía como la posibilidad de orientar escenarios futuros; a diferencia del modelo normativo, el futuro ya no es visto aquí como un escenario único, posible de determinar a partir del pasado, sino como uno posible entre lo retrospectivo y lo utópico. La gestión viene a ser la construcción de escenarios alternativos.

Un tercer modelo, el *estratégico*, con la atención puesta en lo que se necesita hacer para alcanzar el escenario o futuro deseados (medios o normas), lo cual puede tener un carácter estratégico o táctico. La gestión es vista aquí como la capacidad

de articular —planificar— los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros) para alcanzar los fines deseados. Se introducen elementos de programación presupuestaria e instrumentos de análisis estratégico (FODA), destinados a proteger y permitir la presencia y permanencia de las instituciones en contextos cambiantes; para lo cual la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva: aliados contra enemigos.

El modelo estratégico *situacional* surge en un contexto de crisis e incertidumbre generalizadas, que evidencia la necesidad de introducir un análisis situacional en los procesos de planificación estratégica ya conocidos, a fin de identificar los posibles problemas que amenazan la viabilidad de los objetivos o escenario deseado. En este análisis emergen los actores y se evidencia el papel que desempeñan según su ubicación, así como la diversidad y hasta antagonismo de sus intereses. Se reconoce también que cada realidad plantea sus propias condiciones de viabilidad, por lo que conviene multiplicar los lugares y entidades a cargo de los procesos de planificación, para que puedan determinar sus propios objetivos y recursos. Dos lecciones para la gestión son: la necesidad de orientar esfuerzos hacia la búsqueda de acuerdos y concertación de intereses y la de abrir camino hacia la descentralización educativa.

Entre los ochenta y los noventa emerge la preocupación por la *calidad*, llevada al ámbito de la organización del trabajo en términos de calidad total. Su aplicación a la gestión educativa da pie a dos tipos de preocupaciones: por *el resultado educativo* y por *los procesos que lo generan*. Se reconoce la existencia de un «usuario» (o varios) con derecho a exigir un servicio de calidad educativo y se crean estándares y normas para «medir» la calidad, con atención especial a los procesos conducentes al logro de resultados. La gestión educativa vendrá a ser, entonces, un esfuerzo permanente y sistemático de revisión y mejora de los procesos educativos. Esto implica: identificar y reducir las fuentes de error («defecto cero») y con ello reducir los costos; dar mayor flexibilidad administrativa y operacional, disminuyendo la burocracia; y generar aprendizaje, productividad y creatividad.

2.2.2 Teorías que sustentan el Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y cols. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el

resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet:2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del el proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto d estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

2.2.2.1. Teoría de los Procesos Conscientes.

La teoría de los procesos conscientes, por su carácter esencial, tiene un gran poder de generalidad y es aplicable a los procesos docente, investigativo, laboral y otros, y a su vez, se fundamenta en un conjunto de aspectos epistemológicos que como **premisas**, le aporta una base conceptual al estudio de dichos procesos y le ofrece solidez al cuerpo teórico que se propone.

Estas **premisas** fundamentales son los siguientes:

1. La naturaleza objetiva-subjetiva del objeto de estudio.

En las ciencias sociales, al analizar el objeto de cada una de ellas con sus relaciones y estructuras, no se puede olvidar que estamos valorando los procesos donde participan los hombres y grupos humanos que responden a intereses, historias y vivencias distintas.

Así, cuando el investigador interactúa con el mencionado objeto, siempre tiene que tener en cuenta, que se hace a través de la comunicación entre sujetos, los que responden a características individuales de la personalidad del hombre y a situaciones histórico culturales que hacen muy complejo las inferencias generalizadoras.

En resumen, en el objeto está presente una dialéctica objetiva - subjetiva.

2. La naturaleza, **objetiva-subjetiva del sujeto**, del investigador.

Al hecho anterior hay que agregarle que el investigador, como sujeto del proceso investigativo, obviamente de naturaleza subjetiva, está inmerso en el mismo, como parte integrante de la totalidad; y a su vez, debe de conocer, valorar o transformar “el objeto” de investigación, sin dejar de pertenecer al mismo. Es decir, el sujeto es polo activo (agente) o polo pasivo (paciente); y el objeto, a su vez, también reiteradamente, será condicionante o constituyente de la investigación.

Estas dos premisas nos hacen llegar a las siguientes **conclusiones generalizadoras cualitativas** de carácter epistemológico, en cuanto al objeto de estudio de las ciencias sociales:

- **El objeto de estudio son los procesos. Enfoque holístico**

En la ciencia sociales no es posible aislar, en la práctica, componentes del objeto de estudio. El experimentador, para inferir sus criterios, se ve obligado a trabajar con la totalidad de dicho objeto.

Por ejemplo, un físico que estudia la regularidad de la caída libre de los cuerpos, tiene la posibilidad objetiva de abstraer la acción del aire sobre el cuerpo en caída libre, al ubicar el mismo en un recipiente al que se le ha hecho vacío. La observación del fenómeno de caída libre del cuerpo le permite al investigador llegar a la conclusión de que todo objeto en el vacío cae con la misma aceleración, independientemente de su densidad. Esto es factible, dada la posibilidad real de abstraer la acción del aire en el fenómeno estudiado.

En las ciencias sociales al investigador se le hace prácticamente imposible aplicar esos procedimientos. Por ejemplo, si se quiere estudiar el proceso de asimilación de un concepto en un grupo de escolares, el investigador no puede aislar, en dicho estudio, las relaciones de los escolares con sus padres, como elemento que influye en dicho proceso.

Este razonamiento nos hace llegar a la conclusión de que en las ciencias sociales el investigador trabaja siempre con el objeto en su totalidad y la abstracción solo se produce, en el plano mental y no en la práctica objetiva, aún durante los experimentos.

Sobre la base de la reflexión anterior se puede llegar a la conclusión de que *el objeto de estudio en cualquier investigación social es el todo*, el cual surge, se desarrolla y desaparece, como un sistema; y solo así, en su carácter *holístico*, es que puede ser estudiado.

Para poder explicar el comportamiento de un objeto social, por su complejidad totalizadora, se hace necesario estudiarlo en un lapso que posibilite modificaciones sustancialmente significativas. Es decir, que en las ciencias sociales más que fenómenos o hechos se estudian *procesos*. Que el objeto de estudio en las ciencias sociales son procesos implica, por la definición misma de proceso, que se caracteriza el objeto social en una sucesión de estados que posibilite, en su desarrollo, modificaciones apreciables de su cualidad.

El razonamiento anterior nos permite inferir que, en el estudio de los objetos sociales, siempre tenemos que tener en cuenta la totalidad de dicho objeto, del proceso. Esto implica que cualquier análisis parcial del objeto, como consecuencia de abstracciones de naturaleza subjetiva, sólo es válido si permanentemente lo valoramos en su relación con su totalidad, con el objeto, con el proceso. No es que no sea posible el estudio de elementos, partes o aspectos del objeto, sino que, para dar una apreciación válida, se hace necesario su permanente relación con el todo. El incumplir este fundamento epistemológico acarrea llegar a inferencias erróneas.

Así mismo, el investigador, sujeto de la investigación e inmerso en el proceso, forma parte de esa totalidad, de ese proceso, al interpretar desde sus posiciones socio-culturales la realidad y pretender transformarla.

Los sujetos inmersos en los procesos propios de las ciencias sociales, que son objetos de investigación, son entes activos que lo desarrollan con fines preestablecidos y con el ánimo de alcanzar determinados resultados que satisfacen sus necesidades a partir de sus motivaciones, intereses, actitudes,

sentimientos, etcétera; todo lo cual establece la naturaleza subjetiva de los objetos de las ciencias sociales, de los procesos sociales.

• **Aproximación inicial empírica al objeto de estudio. La función, la dimensión y la cualidad**

Una primera aproximación al estudio del objeto, al estudio del proceso se hace mediante la observación del mismo, en la práctica, lo que nos permite su descripción. Esa primera aproximación se puede caracterizar con ayuda del concepto **función**. *La función es la acción generalizadora y su resultado, que manifiesta el proceso en su desarrollo.* Este concepto puede ser el portador de las ideas que se explican en tanto el mismo posee las características siguientes:

- Expresa una propiedad del todo, del proceso;
- tiene una naturaleza descriptiva, fenoménica, superficial;
- manifiesta externamente una característica, pero es consecuencia de una estructura interna, la que sí posee la esencia del objeto. Es decir, la función, como descripción holística del todo, del proceso, implica el estudio posterior de la estructura, lo que permite su explicación, sin perder su enfoque totalizador.

Por otra parte cuando el proceso manifiesta más de una función fundamental se puede pensar en emplear el concepto **dimensión**. *La dimensión es la proyección de un objeto o atributo en una cierta dirección.* Es decir, que el proceso manifiesta una cierta función en una dimensión determinada, y otra, en una segunda dimensión. La función es una propiedad, aunque totalizadora que muestra el proceso; la dimensión, es un proceso en sí mismo.

La cualidad es una característica natural o adquirida que distingue a las personas o las cosas y que las diferencia de otras. Los procesos muestran, también como totalidad, cualidades que van a caracterizarlos tanto en la síntesis de las valoraciones como en el análisis de las mismas.

En resumen, el objeto de estudio en las ciencias sociales es el proceso. El mismo se puede estudiar, inicialmente con ayuda de los conceptos función, dimensión y cualidad, los cuales permiten su caracterización totalizadora y dinámica. El uso de la función implica, necesariamente, el de estructura, lo que abandona el plano descriptivo del estudio y se desplaza hacia lo esencial.

- **La relación triádica, célula de la estructura del proceso**

Una vez caracterizado el objeto, en una *primera aproximación descriptiva*, por medio de los conceptos función y dimensión, se debe pasar a la explicación del mismo mediante el *análisis* de su estructura. En esta etapa hacemos uso de los conceptos componente y ley.

Por la naturaleza procesal del objeto de estudio de las ciencias sociales se desprende que, los componentes característicos de dicho objeto de estudio se pueden explicar a partir de las relaciones que se establecen con otros componentes, en tanto que es la relación la que caracteriza al movimiento, a la dinámica de cualquier objeto, lo que refleja el carácter mismo de nuestro objeto estudio, del proceso. Fuera del movimiento no tiene sentido alguno estudiar el proceso.

Para caracterizar al objeto se hace necesario estudiar su historia, ajeno a lo precedente no tiene sentido prever lo subsecuente. El estudio del objeto pasa, al menos inicialmente, por el análisis de sus *tendencias*.

El componente es el elemento del objeto, del proceso que forma parte de la constitución del mismo y que en unión de los otros forma el todo. El componente es un elemento esencial del objeto, del proceso que, en su ordenamiento, en relación con otros componentes, conforma su estructura. La integración de todos los componentes da lugar al sistema. La valoración permanente del todo y la parte es fundamento epistemológico de estas ciencias. En consecuencia, no se estudian componentes o elementos aislados, sino relaciones que contienen los vínculos entre componentes que expresan esencialmente el comportamiento, el movimiento del objeto.

En resumen, el *análisis* del objeto de estudio de las ciencias sociales está determinado por la caracterización de la **estructura de relaciones**.

Por otra parte, de la práctica se infiere que dichas relaciones poseen una naturaleza o **racionalidad dialéctica**. Es decir, que carece de sentido concebir una estructura estática, cuando sus elementos constituyentes son, por naturaleza, dialécticos: *contradictorios, a saltos y negándose periódicamente*.

Así, al estudiar los procesos sociales se puede constatar que entre ellos se establecen relaciones que no tienen una naturaleza biunívoca, como sí puede suceder en las ciencias naturales. Por ejemplo, en Física (clásica), la relación entre la fuerza y la aceleración en las interacciones mecano clásicas, nos permite apreciar que, mientras mayor es la fuerza que se ejerce entre dos cuerpos mayor será, en una proporción directa, las aceleraciones que posee cada cuerpo. Sin embargo, en Didáctica, no necesariamente se cumple el juicio de que, mientras más exponga un profesor un contenido, mayor será la asimilación del mismo por el estudiante. El estudio de las leyes de la Didáctica, por ejemplo, en el proceso docente, ha demostrado, que su comportamiento responde a la racionalidad dialéctica y no a la mecanicista.

La interpretación que el autor desarrolla en el estudio de los procesos sociales es que ese vínculo dialéctico se lleva a cabo por *triadas*, es decir, por relaciones entre tres componentes, los que poseen un *elemento común que determina su identidad, y diferencias que establecen sus contradicciones*.

Esas relaciones son las *leyes* las que, además de posibilitar la caracterización de los componentes, determinan el comportamiento, el desarrollo de los procesos. *La ley* es la relación entre los componentes del proceso o entre este y el medio, que explica esencialmente el por qué se comporta de un modo determinado dicho proceso. La ley no se descubre directamente de la observación inmediata del proceso. Se requiere de un profundo análisis teórico y de la formulación *hipotética* de dicha ley, mediante complejos procesos investigativos, fundamentaciones teóricas y su concreción correspondiente, que la práctica comprueba.

En toda ciencia, la esencia viene dada por las leyes que explican el comportamiento del objeto; sin embargo, no se excluye que un componente

aislado pueda ser descrito. En las ciencias sociales esto prácticamente carece de sentido.

Así, por ejemplo, en física el experimentador puede hablar de la posición de un cuerpo. En las ciencias sociales, hablar de objetivo sin referirlo al problema, al contenido o los métodos es erróneo.

A partir del estudio de las relaciones, se puede entender la estructura del objeto de estudio, así como de su movimiento, que no es más que el proceso mismo. Por esa razón se infiere que el elemento del conocimiento del objeto de estudio de las ciencias sociales es la *relación triádica*, mediante el cual se conforma su organización y que permite explicar la estructura y el comportamiento del proceso.

Las *leyes fundamentales* que establece la teoría manifiestan; primero, el vínculo del objeto, del sistema con el medio, lo que lo hace un *sistema abierto*; la segunda ley, es la que establece las relaciones internas entre los componentes del proceso, que determina su jerarquía y también su comportamiento.

- **La relación teoría - práctica**

La misma complejidad del objeto de estudio con todos sus componentes y relaciones, imposible de ser abstraída en la práctica, hace que ésta, como criterio de verdad, no se pueda entender de una manera lineal y directa.

La teoría no es una mera suma de conceptos o relaciones, es una totalidad sistémica. Esta solo se puede verificar experimentalmente también como sistema, como totalidad y en el desarrollo histórico social. Cada componente o relación por si sola y aislada no es comprobable en la realidad práctica, dada la imposibilidad de separarlo del todo. La verificación parcial y experimental de cada aspecto es sencillamente imposible.

Una misma teoría puede tener manifestaciones distintas en situaciones empíricas distintas y lo contrario, una misma situación empírica puede ser

interpretada por teorías diferentes y todo ser válido en ese contexto desde el punto de vista de las mismas. El estudio de lo fáctico fuera de la valoración totalizadora de la teoría tampoco tiene sentido. Teoría esta que está determinada por la historia subjetiva del objeto de estudio y la propia del investigador, en su interpretación de lo real.

En consecuencia, es imprescindible el análisis facto-perceptible en interrelación permanente con lo teórico-histórico, para la comprensión y caracterización del objeto de investigación. El experimento, como validación de la teoría, solo tiene sentido en un plano histórico-social, en que la cantidad, por si sola, no tiene sentido, si no está íntimamente relacionada con la cualidad inherente a ella.

La caracterización de un proceso social mediante variables y sus relaciones causales de dependencia, en muchas ocasiones, es tan limitado que no puede explicar, en su esencia, el complejo proceso que se estudia y al tratar de hacerlo puede hacernos llegar a inferencias erróneas.

En consecuencia, el experimento tradicional, válido en las ciencias naturales (al menos en un marco mecano-clásico), en que se atiende un aspecto parcial, una variable y se demuestra su validez experimental al compararla con esa misma variable en un grupo control, deja mucho que desear en las Ciencias Sociales y en ocasiones se llegan a conclusiones falsas.

Incluso, el estudio del comportamiento estadístico de las variables, muy usado en las ciencias naturales, en los procesos sociales solo puede servir como una aproximación, ya que en ocasiones al absolutizarlo, puede llevarnos a consideraciones equivocadas; sobre todo al hacer inferencias cualitativas de razonamientos cuantitativos mediante enfoques mecanicistas.

Esto implica que la teoría tiene entonces una relativa independencia en su desarrollo propio y, más que todo lo que se exige es su *lógica interna*, **su fundamentación**, que se puede demostrar dada la argumentación que se utilice para explicar la realidad. Ese vínculo tiene un carácter obligatorio, pero se tiene que producir por medio de un proceso paulatino y largo en el tiempo, en que el investigador vaya encontrando eslabones que mediaten los resultados con la concepción teórica.

Por otro lado, el vínculo teoría - práctica tiene su movimiento propio, en el que la práctica no se debe interpretar como el final del proceso del conocimiento, sino como un momento del desarrollo de la misma teoría; ésta, a su vez, va enriqueciendo a la práctica en su devenir histórico-social.

La validez de una teoría se comprueba en la práctica, si ésta posibilita el desarrollo de dicha teoría. Esto no quiere decir que el juicio de que “la práctica es el criterio de la verdad” deja de tener validez, lo que hay que entenderlo en su complejidad dialéctica, en su desarrollo.

Así, como veremos posteriormente, el estudio de las variables en las ciencias sociales, solo se puede hacer en la interrelación dialéctica entre sus indicadores (cuantitativo) y sus propiedades (cualitativo), y mediante la interpretación profunda a que arribe el propio investigador.

- **El regreso a la totalidad apoyado en el análisis esencial**

Sobre la base de lo que aportó el análisis de los componentes y leyes del proceso se debe regresar a la caracterización del proceso como totalidad y determinar en él su comportamiento por etapas o *eslabones*. El **eslabón** es *el momento del proceso que se caracteriza por el tipo de acciones cognoscitivas que llevan a cabo los sujetos que en el mismo participan con vista a alcanzar el objetivo programado*. El proceso de lo desconocido a lo conocido; de la ausencia de preparación a la formación; de lo incompetente a lo eficiente; entre otros, implica el desarrollo paulatino del proceso por eslabones.

Otro aspecto que se incorpora cuando se hace la caracterización totalizadora del proceso es que este debe ser administrado de modo que se alcance el resultado esperado haciendo uso del mínimo de energía y recursos en general. La gestión de todo proceso se hace en correspondencia con las funciones propias de ese proceso administrativo, en aras de obtener resultados de calidad.

Este razonamiento nos obliga a otras inferencias epistemológicas: todo proceso consciente además de responder a resultados programables, es decir tecnológicos, debe, por otra parte, tener otra *dimensión* de naturaleza

administrativa; a estas dos dimensiones se le debe agregar una tercera, que conforma una triada dialéctica, que es la socio-humanista, que destaca la significación trascendente y esencial del hombre en lograr, inmerso en el proceso, los objetivos programados.

En esta reflexión se evidenció el uso de los conceptos eslabón y de nuevo el de dimensión. En resumen el análisis epistemológico de la teoría exigió la utilización de las categorías de función, dimensión, cualidad, componente, ley y eslabón.

Estas cinco *conclusiones generalizadoras* que, a manera de principios, son los fundamentos epistemológicos que utiliza el autor como guía metodológica para el análisis crítico del objeto de estudio son, por otra parte, el fundamento de la teoría de los Procesos Conscientes. Estos no son un conjunto de axiomas de los cuales se puedan deducir las leyes y regularidades que caracterizan a los procesos, son solamente consideraciones que se convierten en herramientas para el trabajo discursivo, metodológico en el modelo que se propone.

La presente investigación se tratara de sustentar desde una posición Dialectico contextual configuracional, basándose en la teoría de los procesos conscientes, así como diversas posiciones que sirven para enriquecerla.

El Dr. Carlos Álvarez de Sayas en su obra Didáctica General (Escuela en la Vida) séptima edición, año 2004 ha elaborado una teoría para caracterizar los procesos que realiza el hombre y que están encaminados a resolver un problema, en correspondencia con las funciones específicas del mismo: “la teoría de los procesos conscientes”. Esta posibilita explicar del modo más esencial los procesos que tienen objetivos preestablecidos, mediante la determinación de los componentes y las relaciones entre esos componentes que expresan las leyes de su desarrollo.

El enfoque inductivo-deductivo de las investigaciones en ciencias naturales, al menos hasta la pasada centuria, en que, a partir de los hechos y fenómenos que se manifiestan en el objeto de investigación, se infiere un posible modelo axiomático que se valida en la práctica mediante un experimento, es un mecanismo muy limitado en las ciencias sociales. La investigación en estas Ciencias, en las que influye decisivamente la naturaleza subjetiva del objeto de investigación y por supuesto la del investigador, sujeto del proceso investigativo, requiere de otro tipo de análisis.

El conjunto de principios que a continuación pasaremos a exponer, se pueden reducir a uno solo, así denominado, PRINCIPIO HOLÍSTICO-DIALÉCTICO, el cual, como su nombre lo indica, tiene una naturaleza dialéctica, es decir, son inseparables y, por supuesto, el uno presupone al otro.

Desde un punto de vista analítico dicho principio se divide en tres: el primero, se refiere fundamentalmente al objeto y se denomina, caracterización holística del objeto de estudio; el segundo, al comportamiento del objeto y su vínculo con el sujeto cognoscente; y el tercero, a la relación entre la teoría y la práctica.

2.2.2.2. EL ENFOQUE HOLÍSTICO

Para poder desarrollar este primer principio se hace necesario establecer las siguientes cinco características del objeto de estudio que a continuación pasaremos a explicar.

Imposibilidad objetiva de la abstracción: En las ciencias sociales no es posible abstraer objetivamente, en la práctica, los componentes del objeto de estudio. El experimentador, para inferir sus criterios, se ve obligado a trabajar con la totalidad de dicho objeto.

En las ciencias sociales, es prácticamente imposible aplicar los procedimientos propios de las ciencias naturales. Por ejemplo, si se quiere estudiar el proceso de asimilación del conocimiento en un grupo de escolares, el

investigador no puede aislar, en dicho estudio, las relaciones de los escolares con sus padres y lo que este factor pueda influir en dicho aprendizaje.

Este razonamiento nos hace llegar a la conclusión de que en las ciencias sociales el investigador trabaja siempre con el objeto en su totalidad; la abstracción sólo se produce en el plano mental y no en la práctica objetiva aún cuando se realizan experimentos sociales: enfoque holístico.

El objeto de estudio son los procesos: Para poder explicar el comportamiento de un objeto social, por su complejidad totalizadora, se hace necesario estudiarlo en un período de tiempo que posibilite apreciar las transformaciones significativas que tienen lugar en él; es decir, que en las ciencias sociales más que fenómenos o hechos se estudian procesos. Esto implica, por la definición misma de proceso que: se caracteriza al objeto social como una sucesión de estados que posibilite, en su desarrollo, modificaciones apreciables de su cualidad.

El razonamiento anterior nos permite inferir que, en el estudio de los objetos sociales, siempre tenemos que tener en cuenta la totalidad de dicho objeto, del proceso.

El análisis holístico del objeto incluye lo sistémico: Por otro lado existe, como se sabe, el enfoque sistémico en el análisis de los objetos de estudio. El sistema implica la relación entre los componentes, en un orden tal, que expresa una cualidad resultante de orden mayor que la mera suma de la acción de dichos componentes. Lo holístico implica identificar lo que se estudia con el objeto; lo sistémico, es un enfoque en el análisis del mismo en el que el objetivo, como posible cualidad resultante, presupone su componente fundamental.

Sobre la base de la reflexión anterior se puede llegar a la conclusión de que el objeto de estudio en cualquier investigación social es el objeto social como un todo, el cual surge, se desarrolla y desaparece, como un sistema

El vínculo entre el todo y las partes: A todo este complejo razonamiento hay que adicionarle otra reflexión en la relación del todo con sus componentes: La naturaleza holográfica de los componentes. Esto implica que cada uno de los componentes del proceso no sólo está relacionado con otros componentes (enfoque sistémico), sino que cada uno de ellos es portador de la totalidad, del proceso como un todo (enfoque holográfico). Lo holográfico significa que cada componente aunque por determinadas circunstancias se separe del resto de los componentes mantiene las características de la totalidad

El proceso

2.2.2.3 EL ENFOQUE DIALÉCTICO:

Este conjunto de enfoques y conceptos estudiados crea las condiciones para adicionar otro enfoque, el dialéctico. En efecto, para que exista una relación de naturaleza dialéctica entre los componentes del objeto de estudio se hace necesario que cada uno de los componentes posea dos características: la primera, es su identidad, cada uno de ellos es portador de la totalidad del proceso; la segunda, su diferencia, a partir de la cual se establecen las contradicciones entre ellos, es decir, cada uno muestra un rasgo distintivo de dicho proceso. Esto implica que el principio que propone el autor presupone que lo holístico, aplicado a los procesos como objeto de estudio, siempre estará acompañado de lo sistémico, de lo holográfico y de lo dialéctico, aunque sólo lo denominaremos holístico

El segundo principio que se defiende se refiere a que en las ciencias sociales, al analizar el objeto de cada una de ellas, con sus relaciones y estructuras, no se puede olvidar que estamos valorando a los hombres y grupos humanos que responden a sus propios intereses, historias y vivencias. Así, cuando el investigador interactúa con el mencionado objeto, siempre tiene que tener en cuenta que se hace mediante la acción comunicativa entre sujetos. Es decir, lo que se valora como objeto es al hombre, que responde a sus características individuales y a las

situaciones históricas culturales, lo que hace muy complejo las inferencias generalizadoras.

En ese sentido hay que destacar las siguientes cinco características: La naturaleza del problema, la naturaleza del objeto de investigación, la naturaleza del sujeto de investigación y las características de la teoría, y la naturaleza histórica del proceso.

Hay un tercer principio en la concepción que se defiende y está relacionado con la relación teoría-práctica: La complejidad teórica del objeto de estudio con todos sus componentes y relaciones, imposible de ser abstraída en la práctica objetiva, hace que la práctica, como criterio de verdad, no se pueda entender de una manera lineal y directa.

La teoría no es una mera suma de conceptos o relaciones, es una totalidad sistémica (holística). Esta sólo se puede verificar experimentalmente también como sistema, como totalidad y en el desarrollo histórico social. Cada componente o relación por sí sola y aislada no es comprobable en la realidad práctica, dada la imposibilidad de separarlo del todo. La verificación parcial y experimental de cada aspecto para ir conformando la totalidad es sencillamente imposible. Lo contrario también es válido, el estudio de lo fáctico fuera de la valoración totalizadora de la teoría tampoco tiene sentido.

Para caracterizar el objeto de la Didáctica, proceso docente educativo, se hará uso de un conjunto de categorías, que como conceptos de máxima generalidad, se relacionan dialécticamente y expresan componentes, configuraciones y eslabones del mismo.

Mediante la categoría configuración se identifican elementos dinámicos del objeto (sistema de procesos), que se relacionan unos con otros transformándose o interactuando de manera tal que se integran como un todo en configuraciones de mayor orden, pero no como elementos diferentes que se incorporan sino expresiones del todo integrado.

Estas categorías constituyen configuraciones del proceso en tanto son consustanciales al mismo y permiten distinguirlo. Mediante las configuraciones se expresan las cualidades del proceso, por lo tanto, conjuntamente con las leyes posibilitan caracterizarlo de manera esencial. Estas son el resultado de la relación entre la estructura y las funciones que se dan en los componentes y en el todo. La descripción de cada una de estas configuraciones se da a continuación.

PROBLEMA: Es la configuración que caracteriza al proceso en su vínculo con la necesidad social y por tanto, punto de partida del mismo, que en su desarrollo puede llegar a satisfacer dicha necesidad. Expresa el estado inicial del proceso y constituye categoría didáctica en tanto es la delimitación que hace la escuela del problema social, adquiriendo por tanto, carácter de cualidad de éste. Comúnmente se le define como la situación inherente al objeto, que crea en el sujeto la necesidad de enfrentarlo y que queda satisfecha con la solución del mismo.

OBJETIVO: Es la configuración que expresa el resultado final que se aspira alcanzar y que de lograrse satisface la necesidad social, al resolver el problema. Tiene un carácter marcadamente subjetivo en tanto es elaborado por los sujetos que desarrollan el proceso y que conciben el estado final que se aspira alcanzar en el mismo

OBJETO: Es la configuración del proceso que expresa al mismo tiempo aquella parte de la cultura donde se da el problema y la delimitación de ésta, requerida para la solución del mismo. El objeto incluye la naturaleza, interpretada a través de la cultura.

El objeto tiene un papel intermedio entre la cultura externa al proceso y el contenido que como configuración se obtiene de la transformación del objeto en el propio proceso. Expresa aquella parte de la cultura o rama del saber de la que el estudiante debe apropiarse para alcanzar los objetivos. Como parte de la ciencia, el arte o la tecnología incluye los conocimientos que el hombre posee de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, que se concretan en ideas como reflejo de dicho objeto en la conciencia del hombre, en la lógica con que se actúa en esta parte de la cultura y en los métodos y técnicas de ésta.

CONTENIDO. De acuerdo con el enfoque que se propone, es la configuración mediante la cual se expresa el objeto transformado en el propio proceso. La transformación del objeto tiene en consideración además de la parte de la cultura antes señalada, el carácter gnoseológico, profesional del proceso docente educativo los aspectos metodológicos vinculados con el aprendizaje mismo.

Por lo anterior, en el contenido estarán: los conocimientos sobre los objetos y sujetos, que incluye también el conocimiento sobre los métodos y la lógica; las habilidades, que incorpora el modo de relacionarse el estudiante con esos objetos y sujetos; los valores, como la ponderación que hace el propio estudiante teniendo como punto de partida el significado intrínseco de los objetos y sujetos con que interactúa y el sentido que para él tiene.

Este sistema de conocimientos, habilidades y valores posibilita desarrollar operaciones cognoscitivas como pueden ser reflexiones y valoraciones que subordinadas al objetivo configuran también el contenido del proceso.

MÉTODO: Es la configuración del proceso que surge en la relación proceso sujeto. Se manifiesta en la vía o camino que se adopta en la ejecución de éste por los sujetos que lo llevan a cabo, para que, haciendo uso del contenido puedan alcanzar el objetivo. Así el método es el elemento más dinámico del proceso.

El método caracteriza lo operacional del proceso, que concreta la relación de los sujetos en cada eslabón del mismo. A través del método se establecen las relaciones cognitivo - afectivas entre los sujetos, estudiantes y profesores, así como, entre éstos con los objetos y sujetos de estudio o trabajo. Asimismo es el proceso en el que se manifiesta la personalidad de cada uno de los sujetos, en el vínculo con los restantes sujetos y con los objetos a partir de sus motivaciones.

FORMA: Es la que establece una relación entre los estudiantes y el profesor. El proceso docente se organiza en el tiempo, en correspondencia con los contenidos y objetivos. Básicamente está dado por la cantidad de estudiantes que en un momento determinado estarán con el profesor.

MEDIO: El proceso docente - educativo se desarrolla con ayuda de objetos, todo lo cual se denomina medio de enseñanza (el maestro seleccionará los materiales adecuados de acuerdo al contenido que pretende desarrollar).

RESULTADO: Es la configuración que caracteriza el estado final real del proceso, que debe ser obtenido y estar orientado a alcanzar el objetivo y resolver el problema. Hay que significar que en el proceso docente educativo son los propios sujetos los que se transforman a lo largo del mismo, pues ante el problema profesional se traza el objetivo del profesional como imagen ideal que debe ser transformada en resultado a lo largo del proceso, concebido éste como una secuencia de configuraciones.

Es en función de esta concepción, resumida brevemente aquí, que formulamos nuestra propuesta, que se expresa en los acápites siguientes.

2.2.2.3. TEORIA DE ALBERT SCHWEITZER

Albert Schweitzer en su teoría de las Relaciones Humanas y Relaciones Públicas afirma: “Para lograr el rendimiento se debe tener en cuenta la humildad, el buen trato, el respeto a las opiniones de los demás y elevar el nivel cultural de sus integrantes”¹

Explicar como el autor va a promover mejores niveles de rendimiento, como va a desarrollar la humildad en los trabajadores, como va a promover el mejor trato, como va a promover el respeto de los unos contra los otros y que planes o programas va a ejecutar para elevar el nivel cultural de sus trabajadores,

Es demás decir la importancia que encierra el tener en cuenta el recursos humano en toda Institución Educativa, por ser elemento indispensable para la labor educativa por lo que si no se le considera importante, sencillamente se obtendrá el fracaso.

2.2.2.4. TEORIA DE ELTON MAYO.

Otra de las teorías que nos va ayudar a entender y comprender nuestro problema de investigación es la teoría de Elton Mayo basada en las Recursos Humanos, las

mismas que las considera que el “nivel de producción depende de la integración social”. Es decir que el nivel de producción de una empresa industrial y comercial depende de las buenas relaciones humanas existentes entre sus trabajadores,

Si adecuamos la teoría de Elton Mayo a la realidad educativa, diremos: que el nivel de rendimiento académico en una IE, (proceso de enseñanza aprendizaje) dependerá del nivel de relaciones interpersonales (Relaciones Humanas) entre los docentes.

Especificar que las teorías han sido diseñadas y sustentadas para resolver problemas en las empresas educativas, industriales y comerciales del capitalismo. /Otra Sociedad diferente a la realidad en estudio. Entonces, como aplicarla a una realidad educativa de otro modelo de sociedad. Y en las instituciones educativas.

Una forma de medir la producción o el rendimiento académico, es la eficiencia. Por tanto la eficiencia en toda Institución Educativa sólo se logrará con el trabajo, apoyo y esfuerzo del grupo; a mayor unidad, mayor integración, responsabilidad, mayor compromiso y desde luego mayor y mejor trabajo. ES decir, una buena “integración social”, o “ una buena práctica de las relaciones humanas entre sus miembros”, simplemente en una mejora de las relaciones interpersonales.

Elton Mayo, considera también que “las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven”.

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 cambio el estado de ánimo del trabajador.

El comportamiento social de los trabajadores fue uno de los eslabones de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y establece: “Los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, también se adecuan al grupo”.

Cada individuo es poseedor de diversas necesidades, intereses personales, que varían de persona a persona; pero que siendo parte de una Institución Educativa, es menester involucrarse en los intereses del colectivo, buscando alcanzar un objetivo común en beneficio de la Institución Educativa.

De igual manera considera Elton Mayo “Las personas actúan en grupos sociales y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, se puede reflejar en los niveles de producción”.

Está demás recalcar que a mejor trato y consideración en un ámbito armónico, se tendrá mayor y mejor eficiencia en el trabajo educativo y laboral.

Es de suma importancia recalcar que Elton Mayo consideró: “El éxito en la organización es tomar en cuenta las emociones de los trabajadores”²

Sin duda alguna, el factor psicológico tiene gran influencia en los individuos, lo cual produce un equilibrio o desequilibrio en el comportamiento y actitudes de estos.

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 necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de la motivación, participación, grupos, etc.

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

2.2.2.6 TEORÍA DEL HOMBRE COMPLEJO DE SHEIN

La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.

Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.

Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de

los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

En este apartado hemos citado brevemente alguna de las más importantes teorías formuladas en torno a la motivación laboral, además de alguna de las menos conocidas, dado el amplio número de teorías existentes

2.2.2.7 TEORIA DE MASLOW

Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

NECESIDADES DE SEGURIDAD: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

NECESIDADES SOCIALES: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

NECESIDADES DE AUTO-SUPERACIÓN: también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

2.2.2.8 ADMINISTRACION

Las variables utilizadas en mi trabajo de investigación son: Clima Institucional.

Para sustentar la variable de Gestión de Recursos Humanos, he considerado la Teoría Clásica de la Administración, cuyo autor es Henry Farol; quien considera que “existen seis funciones básicas de la empresa y dentro de ellas las funciones administrativas que engloba los elementos de la administración (planear, organizar,

dirigir coordinar y controlar).” Lo anterior implica, que la función administrativa en la escuela debe de girar entorno a lo que Farol Llama los 5 elementos y que en realidad son las 4 funciones básicas de las ciencias administrativas. Sin embargo en toda IE se planea, se organiza, se dirige y se coordina y que también se control.

Pero hay que comprender que las funciones en una IE son si bien son iguales a la de la empresa industrial estas son diferentes en su concepción y aplicación.

Enfatizando que dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone; la administración es asegurada por la dirección. Esta teoría me permite llevar y utilizar estos elementos de la administración a la Gestión Institucional Educativa en la cual se establece que sí se utiliza adecuadamente todos estos elementos se administrará y dirigirá mejor esa Institución.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSION

3.1. ANALISIS DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS

En el presente capítulo se presenta la situación del clima institucional de la entidad antes mencionada, teniendo presente la siguiente estructura, la misma que ha servido como marco para la elaboración de las preguntas de los instrumentos:

El estado de las relaciones interpersonales, pues las organizaciones están constituidas por personas que piensan, sienten, se comunican e interactúan constantemente con su entorno (inteligencia social). En esta sección se incluyen:

- a) Las actitudes personales
- b) La comunicación interna.

La cultura organizacional, es decir, contiene las diferentes manifestaciones de los integrantes de la institución su sentir, su identificación, su *modus vivendi*. En esta sección se tiene en cuenta:

- a) Los símbolos de la institución.
- b) Las creencias de los trabajadores
- c) Modos o estilos de vida.

En seguida, podrás apreciar una serie de tablas en la que se detalla los datos obtenidos, luego de la aplicación de los instrumentos. La secuencia de las mismas está en relación con las secciones que hemos mencionado líneas arriba.

Categoría	Componentes	Número de ítems
Relaciones interpersonales	Actitudes personales	4
	Comunicación interna	3
Cultura organizacional	Símbolos	1
	Creencias	1
	Modos de vida	1
		10 en total

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

2.1. RELACIONES INTERPERSONALES

2.1.1. Actitudes personales

TABLA Nº 1 (DOCENTES)

ITEM	ENCUESTADOS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ	x
1	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	57	2.85
2	4	2	2	4	5	4	4	3	2	3	4	2	2	4	5	4	4	3	2	3	66	3.20
3	4	3	2	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2	5	5	5	5	4	4	3	80	4.00
4	4	3	4	3	3	4	1	2	4	2	3	2	4	3	3	3	4	2	2	4	60	3.00
	15	11	11	14	15	15	14	12	13	10	14	10	11	15	16	15	17	12	11	12	263	3.26

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG.

FECHA : 27 - 01 - 2015

Valoración
0 – 1 Muy desfavorable
1.1 – 2 Desfavorable
2.1 – 3 Neutral
3.1 – 4 Favorable
4.1 – 5 Muy Favorable



Con respecto al ítem 1: *“En las reuniones o asambleas se llega a acuerdos democráticos”*. Según el promedio resultante es de 2,85; es decir, los docentes manifiestan una actitud neutral o regular de las reuniones o asambleas de las que han participado. Lo que significa que la mitad de profesores se sienten insatisfechos de la manera cómo se manejan las asambleas.

Con respecto al ítem 2: *“Los docentes participan activamente de las actividades pedagógicas y extracurriculares programadas”*. Según el promedio resultante es de 3.20; es decir, los docentes manifiestan una actitud favorable de los colegas en apoyo de las actividades pedagógicas y extracurriculares. Lo que significa que los profesores sí se identifican con las actividades educativas.

Con respecto al ítem 3: *“Los profesores reciben un buen trato de los directivos”*. Según el promedio resultante es de 4,00; es decir, los profesores manifiestan una actitud muy favorable con respecto al trato que reciben de los directivos. Lo que significa que los profesores son respetados en sus derechos.

Con respecto al ítem 4: *“Perciben que la Facultad está mejorando”*. Según el promedio resultante es de 3,0; es decir, los profesores manifiestan una actitud favorable hacia la facultad. Lo que significa que la Facultad de Ciencias Biológicas. Está mostrando señales de progreso.

INTERPRETACIÓN:El análisis de manera general a los 4 ítems relacionados a relaciones interpersonales, la escala de Likert muestra una puntuación de 3,26 esto significa que es favorable lo que indica que los profesores tienen una actitud positiva hacia la institución educativa, ya que participan activamente en las diferentes actividades que realiza la institución.

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

TABLA N° 2 (ESTUDIANTES)

ITEM	ENCUESTADOS																																																		Σ	R
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
1	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	148	2.96			
2	2	4	2	5	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	2	4	2	4	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	160	3.20			
3	4	4	4	5	2	5	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	1	3	3	1	2	3	4	3	4	4	4	5	2	5	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	1	3	3	1	2	3	4	3	156	3.12
4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3	174	3.48		
TOTAL	12	15	13	16	9	18	12	14	14	10	11	16	14	12	10	12	14	8	12	14	10	10	12	12	13	12	15	13	16	9	18	12	14	14	10	11	16	14	12	10	12	14	8	12	14	10	10	12	12	13	626	3.13

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG.

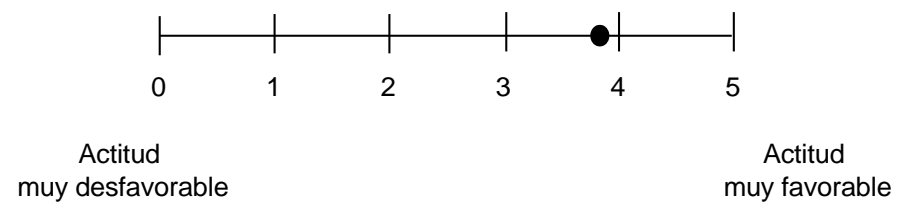
FECHA : 26 - 05 - 2010

Valoración

0 – 1 Muy desfavorable

1.1 – 2 Desfavorable

2.1 – 3 Neutral



Con respecto al ítem 1: *“En las reuniones de aula, se llegan a acuerdos democráticos”*. Según el promedio resultante es de 2,96; es decir, los alumnos manifiestan una actitud neutral hacia las reuniones de las que han participado. Lo que significa que la mitad de estudiantes se sienten insatisfechos de la manera cómo se manejan las asambleas.

Con respecto al ítem 2: *Los alumnos apoyan constantemente, en las actividades del aula y del colegio”*. Según el promedio resultante es de 3,20; es decir, los alumnos manifiestan una actitud favorable de los compañeros en apoyo de las actividades del aula. Lo que significa que los alumnos sí apoyan en las actividades extracurriculares.

Con respecto al ítem 3: *“Reciben un buen trato de los profesores y directivos”*. Según el promedio resultante es de 3,12; es decir, los alumnos manifiestan una actitud favorable con respecto al trato que reciben de los profesores. Lo que significa que los alumnos son respetados en sus derechos.

Con respecto al ítem 4: *“Perciben que la Facultad está mejorando”*. Según el promedio resultante es de 3,48; es decir, los alumnos manifiestan una actitud favorable hacia la facultad. Lo que significa que la I.E. está mostrando signos de progreso.

INTERPRETACIÓN:según la escala de Likert en este caso el resultado es de 3,13 esto significa que es favorable lo que indica que los alumnos muestran un gran interés ya que participan tanto en las reuniones de sus aulas y en las diferentes actividades que se puedan realizar, así mismo ellos muestran el buen trato que reciben de sus profesores.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

TABLA Nº 3 (ADMINISTRATIVOS)

ITEM	ENCUESTADOS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ	X
1	4	3	3	3	2	4	2	3	3	4	31	3.10
2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	34	3.40
3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	3	37	3.70
4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	40	4.00
	16	17	14	14	11	15	14	14	14	13	142	3.55

FUENTE: Encuesta aplicada a los administrativos de la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG.

Valoración	
0 – 1	Muy desfavorable
1.1 – 2	Desfavorable
2.1 – 3	Neutral



Con respecto al ítem 1: *“En las reuniones o asambleas se llegan a acuerdos democráticos”*. Según el promedio resultante es de 3,1; es decir, los directivos manifiestan una actitud favorable de las reuniones o asambleas de las que han participado. Lo que significa que los profesores se sienten satisfechos de la manera cómo se manejan las asambleas.

Con respecto al ítem 2: *“Los administrativos Participan en la ejecución de las actividades pedagógicas y extracurriculares programadas”*. Según el promedio resultante es de 3,40; es decir, los directivos manifiestan una actitud favorable de su participación de las actividades pedagógicas y extracurriculares. Lo que significa que los directivos sí participan con las actividades educativas.

Con respecto al ítem 3: *“Los trabajadores muestran un gran respeto por la autoridad”*. Según el promedio resultante es de 3,7; es decir, los administrativos manifiestan una actitud favorable con respecto al trato que reciben de las autoridades. Lo que significa que los administrativos respetan y son respetados en el cargo que desempeñan.

Con respecto al ítem 4: *“En general, perciben que la facultad está mejorando”*. Según el promedio resultante es de 4,0; es decir, los trabajadores administrativos manifiestan una actitud muy favorable hacia la facultad. Lo que significa que la Facultad está mostrando señales claras y convincentes de progreso.

INTERPRETACIÓN: La escala de Likert arroja una puntuación de 3,55; Favorable, es decir, que los Directivos manifiesta tener buenas relaciones interpersonales con los trabajadores administrativos para que puedan trabajar siempre en equipo.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

2.1.2. Comunicacion Interna.

TABLA Nº 4 (DOCENTES)

ITEM	ENCUESTADOS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ	x
5	2	3	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	1	58	2.9
6	1	3	2	4	2	2	4	2	4	3	4	3	2	4	1	5	4	2	2	3	60	3.0
7	4	2	2	2	5	5	4	2	2	3	4	2	2	5	2	5	4	2	2	3	62	3.1
	7	8	7	10	9	10	12	7	8	9	12	8	7	13	5	12	11	8	7	7	180	3.0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG.

FECHA : 26 – 05 - 2010

Valoración
0 – 1 Muy desfavorable
1.1 – 2 Desfavorable
2.1 – 3 Neutral



Con respecto al ítem 5: “Los directivos mantienen una comunicación clara y fluida con el personal docente”. Según el promedio resultante es de 2,9; es decir, los profesores manifiestan una actitud neutral. Lo que significa que no todos los profesores tienen una buena comunicación o confianza para que puedan trabajar en equipo.

Con respecto al ítem 6: “Cuando los profesores se entrevistan con los directivos se sienten escuchados”. Según el promedio resultante es de 3,0 es decir los profesores manifiestan una actitud neutral de sus propios colegas. Lo que significa que no todos los profesores docentes sienten esa confianza con los directivos para realizar algún tipo de evento para el bienestar de la institución.

Con respecto al ítem 7: “Los directivos se han preocupado en difundir el PEI, PCI y el plan anual de trabajo a los integrantes de la Facultad. Según el promedio resultante es de 3,1 es decir, los profesores manifiestan una actitud favorable con respecto a difundir los documentos de gestión de la institución. Lo que significa que los directivos se preocupan para que los integrantes de la Facultad se entere de que se trata o para que sirvan dichos documentos.

INTERPRETACIÓN:La escala de Likert arroja una puntuación de 3.0 lo que indica que tiene una puntuación neutral ante las interrogantes si los docentes se sientes escuchados y difundir los diferentes documentos de gestión.

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

TABLA N° 5 (ESTUDIANTES)

ITEM	ENCUESTADOS																																																		Σ	R
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
5	1	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	4	2	1	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	4	2	150	3.00	
6	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	1	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	145	2.90
7	3	5	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	4	2	2	4	3	2	4	3	2	3	5	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	4	2	2	4	3	2	4	3	2	142	2.84
TOTAL	7	13	9	10	6	10	8	9	8	9	8	8	8	10	7	7	10	8	8	12	8	8	7	10	8	7	13	9	10	6	10	8	9	8	9	8	9	8	10	7	7	11	8	8	12	8	8	10	10	8	437	2.91

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG.

Valoración

0	–	1	Muy desfavorable
1.1	–	2	Desfavorable
2.1	–	3	Neutral



Con respecto al ítem 5: “Mantienen una comunicación clara y fluida con tus profesores”. Según el promedio resultante es de 3,0; es decir los alumnos manifiestan una actitud neutral hacia la comunicación que existe entre los profesores. Lo que significa que hay un porcentaje de los alumnos que no se siente satisfechos con sus profesores.

Con respecto al ítem 6: “Cuando los alumnos comunican un problema al profesor, se sienten escuchados”. Según el promedio resultante es de 2,9; es decir, los alumnos manifiestan una actitud poco favorable o neutral con la comunicación que hay con sus profesores. Lo que significa que los alumnos no tienen un elevado grado de confianza con sus docentes y no todos se acercarán a ellos para pedirle algún consejo.

Con respecto al ítem 7: “Los directivos y profesores se han preocupado en darles a conocer los objetivos y planes del colegio”. Según el promedio resultante es de 2,84; es decir, los alumnos manifiestan una actitud neutral con respecto a la preocupación que tienen los agentes educativos por brindarles la información necesaria para que se sientan identificados mucho más aún de lo que están con su facultad.

INTERPRETACIÓN:De los resultados obtenidos en la tabla N° 6 y según la escala valorativa de Likert arroja una puntuación de 2,91 NEUTRAL, es decir, no todos los docentes y directivos prestan atención, escuchan y orientan a los alumnos en la solución de problemas y le brindan información acerca de los objetivos de su Facultad.

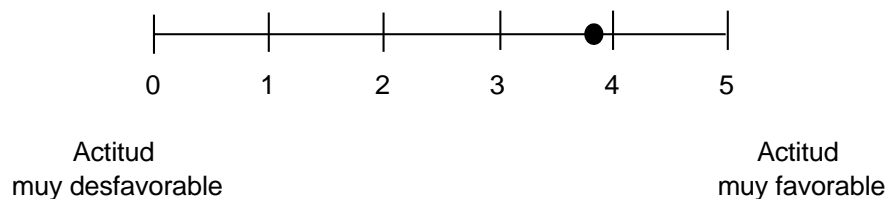
DIAGNOSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

TABLA Nº 6 (ADMINISTRATIVOS)

ITEM	ENCUESTADOS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ	x
5	2	5	4	4	3	4	3	3	2	3	33	3.3
6	3	4	2	4	3	2	4	3	3	3	31	3.1
7	4	1	3	4	4	4	1	3	4	4	32	3.2
	9	10	9	12	10	10	8	9	9	10	96	3.2

FUENTE: Encuesta aplicada a los administrativos de la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG.

Valoración
0 – 1 Muy desfavorable
1.1 – 2 Desfavorable
2.1 – 3 Neutral



Con respecto al ítem 5: “Se preocupan en mantener una comunicación clara y fluida con el personal”. Según el promedio resultante es de 3,3; es decir, los directivos manifiestan una actitud favorable sobre la comunicación que existe entre el personal. Lo que significa que los directivos se comunican de manera clara con los docentes administrativos y estudiantes.

Con respecto al ítem 6: “Cuando llegan las personas a las oficinas de los directivos, las escuchan atentamente”. Según el promedio resultante es de 3,1; es decir, los directivos manifiestan una actitud favorable de la atención al público. Lo que significa que los directivos si dan importancia a personas (ya sean padres, docentes, administrativos y estudiantes) cuando llegan a sus oficinas a tratar sobre cualquier tipo de asunto.

Con respecto al ítem 7: “*Han* empleado estrategias comunicativas para la difusión de los instrumentos de gestión”. Según la escala de Likert el promedio resultante es de 3,2 es decir, los directivos manifiestan una actitud favorable con respecto a la difusión de los instrumentos de gestión. Lo que significa que los directivos desempeñan una función sobresaliente en su cargo.

INTERPRETACIÓN:Según el nivel de comunicación, la escala de Likert arroja una puntuación de 3,2 Favorable, esto significa, que los Directivos en sus respuestas manifiesta tener buena comunicación con los profesores y con los padres de familia, además cumplen con la difusión de los instrumentos de gestión.

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

TABLA Nº 7 (DOCENTES)

ITEM	ENCUESTADOS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ	x
8	4	4	2	4	1	5	4	4	3	3	4	4	1	4	3	2	4	3	4	1	64	3.2
9	4	3	3	4	1	2	3	3	2	3	4	3	3	4	2	1	3	1	2	3	54	2.7
10	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	78	3.9
	12	11	9	12	7	11	11	11	9	10	12	9	8	12	8	7	11	8	10	8	196	3.16

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG.

FECHA : 26 - 05 - 2010

Valoración	
0 – 1	Muy desfavorable
1.1 – 2	Desfavorable
2.1 – 3	Neutral



Con respecto al ítem 8: “trabajadores de la I.E. respetan el reglamento interno”. Según el promedio resultante es de 3,2 es decir, los profesores manifiestan una actitud favorable sobre si los trabajadores respetan el reglamento interno. Lo que significa que pocos no obedecen a sus obligaciones en la Facultad.

Con respecto al ítem 9: “Participan con entusiasmo de las actividades por aniversario”. Según el promedio resultante es de 2,7 es decir, los profesores manifiestan una actitud neutral de sus colegas en el apoyo de las actividades que se realizan por aniversario. Lo que significa que existe un porcentaje de docentes que no se identifican con las actividades de la Facultad.

Con respecto al ítem 10: “Los trabajadores de la Facultad visten un uniforme, mejoraría la imagen del colegio”. Según el promedio resultante es de 3,9 es decir, los profesores manifiestan una actitud favorable con respecto al uso del uniforme Lo que significa que los docentes si se sienten identificados con su institución educativa.

INTERPRETACIÓN: En el nivel de cultura organizacional de los docentes alcanzó un puntaje de 3,16 en una actitud Favorable lo que indica que promueven la práctica de valores y se identifican con su Facultad.

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

TABLA N° 8 (ESTUDIANTES)

ITEM	ENCUESTADOS																																																		Σ	R	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50			
8	5	3	2	4	1	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4	5	1	4	5	2	3	2	4	2	5	3	2	4	1	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4	5	1	4	5	2	3	2	4	2	156	3.12	
9	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	3	5	2	3	5	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	2	3	5	2	3	5	3	3	4	3	4	192	3.84
10	4	3	5	4	2	5	5	5	4	3	5	5	2	1	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	2	4	3	5	4	2	5	5	5	5	4	3	5	5	2	1	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	2	186	3.72
TOTAL	14	10	10	12	6	14	13	13	13	10	13	13	8	6	9	11	14	8	11	13	8	10	10	10	8	14	10	10	10	12	6	14	13	13	13	10	13	13	8	6	9	11	14	8	11	13	8	10	10	10	8	534	3.56

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Estudiantes de Ciencias Biológicas - UNPRG.

FECHA : Diciembre 2014

Valoración
0 – 1 Muy desfavorable
1.1 – 2 Desfavorable
2.1 – 3 Neutral



Con respecto al ítem 8: “Los alumnos sienten que las normas se respetan en la facultad”. Según el promedio resultante es de 3,12; de los alumnos encuestados manifiestan tener; una actitud favorable hacia si se respetan las normas de la Facultad. Lo que significa que los alumnos en su mayoría cumplen con las normas de la facultad.

Con respecto al ítem 9: “Participan con entusiasmo de las diferentes actividades por aniversario”. Según el promedio resultante es de 3,84; es decir, los alumnos manifiestan una actitud favorable en apoyar las actividades por aniversario de la Facultad. Lo que significa que los alumnos se sienten involucrados con su institución.

Con respecto al ítem 10: “Si los profesores visten un uniforme, mejoraría la imagen del colegio”. Según el promedio resultante es de 3,72; es decir, los alumnos manifiestan una actitud favorable con respecto a la opinión del uniforme de los docentes. Lo que significa que los alumnos dan a conocer sus puntos de vista sobre la uniformidad entre los profesores, y así se puedan identificar con su Facultad.

INTERPRETACIÓN: La escala de Likert arroja una puntuación de 3,56 FAVORABLE, lo que indica que los docentes promueven en los alumnos la práctica de valores, se identifican con su propia institución educativa, es decir los alumnos tienen una buena actitud para su Facultad.

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

TABLA Nº 9 (ADMINISTRATIVOS)

ITEM	ENCUESTADOS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ	x
8	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	46	3.9
9	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	34	3.0
10	4	5	2	4	3	4	5	2	4	3	36	3.6
	12	14	10	12	10	12	14	10	12	10	116	3.86

FUENTE: Encuesta aplicada a los administrativos de la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG.

Valoración

0 – 1	Muy desfavorable
1.1 – 2	Desfavorable
2.1 – 3	Neutral
3.1 – 4	Favorable
4.1 – 5	Muy Favorable



Con respecto al ítem 8: “Los trabajadores de la Facultad. Respetan el reglamento interno”. Según el promedio resultante es de 3,9; es decir, los directivos manifiestan una actitud favorable con respecto a los trabajadores que si respetan el reglamento interno. Lo que significa que los directivos se sienten satisfechos con el trabajo que realizan los profesores.

Con respecto al ítem 9: “Participan con entusiasmo de las actividades por aniversario”. Según el promedio resultante es de 3,0 es decir, los directivos manifiestan una actitud neutral de su participación de las actividades para el aniversario de la Facultad. Esto implica que los directivos si se encuentran identificados con la institución educativa.

Con respecto al ítem 10: “Si los trabajadores visten un uniforme, mejoraría la imagen de la Facultad. Según el promedio resultante es de 3,6 es decir, los trabajadores administrativos manifiestan una actitud favorable con respecto hacia la vestimenta del uniforme de los profesores. Lo que significa que los directivos también opinan de la uniformidad que debe existir entre colegas y así se puedan identificar con otras instituciones educativas.

INTERPRETACIÓN: En referencia al nivel de cultura organizacional de los Directivos según la escala de Likert es de 3,86 que es Favorable, esto significa que los Directivos promueven la práctica de valores y se identifican con su institución.

TABLA Nº 10
(Cuadro resumen)

VARIABLES		PROMEDIOS			
		Docentes	Alumnos	Administrativos	Total
Relaciones interpersonales	Actitudes personales	3,26	3,13	3,55	3,31
	Comunicación interna	3,0	2,91	3,2	3,03
Cultura organizacional		3,16	3,56	3,86	3,56
Promedio global					3,3

FUENTE: Encuesta aplicada a los integrantes de la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG

FECHA : Diciembre 2014

Valoración
0 – 1 Muy desfavorable
1.1 – 2 Desfavorable
2.1 – 3 Neutral
3.1 – 4 Favorable
4.1 – 5 Muy Favorable



3.2 MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS

Para definir este modelo, nos sustentaremos en las propuestas de Álvarez de Zayas y teniendo, en cuenta los elementos planteados en la Teoría General de Sistemas. Álvarez de Zayas (1996) plantea al referirse a la presencia de la lógica de la ciencia, en las asignaturas, que cada asignatura tiene una estructura interna, un orden, una lógica. La misma que responde en lo fundamental, a la lógica del objeto que estudia y que está explícito en su ciencia respectiva. Sin embargo la generalización de todas esas lógicas, es la de la investigación científica que se aplica como caso particular a cada ciencia. Refiere también que cuando el docente no emplea la lógica de la ciencia como vía fundamental de análisis de valoración y decisión surgen deficiencias e insuficiencias desmereciendo la calidad de su labor y minimiza su influencia en la sociedad.

3.2.1 DATOS INFORMATIVOS:

UNIVERSIDAD: UNPRG

FACULTAD: CIENCIAS BIOLOGICAS

REGION: LAMBAYEQUE

DIRECCION: JUAN XXIII - CU

TURNO: MAÑANA - TARDE

DURACIÓN: Un año escolar

RESPONSABLE: AUTORIDADES DE LA FCCBB.

3.2.2. FUNDAMENTACIÓN

El clima institucional es un elemento de primer orden en la gestión educativa, pues un clima favorable nos permite cumplir con los objetivos estratégicos planificados.

Es por ello, que la presente propuesta tiene como finalidad optimizar las relaciones interpersonales y la cultura organizacional, teniendo como referente los datos obtenidos en el diagnóstico estudio realizado sobre la situación del clima institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas.

En su elaboración, se tendrá en cuenta los lineamientos mencionados en la parte teórica del presente informe y lo que creemos pertinente y viable de acuerdo a nuestro análisis, creatividad y experiencia.

“El aspecto fundamental de lo humano, es el amor; es decir, la aceptación del otro como un legítimo otro en la convivencia.” (MATURANA 1998) Es el espacio donde se le permite a otro que desarrolle tanto como tu quisieras desarrollar, la empatía y el altruismo se ponen en juego en bien de la convivencia, es en este contexto teórico-conceptual, que se reconoce el ser desde el paradigma del saber-hacer en la dinámica del clima organizacional escolar y somos conscientes al decir que estamos en el momento justo para decantar todas aquellas acciones que desde las Instituciones Educativas nos posibilitan la convivencia armónica y pacífica que se transborda en las acciones didáctico - pedagógicas y disciplinarias que finalmente mostraran la relación clima organizacional y rendimiento académico de los y las estudiantes.

En este espacio teórico el clima organizacional en una Institución Educativa ha sido considerado como uno de los factores de eficacia escolar donde las actitudes y expectativas de los docentes. Una atmósfera ordenada, un ambiente de trabajo atractivo de aprendizaje, un clima institucional comunitario, entre otros son algunos de los conceptos usados para describirlo.

En las investigaciones sobre escuelas eficaces se ha utilizado el concepto de clima equiparándolo con la organización social, concepto que ofrece una visión global de la organización escolar al facilitar el conocimiento de las variables más importantes percibidas por los docentes de la Institución Educativa, y que a su vez permiten saber si la Institución puede ser considerada como una “comunidad”. En nuestra investigación se analiza el clima organizacional a través de las dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y

liderazgo directivo para conocer el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto. Mientras la cultura organizacional se aborda a través de la metodología cualitativa.

El clima encontrado en la Facultad de ciencias Biológicas mostró la relación directa que tiene con el rendimiento escolar del estudiante. Además de la serie de valores, normas, pautas ideológicas, objetivos e ideas que comparten los docentes sobre ellos mismos, sus estudiantes y directivos.

El estudio del clima institucional sus bases en la corriente de las Relaciones Humanas que propiciaron un cambio de visión del hombre económico a un hombre motivado adicionalmente por otros factores que experimenta el individuo al estar en convivencia dentro de un grupo.

El clima organizacional en una Institución Educativa debe ser producto de la interpretación del concepto de educación y el vínculo de esta con la sociedad. Por ello, la educación con sentido social y como hecho cotidiano, es un proceso continuo que dura toda la vida; en el que el ser humano para reconocerse así mismo necesita convivir con el otro. En esta posibilidad de convivencia y reconocimiento, la persona se transforma procesalmente, de manera que su forma de vida se hace cada vez más congruente con la del otro, en el espacio de convivencia que ambos comparten. De esta manera, se permite la formación de la persona, para que interactúe, participe, acepte, respete y valore la diversidad como el aspecto que más humaniza de todas las acciones. Por pertenecer al campo de lo humano, la educación guarda un estrecho vínculo con la sociedad y sus contradicciones; por tales motivos bien se puede analizar una sociedad a partir de su sistema educativo y viceversa y este ultimo a partir de su clima organizacional.

Retomando (MATURANA 1998), la educación como acto de amor es “educar en y para la cotidianidad”. En este sentido educar significa devolver a la comunidad, al país, a la tierra, lo recibido, para mejorar y transformar la existencia y llevar a sus integrantes a una verdadera sociedad justa, equitativa, equilibrada y transformadora en la búsqueda de una convivencia armónica y pacífica. El clima organizacional escolar se relaciona estrechamente con la educación ya que este identifica la forma y la estructura como se dinamiza en comunidad educativa la acción didáctico - pedagógica y de convivencia para el aprendizaje mismo, por ello no podemos alejarnos de la interpretación de la realidad en la que se desenvuelve el estudiante y las condiciones dinámicas como interactúa con el aprendizaje mismo; allí es donde cobra importancia la educación integral. Una educación integral, le da tanto a la racionalidad como a la sensibilidad y la emoción, ya que ambas forman parte del diario vivir, de los seres humanos,

por ello, privilegiar lo racional como la única y mejor caracterización humana, es desconocer el entrelazamiento entre la razón y la emoción, y el fundamento emocional que tiene todo sistema racional, incluso la razón, con su lógica y coherencias operacionales y argumentativas, se posibilita gracias a la más humana de todas las acciones, el lenguaje.. Al visualizar la educación como un acto de amor, “se supera la disociación entre cognición y afectividad. De esta manera, es posible que la Institución Educativa deje de lado la pedantería que subsidia una concepción de razón universal, aséptica y apática, distante de los sentimientos y afectos; para empezar a reconocer la importancia de ligarse a contextos y seres singulares, para aceptar que la cognición no se opone a lo mítico, que esta cruzada por la pasión, y comprender que en la emoción hay razón y en la razón un montón de emociones.” (RESTREPO 1995) Al reconocer desde el estudio del clima organizacional la importancia de la parte afectiva en el proceso de formación, se facilita un acercamiento en la interacción docente-estudiante. Así se avanza hacia una meditación pedagógica, donde el docente, además de orientador, se convierte en un agente de transformación, con actitudes que potencian la comunicación, el autoconocimiento y la autonomía en el estudiante. Educar en el amor, significa visualizar la vida ahora y después, de manera que el estudiante acceda al conocimiento de su mundo en el respeto y la reflexión, para respetar, aceptar y convivir con el otro. Es en otras palabras, recuperar la armonía fundamental para la vida.. La forma de vida del ser humano, denota el tipo de educación recibida, por lo tanto la educación debe educar con la mente y el corazón para dar paso a una persona que aprenda a aceptarse y a respetarse así misma al ser aceptado y respetado en su ser, porque así aprenderá a aceptar y respetar a los otros. De acuerdo con lo anterior, el primer paso para investigar sobre clima organizacional lo constituye el análisis situacional real del contexto educativo y luego establecer el tipo de educación que se imparte, sus necesidades, inquietudes, intereses y expectativas frente al estudiante y su dinámica de aprendizaje.

Hay que reconocer desde el estudio del clima organizacional que la persona se hace. La persona nace como un ser incompleto, como una realidad inacabada, destinada a auto perfeccionarse en la tensión dinámica entre “su ser ya dado y su poder ser” (MORALES 1992) La persona en su interior, dispone de un conjunto de predisposiciones y posibilidades en germen, que desarrolla a partir del mundo que le es propio, “el mundo de la cultura”. Al crecer procesualmente, La persona se construye continuamente y se pregunta por la esencia y el sentido de su ser para lograr un desarrollo integral, la persona debe reconocerse en cuatro aspectos básicos. Individuo único e irrepetible; autónomo para decidir por si mismo. Independiente, en su propio beneficio

como ser social, solidario y responsable. Identificado, en cuanto es autentico en cualquier momento y situación. Libre, para integrarse socialmente. Es decir “liberarse de la ignorancia”, de apetitos e impulsos instintivos al tener la posibilidad de convivir en sociedad. Una forma de desarrollar estos aspectos básicos, es a través de la conciencia, con la cual nacemos y se va despertando en la medida que haya una vinculación intersubjetiva con otras conciencias. De esta manera, se aprenden significados, se descubre el sentido de la vida, su misión y las estrategias de desarrollo personal. De esta forma, se puede compartir lo que se sabe, guiando a las nuevas generaciones para llegar a ser socialmente validos.

Este aprendizaje se posibilita gracias al amor y a su integración con la educación. Toda persona nace con las mismas capacidades básicas, aunque no siempre se tienen las mismas oportunidades para desarrollarlas. Es la educación la que hace la diferencia, en el proceso formativo de desarrollo. Para el análisis del clima organizacional en la Institución Educativa y dentro de la concepción dinámica de ser persona, jamás se debe concebir al ser humano como un producto hecho en serie, por el contrario, cada uno es diferente, se construye así mismo y crea algo nuevo.. Por tal razón, es importante reconocer los hechos pasados para hacer historia hacia delante, como dice el poeta Antonio Machado: “caminante no hay camino, se hace camino al andar”. En la historicidad como proceso comunicativo y progresivo, radica la grandeza y dignidad de la persona, ya que con la toma de conciencia del significado de la historia, sabe que el futuro está en sus manos y que gracias a su libertad puede formar su “ser individual y social”, el cual es la base de la significación de la humanidad. La conciencia se desarrolla gracias a la reflexión, porque permite tomar distancia para analizar diferentes situaciones, y a la acción por cuanto es la proyección del pensar y el sentir. Lo anterior, forma parte de la educación, estimular en el estudiante el desarrollo de un pensamiento complejo que le permita captar características de la realidad, que a pesar de ser contradictorias se complementan mutuamente así: individual y social, subjetividad y objetividad, armonía y conflicto, acierto y error. Al desarrollar la capacidad de reconocer las anteriores tensiones, la persona se va construyendo día a día en busca de su maduración, excelencia y encuentro consigo mismo, vale la pena resaltar que la verdadera importancia radica en “ser persona”. Desde su nacimiento, la vida humana esta mediada y dirigida al cumplimiento de roles en diferentes momentos y situaciones. Ellos cumplen una función que no se puede desconocer y que es relevante para la sociedad. De todas formas es importante tener clara la diferencia entre ser persona y el cumplimiento de los roles; de lo contrario se corre el riesgo de privilegiar la función de éstos, olvidando el ser que vive en

el interior y que vibra por expresarse como tal. Al hacer una aceptación y valoración por ser persona, se abre el camino para encontrar el sentido y la misión de la existencia. Como lo plantea (Frankl 1982) en su libro, “El hombre en busca de sentido”, no se trata de “buscar el sentido de la vida” como si se tratara de algo que se encuentra fuera de la persona; es cuestionarse acerca de ó qué sentido le doy a mi vida?. De esta manera, la persona del docente le otorga sentido a su quehacer, el cual se proyecta en su desempeño cotidiano, como docente no le corresponde decir a sus estudiantes cual es el sentido de sus vidas, su función es guiarlos para que ellos mismos sean quienes lo encuentren.

Dentro del estudio de clima organizacional escolar se debe atender a la dinámica propia de construcción del conocimiento El ser humano en el diario vivir, en el trabajo y en general en todas y cada una de las situaciones en las que piensa, expresa o hace algo, maneja de manera natural e inconsciente, una enorme cantidad de conocimientos inmediatos acerca de lo que sabe o cree saber del mundo. Sin embargo, cuando empieza a reflexionar, preguntarse, enjuiciar, rechazar o justificar hechos y respuestas acerca de algo, vislumbra la existencia de un problema alrededor de lo que implica conocer. Para desarrollar su existencia, resolver problemas y responder a innumerables inquietudes, la persona requiere de un conjunto amplio de conocimientos. “Estos no se muestran de manera simple y directa a su percepción, por el contrario, deben ser buscados y encontrados mediante un trabajo indagatorio que tiene como referente los mismos objetos de los que se intenta conocer algo” (SABINO 1982) Desde los albores de la humanidad, el ser humano comenzó a relacionarse con su entorno y a crear cultura, transformando el ambiente circundante, para poder sobrevivir y desarrollarse. Gracias a esa interacción y a las predisposiciones genéticas pudo desarrollar la capacidad de conocer, comprender la naturaleza y las mutaciones de los objetos que lo rodean. Este proceso del desarrollo del pensamiento, implica un trabajo arduo en el que obligatoriamente se presentan situaciones engañosas y errores constantes, antes de la construcción de un conocimiento más profundo y satisfactorio. El conocimiento, es ante todo, un proceso polifacético situado, y no un acto único que se alcanza bruscamente y de una vez por todas. La construcción del conocimiento no se valida así misma, ni tiene sentido sino se hace desde la comprensión y la interpretación para transformar, es decir, como hecho real, sustentado sobre “La praxis”. En este punto, es pertinente resaltar el conocimiento, no solo desde la visión racionalista de Aristóteles, Bacón y Descartes entre otros, que interpretan la ciencia como un fenómeno de dominio universal y de homogeneización cultural, sino darle presencia protagónica a un proceso

científico real, para interactuar con el ambiente, atendiendo a la singularidad de los seres que en él se desenvuelven.

Finalmente, el gran reto se logrará, si se construyen propósitos comunes entre los directivos y docentes, si se tienen altas expectativas de los estudiantes, si se cuenta con docentes bien formados y solidarios que trabajen en convivencia educativa, además de siempre estar ayudados y acompañados de directivos eficaces quienes se apoyan del personal administrativo y de grupos externos de calidad; de tal forma que impulse el compromiso de elevar el rendimiento académico del estudiantado y en especial del alcance de verdaderos aprendizajes significativos.

El clima organizacional, llamado también organización social de la escuela (SWEETLAND 2002) ha puesto de manifiesto el estudio del clima organizacional como una característica organizativa que influye en la escuela para que ésta alcance con éxito los objetivos propuestos. (FERNÁNDEZ 2003) Los estudios del clima organizacional en las escuelas datan desde el surgimiento de este concepto, y han tenido distintos enfoques de acuerdo a la connotación que se le ha dado al mismo. Señala (FERNÁNDEZ 2003) que los primeros estudios de los que se tiene registro se producen en los años sesenta, con la publicación de investigaciones que, utilizando diferentes conceptualizaciones, indagaron los efectos del clima organizacional sobre los comportamientos futuros de los alumnos.

En resumen, las dinámicas interpersonales de la escuela son positivas. (Fernández 2004) considera que la aportación de este modelo es la articulación del concepto con una teoría social y con una teoría de las organizaciones, que señala que para que un “sistema social sobreviva y sea efectivo, debe resolver en un grado suficiente los cuatro problemas funcionales de adaptación, logro de metas, integración y mantenimiento de pautas” (FERNÁNDEZ 2004).

3.2.3. OBJETIVOS

Objetivo General

Mejorar el clima institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Objetivos Específicos

- ✓ Mejorar los niveles motivacionales y de actitud del personal de la organización.
- ✓ Elevar los niveles de comunicación entre el personal de la organización.
- ✓ Mejorar el nivel de la cultura organizacional.

3.2.4. METODOLOGÍA

Con la finalidad de mejorar el clima institucional de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo utilizará diversas estrategias metodológicas, por ejemplo, comunicación fluida entre directivos y equipo responsable. Previamente se ha sensibilizado sobre la importancia de crear un clima institucional óptimo. Finalmente, se presentará la propuesta para su análisis, aprobación y posterior ejecución.

II. ACTIVIDADES PROGRAMADAS

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	CRONOGRAMA									
		M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Mejorar los niveles motivacionales y de actitud personal de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y priorizar su normas de convivencia de los integrantes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (tener en cuenta el reglamento interno y el código de ética de la función pública - LEY N° 27815) Capacitaciones para buscar un mejor nivel profesional y académico con su respectiva certificación (por ejemplo, gestión del talento, para los directivos). Talleres que promuevan la práctica de estilos de vida saludables (especialmente control de emociones, autoestima, comunicación asertiva y liderazgo). Estimulación y reconocimiento a los trabajadores que muestren cualidades responsables y de identificación con la institución. Organización de jornadas o retiros de reflexión espiritual. Excursiones hacia lugares turísticos de la zona. 	X									
							X	X			
			X							x	
					X			X			X
									X		
								x			

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	CRONOGRAMA									
		M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Mejorar el nivel de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar al personal cartas emotivas en la que se resalten sus cualidades de manera general, invitarlos a que continúe en ese camino. Asimismo recordarle la tradición de la Facultad en la formación de profesionales de la Región y el país. 	X									
	<ul style="list-style-type: none"> • En la elaboración del plan de trabajo y en la diversificación curricular por ejemplo, solicitar a los directivos y educadores considerar como tema transversal el fortalecimiento de la identidad Lambayecana (importancia de los símbolos en la organización). 	X									
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un video institucional con la participación de todos los actores de la organización. 										
	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltar los valores y las buenas costumbres en cualquier espacio comunicativo. 										
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar un programa radial y televisivo que haga conocer a los ciudadanos las tareas de la facultad. 					X					
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar proyectos comunales o de proyección social: Ayudemos a los lambayecanos de las zonas más alejadas. 		X	X	X	X	X	X	X	X	X
							X	X	X	X	

3.2.5 RECURSOS

A. Humanos

- ☐ Profesionales especializados.
- ☐ Alumnos
- ☐ Personal de la organización.

B. Materiales

- ☐ Equipos de Computo
- ☐ Data shop
- ☐ Televisor.
- ☐ Mobiliario (mesas, sillas).

C. Internet

D. Biblioteca

E. Financieros

- ☐ Ingresos y recursos propios de la I.E.
- ☐ De los propios participantes.

3.2.6. EVALUACIÓN

La evaluación para el presente modelo de gestión, estará a cargo de las Autoridades de la Facultad y de un equipo impulsor. El mismo, será permanentemente monitoreado y reajustado en el desarrollo de las actividades y por ende, el avance de los objetivos.

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se determinó la situación actual del clima Institucional de la Facultad de Ciencias Biológicas a través de la técnica de la encuesta y teniendo en cuenta la escala de Likert. Asimismo se logró identificar el nivel del clima organizacional cuyo resultado es calificado como favorable.

La comunicación interna en los miembros de la Facultad se ubica en la valoración neutral, esto podría estar relacionado con el estilo gerencial normativo predominante, en donde la toma de decisiones está concentrada en los directivos, y la información sea poco difundida en las cátedras, propiciando que las relaciones interpersonales no sean armónicas y haya poca cooperación entre sus miembros.

Para fortalecer el clima institucional, se ha elaborado un Modelo de gestión que permitirá optimizar las relaciones interpersonales y los niveles de comunicación, así como, la cultura organizacional.

RECOMENDACIONES

Si es cierto que el promedio global nos indica que existe un clima favorable en la Facultad de Ciencias Biológicas. Es una necesidad fortalecerlo con la aplicación del modelo de gestión elaborado.

Realizar estudios específicos para determinar con mayor acercamiento las causas del actual Clima Institucional. Así se debe comprometer el posicionamiento de la alta dirección, como la de los docentes y alumnos de otras facultades.

Aplicar políticas educativas donde se apoye y motive constantemente al personal de la organización, así como utilizar una comunicación asertiva y de valoración a los demás.

Esperamos que el presente trabajo sea tomado como un insumo en la planificación estratégica, especialmente de quienes dirigen la Facultad de Ciencias Biológicas.

En suma, la situación del clima institucional es determinante en la concretización de los objetivos como organización, por ello, se le debe dar la importancia debida y velar por su fortalecimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Maturana, Humberto. Educación como acto de amor, 1998, p.35. Argentina EDITORIAL. Pairo.
2. Restrepo, Luis Carlos. El derecho a la ternura. Arango Editores. Bogotá. 1995.
3. Morales Gómez, Gonzalo. Cosmovisión. Vol. 1. Universidad San Buenaventura, Cali. 1992. p.65
4. Frank, Victor. El hombre en busca de su sentido. Del trianar de las aves, al olor suave de la hierba al crecer. Madreros. 1982.
5. Bolivar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades. Madrid, España: la Muralla.
6. Fernández, T. (2001, 2003^a, 2004). Factores que afectan el aprovechamiento escolar. Tesis Doctoral no publicada, Colegio de México, México
7. Owens, R. (1976). La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa. Madrid, España: Santillana/ Aula XXI.
8. Sabino, Carlos. El proceso de investigación. Edit. El Cid. Bogotá. 1982. Pag. 10.14.
9. Coll, César, Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento, Paidos Educador, México, 1997
10. Torres Rosa María. Qué y cómo aprender necesidades básicas de aprendizaje y contenidos curriculares, Biblioteca del Normalista. SEP México 1998
11. Pozo, Juan Ignacio, La crisis de la educación científica ¿volver a lo básico o volver al constructivismo? Artículo publicado en Alambique. Didáctica de las Ciencias Experimentales, n. 14, pp. 91-104, octubre 1997

12. Antunez, Serafín. El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares. En el Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria. Lecturas. Pronap. SEP. 2000.
13. Pozner de Weinberg Pilar, El Director como gestor de aprendizajes escolares, AIQUE Grupo Editor S.A. Buenos Aires, Argentina Cuarta Edición. 1997.
14. Fuentes, Daniel. (2002). Desarrollo de la autoestima en la Escuela. Editorial Arial S.A. Bogotá
15. Rivero, José Y otros (2003). Nueva docencia en el Perú. Ediciones FARGRAF. Lima.
16. Fernández, T. (2004). Clima Organizacional En Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Goncalves, Antonio (1999), Dimensiones del Clima Organizacional. [http: www.](http://www.calidad.org/articles/dec97/2de97.htm)
17. [Calidad.org./articles/dec97/2de97. htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2de97.htm). Consulta: 23-10-1999.
18. Stoner, Joseth; Hughes, Charles y Tight, Marlon (1996), Administración. 6° Edición. Pearson Educación Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
19. Coligiore I. y Diaz J., 2006 “Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso” ULA. Merida – Venezuela.
20. Sánchez J.,(2005) “Influencia de la gestión Universitaria en el Clima organizacional: Un estudio comparativo de tres Universidades UNMSM. Lima - Perú
21. Pérez, Reyna y Sanabria A., (1997) “El Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado” Venezuela.
22. Luengo L., (2013) Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en centros de Educación Inicial. Maracaibo, Venezuela

23. Saccsa J., (2010) Relación entre Clima Institucional y el Desempeño Académico de los docentes de los centros de educación Básica Alternativa del Distrito de San Martín de Porres UNMSM. Lima Perú.
24. ÁLVAREZ DE ZAYAS, Carlos. Didáctica. La escuela en la vida. 3er Edición - Editorial Pueblo y Educación, 1998.
25. ÁLVAREZ DE ZAYAS, Carlos. Pedagogía como ciencia o epistemología de la Educación. Editorial Fénix - Varela, La Habana, 1998.
26. CASSASUS, Juan (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. París, Unesco.
27. BRUNET, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias. México: Trillas.
28. MARTÍN, M y cols.,. (1998). Clima de trabajo y participación en las Organizaciones Y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria Y Secundaria. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá.

ANEXOS



ENCUESTA A LOS DOCENTES

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario tiene por finalidad diagnosticar el **clima organizacional** de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una alternativa marcándola con una **X**. Conteste absolutamente todos los enunciados evitando hacerlo al azar.

Le agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de este cuestionario.

-
-
- 1.- En las reuniones o asambleas se llega a acuerdos democráticos.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 2.- Los profesores participan activamente de las actividades pedagógicas y extracurriculares programadas.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 3.- Los profesores reciben un buen trato de los directivos.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 4.- Perciben que la Facultad está mejorando.
a) definitivamente sí b) probablemente sí c) indeciso
d) probablemente no e) definitivamente no.
 - 5.- Los directivos mantienen una comunicación clara y fluida con el personal docente.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 6.- Cuando los profesores se entrevistan con los directivos se sienten escuchados
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 7.- Los directivos se han preocupado en difundir el PEI, PCI y el plan anual de trabajo a la Facultad.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 8.- Los trabajadores de la Facultad respetan el reglamento interno.
a) Definitivamente sí b) Probablemente sí c) indeciso
d) Probablemente no e) definitivamente no.
 - 9.- Participan con entusiasmo de las actividades por aniversario.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 10.- Si los trabajadores de la Facultad visten un uniforme, mejoraría la imagen del colegio.
a) Definitivamente sí b) Probablemente sí c) indeciso
d) Probablemente no e) definitivamente no.



ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario tiene por finalidad diagnosticar el **clima organizacional** de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una alternativa marcándola con una **X**. Conteste absolutamente todos los enunciados evitando hacerlo al azar.

Le agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de este cuestionario.

-
-
- 1.- En las reuniones de aula, se llegan a acuerdos democráticos.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 2.- Los alumnos apoyan constantemente, en las actividades del aula y de la Facultad.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 3.- Reciben un buen trato de los profesores y directivos.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 4.- Perciben que la Facultad está mejorando.
a) definitivamente sí b) probablemente sí c) indeciso
d) probablemente no e) definitivamente no.
 - 5.- Mantienen una comunicación clara y fluida con tus profesores.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 6.- Cuando los alumnos comunican un problema al profesor, se sienten escuchados.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 7.- Los directivos y profesores se han preocupado en darles a conocer los objetivos y planes de la Facultad.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 8.- Los alumnos sienten que las normas se respetan en la Facultad.
a) Definitivamente sí b) Probablemente sí c) indeciso
d) Probablemente no e) definitivamente no.
 - 9.- Participan con entusiasmo de las diferentes actividades por aniversario.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 10.- Si los profesores visten un uniforme, mejoraría la imagen de la Facultad.
a) Definitivamente sí b) Probablemente sí c) indeciso
d) Probablemente no e) definitivamente no.



ENCUESTA A LOS ADMINISTRATIVOS

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario tiene por finalidad diagnosticar el **clima organizacional** de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una alternativa marcándola con una **X**.
Conteste absolutamente todos los enunciados evitando hacerlo al azar.

Le agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de este cuestionario.

-
- 1.- En las reuniones o asambleas, se llegan a acuerdos democráticos con los profesores.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 2.- Los directivos participan en la ejecución de las actividades pedagógicas y extracurriculares programadas.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 3.- Los administrativos muestran un gran respeto por la autoridad.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 4.- En general, perciben que la Facultad está mejorando.
a) definitivamente sí b) probablemente sí c) indeciso
d) probablemente no e) definitivamente no.
 - 5.- Se preocupan en mantener una comunicación clara y fluida con el personal.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 6.- Cuando llegan las personas a las oficinas de los directivos, las escuchan atentamente.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 7.- Han empleado estrategias comunicativas para la difusión de los instrumentos de gestión.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 8.- Los trabajadores de la Facultad respetan el reglamento interno.
a) Definitivamente sí b) Probablemente sí c) indeciso
d) Probablemente no e) definitivamente no.
 - 9.- Participan con entusiasmo de las actividades por aniversario.
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca
 - 10.- Si los trabajadores de la Facultad visten un uniforme, mejoraría la imagen del colegio.
a) Definitivamente sí b) Probablemente sí c) indeciso
d) Probablemente no e) definitivamente no.