

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



**TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER
SCIENTIARUM EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

**“LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO
FACTOR SUSTANCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA SEDE
UNIVERSITARIA CHAGUAYA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL
ALTO”**

POSTULANTE: Lic. GERMÁN PARRA KASA
TUTOR: Raúl Gustavo Eidd Ayala Ph D

La Paz – Bolivia

2012

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi familia, a Raúl Gustavo Eidd Ayala Ph D por sus orientaciones puntuales y técnicas en la investigación y a quienes contribuyeron en gran magnitud en este trabajo hasta su conclusión.

DEDICATORIA

Sin duda alguna para mi amada madre, Gregoria Kasa Yapita⁺ y Francisco Parra Puncupeña⁺, Carolina mi esposa, mis hijos Jonatan Elías, Alba Carola y Luz Gregoria, hermanos; Ceferina⁺, Elena, Macario, Ernesto, Ofelia y Sofía Rosmery, mis sobrinos queridos; Nelson, Boris, Rayner, Ariel, Yamil, Marco, Amilcar, Severito, Dámaris y la familia entera quienes fueron la fuente de mi inspiración

INDICE

AGRADECIMIENTO	2
DEDICATORIA	3
 CAPÍTULO I	11
ESTRUCTURA	11
1.1 ANTECEDENTES.....	11
1.2. CONTEXTO.....	11
1.3. CONSECUENCIAS	12
1.4. COMPORTAMIENTO	13
1.5. NATURALEZA	14
1.6. PROBLEMA PRINCIPAL.....	15
1.6.1. PROBLEMA SECUNDARIO 1	15
1.6.2. PROBLEMA SECUNDARIO 2.....	15
1.6.3. PROBLEMA SECUNDARIO 3.....	15
 CAPITULO II.....	16
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1.1. Objetivo general	17
2.1.2. Objetivos Específicos:	17
 CAPITULO III.....	18
SUSTENTO TEORICO.....	18
3.1. MARCO TEORICO	18
3.1.1. Cultura	18
3.1.2. Cultura Organizacional.	20
3.1.2.1. Clima Organizacional.....	25
3.1.2.2. Tipos de cultura organizacional	29
3.1.2.3. Características de la cultura organizacional	29
3.1.2.4. Funciones de la cultura organizacional.....	30
La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan a las siguientes:	30
3.1.2.5. Puntos para desarrollar una cultura organizacional.....	31
3.1.2.6. Importancia de la cultura organizacional	31
3.1.2.7. Factores que afectan a la cultura organizacional	32
3.1.2.8. Componentes y resultados del clima Organizacional.	33
3.1.2.9. Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	34
3.1.2.10. Instrumentos para medir el Clima Organizacional.	37
3.1.2.11. Eficacia Organizacional.	38
3.1.2.12. Proceso de Formación Cultural.	39
3.1.2.13. Factores que influyen en el surgimiento y formación de la cultura.	40
3.1.2.13.1. Crear una nueva cultura organizacional	40
3.1.2.14. Teorías de la cultura organizacional.....	41
3.1.2.14.1. Teoría de Maslow.	41
3.1.2.14.2. Teoría de Mayo.....	42
3.1.2.14.3. Teoría de los factores de Herzberg.	43
3.1.2.14.4. Modelo de Poder-Afiliación- Realización de Mc Clelland.	43

3.1.2.14.5. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.	44
3.1.2.14.6. Teoría de Campo de Lewin.	44
3.1.2.14.7. Teoría de la Valencia - Expectativa de Vroom.....	45
3.1.2.14.8. Teoría de Shein del Hombre Complejo.....	45
3.1.3. ADMINISTRACIÓN.....	46
3.1.3.1. Administración como Ciencia	47
3.1.3.2. La Administración como Arte.....	47
3.1.3.3. La Administración como Técnica.....	48
3.1.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	48
3.1.5. ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL	48
3.1.6. ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA.....	48
3.1.7. LA DIRECCIÓN COMO FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	49
3.1.7.1. Principios de la Dirección	49
3.1.7.2. El Liderazgo del Director	50
3.2. MARCO HISTÓRICO DE LA U.P.E.A.	51
3.2.1. VISIÓN	52
3.2.2. MISIÓN.....	53
3.2.3. Propuestas institucionales.....	53
3.2.4. Área socio-político-económica:.....	53
3.2.5. Área de la salud:.....	54
3.2.6. Área de la Tecnología:.....	54
3.2.7. MARCO LEGAL DE LA UPEA.....	54
 CAPITULO IV	 56
DISEÑO METODOLÓGICO	56
4.1. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	56
4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	57
4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
4.4. POBLACIÓN O UNIVERSO	58
4.5. TÉCNICAS	58
4.6. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS	59
 CAPITULO V.	 60
RESULTADOS DE INVESTIGACION	60
5.1. RESULTADOS	60
5.1.1. Universo de la encuesta	61
5.2. CULTURA INSTITUCIONAL	64
5.3. CLIMA INSTITUCIONAL	69
5.4. COMUNICACIÓN E INFORMACION	78
5.4. MOTIVACIÓN Y DESMOTIVACIÓN	85
5.5. RELACION LABORAL ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS EN LA UPEA.....	92
5.6. PROBLEMAS A CONSIDERAR	93
 CAPITULO VI.	 101
PROPUESTA	101
6.1. MEJORAMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	101
6.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	102
6.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	102
6.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	102

6.3 PROPUESTA INSTITUCIONAL	103
6.4. PROPUESTA ADMINISTRATIVA	103
6.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	104
6.5.1. ORGANIGRAMA	105
6.6. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	107
6.7. PLAN INSTITUCIONAL	107
6.8. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	107
6.9. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	110
6.10. DIAGRAMA DE GANTT	110
 CAPÍTULO VII	 112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
7.1. CONCLUSIONES	112
7.2. RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFIA.....	118
ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	61
Sexo de los Encuestados	61
Gráfico N° 2	62
Condición Laboral.....	62
Gráfico N° 3	63
Cargo que ocupa	63
Gráfico N° 4	65
¿Se siente identificado con lo que la UPEA es y representa?.....	65
Gráfico N° 5	66
Conoce la misión de la UPEA.....	66
Gráfico N° 6	67
Precise algunos valores compartidos.....	67
Gráfico N° 7	70
¿Existe estabilidad laboral?	70
Gráfico N° 8	72
Perfil del Trabajador en la UPEA	72
Gráfico N° 9	73
¿La colaboración en el trabajo?.....	73
Gráfico N° 10	74
¿Existe compañerismo en la UPEA?	74
Gráfico N° 11	75
Frecuentemente de quien recibe información en la UPEA	75
Gráfico N° 12	76
Según las necesidades del puesto que ocupa, su formación profesional/educativa es:	76
Gráfico N° 13	77
¿En la UPEA existe gente capacitada?	77
Gráfico N° 14	79
La comunicación con los superiores es:	79
Gráfico N° 15	80
¿Recibe periódicamente información sobre las acciones que se realizan en la UPEA?.....	80
Gráfico N° 16	81
La información que recibe para el desarrollo de su trabajo es:	81
Gráfico N°17	83
¿Resalta la política administrativa?	83
Gráfico N° 18	84
¿Qué opinión tiene sobre el ascenso interno?	84
Gráfico N° 19	86
Existe algún hecho que te una más a la UPEA.....	86
Gráfico N° 20	88
Existe algun hecho que te separe de la UPEA.....	88
Gráfico N° 21	89
Si se le ocurriese una idea nueva en relacion con su	89
trabajo ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en practica?.....	89
Gráfico N° 22	91

¿Grado de satisfacción que le produce su trabajo?	91
Gráfico N° 23	93
¿Existe compañerismo?	93
Gráfico N° 24	94
¿La UPEA resalta la innovación?	94
Gráfico N° 25	95
¿Existe gente capacitada en la UPEA?	95
Gráfico N° 26	97
¿Actitud de su jefe inmediato respecto a su formación profesional / educativa?	97
Gráfico N° 27	98
¿La UPEA resalta en la educación que brinda?.....	98
Gráfico N° 28	99
¿Qué imagen cree Ud. que ofrece la UPEA?.....	99
Gráfico N° 29	100
¿Cree que en los proximos años la UPEA mejorará?	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1	61
Sexo de los Encuestados	61
Cuadro Nº 2	62
Condición Laboral.....	62
Cuadro Nº 3	63
Cargo que ocupa	63
Cuadro Nº 4	65
¿Se siente identificado con lo que la UPEA es y representa?	65
Cuadro Nº 5	66
Conoce la misión de la UPEA.....	66
Cuadro Nº 6	67
Precise algunos valores compartidos	67
Cuadro Nº 7	70
¿Existe estabilidad laboral?	70
Cuadro Nº 8	71
Perfil del Trabajador en la UPEA.....	71
Cuadro Nº 9	73
¿La colaboración en el trabajo?	73
Cuadro Nº 10	74
¿Existe compañerismo en la UPEA?	74
Cuadro Nº 11	75
Frecuentemente de quien recibe información en la UPEA	75
Cuadro Nº 12	76
Según las necesidades del puesto que ocupa, su formación profesional/educativa es:	76
Cuadro Nº 13	77
¿En la UPEA existe gente capacitada?	77
Cuadro Nº 14	79
La comunicación con los superiores es:	79
Cuadro Nº 15	80
¿Recibe periódicamente información sobre las acciones que se realizan en la UPEA?	80
Cuadro Nº 16	81
La información que recibe para el desarrollo de su trabajo es:	81
Cuadro Nº 17	83
¿Resalta la política administrativa?	83
Cuadro Nº 18	84
¿Qué opinión tiene sobre el ascenso interno?	84
Cuadro Nº 19	86
Existe algún hecho que te una más a la UPEA	86
Cuadro Nº 20	87
Existe algún hecho que te separe de la UPEA	87
Cuadro Nº 21	89
Si se le ocurriese una idea nueva en relación con su	89
trabajo ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?	89
Cuadro Nº 22	91
¿Grado de satisfacción que le produce su trabajo?	91
Cuadro Nº 23	92
¿Existe compañerismo?	92

Cuadro N° 24	94
¿La UPEA resalta la innovación?	94
Cuadro N° 25	95
¿Existe gente capacitada en la UPEA?	95
Cuadro N° 26	96
¿Actitud de su jefe inmediato respecto a su formación profesional / educativa?	96
Cuadro N° 27	97
¿La UPEA resalta en la educación que brinda?	97
Cuadro N° 28	98
¿Qué imagen cree Ud. que ofrece la UPEA?	98
Cuadro N° 29	99
¿Cree que en los proximos años la UPEA mejorará?	99

CAPÍTULO I

ESTRUCTURA

1.1 ANTECEDENTES

A partir de la década de los sesenta se han producido en América Latina muy importantes modificaciones, políticas, económicas y sociales que han provocado, entre otras consecuencias, profundas transformaciones en los sistemas educativos de la mayoría de los países de la región.

Esta situación parece ser el resultado, por un lado, de la implantación progresiva de nuevas políticas educativas por parte de las universidades, con la creación de las sedes universitarias y, por otro, la incorporación de nuevos actores al nivel administrativo.

Tanto los cambios de políticas de las universidades, como la ubicación relativa de los componentes de los sistemas de educación superior, donde las universidades públicas han perdido gran parte del espacio que podían ocupar en el seno de las provincias, están estrechamente vinculados con el nuevo papel asignado al Estado Plurinacional por los estamentos políticos y económicos del país, así como también con la instauración de políticas macroeconómicas de ajuste estructural, la apertura de la economía y la importancia creciente del conocimiento, que se dieron en el marco del proceso de globalización.

1.2. CONTEXTO

El presente trabajo de investigación sobre, LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR SUSTANCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA SEDE UNIVERSITARIA CHAGUAYA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO, forma parte de los Estudios Nacionales y de la institución Internacional de Educación Superior para América Latina y El Caribe (IESALC) quienes llevan a cabo en la región los estudios necesarios competitivos y además por lo que responde a

una estructura común donde se abordan un conjunto de temas predefinidos para sus respectivos criterios sean en función a respaldos técnicos-investigativos. Así mismo, los datos obtenidos en el contexto donde se realizó la investigación serán una medida de referencia importante para aplicar aspectos que tengan relación con la investigación. Chaguaya, en este caso es el lugar donde los actores del trabajo de investigación tienen la relevancia y la debida importancia. En esa medida las situaciones son dadas acordes desde la mención anteriormente dicho.

1.3. CONSECUENCIAS

Entre las transformaciones más importantes acaecidas en este período creemos conveniente destacar: el gran crecimiento de la matrícula estudiantil, el aumento notable del número de docentes, la multiplicación y diferenciación de las instituciones, el desconocimiento de los niveles de calidad de instituciones y programas, la disminución relativa de la inversión pública, y el incremento de una internacionalización hasta ahora desfavorable para nuestro país.

Los requerimientos que plantean los escenarios del nuevo momento histórico, definidos muy especialmente con base en los procesos y tendencias que desencadenan la globalización y la sociedad del conocimiento, pasan a establecerse en clave de una decidida reconfiguración de los espacios, sentidos y componentes de la administración. Todo ello acontece así, desde las reformas escenificadas en la dimensión de lo curricular, hasta las prácticas, sentidos y estilos de la Administración.

Por tanto, a su vez, se agrega la emergencia de configuraciones académicas y espacios de gestión cada vez más acuciantes; internacionalización, redes académicas internacionales en investigación y postgrado, acreditación y evaluación, etc. Como parte de los aspectos que definen y dan su configuración de identidad a una institución de educación superior pública, para el desarrollo organizacional.

1.4. COMPORTAMIENTO

La Constitución Política del Estado Plurinacional, establece en el Título cuarto del Régimen Cultural, en el artículo 185, inciso uno “las universidades públicas son autónomas o iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos, el nombramiento de sus rectores, personal docente y administrativo, la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales. Sin embargo los aspectos sociales, económicos y políticos que imperan en el mundo, determinan nuevas formas de comprender al hombre, la educación y el desarrollo, que los futuros profesionales puedan tomar conciencia sobre los hábitos de sus prácticas profesionales, relacionadas con los avances de las nuevas corrientes pedagógicas, que orientan, a una forma de ver a la sociedad, el nuevo rol del profesional, del contexto, de las formas de entender los contenidos en la gestión académica institucional, regional y nacional.

En la actualidad, la realidad educativa concreta de las universidades expresa una serie de falencias o ausencias desde la perspectiva de la administración universitaria y por ello es necesario modificar con otra realidad favorable, en tal situación, es imperioso saber el porqué no existe una comunicación efectiva el cual establezca, una cultura organizacional favorable para las sedes universitarias, de modo que ésta permita optimizar desde la perspectiva de una educación superior en términos de calidad.

Es entendible que el concepto de administración evolucione de acuerdo con la realidad en la transformación para el desarrollo de la organización, pero en esa transformación no se debe perder de vista la esencia de la universidad y la importancia de su autonomía. Se debe tomar en cuenta la disparidad tan acentuada que existe entre las diferentes universidades de nuestro país.

Tomando en cuenta lo anterior, la importancia de la presente investigación consiste en realizar un breve análisis, acerca de la naturaleza crítica que, en la actualidad, adopta el principio de la administración. Esta importancia involucra el desarrollo de un ejercicio por avanzar elementos en procura de establecer un referente heurístico

provisional, el cual permita identificar las orientaciones preliminares que, en función del análisis de las dimensiones y los aspectos de carácter diverso comprometidos en los acontecimientos que intervienen y configuran la problemática actual de la administración en la educación superior pública, permita, en su lugar, dar una cultura organizacional a través de una comunicación efectiva.

1.5. NATURALEZA

La Administración de la Universidad Pública de El Alto específicamente en la, Sede Chaguaya, no existe una administración eficiente entre los componentes de la institución el cual se antepone a una cultura organizacional con ventajas competitivas. La universidad para sentirse pueblo desempolva su memoria histórica y pronuncia el discurso de la indivisibilidad de lo social con lo Históricamente la administración en las universidades se estructuró a partir del modelo napoleónico y el autónomo: el primero a partir de la estructuración del sistema Estatal de educación superior, a través de él, el Estado nación en construcción arranca el control de la formación cultural y mental de las elites a la iglesia católica; la universidad en el esquema napoleónico quedó regulada directamente por la administración central. La reforma de 1931 produjo una ruptura de esa relación, la autonomía universitaria inauguró una nueva relación Estado-Universidad cuya característica fue un Estado en retirada y una comunidad docente-estudiantil consiente de tener el poder para controlar la producción y certificación del conocimiento.

Uno de los problemas más apremiantes con que se enfrentan las sedes universitarias es que no hay una administración eficiente para una cultura organizacional, en particular, la manera de diversificar sus investigaciones, de cualificar la docencia y, por último, la interacción social; de modo que la universidad debe asumir las funciones que la sociedad les encomienda conservando al mismo tiempo la reconocida tradición de autonomía y de servicio desinteresado. No obstante, el ritmo vertiginoso de la transformación ofrece numerosas posibilidades de desarrollo y al mismo tiempo plantea extraordinarios desafíos. Ello obliga a las universidades a realizar inversiones considerables para adaptar, innovar, elaborar

sistemas y métodos de gestión sofisticados, apropiados, definir y poner en práctica las distintas alternativas que se presentan ante ellas.

Con Todo lo descrito anteriormente y para facilitar el proceso de análisis de la información se propone la siguiente problemática:

1.6. PROBLEMA PRINCIPAL

La Dirección de Carrera de Ciencias de la Educación de la UPEA, pese a los esfuerzos realizados, no practica una Cultura Organizacional para influir en una Administración Eficiente, en Coordinación y Centro de Estudiantes de la Sede Universitaria Chaguaya.

1.6.1. PROBLEMA SECUNDARIO 1

Ausencia de normativas de roles y funciones de la Dirección de la Carrera Ciencias de la Educación y Coordinación de la Sede y el Centro de estudiantes de la sede de Chaguaya.

1.6.2. PROBLEMA SECUNDARIO 2

Escasa participación de las autoridades competentes como la, Dirección, Coordinación y el Centro de Estudiantes de la Sede Universitaria

1.6.3. PROBLEMA SECUNDARIO 3

Inexistencia de una propuesta estratégica, con pertinencia a la cultura organizacional de la sede Universitaria de Educación Superior Chaguaya.

CAPITULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

PROBLEMÁTICA		OBJETIVOS	
PROBLEMA PRINCIPAL	La Dirección de Carrera de Ciencias de la Educación de la UPEA, pese a los esfuerzos realizados, no existe una Cultura Organizacional para influir en una Administración Eficiente, en Coordinación de la Sede y Centro de Estudiante	OBJETIVO GENERAL	Elaborar una propuesta de Cultura Organizacional para ser implementada en la Carrera de Ciencias de la Educación en Coordinación con la Administración y el Centro de Estudiantes de la Sede Chaguaya de la UPEA.
PROBLEMA SECUNDARIO 1	Ausencia de normativas de roles y funciones de la dirección y coordinación de centro de estudiantes de la sede de Chaguaya	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	Identificar los roles y funciones de la Dirección, coordinación y centro de estudiantes de la Sede Chaguaya.
PROBLEMA SECUNDARIO 2	Escasa participación de las autoridades competentes como la, Dirección, Coordinación y el Centro de Estudiantes de la Sede Universitaria	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	Generar espacios de participación y compromiso de las autoridades competentes como la, Dirección, Coordinación y el Centro de Estudiantes de la Sede Universitaria
PROBLEMA SECUNDARIO 3	Inexistencia de un Plan Estratégico , con pertinencia a la cultura organizacional de la sede Universitaria de Educación Superior Chaguaya.	OBJETIVO ESPECÍFICO 3	Plantear un Plan Estratégico , con pertinencia a la cultura organizacional de la sede Universitaria de Educación Superior Chaguaya.

2.1.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de Cultura Organizacional para ser implementada en la Carrera de Ciencias de la Educación en Coordinación con la Administración y el Centro de Estudiantes de la Sede Chaguaya de la UPEA.

2.1.2. Objetivos Específicos:

- Identificar los roles y funciones de la Dirección, coordinación y centro de estudiantes de la Sede Chaguaya.
- Generar espacios de participación y compromiso de las autoridades competentes como la, Dirección, Coordinación y el Centro de Estudiantes de la Sede Universitaria.
- Plantear un **Plan Estratégico**, con pertinencia a la cultura organizacional de la sede Universitaria de Educación Superior Chaguaya.

CAPITULO III.

SUSTENTO TEORICO

3.1. MARCO TEORICO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas a la cultura, el clima organizacional y la motivación del recurso humano en las organizaciones.

3.1.1. Cultura

Carlos Rafael Rodríguez ha definido que "la cultura es ante todo una forma de vida" o ha suscrito la idea de que "cultura es todo lo que no es naturaleza" pero más que conceptos compendiosos ha ofrecido profundas reflexiones sobre el contenido y las formas de la cultura, sus funciones, proyección, ideológica, etc. (RODRÍGUEZ, 1990:25)

Desde este punto de vista podemos ampliar diciendo que el concepto de cultura fija ante todo no el aspecto cuantitativo, sino el cualitativo de la vida social; la cultura es la calidad de la historia en un momento dado de su desarrollo.

La cultura ha sido enfocada como conjunto compartido de creencias y símbolos, la organización ha sido tratada como red de significados e imágenes más o menos compartida por el personal.

Otra de las acepciones del concepto de cultura empresarial es el resultado de los trabajos de algunos teóricos de las ciencias empresariales que en los últimos veinte años se han ocupado de abordar el tema como son:

- **Pettigrew (1979)**, la cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.
- **Ansoff (1985)**, denomina cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.
- **Barnett (1990)**, toma como cultura de una empresa el conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado.
- **Katz y Khan (1970)**, definen "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema".
- **Según Schein (1985)** plantea: Llamaré cultura a: "Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".
- **(Smircich, 1983:58)** La cultura de una organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización.

En efecto: Si la cultura es desde la perspectiva antropológica o funcionalista, instrumento requerido para la satisfacción de necesidades o valores, la organización se entiende como principio básico para la consecución de objetivos, en ambos casos las consecuencias perseguidas son las causas de la cultura y de la organización como cristalización del entorno. La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y

fracasos que obtiene una empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

- **(Robbins, 1999:595)** La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

3.1.2. Cultura Organizacional.

El concepto cultura en su acepción más amplia es un término utilizado por las Ciencias Sociales tales como, la Psicología, Sociología, Filosofía, Antropología, Etnografía.

- **(Schein, 1984:56)** Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

- **(Fleury, 1989)**, en el libro “Cultura y poder en las Organizaciones”, apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como

elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”.

Consideraba a la línea desarrollada por Schein, como una de las más promisorias y significativas dentro de las desarrolladas hasta entonces, pero señala que la misma “asume los sistemas culturales apenas en su capacidad de comunicación y expresión de una visión consensual sobre la propia organización” (FLEURY, 1989:21-22). El papel del poder dentro de la organización y su función de legitimación del orden vigente, la naturalización de las relaciones de poder y de dominación y sus contradicciones dejan de ser mencionadas.

Para entender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

- a. ***El primer nivel***, es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.
- b. ***El segundo nivel***, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

- c. ***El tercer nivel***, es el de los supuestos inconscientes, que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que nortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes. Este ultimo nivel es compuesto por las cinco siguientes dimensiones (SCHEIN, 1985):

Dimensión 1:

Relación de la organización como el ambiente externo: refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

Dimensión 2:

Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones.

Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras aun que pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto. Cuales son cada una de estas áreas.

- ***La naturaleza del tiempo***: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración,

verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado linear, cíclico (cual es largo de cada ciclo) y también que unidades de tiempo son relevantes.

- **Naturaleza del espacio:** identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de “status”, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas. Puede aun representar privacidad.

Dimensión 3:

La naturaleza de la naturaleza humana: los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente mal (perezoso, anti-organización) básicamente bueno (trabaja mucho, es dadivoso, esta en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo). Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.

Dimensión 4:

La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere.

Dimensión 5.

La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable." (PHEGAN, 1998:13).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una institución u organización. Además los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997, p.p. 2) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989, p.p. 464) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Valle (1995, pp 96) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

García y Dolan (1997, pp 33) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual... "

Guedez (1998,pp. 58) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

Serna (1997, pp 106) "La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

3.1.2.1. Clima Organizacional.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por, Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica",

la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Según Johannessson (1973) la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch, (1967).

Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer, ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.

Según Hall, (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg, (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Dessler, (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (Dessler, 1993:181). Estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts definieron el clima como "...la opinión que el trabajador se forma de la organización". (Dessler, 1993: 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son, Litwin y Stringer

"Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada". (Dessler, 1993-182).

Water, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos ". el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".(Dessler, 1993: 183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

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

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

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

3.1.2.2. Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- a. **Cultura predominante:** Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- b. **Subcultura:** Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

3.1.2.3. Características de la cultura organizacional

Entre las características principales, se pueden mencionar:

- **Identidad de sus miembros:** Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- **Énfasis en el grupo:** las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.
- **Enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.

- **El control:** Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

3.1.2.4. Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan a las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

3.1.2.5. Puntos para desarrollar una cultura organizacional

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional se pueden mencionar:

- Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.
- Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente.
- Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.
- Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita.
- Flexibilidad.

3.1.2.6. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisarías, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es

apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

3.1.2.7. Factores que afectan a la cultura organizacional

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

- La historia y propiedad: Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder en mandos altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor

flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

- La tecnología: Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

3.1.2.8. Componentes y resultados del clima Organizacional.

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. (BRUNET, 1999: 40).

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

3.1.2.9. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- **Variables finales:** Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. *Clima de tipo autoritario.*

- Sistema I. Autoritario explotador

- Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. *Clima de tipo Participativo.*

- Sistema III. Consultivo.
- Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en Grupo, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert, diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert, busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen los sistemas a continuación se explican brevemente:

- **Sistema 1** (Explotador - Autoritario) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
- **Sistema 2** (Benevolente - Autoritario) relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado).
- **Sistema 3** (Consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- **Sistema 4** (Participativo o de Grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert, es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que existe en cada categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

3.1.2.10. Instrumentos para medir el Clima Organizacional.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer, en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. (Dessler, 1993: 251)

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick, se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts, basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son desempeño: implicación del personal docente en su trabajo; obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias; intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

3.1.2.11. Eficacia Organizacional.

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este tercer capítulo, como la cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la institución a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por **Chiavenato**, (1994, pp. 28) es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas con la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

3.1.2.12. Proceso de Formación Cultural.

Cuando un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas internos y externos, pueden asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre esas personas una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por tanto para el surgimiento de una cultura determinada es necesario al menos la existencia de un grupo y que este haya compartido un

número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida, la cual tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia. La cultura, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia grupal. Existe donde haya un grupo y este sea poseedor de una historia significativa.

Por supuesto que este conjunto de individuos que integran diversos grupos en la organización son el producto de un sistema mayor que es la sociedad y como tal está influido en la formación de un conjunto de actitudes que a su vez están condicionadas por presunciones, normas, creencias y valores que esta ha formado. A su vez estos individuos se integran en organizaciones hoy consideradas como mini sociedades. Una vez dentro de ellas se sigue produciendo en proceso de aprendizaje de las normas sociales que allí imperan y que condicionan los modelos de comportamiento que serán asumidos como correctos en ese contexto empresarial.

3.1.2.13. Factores que influyen en el surgimiento y formación de la cultura.

Ahora bien cuáles son los factores que influyen en el surgimiento y formación de una cultura.

Según Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu, (1992) los escritos de gerencia y teoría de la organización contienen diferencias profundas en cuanto a los factores identificados como, influencias dominantes sobre el desarrollo de la cultura y de la estructura de un sistema social. Ellos consideran como los tres factores principales:

3.1.2.13.1. Crear una nueva cultura organizacional

Una vez que una organización tiene el potencial para vivir y sobrevivir, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del empresario se transfieren a los modelos mentales de los subordinados. Este proceso de creación de cultura tiene lugar de tres modos:

1. Los empresarios solamente contratan y conservan a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo de ellos.
2. Adoctrinan a los subordinados y los adaptan a su forma de pensar y de sentir.
3. Su propio comportamiento es modelo de visión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y de ese modo a interiorizar sus convicciones valores, suposiciones.

En esta fase, es decisivo reconocer que si la organización tiene éxito y este se atribuye al líder, la entera personalidad de este se incorpora a la cultura de la organización.

Si el líder tiene conflictos, tales como necesitar un proceso de consenso basado en los equipos para la toma de decisiones y, al mismo tiempo, necesitar mantener un control completo y recompensar a sus subordinados por sus destrezas en la resolución de problemas, seremos testigos de unas normas incoherentes en lo que se refiere a la toma de decisiones, incentivos y recompensas. Los líderes pues pueden realmente pueden crear organizaciones neuróticas que vivan con varios grados de conflictos y exhiban modelos desiguales de buenas y malas cualidades.

3.1.2.14. Teorías de la cultura organizacional

3.1.2.14.1. Teoría de Maslow.

Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow,.

Las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

3.1.2.14.2. Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

3.1.2.14.3. Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

3.1.2.14.4. Modelo de Poder-Afiliación- Realización de Mc Clelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización al logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida.

Quienes se interesan ante todo por el poder buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros; Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales, Mc Clelland (Chiavenato, 1989:105).

3.1.2.14.5. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y.

En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor, (citado por Chiavenato, 1989).

3.1.2.14.6. Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

3.1.2.14.7. Teoría de la Valencia - Expectativa de Vroom.

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

3.1.2.14.8. Teoría de Shein del Hombre Complejo.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) 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; (c) 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, (d) 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.

La autora del presente trabajo infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al trabajador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a alcanzar metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Con relación al tema de la motivación concuerdo con las teorías de Shein del Hombre Complejo, la pirámide de Maslow y de los factores de Herzberg.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

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 dirección tiene un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador 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 los trabajadores.

Son muchas las dimensiones que abarca el clima en las organizaciones, ello quedó evidenciado en la teoría presentada en éste capítulo, gran cantidad de ellas son obviados en el momento de administrar al personal; no debemos dejar de lado el considerar un factor muy importante en el clima, la motivación.

3.1.3. ADMINISTRACIÓN

“El vocablo administración proviene del latín ADMINISTRATIONE que significa acción de administrar. Deriva de “ad” - “ministrare” - que significa conjuntamente “servir”. Lleva implícito en su sentido una actividad cooperativa, tiene el propósito de servir”, (CALERO, 1999:19) brindar servicio.

“Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar.

3.1.3.1. Administración como Ciencia

“Es una ciencia porque constituye un sistema de conocimiento metódicamente fundamental que tiene por objeto el estudio de las organizaciones sociales.

Trata de entender y lograr su explicación, y la búsqueda de su porqué. Para conseguir este objetivo, aplica como herramienta el método científico y a través de él elabora teorías, plantea hipótesis o modelos de solución sobre la naturaleza dinámica y la evolución de las organizaciones en consecuencia la materia de estudio en la ciencia administrativa integrante en la organización como objetivo.

Considerándolo también al conjunto social que existe dentro de las instituciones, la característica principal de los conocimientos que integran una ciencia es precisamente su universalidad por lo tanto el objetivo de las investigaciones en el área administrativo pretende encontrar herramientas de significación universal y desarrollar modelos y métodos con los cuales la ciencia de la administración puede ser aplicada en todo tipo de organización” (VELEZ, 2000:10)

3.1.3.2. La Administración como Arte

“Se entiende por acto de administrar a todo el conocimiento como arte, es un arte porque quienes lo practican lo hacen sobre la base de su experiencia transmitida sucesivamente y perfeccionada en la vida cotidiana.

Lo que se entiende por arte diremos que es el resultado deseado. En otras palabras arte es la habilidad adquirida con la experiencia.

La observación, el estudio y la capacidad de aplicar el conocimiento administrativo este arte exige creatividad y comprensión de la ciencia administrativa” (VELEZ, 2000:10)

3.1.3.3. La Administración como Técnica

“La técnica es el conjunto sistemático de reglas, medios, métodos, instrumentos y procedimientos para lograr la máxima eficiencia dentro de un organismo social a una empresa” (VELEZ, 2000:12)

3.1.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

“Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento”. (AGUILAR, 1977:27) Quien se hace cargo como gerente de una empresa o escuela debe seguir ciertos pasos secuenciales. Para la realización de una tarea se proponen las siguientes funciones que intervienen en el proceso:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

3.1.5. ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL

La administración tiene por objeto diseñar la estructura del sistema y asignar las funciones a los elementos, de acuerdo con los objetivos propuestos para ese sistema: es decir, orientar la interrelación que se produce con el todo sistemático hacia el logro de los objetivos.

3.1.6. ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA

“La participación eficaz no es un fin si no un medio destinado a captar las energías creadoras de los hombres y vencer las resistencias que se oponen al cambio. En esta misma línea afirma Moreno que: “La participación no es un ingrediente más de

la educación que requiere nuestro tiempo; la participación es el método y la colaboración, es el objetivo de la educación contemporánea.

Los antiguos objetivos de adquisición de conocimientos, habilidades y normas de conducta y gusto pasan a ser lo que se llama el campo pretextual, es decir, los pretextos para que mediante la participación se logre la colaboración.

La modalidad de participación a que nos estamos refiriendo en este apartado es, por supuesto, la participación decisoria y la meramente consultiva o la simplemente activa” (ARIAS, 2001:241)

3.1.7. LA DIRECCIÓN COMO FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

El Director de una Unidad Educativa debe entenderse como un verdadero “agente de cambio” en varias dimensiones: en las transformaciones y revisión de las concepciones sobre el papel de las escuelas, en la dinámica de los procesos de comportamientos administrativos, en la articulación entre las acciones educativas y el desarrollo integral de la comunidad.

3.1.7.1. Principios de la Dirección

Los principios que son considerados como los fundamentos para una afectiva Dirección de una unidad educativa son los que siguen:

Dar a la palabra “Director” la importancia de ser Director y no confundirlas con el “Jefe”, pues Director significa supervisión, orientación, coordinación y ayuda profesional, en cambio, Jefe da la idea de un pequeño cuartel, donde el director es el comandante, los profesores oficiales y los alumnos soldados.

El Director eficiente debe iniciar su trabajo con una investigación del lugar y con un planeamiento de las actividades todo en forma cooperativa y democrática, pues la

participación del personal en la administración de la escuela resulta en beneficio de una mejor labor educativa.

El Director eficiente no debe hacer uso de autoridad para hacer implantar sus principios; las disposiciones deben nacer como resultado de las discusiones entre el personal.

El Director eficiente debe tomar en cuenta que cada uno de sus profesores, por competente que sea, necesita orientación y una de las obligaciones del Director es hacer comprender esto al personal, para que cuando haya necesidad de efectuar observaciones, no encuentre una oposición sistemática de parte de los subalternos. El Director eficiente debe dedicar parte de su tiempo a la supervisión de la escuela y no dejarse absorber por los problemas administrativos solamente” (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes “Administración y Legislación Escolar” Sistema de Educación Boliviana a Distancia S.E.B.A.D. 1999: 82-83)

3.1.7.2. El Liderazgo del Director

Se considera al Director, no sólo como la persona principal de una institución, sino como el líder de una comunidad. Así como hay líderes políticos que mueven y se dirigen a las masas, también debe haber líderes de la educación que defiendan y practiquen los principios de una educación democrática que interpreten las necesidades de un pueblo. El Director debe ser inteligente, organizador de la labor educativa. Los docentes de una escuela, por competentes que sean, trabajando individualmente no pueden desarrollar una actividad armoniosa. La escuela es eficiente, sólo cuando el personal, aceptando una meta común, trabaja unido para alcanzarla. El deber del director es proporcionar ayuda, debe conocer la seriedad del problema; la orientación representa un papel importante en la conducción de una escuela, tarea difícil más que de los trabajadores en una industria.

El problema de lograr una dirección científica y democrática es difícil, esta labor se basa en el convencimiento antes que en la imposición; es fácil dirigir una obra en forma rutinaria, pero, bastante difícil cuando se quiere llevar a cabo una labor de

creación. Para ser un líder se necesita organizar el trabajo y dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades, no descuidar unos aspectos para atender otros. La acción del director no debe ser impositiva, las órdenes arbitrarias sólo despiertan mala voluntad de parte del personal. Las disposiciones administrativas deberán ser el producto de las discusiones entre el personal, con el objeto de disponer lo que se debe hacer". (VELASCO, 1999:73).

"El liderazgo del director exige pasar de una postura tradicional a otra más socializada, que se traduzca en dejar los criterios, autocríticas, el individualismo, la normatividad inflexible, la pasividad, el conformismo, la mediocridad, el horario rígido, la rutina, el trabajar de cualquier modo, para asumir liderazgo participativo, trabajo en equipo, flexibilización de normas, agilidad y dinamismo, búsqueda de superar logros, estar en pos de la excelencia, laborar en función de necesidades aun fuera del horario ordinario.

El liderazgo del director tiene que nacer de su formación y fuerza moral, para exigir a otros un comportamiento similar" (CALERO, 1999:39)

3.2. MARCO HISTÓRICO DE LA U.P.E.A.

Hace 74 años, el 11 de enero de 1930, el gobierno boliviano convocó a un referéndum popular y el pueblo aprobó, mediante ese mecanismo, la autonomía universitaria que luego fue formalizada con la promulgación del Estatuto de la Educación Pública, el 25 de julio de ese año.

La autonomía universitaria en Bolivia fue un movimiento socio-político que siguió al "Grito de Córdoba" (Argentina) iniciado en junio de 1918, en forma de revolución social que buscaba la independencia de las universidades públicas ante el gobierno, por ejemplo.

En aquel "Manifiesto. La juventud argentina de Córdoba a los hombres libres de Sud América", la Federación Universitaria de Córdoba señala que "las Universidades han sido hasta aquí el refugio secular de los mediocres, la renta de los ignorantes y que

acabamos de romper la última cadena que, en pleno siglo XX, nos ataba a la antigua dominación anárquica y monástica. Hemos resuelto llamar a las cosas por el nombre que tienen”.

En esencia la autonomía universitaria significa independencia ideológica respecto a cualquier gobierno, la capacidad de dotarse de normas, designar a sus autoridades, la libre administración de sus recursos, el co-gobierno docente-estudiantil, la designación de catedráticos por concurso de méritos y examen de competencia, la libertad de cátedra y la diversificación profesional.

Abril de 2000, ante la convocatoria del Comité Interinstitucional Pro Universidad Autónoma de El Alto (presidida por el Obispado de El Alto) se inscribieron más de 10.000 bachilleres y 300 profesionales para docencia ad honorem. Esta convocatoria convirtió al Sindicato de la Prensa de El Alto en una improvisada y efervescente oficina de inscripciones de preuniversitarios y docentes universitarios que concluyó en la multitudinaria marcha del 1ro de mayo de ese año hasta nuestros predios del Campus Universitario de Villa esperanza. Al día siguiente comenzó a constituirse el primer Consejo Universitario Provisional (gobierno universitario) constituido por delegados (un estudiante y un docente) de las nueve áreas o facultades) encabezados por el presidente de Consejo y el ejecutivo de la Federación Universitaria Local (FUL).

3.2.1. VISIÓN

La UPEA, universidad pública y autónoma, es una institución educativo-cultural al servicio de la población mayoritaria de Bolivia, con la conciencia plena que la educación es uno de los caminos por el cual la mayoría nacional accederá al poder pluricultural.

3.2.2. MISIÓN

Recuperar la identidad de las naciones originarias y formar recursos humanos calificados, profesionales orgánicos, comprometidos en la reflexión y la acción, con las necesidades y requerimientos de la mayoría de la población boliviana constituida por nacionalidades y clases sociales marginadas hasta ahora.

3.2.3. Propuestas institucionales

Estructurar un Modelo Académico Alternativo (MAA) mediante el sistema “Enseñanza-Producción” para formar profesionales comprometidos con la realidad de la población de El Alto.

Instituir un sistema transversal de enseñanza denominado “Formación Político-cultural” para rescatar la enseñanza de la cosmovisión de las naciones originarias y enfrentar, con conocimiento de causa, la situación política, económica y social, nacional e internacional, coyuntural y estructural.

Instituir un sistema de servicios universitarios a la comunidad alteña y boliviana desde todas las carreras y facultades, mediante convenios con organizaciones sociales, económicas, gubernamentales y otras.

3.2.4. Área socio-político-económica:

- Trabajo Social
- Sociología
- Comunicación Social
- Ciencias de la Educación
- Derecho
- Ciencias del Desarrollo

- Economía
- Contaduría Pública
- Administración de Empresas.

3.2.5. Área de la salud:

- Medicina
- Enfermería
- Odontología.

3.2.6. Área de la Tecnología:

- Ingeniería de Sistemas
- Veterinaria y Zootecnia
- Ingeniería Agronómica
- Ingeniería Civil
- Arquitectura
- Ingeniería Electrónica

3.2.7. MARCO LEGAL DE LA UPEA

La “Implementación”, ley 2115 (del 5/9/00) determina que la UPEA tendrá autonomía dentro de 5 años y que mientras tanto estará a cargo de un “Consejo de Desarrollo Institucional” de la que forman parte el Ministerio de Educación y otros organismos gubernamentales, contradiciendo a la Constitución Política del Estado. El primer rector fue el representante del Ministerio de Educación, por entonces a cargo de Tito Hoz de Vila. Otros responsables de este engaño son el ex ministro Walter Guiteras y el entonces senador Reynaldo Venegas.

En noviembre de 2003 fue puesta en vigencia la Ley que garantiza la autonomía universitaria, reclamada por cuatro años por estudiantes y docentes de la UPEA.

1989.- Tras la firma de convenios entre institucionales sociales de El Alto y la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) esta casa de estudios creó, a medias, una “Facultad Técnica” con tres carreras técnicas pero no a nivel licenciatura.

En cuanto a la institucionalización, la UPEA comenzó a institucionalizarse y tras los gruesos y comprobados errores cometidos por el gobierno y por representantes del CDI se re-instauró el Consejo Universitario que desde mediados del año 2002 es otra vez la cabeza del gobierno de la UPEA en camino a su ingreso al sistema de la Universidad Boliviana.

CAPITULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Si se elabora una propuesta de Cultura Organizacional para ser implantada e implementada en la Administración, Dirección, Coordinación y el Centro de Estudiantes de la Sede Chaguada de la Universidad Pública de El Alto, con la finalidad de para establecer una Cultura Organizacional y Procedimental coherente, entonces, las estructuras organizacionales y operativas de dicha Sede será mejoradas.

a) VARIABLE INDEPENDIENTE

Estructuras organizacionales y operativas será mejorada.

b) VARIABLE DEPENDIENTE

Propuesta de Cultura Organizacional para ser implementada en la Administración, Dirección, Coordinación y el Centro de Estudiantes de la Sede Chaguada de la Universidad Pública de El Alto, con la finalidad de establecer una Cultura Organizacional.

4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
Variable Independiente	A estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.	Planificación Organización Dirección Control	-Toma de decisiones Implementación de estrategias -Diseño y estructura organizacional Poder y distribución de autoridad. Administración de RR.HH. -Motivación Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación -Control efectivo Operatividad Sistema de información
Variable Dependiente	La Cultura Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos.	Mecanismos coordinadores División del trabajo Funcionamiento de la organización	Transaccional Transformacional Innovación Personas Liderazgo Proyectos Toma de decisiones Docentes Estudiantes Investigación

4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se desarrollará, según el problema de la investigación, según el objetivo general y según la hipótesis, es descriptivo no experimental y transeccional, donde esencialmente se trabajará sobre la realidad del hecho, porque su característica fundamental es la de presentar interpretaciones correctas, comprende básicamente la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y el proceso de los fenómenos que determinan la administración para una cultura organizacional.

En esta perspectiva se realizará una descripción de los factores más importantes que determinan la administración para una cultura organizacional en la Carrera Ciencias de la Educación Sede Chaguaya.

La orientación que asume es a la aplicación, ya que pretende dar respuesta a un problema concreto para facilitar la toma de decisiones para la mejora de práctica educativa en educación superior universitaria.

4.4. POBLACIÓN O UNIVERSO

1 DIRECTOR DE CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

1 COORDINADOR SEDE CHAGUAYA

15 DOCENTES SEDE CHAGUAYA

80 ESTUDIANTES SEDE CHAGUAYA

4.5. TÉCNICAS

- Estadísticas
- Revisión bibliográfica
- Estudio de casos
- Observación

4.6. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS

- Entrevista a director de carrera
- Entrevista a coordinador
- Entrevista y Cuestionario a docentes
- Entrevista y Cuestionario a estudiantes
- Estadística SPSS – Excel

CAPITULO V.

RESULTADOS DE INVESTIGACION

5.1. RESULTADOS

Si consideramos a la institución como un sistema socio técnico abierto compuesto de un cierto número de subsistema, será sencillo comprender que la institución es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan al todo de insumos requeridos por la misma, los procesos de transformación y los productos obtenidos del sistema.

Sin embargo el sistema social determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la tecnología.

Las metas, relaciones humanas y valores institucionales son tres de los más importantes subsistemas que posee una organización, y es por tal motivo que surge la expectativa y la necesidad de conocer los factores que dan lugar, encausan, y apoyan la conducta de los trabajadores que se encuentran en diferentes subsistemas o áreas, a fin de comprender y tomar las decisiones más apropiadas que desencadenen en un bienestar común.

Para el desarrollo de este estudio se decidió utilizar variables como cultura, clima, comunicación, motivación y liderazgo.

5.1.1. Universo de la encuesta

Cuadro N° 1
Sexo de los Encuestados

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
Varones	40	41	41
Mujeres	57	59	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 1
Sexo de los Encuestados

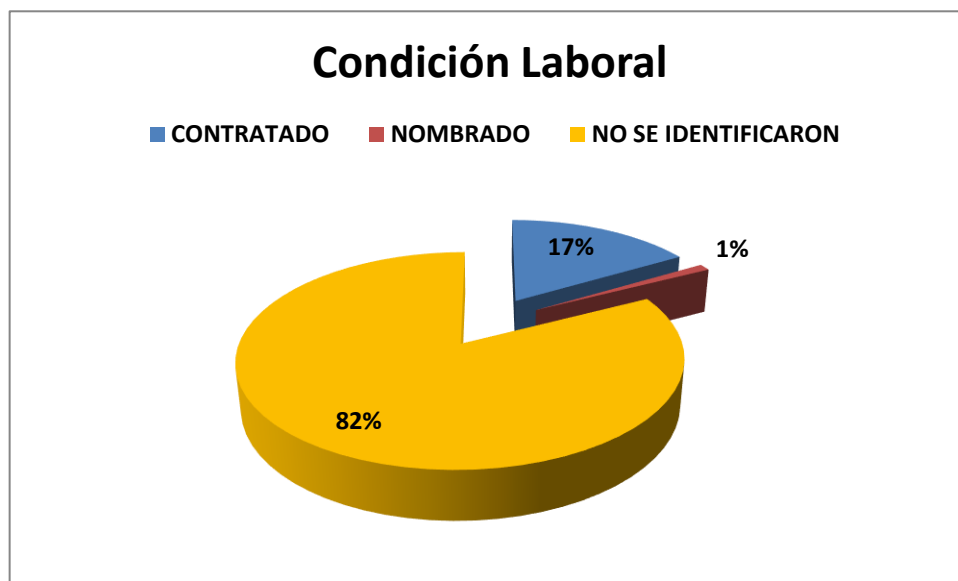


El universo total fue de 97 personas entre docentes, administrativos y estudiantes. De 97 trabajadores y estudiantes encuestados 59% fueron mujeres y 41 varones.

Cuadro Nº 2
Condición Laboral

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
CONTRATADO	16	17	17
NOMBRADO	1	1	18
NO SE IDENTIFICARON	80	82	100
Total:	97	100	

Gráfico Nº 2
Condición Laboral

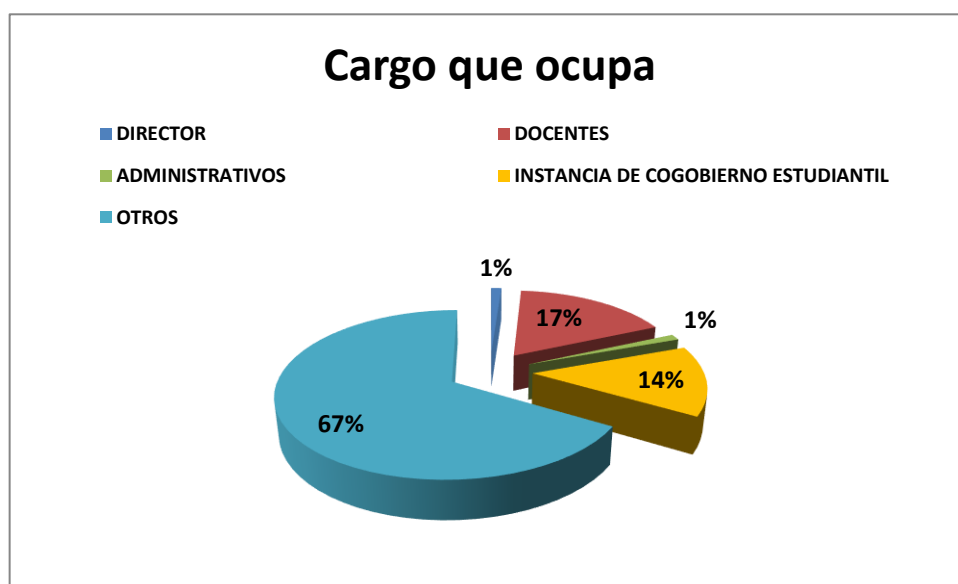


De 97 encuestados el 1% fueron nombrados, el 17% tiene contrato laboral y el 82% no se identificaron porque pertenecen a las instancias del cogobierno institucional.

Cuadro Nº 3
Cargo que ocupa

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
DIRECTOR	1	1	1
DOCENTES	15	17	18
ADMINISTRATIVOS	1	1	19
INSTANCIA DE COGOBIERNO ESTUDIANTEL	12	14	33
OTROS	58	67	100
Total:	97	100	

Gráfico Nº 3
Cargo que ocupa



De 97 personas encuestadas fueron: 1 director que representa el 1%, los docentes el 17%, administrativo que es un coordinador representa el 1% y la instancia del cogobierno estudiantil es del 67%.

5.2. CULTURA INSTITUCIONAL

Recordemos que la cultura institucional es la que favorece tanto el crecimiento y desarrollo de la institución como de sus trabajadores.

Una cultura fuerte nos permite:

- Definir límites creando una diferencia entre nuestra institución y las demás.
- Incrementar el sentido de identidad y pertenencia de los miembros de la institución.
- Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- Es un mecanismo de control y sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, define lo que constituye una conducta aceptable.
- La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la institución, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer o decir los trabajadores.

A pesar que los resultados parciales obtenidos en la pregunta correspondiente al tema de cultura, manifiestan un porcentaje alto de identificación de los empleados con la institución, el análisis general de los datos obtenidos en la investigación y de las entrevistas individuales demuestran lo contrario, y aunque sí existe una cultura institucional en de la UPEA, ésta se halla actualmente debilitada por la falta de un sistema de comunicación adecuada y por la desatención que se ha tenido en los últimos años con los recursos humanos que forman parte de la institución.

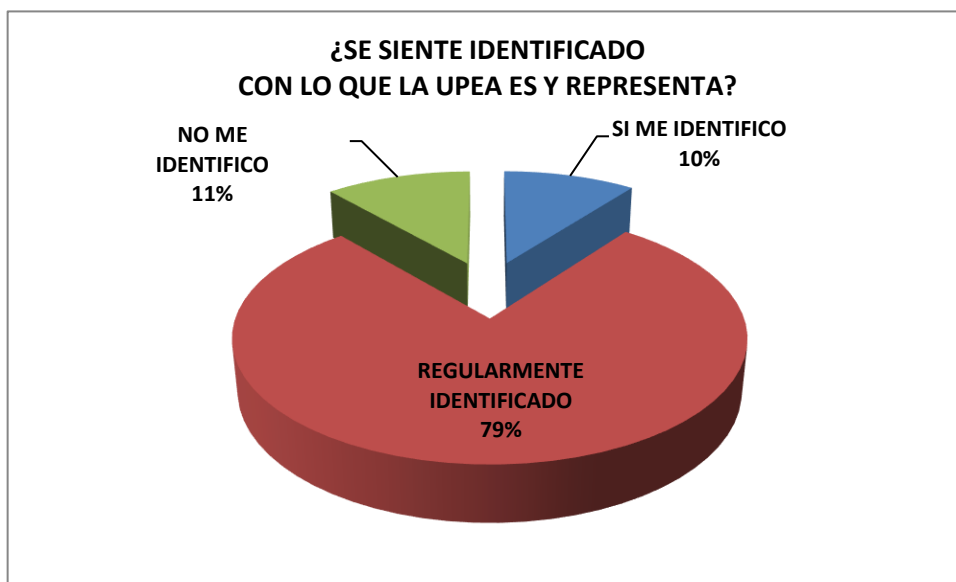
Cuadro N° 4

¿Se siente identificado con lo que la UPEA es y representa?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
SI ME IDENTIFICO	10	10	10
REGULARMENTE IDENTIFICADO	76	11	21
NO ME IDENTIFICO	11	79	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 4

¿Se siente identificado con lo que la UPEA es y representa?

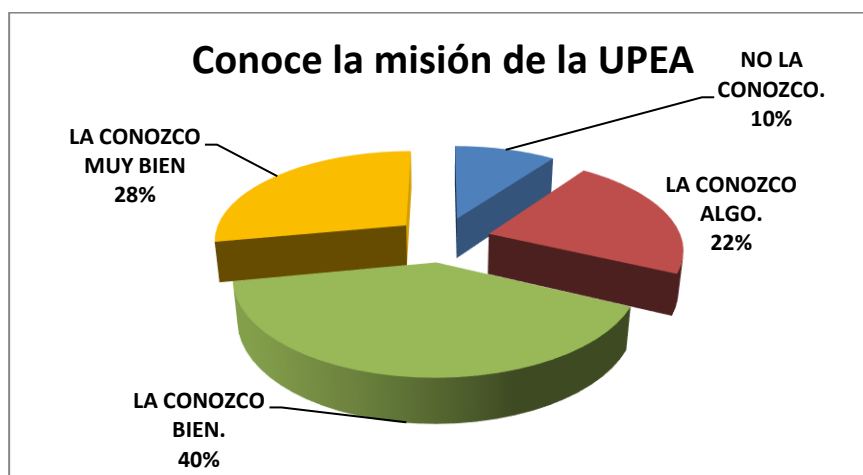


Al preguntarle a los encuestados sobre la identificación que tienen con su centro de trabajo, 74 personas opinaron que su identificación con el UPEA se da de forma natural con el 10%, otras afirman estar regularmente identificadas con el 79%; y el 11% aseguran no sentirse identificadas con lo que la UPEA es y representa.

Cuadro Nº 5
Conoce la misión de la UPEA

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
NO LA CONOZCO.	10	10	10
LA CONOZCO ALGO.	22	22	32
LA CONOZCO BIEN.	40	40	72
LA CONOZCO MUY BIEN	28	28	100
Total:	97	100	

Gráfico Nº 5
Conoce la misión de la UPEA



Uno de los primeros aspectos que se cuestionan en relación a lo mencionado líneas arriba es la inexistencia, por parte de los trabajadores, de un compromiso en común, y nos referimos específicamente al conocimiento de la misión de la institución que es bien conocida solamente por un 28% de los miembros, la conoce bien el 40%, la conozco algo el 22% y no la conozco el 10%.

Asimismo uno de los efectos que produce el desconocimiento de los insumos organizacionales, es decir, la misión, visión y objetivos de la institución, es la falta de involucramiento y así con ello la indiferencia hacia las actividades que se realicen en pos del desarrollo institucional.

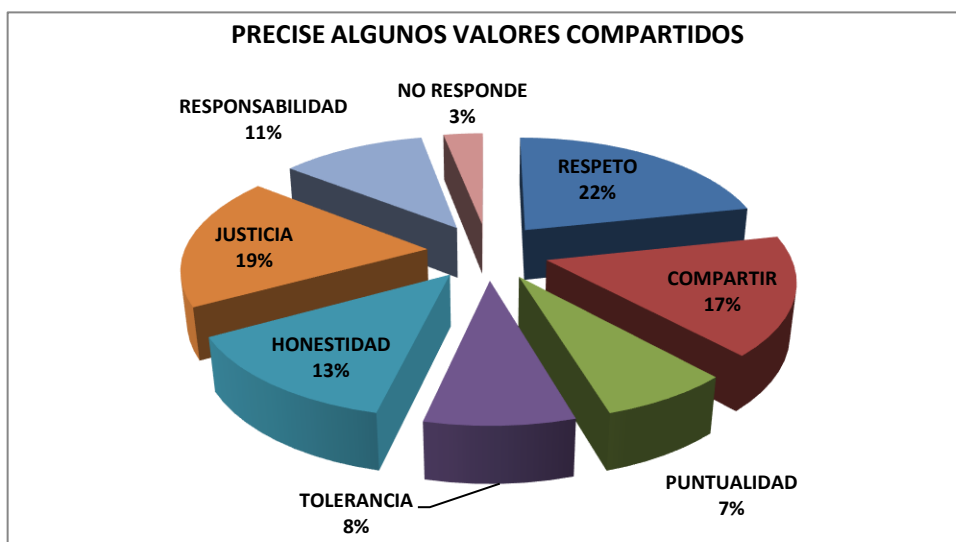
Cuadro N° 6

Precise algunos valores compartidos

	Frecuencia	Frecuencia Relativa %	Frecuencia Acumulada
RESPETO	21	22	22
COMPARTIR	16	17	39
PUNTUALIDAD	7	7	46
TOLERANCIA	8	8	54
HONESTIDAD	13	13	67
JUSTICIA	18	19	86
RESPONSABILIDAD	11	11	97
NO RESPONDE	3	3	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 6

Precise algunos valores compartidos



Los valores compartidos dentro de la UPEA de la sede Chaguaya, ésta en el respeto con el 22%, el compartir con un 17%, la puntualidad con el 7%, la tolerancia es el 8%. La honestidad es el 13%, la justicia es el 19%, la responsabilidad es para el 11% y no responde el 3%.

La falta de valores en el ser humano se refleja también en su trabajo y en las grandes corporaciones. Se entiende del fracaso de algunas instituciones educativas y en la gran mayoría había algo que faltaba: los valores compartidos.

En toda institución es necesario poner en práctica los buenos principios de relaciones humanas, pero también comportarnos de acuerdo a los principios más elementales de convivencia humana; ya que el progreso mostrado por esas sociedades tuvo como principal ingrediente eso que ahora llamamos "trabajo en equipo".

Tanto empresarios como trabajadores deben percibir que el éxito de la empresa se logra en unión y más aún en un mundo que necesita cuidar los recursos para beneficio de todos y nos permita garantizar la permanencia como empresa. El poner en práctica los valores en el trabajo laboral debe estar basado en principios básicos que son aprendidos desde la niñez.

Es necesario mencionar que los patrones culturales de la institución responden siempre a los valores de la alta dirección y son ellos los únicos responsables de transmitir dichos valores y patrones culturales. Los valores contraído por el personal deberán estar razonablemente armonizados con los supuestos básicos que son aquellos que guían la conducta del personal induciéndolos a percibir, pensar, sentir y actuar de una manera determinada. Antes de continuar con el análisis sobre los supuestos básicos es vital recordar que estas actitudes que se observan a la fecha no han sido producidas por la gestión actual, son secuelas de las acciones realizadas anteriormente, si verdaderamente se desea el cambio institucional lo primero es conocer y aceptar la realidad tal cual es, porque sólo así se pensarán y elaborarán las estrategias adecuadas que reviertan dicha realidad. Dentro del análisis realizado sobre los supuestos básicos y de los cuales se desprenden algunos valores de los

trabajadores, se pudo deducir que algunos de los que priman en la UPEA que son "La adaptación depende de uno mismo", "Trabajamos sólo para el hoy", "La hora y las fechas para entregar trabajos siempre tienen prórroga".

5.3. CLIMA INSTITUCIONAL

El clima se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una institución respecto al trabajo: el ambiente físico, las relaciones interpersonales, las satisfacciones personales, y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Las percepciones que tengan los trabajadores de las recompensas recibidas y esto con relación a sus expectativas propias de recompensas provoca la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y la suma de ambas van a producir e influir en el clima institucional.

Lo primero que mencionaremos es que lo más importante para la mayoría de los trabajadores encuestados (97) es la seguridad que puedan sentir en su trabajo, es decir, estabilidad laboral.

Asimismo recordemos los factores de higiene y los motivadores de Herzberg en donde los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción del personal que incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

Podemos deducir entonces que la falta de estabilidad percibida por los trabajadores, es una causante de su falta de involucramiento e identificación con la UPEA, que definitivamente se presenta en un grado mayor en el personal contratado, ya que las necesidades básicas de seguridad aún no están satisfechas y por extensión esto produce una baja en el nivel de dedicación que deberían tener para con su trabajo, es decir la eficiencia laboral no es total.

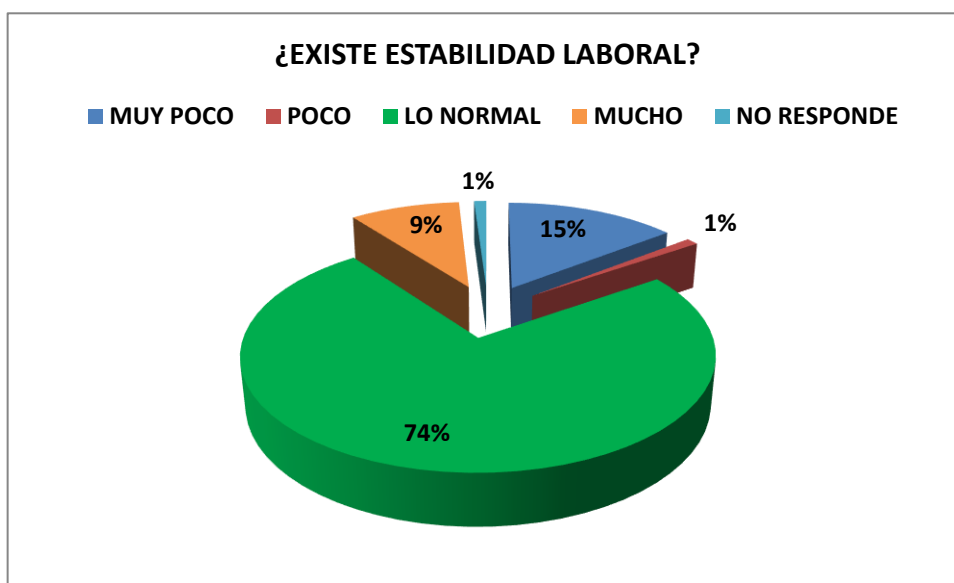
Cuadro N° 7

¿Existe estabilidad laboral?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MUY POCO	14	15	15
POCO	1	1	16
LO NORMAL	72	74	90
MUCHO	9	9	99
NO RESPONDE	1	1	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 7

¿Existe estabilidad laboral?

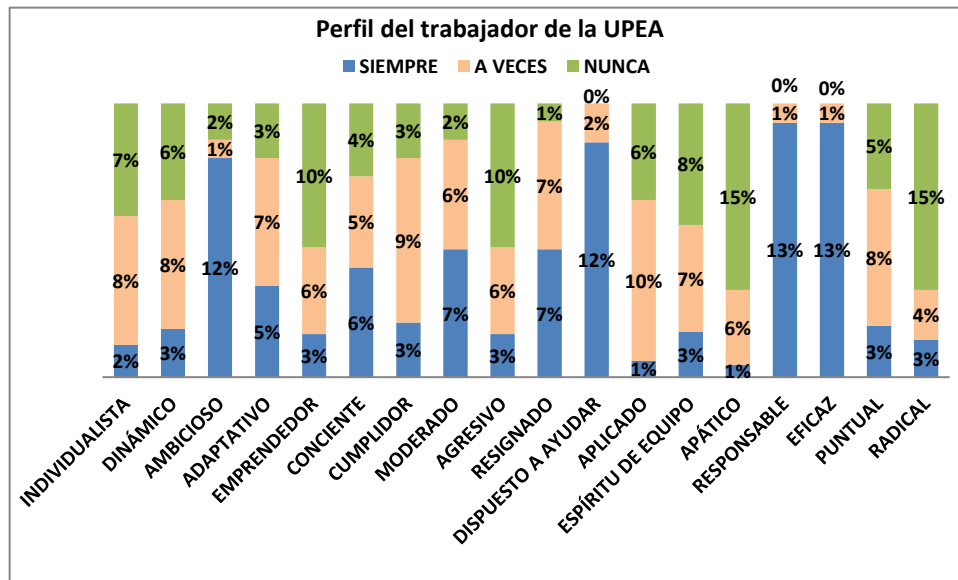


Para muy pocas personas de los encuestados el 15% existe estabilidad laboral, el 1% asegura que es poco, la mayoría opina que el 74% es lo normal, mucho el 9% y el 1% no responde.

Cuadro Nº 8
Perfil del Trabajador en la UPEA

	Frecuencia SIEMPRE	Frecuencia Relativa %	Frecuencia A VECES	Frecuencia Relativa %	Frecuencia NUNCA	Frecuencia Relativa %
Individualista	15	2%	61	8%	21	7%
Dinámico	21	3%	58	8%	18	6%
Ambicioso	80	12%	10	1%	7	2%
Adaptativo	33	5%	55	7%	9	3%
Emprendedor	22	3%	45	6%	30	10%
Conciente	44	6%	40	5%	13	4%
Cumplidor	22	3%	66	9%	9	3%
Moderado	45	7%	45	6%	7	2%
Agresivo	22	3%	45	6%	30	10%
Resignado	45	7%	50	7%	2	1%
Dispuesto A						
Ayudar	80	12%	17	2%	0	0%
Aplicado	4	1%	75	10%	18	6%
Espíritu De						
Equipo	22	3%	51	7%	24	8%
Apático	9	1%	43	6%	45	15%
Responsable	90	13%	7	1%	0	0%
Eficaz	87	13%	10	1%	0	0%
Puntual	21	3%	61	8%	15	5%
Radical	22	3%	30	4%	45	15%
Total:	97	100	97	100	97	100

Gráfico N° 8
Perfil del Trabajador en la UPEA



El perfil del trabajador de la UPEA individualista siempre el 2%, a veces, el 8% y nunca para el 7%; dinámico siempre el 3%, a veces, el 8% y nunca para el 6%; ambicioso siempre el 12%, a veces, el 1% y nunca para el 2%; adaptativo siempre el 5%, a veces, el 7% y nunca para el 3%; emprendedor siempre el 3%, a veces, el 6% y nunca para el 10%; conciente siempre el 6%, a veces, el 5% y nunca para el 4%; cumplidor siempre el 3%, a veces, el 9% y nunca para el 3%; moderado siempre el 7%, a veces, el 6% y nunca para el 2%; agresivo siempre el 3%, a veces, el 6% y nunca para el 10%; resignado siempre el 7%, a veces, el 7% y nunca para el 1%; dispuesto a ayudar siempre el 12%, a veces, el 2%; aplicado siempre el 1%, a veces, el 10% y nunca para el 6%; espíritu de equipo siempre el 3%, a veces, el 7% y nunca para el 8%; apático siempre el 1%, a veces, el 6% y nunca para el 15%; responsable siempre el 13%, a veces, el 1%; eficaz siempre el 13%, a veces el 1%; puntual siempre el 3%, a veces, el 8% y nunca para el 5% y radical siempre el 3%, a veces, el 4% y nunca para el 15%.

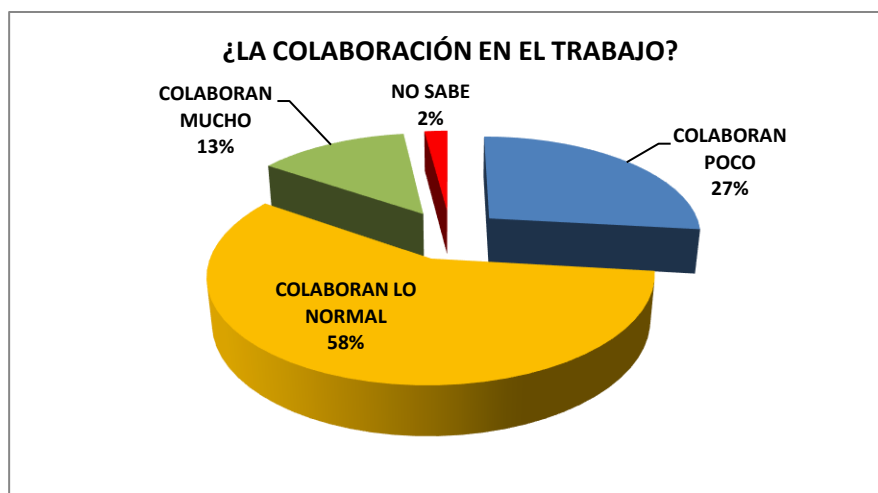
En el competitivo mundo en que vivimos, donde la oferta supera a la demanda, cuidar el empleo, más que una señal de “incapacidad a asumir retos” o “poca disposición al cambio”, se ha convertido en una necesidad. Esto supone la

responsabilidad de un rendimiento superior al promedio, pues de lo contrario la amenaza de ser reemplazado estará siempre presente. Es ahí donde se intercambia un estrés por otro, donde uno se deja de preocupar por ser contratados o por mantenernos empleados.

Cuadro N° 9
¿La colaboración en el trabajo?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
COLABORAN POCO	26	27	27
COLABORAN LO NORMAL	56	58	85
COLABORAN MUCHO	13	13	98
NO SABE	2	2	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 9
¿La colaboración en el trabajo?



Los resultados de la colaboración en el trabajo se dieron de la siguiente manera: colaboran poco 27%, colaboran en al medidad de lo normal con el 58%, otros colaboran muco con el 13% y el 2% no sabe y no responde.

El resultado mencionado anteriormente y expresado en el gráfico, se puede sustentar con la opinión de 97 personas que afirman que la cooperación entre los distintos departamentos es poca, y las actividades sólo se aceleran en caso de amiguismos o compadrazgos, caso contrario se ven retardadas.

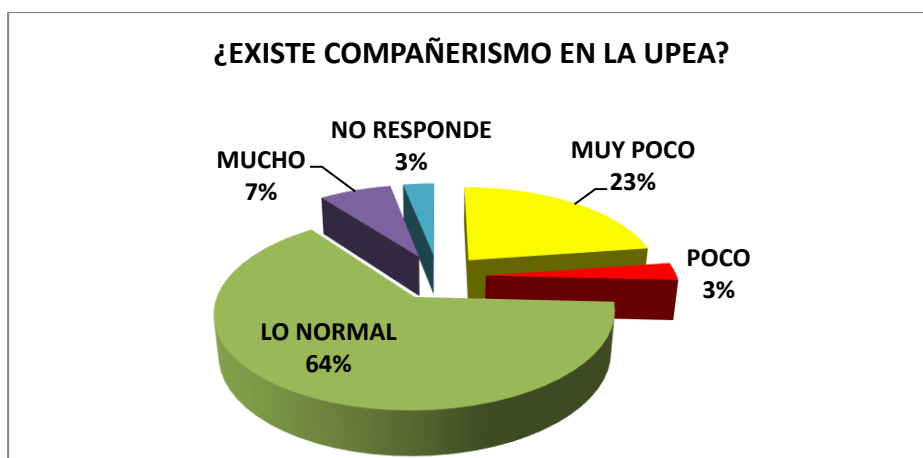
Cuadro N° 10

¿Existe compañerismo en la UPEA?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MUY POCO	22	23	23
POCO	3	3	26
LO NORMAL	62	64	90
MUCHO	7	7	97
NO RESPONDE	3	3	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 10

¿Existe compañerismo en la UPEA?



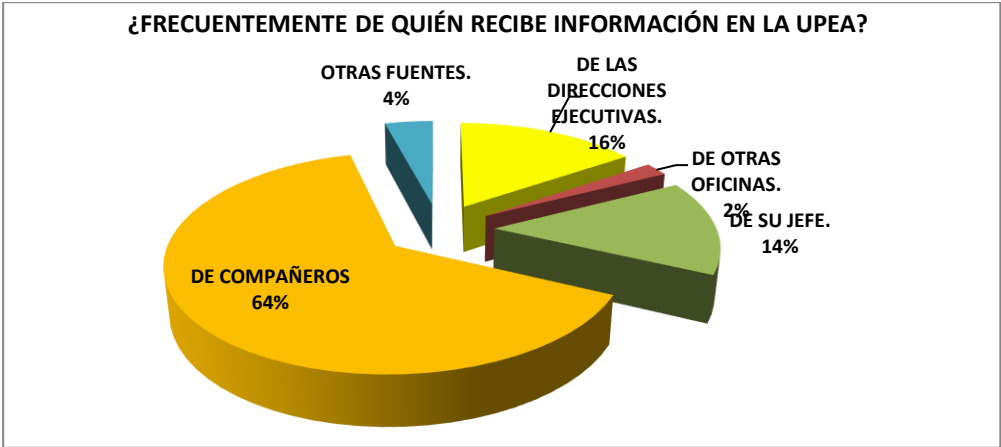
Los encuestados aseguran con el 23% que existe muy poco compañerismo, el 3% dice poco, el 64% lo normal, el 7% mucho y el 3% no responde. La falta de cooperación entre áreas de la UPEA, se debería al poco compañerismo que existe según la opinión de 97 encuestados.

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo donde se preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Cuadro Nº 11
Frecuentemente de quien recibe información en la UPEA

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
DE LAS DIRECCIONES EJECUTIVAS.	15	16	16
DE OTRAS OFICINAS.	2	2	18
DE SU JEFE.	14	14	32
DE COMPAÑEROS	62	64	96
OTRAS FUENTES.	4	4	100
Total:	97	100	

Gráfico Nº 11
Frecuentemente de quien recibe información en la UPEA



Los encuestados aseguran que reciben informacion con el 16% de las Direcciones ejecutivas, de otras oficinas el 2%, algunos reciben informacion de su jefe con el 14%, de los compañeros el 64% y de otras fuentes el 4%.

No obstante los resultados anteriores es curioso encontrar que a pesar de la falta de compañerismo que existe en la UPEA, es decir, falta de amistad; de forma contradictoria y sorprendente aparece el hecho de que la mayoría de los trabajadores se enteran o informan de las acciones y situaciones que suceden en el instituto por sus propios compañeros; esta afirmación la podemos sustentar con la respuesta a la interrogante planteada.

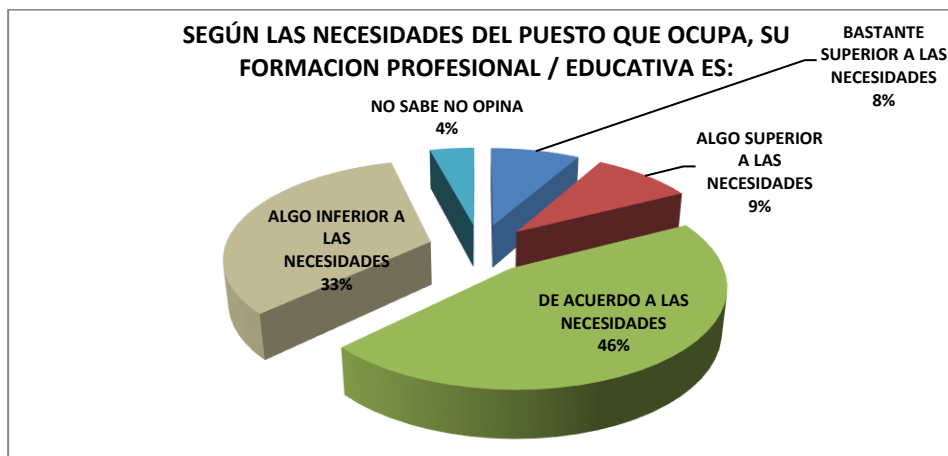
Cuadro Nº 12

Según las necesidades del puesto que ocupa, su formación profesional/educativa es:

	Frecuencia	Frecuencia Relativa %	Frecuencia Acumulada
BASTANTE SUPERIOR A LAS NECESIDADES	8	8	8
ALGO SUPERIOR A LAS NECESIDADES	9	9	17
DE ACUERDO A LAS NECESIDADES	44	46	63
ALGO INFERIOR A LAS NECESIDADES	32	33	96
NO SABE NO OPINA	4	4	100
Total:	97	100	

Gráfico Nº 12

Según las necesidades del puesto que ocupa, su formación profesional/educativa es:



Según las necesidades del puesto que ocupa su formación profesional es bastante superior a las necesidades con el 8%, algo superior a las necesidades el 9%, de acuerdo a las necesidades el 46%, algo inferior a las necesidades el 33% y no sabe no opina el 4%.

La mayoría de ellos cree que existe conformidad las necesidades del puesto que ocupan con su formación profesional o académica está de acuerdo a las necesidades.

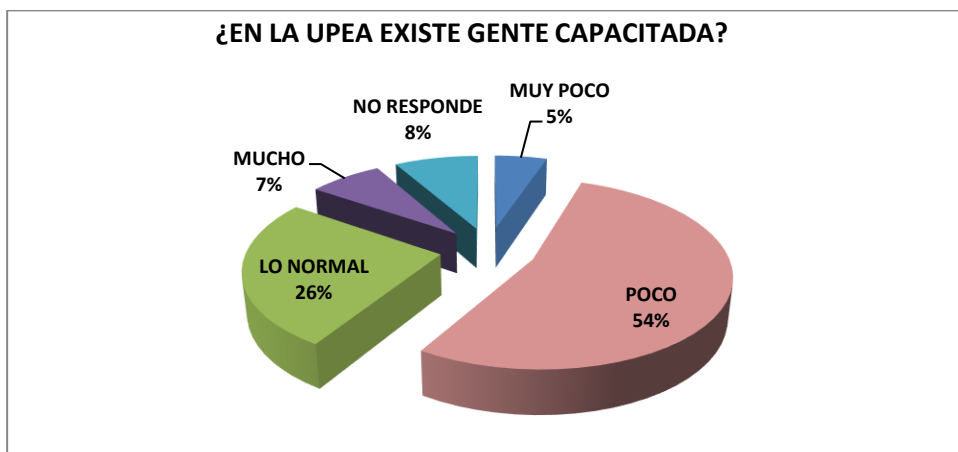
Cuadro Nº 13

¿En la UPEA existe gente capacitada?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MUY POCO	5	5	5
POCO	52	54	59
LO NORMAL	25	26	85
MUCHO	7	7	92
NO RESPONDE	8	8	100
Total:	97	100	

Gráfico Nº 13

¿En la UPEA existe gente capacitada?



Según los encuestados el 5% consideran que existe muy poca gente capacitada, poco el 54%, lo normal el 26%, mucho el 7% y no responde el 8%, otro 5% considera muy poco.

El conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, en la calidad de sus hábitos de trabajo, es de vital importancia en la obtención de un nivel óptimo en la productividad, por cuanto se fundamenta en la creación, difusión y utilización del saber

5.4. COMUNICACIÓN E INFORMACION

La comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, y es la información la variable mediadora que conecta estas 2 actividades.

La comunicación la consideramos que es importante porque:

- Ayuda a dirigir el comportamiento de los individuos en las instituciones, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas.
- Ayuda a lograr metas individuales y de la institución.
- Permite interpretar el cambio de situaciones y además logra el involucramiento del personal.
- Proporciona una capacidad de predicción en los esfuerzos humanos; reduce la incertidumbre acerca de las elecciones que deben realizar los individuos para cumplir metas.
- Cuando más clara y precisa sea la información que posee el trabajador; éste será capaz de interpretar fenómenos confusos y de identificar estrategias efectivas para responder ante los distintos problemas y esfuerzos de la institución.

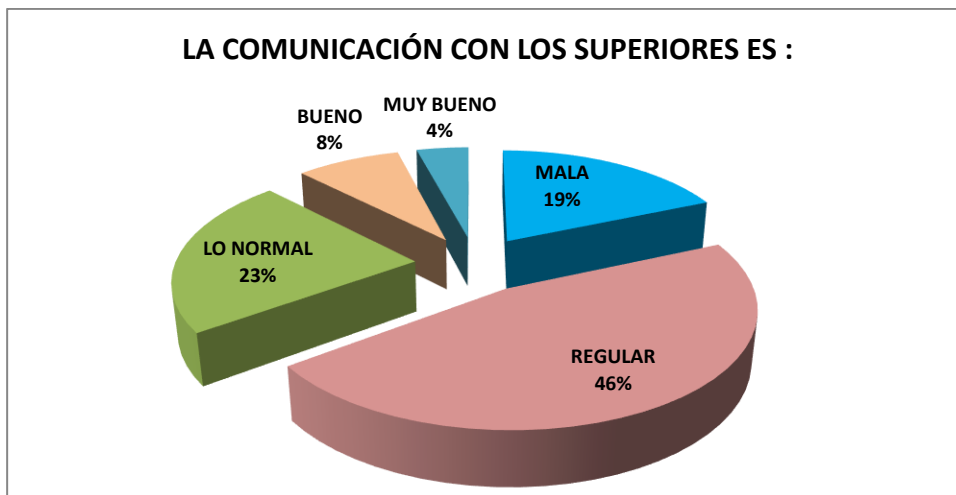
Cuadro N° 14

La comunicación con los superiores es:

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MALA	18	19	19
REGULAR	45	46	65
LO NORMAL	22	23	88
BUENO	8	8	96
MUY BUENO	4	4	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 14

La comunicación con los superiores es:



Según los encuestados la comunicación con los superiores es mala con el 19%, regular con el 46%, lo normal el 23%, bueno el 8%, muy bueno el 4%.

En la UPEA la comunicación que predomina es la informal y se da en su mayoría de forma horizontal, es decir, los trabajadores se enteran de las cosas por sus propios compañeros.

Existen 45 personas que opinan que la comunicación con sus jefes es regular,

además a esto se le adiciona el hecho de que en el institución no existe una política ni un sistema de comunicación formal que difunda los proyectos, planes y actividades que se realizan o se piensan realizar.

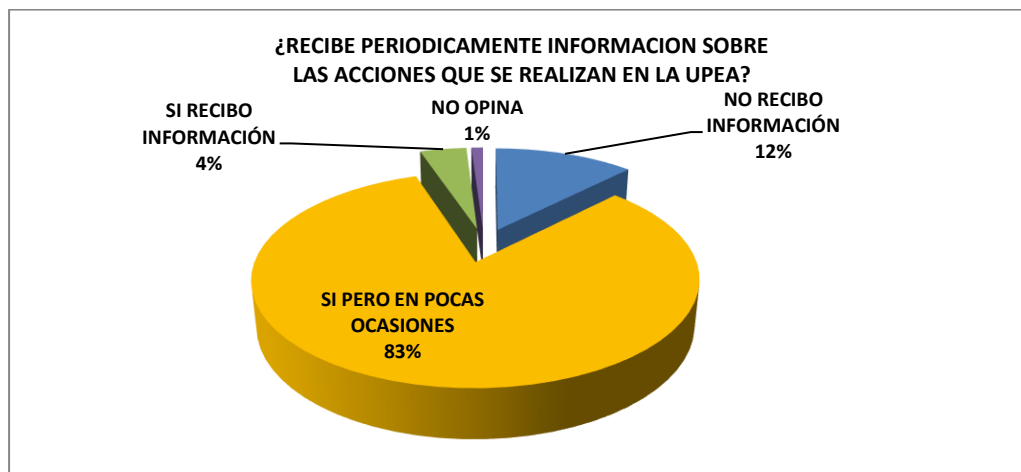
Cuadro N° 15

¿Recibe periódicamente información sobre las acciones que se realizan en la UPEA?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
NO RECIBO INFORMACIÓN	12	12	12
SI PERO EN POCAS OCASIONES	80	83	95
SI RECIBO INFORMACIÓN	4	4	99
NO OPINA	1	1	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 15

¿Recibe periódicamente información sobre las acciones que se realizan en la UPEA?



Los encuetados aseguran con el 12% que no reciben información, el 83% si recibe en pocas ocasiones, si recibe información el 4% y no opina el 1%.

La información en el trabajo es muy importante para el logro común de objetivos y para el buen rendimiento de la institución; como podemos observar en el gráfico si reciben información la mayoría pero en pocas ocasiones cuando debería ser constantemente.

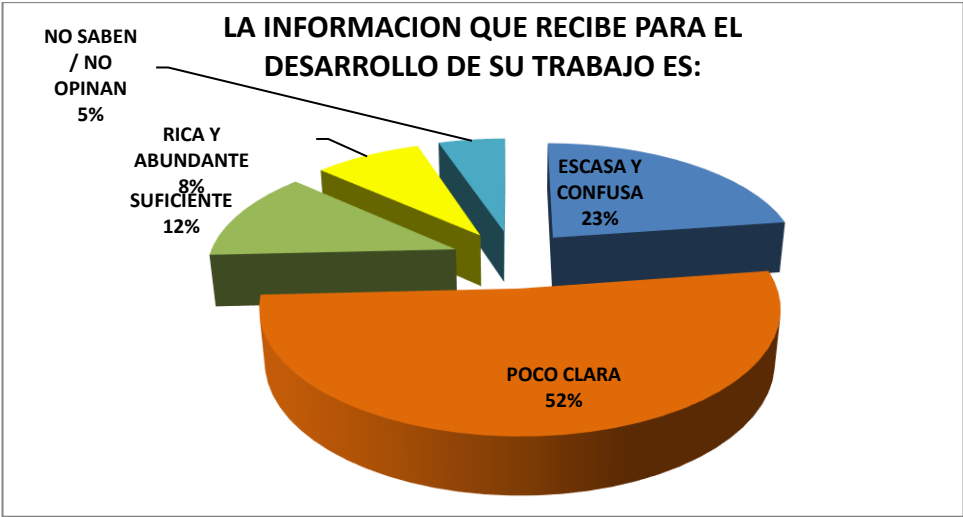
Cuadro N° 16

La información que recibe para el desarrollo de su trabajo es:

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
ESCASA Y CONFUSA	22	23	23
POCO CLARA	50	52	75
SUFICIENTE	12	12	87
RICA Y ABUNDANTE	8	8	95
NO SABEN - NO OPINAN	5	5	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 16

La información que recibe para el desarrollo de su trabajo es:



En cuanto a la información que se recibe para el desarrollo del trabajo es escasa y confusa para el 23%, poco clara el 52%, suficiente el 12%, rica y abundante el 8% y no sabe no opina el 5%. La mayoría de los encuestados opinaron que la información que reciben es poco, no obstante hay que tener en cuenta que la UPEA es una institución educativa donde todos los servicios están conectados y que si alguien no realiza bien su trabajo por falta de información precisa y oportuna, esto podría provocar un perjuicio indirecto al resto de sus compañeros y con ello los resultados finales también se alterarían alejándonos cada vez más de la eficiencia de la que se hace mención en la misión de la institución.

Al hablar de comunicación indiscutiblemente se hace referencia a la comunicación formal e informal, tal vez la pregunta que varias personas se planteen sea ¿en qué nos afecta el hecho de que los trabajadores estén informados o desinformados sobre las actividades que se realicen en la UPEA y sobre todo en que nos perjudica si la información la obtienen por medio de sus compañeros? Y la respuesta es sencilla: En la UPEA existe una comunicación horizontal que se vuelve negativa y perjudicial para los directores, debido a que las informaciones que aparentemente son verdaderas se transforman en "rumores" que se propagan periódicamente y que responden únicamente a los intereses de personas o grupos que tienen desconformidad con las medidas tomadas por la gestión actual pues consideran que la política administrativa que se está aplicando es la más adecuada y así también la orientación hacia los recursos humanos del instituto.

Examinando globalmente los resultados y tratando de darle una explicación lógica a la actitud de los empleados y sus percepciones, es como llegamos a la conclusión que la comunicación formal- vertical-descendiente(de los directivos a los empleados) es la adecuada cuando se trata de cosas específicas como por ejemplo información básica para el desarrollo del trabajo, pero es escasa a la hora de compartir, difundir y disfrutar de los resultados del trabajo, del éxito que todos consiguieron, pues la UPEA es un sistema interrelacionado.

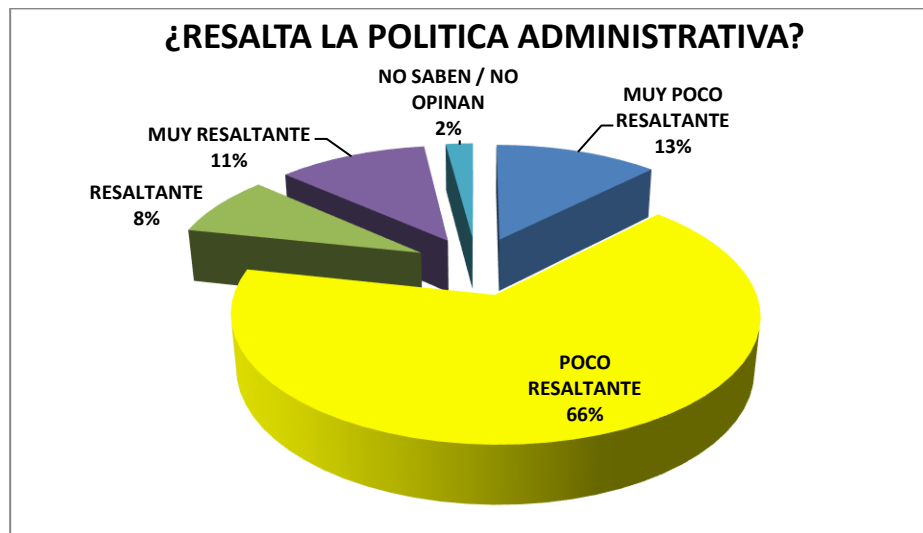
Cuadro N° 17

¿Resalta la política administrativa?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MUY POCO RESALTANTE	12	22	
POCO RESALTANTE	64	17	
RESALTANTE	8	7	
MUY RESALTANTE	11		
NO SABEN / NO OPINAN	2		
Total:	97	100	

Gráfico N°17

¿Resalta la política administrativa?



Los encuestados opinan que la politica adminsitrativa es muy poco resaltante con el 13%, poco resaltante con un 66%, resaltante con el 8%, muy resaltante con el 11%, no sabe no opina el 2%. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa.

Sin embargo, en muchos sentidos esas personas son diferentes. Piensan de manera diferente; poseen distintos niveles de educación; tienen diferentes especializaciones o habilidades, etc. Al no existir ciertos guías generales de acción, cada persona tendería a resolver problemas o a tomar decisiones de acuerdo con su propio criterio.

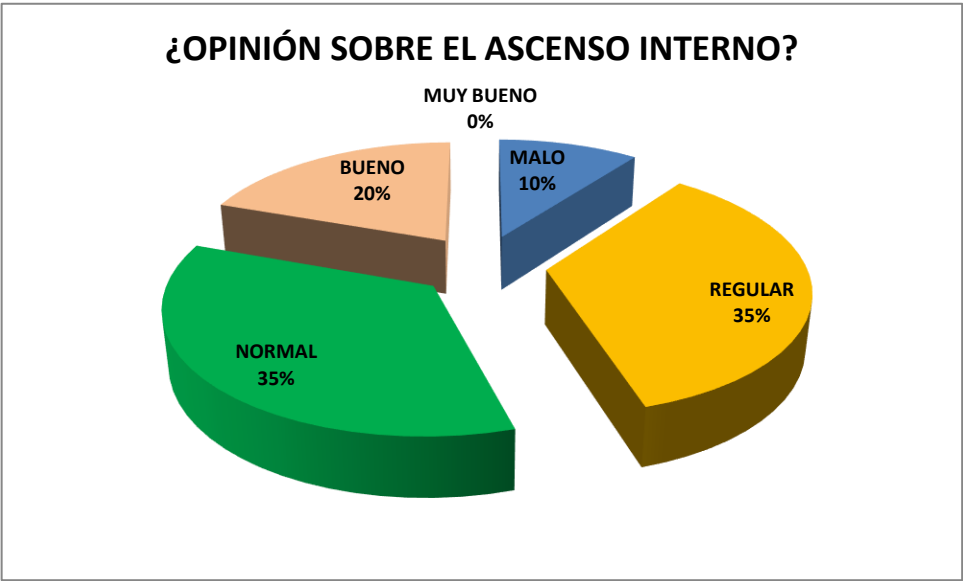
Cuadro Nº 18

¿Qué oinion tiene sobre el ascenso interno?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MALO	10	10	10
REGULAR	34	35	45
NORMAL	34	35	80
BUENO	19	20	90
MUY BUENO	0	0	100
Total:	97	100	

Gráfico Nº 18

¿Qué oinion tiene sobre el ascenso interno?



La opinión de los encuestados sobre el ascenso interno es malo para el 10%, regular para el 35%, normal para el 35% y bueno para el 20%.

Los trabajadores no conocen los progresos, acciones o planes que se realizan en su centro de trabajo, sienten que no se les toma en cuenta y como lo mencionamos anteriormente, es por ello que un grupo de personas disconformes, podrían ser aquellas que consideran que su formación profesional está por encima de las necesidades del puesto que ocupa actualmente, se aprovechan de esta situación (falta de un sistema de comunicación eficaz) para mal informar a sus compañeros, en beneficio propio, creándose la especulación de situaciones inexistentes o creando falsedad de las cuales puedan favorecerse, ya que desean un ascenso.

5.4. MOTIVACIÓN Y DESMOTIVACIÓN

Se concibe la motivación como la búsqueda de satisfacción de alguna necesidad, esto hace de la motivación un proceso. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo.

Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que de lograrse, satisfacerán la necesidad y llevarán a la reducción de tensión.

Es indispensable señalar que las necesidades del individuo deberán ser compatibles y consistentes con las metas institucionales. Así los niveles de esfuerzo no irán en contra de los intereses de la institución.

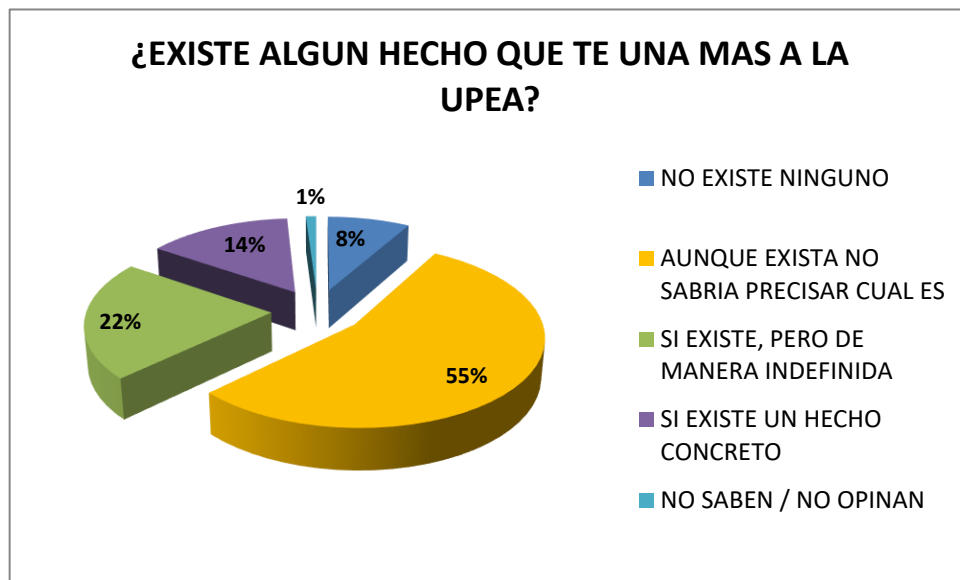
Cuadro N° 19

Existe algún hecho que te una más a la UPEA

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
NO EXISTE NINGUNO	8	8	8
AUNQUE EXISTA NO SABRIA PRECISAR CUAL ES	53	55	63
SI EXISTE, PERO DE MANERA INDEFINIDA	21	22	85
SI EXISTE UN HECHO CONCRETO	14	14	99
NO SABEN / NO OPINAN	1	1	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 19

Existe algún hecho que te una más a la UPEA



El 14% de los encuestados aseguran acerca de que si existe algún hecho concreto que los una más a la UPEA, el 1% no sabe no opina, el 8% asegura que no existe ninguno, el 55% asegura que aunque exista no sabría precisar cual es, el 22% dice que si existe pero de manera indefinida.

Un análisis exhaustivo a los resultados globales, pondrá en evidencia que los trabajadores se automotivan, y que aparte del sueldo que reciben por el cumplimiento de sus labores, no se encuentra, muy frecuentemente por parte de la institución, acciones que produzcan un incremento en la motivación que ya poseen. Este aspecto mencionado en líneas anteriores debería producir una reflexión en los directivos porque así como los trabajadores se automotivan, así también con cualquier situación o acción que vaya en contra de sus ideales y apreciaciones se autodesmotivan y esto lo observamos claramente en la respuesta de 14 personas que opinan que si existe un hecho concreto que lo separa de la UPEA y que no es de tipo económico entre ellos tenemos: "La diferencia entre nombrados y contratados; la percepción de que algunas personas todavía viven en busca de sus intereses personales; el hecho de que no exista una línea de carrera; el desinterés y la pérdida de la parte humanitaria que antes había, la falta de comunicación de la dirección con los trabajadores"

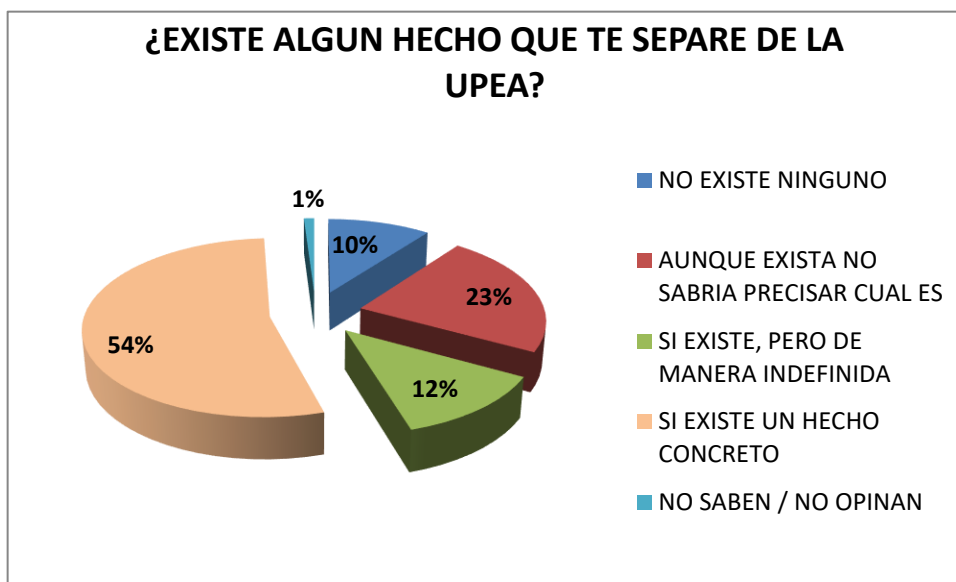
Cuadro Nº 20

Existe algun hecho que te separe de la UPEA

	Frecuencia	Frecuencia Relativa %	Frecuencia Acumulada
NO EXISTE NINGUNO	10	10	10
AUNQUE EXISTA NO SABRIA PRECISAR CUAL ES	22	23	33
SI EXISTE, PERO DE MANERA INDEFINIDA	12	12	45
SI EXISTE UN HECHO CONCRETO	52	54	99
NO SABEN / NO OPINAN	1	1	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 20

Existe algun hecho que te separe de la UPEA



Los encuestados consideran que no existe ningún hecho que los separe la la UPEA con el 10%, el 23% opina que aunque exista no sabrían precisar cuál es, el 12% asegura que si existe pero de manera indefinida, el 54% asegura que si existe un hecho concreto y no sabe no opina el 1%.

El tema de la motivación es tan complejo y ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, sin embargo todas ellas concuerdan en que la seguridad, el respeto, la participación, la consideración y la oportunidad, son motivadores extrínsecos que así como el dinero producen una predisposición positiva del trabajador. Al hablar específicamente de consideración nos referimos al hecho de que el trabajador sea tomado en cuenta a la hora de las decisiones, de ser consultado o tener la oportunidad de expresar sus ideas en beneficio de su trabajo contribuyendo creativamente al desarrollo de la institución, por ejemplo en la UPEA el personal tiene la percepción de que si propusieran una idea que mejore su trabajo existiría poca o ninguna probabilidad de que ésta sea puesta en práctica, es por ello que ni siquiera lo intentan.

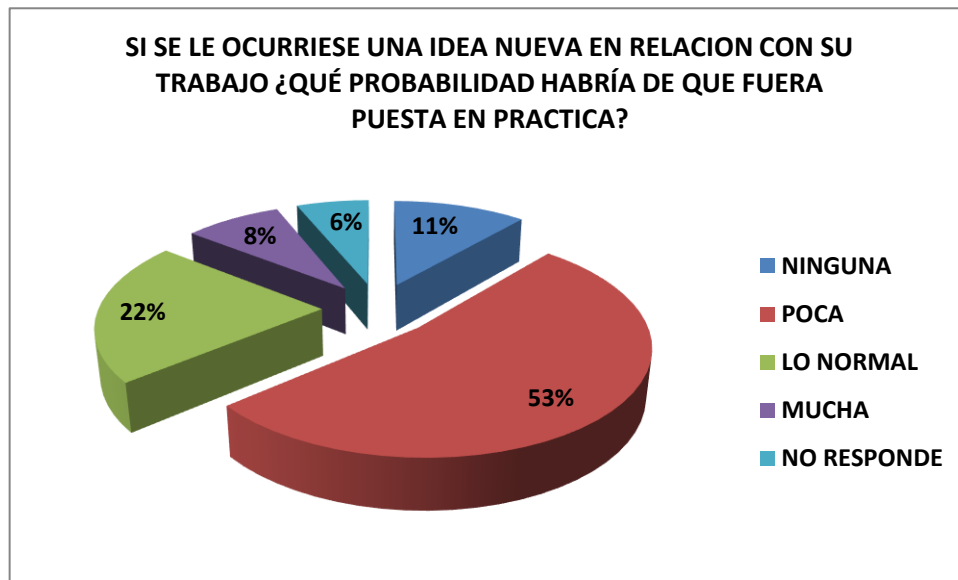
Cuadro N° 21

Si se le ocurriese una idea nueva en relacion con su trabajo ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en practica?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
NINGUNA	11	11	11
POCA	51	53	64
LO NORMAL	21	22	86
MUCHA	8	8	94
NO RESPONDE	6	6	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 21

Si se le ocurriese una idea nueva en relacion con su trabajo ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en practica?



Los encuestados opinan mayoritariamente con el 53% que si se les ocurriese una nueva idea en relación en su trabajo la probabilidad de que fuera puesta en practica es poca, el 22% asegura que sería lo normal, el 8% dice que habrían muchas

posibilidades, el 6% no responde y el 11% dice que no habría ninguna probabilidad de que se tome en cuenta.

Sería interesante en esta parte revisar la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg. Ambas teorías concuerdan que el ser humano siempre está preocupado por satisfacer en un primer momento sus necesidades fisiológicas de alimentación y vivienda en otras palabras tener un trabajo para satisfacerlas; posteriormente viene la seguridad en este caso sería en el trabajo, o sea, la estabilidad laboral; luego están las sociales, la sensación que la persona tiene de pertenencia y aceptación por parte del grupo e institución; seguidamente viene la estima que incluye factores de status y reconocimiento; y por último hallamos la necesidad de autorealización, el crecimiento, alcanzar el máximo potencial de cada uno.

Si la Dirección General piensa implementar alguna medida correctiva en referencia al tema de la motivación, es necesario que tenga siempre presente que en el instituto existe dos tipos de trabajadores los nombrados y los contratados, y que mientras los primeros ya han cubierto sus necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, los segundos recién comienzan a satisfacer las fisiológicas; recordemos que una necesidad satisfecha deja de producir motivación.

Por ello deben considerar que las estrategias que se apliquen no producirán el mismo efecto en todos los trabajadores, además se hará necesario canalizar los objetivos personales en pos del desarrollo de los objetivos de la institución.

Al interior de la institución existe malestar y generará tarde o temprano una protesta, que podría manifestarse en la realización de un trabajo deficiente o influyendo sobre sus compañeros o el personal nuevo que sin conocer bien a la institución se puede formar una idea errónea de su funcionamiento, y esta percepción se fijaría aún más por el deficiente sistema de comunicación que posee el instituto.

Cuadro N° 22

¿Grado de satisfacción que le produce su trabajo?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
POCA	21	22	22
LO NORMAL	45	46	68
MUCHA	18	19	87
EXCESIVA	12	12	99
NO RESPONDE	1	1	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 22

¿Grado de satisfacción que le produce su trabajo?



El grado de satisfacción que le produce el trabajo es poca para el 22%, apr el 46% es lo normal, el 19% siente mucha satisfacción, el 12% aegura que es excesiva y el 1% no responde.

Sí, es cierto, no existe una fórmula definitiva para impulsar la motivación del personal, pero como mencionamos anteriormente, ésta se manifiesta en el momento en que los individuos son tomados en cuenta y reciben oportunidades efectivas de liberar su potencial de creatividad, de autofirmarse dentro de su ambiente, en donde existan canales claros de comunicación y se desarrollen relaciones interpersonales francas, abiertas y amistosas.

5.5. RELACION LABORAL ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS EN LA UPEA

Toda la institución es un sistema social y el cambio planeado deberá ser una conquista colectiva y no el resultado del trabajo de pocas personas.

Las resistencias que se presentan son perfectamente normales cuando se trata de explorar actitudes, creencias, valores y comportamientos consolidados y aprobados por las relaciones entre los participantes (directores o jefes, personal del mismo nivel y los subordinados). Si los individuos que se encuentran en puestos claves de la institución están convencidos respecto las ideas adecuadas para el cambio institucional, estos tenderán a actuar según dichas ideas.

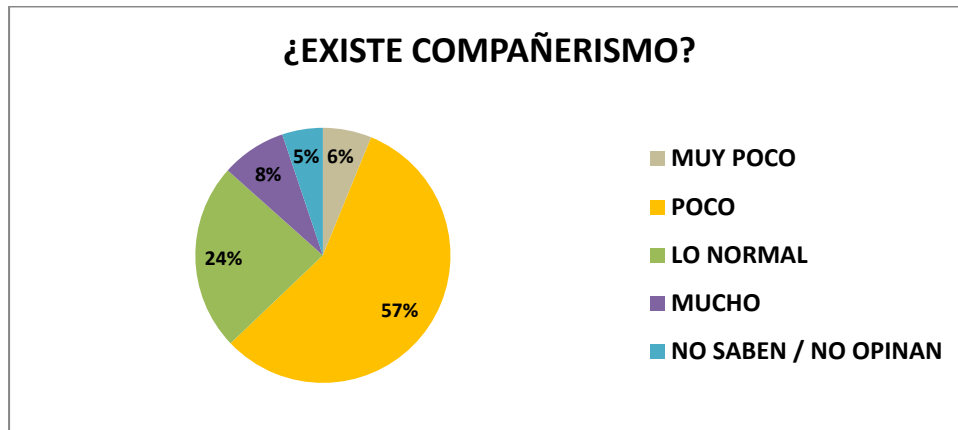
A continuación procederemos a analizar las diferentes relaciones laborales que existen en la UPEA de la Sede Chaguaya.

Uno de los primeros resultados muestran que la estrecha colaboración con los superiores es mínima y la mayor colaboración se da en el personal subordinado seguida muy de cerca por los empleados que tienen el mismo nivel jerárquico.

Cuadro Nº 23
¿Existe compañerismo?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MUY POCO	6	6	6
POCO	55	57	63
LO NORMAL	23	24	87
MUCHO	8	8	95
NO SABEN / NO OPINAN	5	5	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 23
¿Existe compañerismo?



Existe muy poco compañerismo para los encuestados dentro de la institución, lo normal para algunos con el 24%, mucho para el 8%, no sabe no opina el 5% y para la mayoría existe poco compañerismo.

El compañerismo en el entorno laboral, así como las relaciones y aficiones personales satisfactorias fuera del mismo, son los principales remedios contra el estrés; una situación que se percibe como amenazante, porque se piensa que rebasa los recursos y pone en peligro el bienestar, dado que perturba emocionalmente y hace perder el control, hasta el punto de deteriorar las relaciones interpersonales.

5.6. PROBLEMAS A CONSIDERAR

Definitivamente el mayor problema que se encontró está ligado a la percepción de los empleados de que la política administrativa no es muy buena, es decir, en las inversiones en investigación y desarrollo, así como la renovación de los servicios.

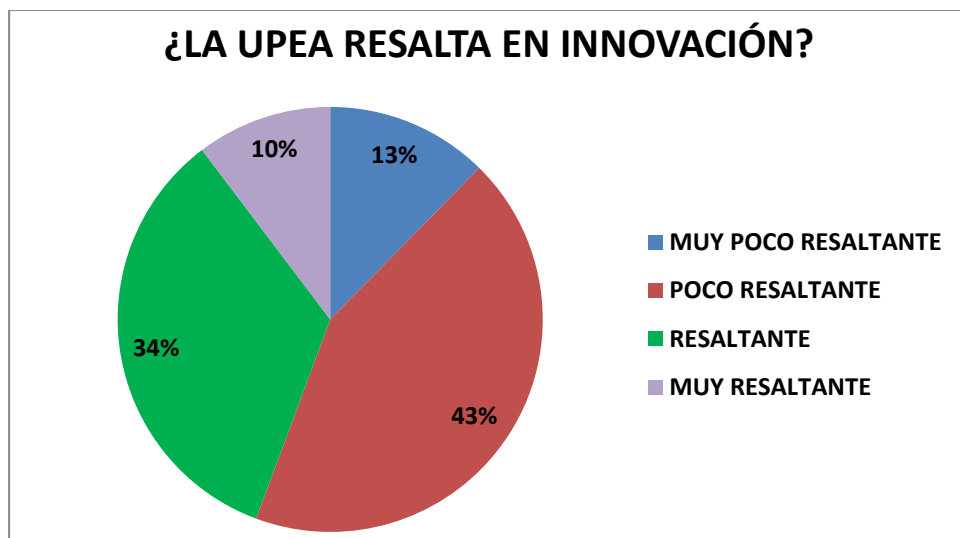
Cuadro N° 24

¿La UPEA resalta la innovación?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MUY POCO RESALTANTE	12	13	13
POCO RESALTANTE	42	43	56
RESALTANTE	33	34	90
MUY RESALTANTE	10	10	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 24

¿La UPEA resalta la innovación?



La mayoría de los encuestados aseguran que con el 43% que la UPEA es poco resaltante en innovación, el 34% es resaltante, el 10% es muy resaltante y el 13% dice que es muy poco resaltante.

La necesidad de crear y promover en las empresas ideas y propuestas llevándolas desde sus fases iniciales hasta su puesta en práctica y asimilación por un colectivo, requiere de nuevas formas de trabajo que no son aún muy habituales.

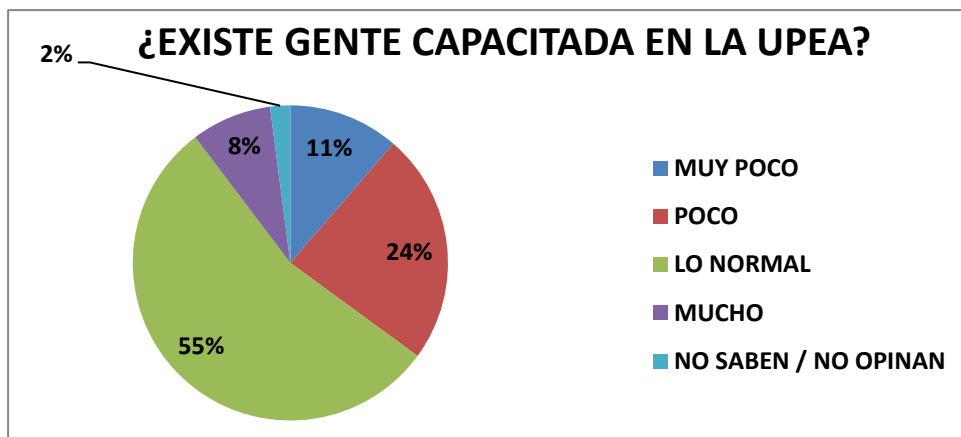
Cuadro N° 25

¿Existe gente capacitada en la UPEA?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MUY POCO	11	11	11
POCO	23	24	35
LO NORMAL	53	55	90
MUCHO	8	8	98
NO SABEN / NO OPINAN	2	2	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 25

¿Existe gente capacitada en la UPEA?



Los encuestados opinan acerca de que si existe gente capacitada en la UPEA: aseguran que muy poca con el 11%, poco con el 24%, el 55% lo normal, el 8% asegura que existe mucha gente capacitada y el 2% no sabe no opina.

Si las personas se sienten comprometidas con la institución y con su puesto de trabajo, es indiscutible que su desempeño será excelente; pero si no se motiva al personal a invertir su capital humano en ellas, habrá un impacto negativo en el desempeño. Para garantizar un flujo adecuado del capital humano contratando

personas adecuadas con abundantes capacidades, esfuerzos y tiempo a invertir, conseguir la máxima inversión de las personas que trabajan en la empresa (motivándolas), constituir el capital humano de las personas a través de la formación y el aprendizaje continuo y retener este capital generando compromiso e involucrando a la gente.

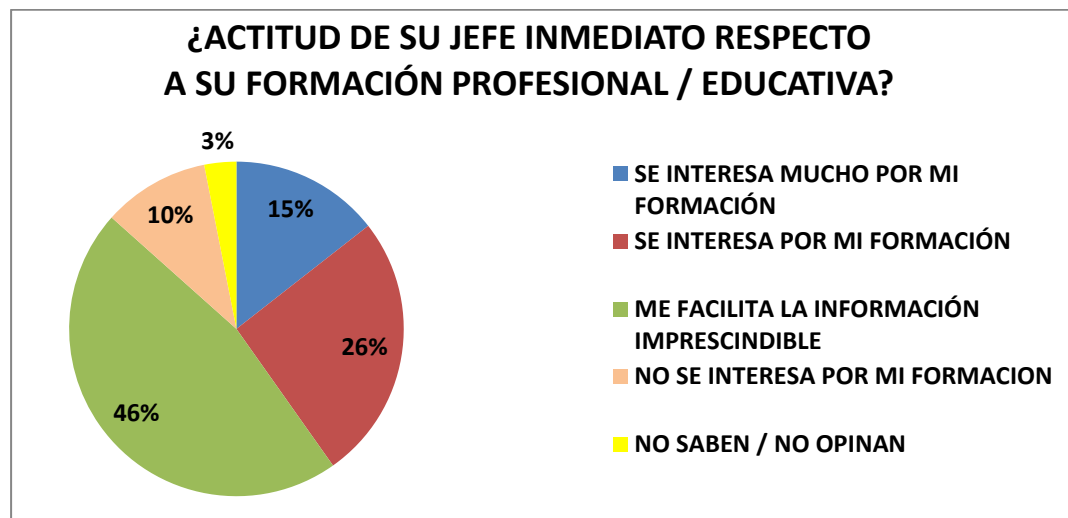
Cuadro Nº 26

¿Actitud de su jefe inmediato respecto a su formación profesional / educativa?

		Frecuencia	Frecuencia
	Frecuencia	Relativa %	Acumulada
SE INTERESA MUCHO POR MI FORMACIÓN	14	15	15
SE INTERESA POR MI FORMACIÓN	25	26	41
ME FACILITA LA INFORMACIÓN IMPRESCINDIBLE	45	46	87
NO SE INTERESA POR MI FORMACIÓN	10	10	97
NO SABEN / NO OPINAN	3	3	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 26

¿Actitud de su jefe inmediato respecto a su formación profesional / educativa?



La actitud del jefe inmediato respecto a la formación profesional o educativa para los encuestados se da de la siguiente manera: se interesa mucho por mi formación con el 15%, el 26% ASEGURA QUE SE INTERESA POR LA FORMACION, EL 46% ASEGRUAN que se le facilita la información imprescindible y el 10% no se interesa por mi formación.

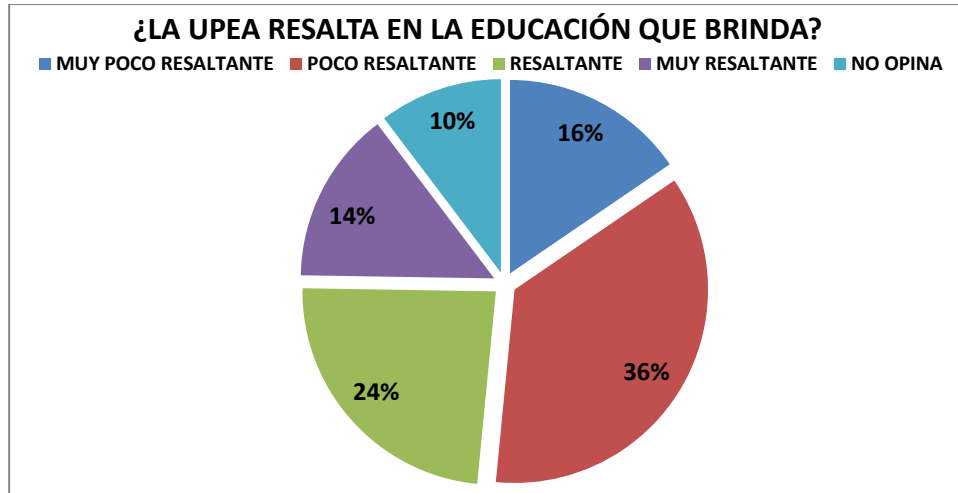
Cuadro N° 27

¿La UPEA resalta en la educación que brinda?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MUY POCO RESALTANTE	15	16	16
POCO RESALTANTE	35	36	52
RESALTANTE	23	24	76
MUY RESALTANTE	14	14	90
NO OPINA	10	10	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 27

¿La UPEA resalta en la educación que brinda?



Según los encuestados la UPEA el 10% no opina sobre si resalta la institución en la educación que brinda, el 16% asegura que es muy poco resaltante, el 36% asegura que es poco resaltante, el 24% dice que es resaltante y el 14% asegura que es muy resaltante.

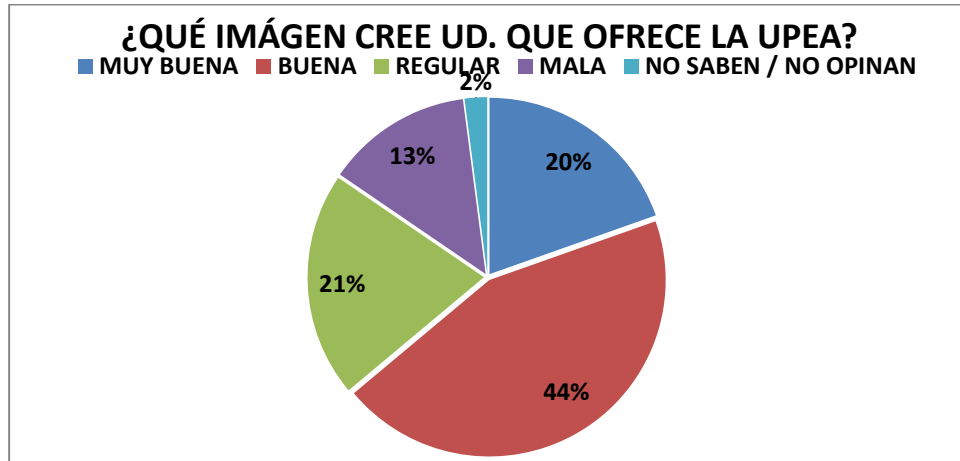
Cuadro N° 28

¿Qué imagen cree Ud. que ofrece la UPEA?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MUY BUENA	19	20	20
BUENA	43	44	64
REGULAR	20	21	85
MALA	13	13	98
NO SABEN / NO OPINAN	2	2	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 28

¿Qué imagen cree Ud. que ofrece la UPEA?



La mayoría de los encuestados asegura que la imagen que ofrece la UPEA es buena con el 44%, es regular con el 21%, es mala para el 13%, es muy buena para el 20% y no sabe no opina el 20%.

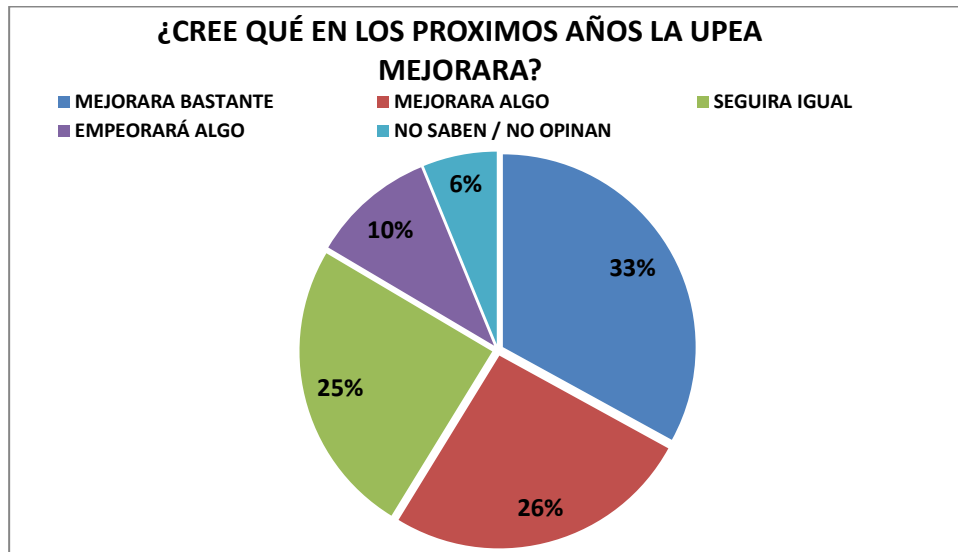
Cuadro N° 29

¿Cree que en los proximos años la UPEA mejorará?

	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
		Relativa %	Acumulada
MEJORARA BASTANTE	32	33	33
MEJORARA ALGO	25	26	59
SEGUIRA IGUAL	24	25	84
EMPEORARÁ ALGO	10	10	94
NO SABEN / NO OPINAN	6	6	100
Total:	97	100	

Gráfico N° 29

¿Cree que en los proximos años la UPEA mejorará?



Según los encuestados en los próximos años la UPEA mejorará algo con el 26%, el 25% piensa que sera igual, el 10% asegura que empeorará algo, el 6% no sabe, no opina, el 33% asegura que mejorará bastante.

CAPITULO VI.

PROPUESTA

6.1. MEJORAMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Después de revisar abundante bibliografía se cree en la existencia de una fórmula ni una estrategia única para mejorar la cultura y el clima organizacional pues la cultura puede ser un bien o una obligación, puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio Organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es muy importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiada por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

El cambio es lo único constante en el mundo que vivimos, pero todo cambio genera incertidumbre y temores en los seres humanos, que muchas veces se reflejan en conductas de resistencia, que frenan y hasta paralizan transitoriamente el desarrollo de las organizaciones.

Por ello debemos saber como introducir los cambios para que las personas se adapten mejor y pronto a ellos y como capacitar a nuestra gente para que esté preparada para las demandas del ambiente tan acelerado que nos ha tocado vivir. En una organización, compañía, empresa o institución rediseñada los trabajadores deben tener creencias como las siguientes:

- Los clientes pagan nuestros sueldos: debo hacer lo que se necesite para complacerlos.
- Todo oficio en esta compañía es esencial: el mío es muy importante.
- La responsabilidad es mía: debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos.
- Pertenezco a un equipo o fracasamos o nos salvamos juntos.

6.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

6.2.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un plan de acción para mejorar la calidad administrativa y académica de la UPEA en la sede de Chaguaya, en base a propuestas que permitan la formación integral de los estudiantes y la actualización de los docentes, administrativos y centro de estudiantes.

5.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Organizar los grupos de trabajo para distribución de los recursos y las tareas que se realiza en la UPEA en la sede de Chaguaya.

- Dirigir los procesos educativos de acuerdo a las propuestas del plan de gestión educativa en la UPEA en la sede de Chaguaya..
- Desarrollar los planes de acción en las distintas unidades educativas que pertenecen a la UPEA en la sede de Chaguaya.
- Evaluar los procesos educativos realizados y rediseñar las acciones educativas para las próximas gestiones educativas.

5.3 PROPUESTA INSTITUCIONAL

DIRIGIDO A	OBJETIVO	ACTIVIDAD
INSTITUCIÓN	Promover la responsabilidad y el cumplimiento de las funciones delegadas a cada miembro de la comunidad educativa.	Reuniones de planificación entre docentes, administrativos y estudiantes. Reuniones.
INTER- INSTITUCIONAL	· Gestionar recursos para la reconstrucción de las unidades educativas que se encuentran en deterioro	· Realizar encuentro entre todos los trabajadores de la sede de Chaguaya de la UPEA. · Desarrollar propuesta de reconstrucción de los ambientes.

6.4. PROPUESTA ADMINISTRATIVA

El vocablo Administración proviene del latín ADMINISTRATIONE, que significa acción de administrar. Deriva de “Ad” y “ministrare” que significa conjuntamente “servir”. Lleva implícito en su sentido una actitud cooperativa, tiene el propósito de servir.¹⁹

Una administración adecuada, participativa, activa e integradora, logrará una participación activa y comprometida de todo el personal de la institución, el trabajo mancomunado va a redundar en un eficiente funcionamiento. Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que actúan a partir del marco jurídico administrativo.

El personal administrativo también encontrará mayor sentido al papel que desempeña, no solo como un medio para ganarse la vida, sino como una forma de contribuir eficazmente al proceso de enseñanza y superación de estudiante, de la comunidad y de si mismo, como parte de una estructura y un proceso.

La propuesta es que la Administración tiene que ser para servir a todos los usuarios en la UPEA en la sede de Chaguaya y de esa manera responder a las necesidades del contexto.

6.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Una estructura organizacional define el orden jerárquico de los estamentos, órdenes y categorías de una empresa o en este caso de la UPEA en la sede de Chaguaya. Es decir como se relacionan, como se agrupan, como se dividen, coordinan dinámica y formalmente las actividades y tareas en los puestos; es decir el “andamiaje”, concentrándose su estructura en seis elementos clase: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de de control, centralización y descentralización, y la formación (Robbins, 1996:23).

La estructura organizativa se basa sobre todo en una constante acción de interactuar de todos los recursos propios de la institución educativa. Se debe tomar en cuenta principalmente el Manual de Funciones y el Reglamento de Convivencia Interno. Siguiendo siempre el organigrama central, tratando de balancear en todo momento la acción y el actuar de cada uno de sus integrantes. Se nombrarán diferentes comisiones, que contarán con sus respectivas funciones: Comisión disciplinaria, Comisión de Seguimiento Pedagógico, Comisión Social y Comisión Económica.

En la UPEA en la sede de Chaguaya, la estructura organizacional, la Dirección de La institución, se relaciona con la Dirección Departamental y Nacional, en su más alto nivel jerárquico de relacionamiento esta el Ministerio de Educación.

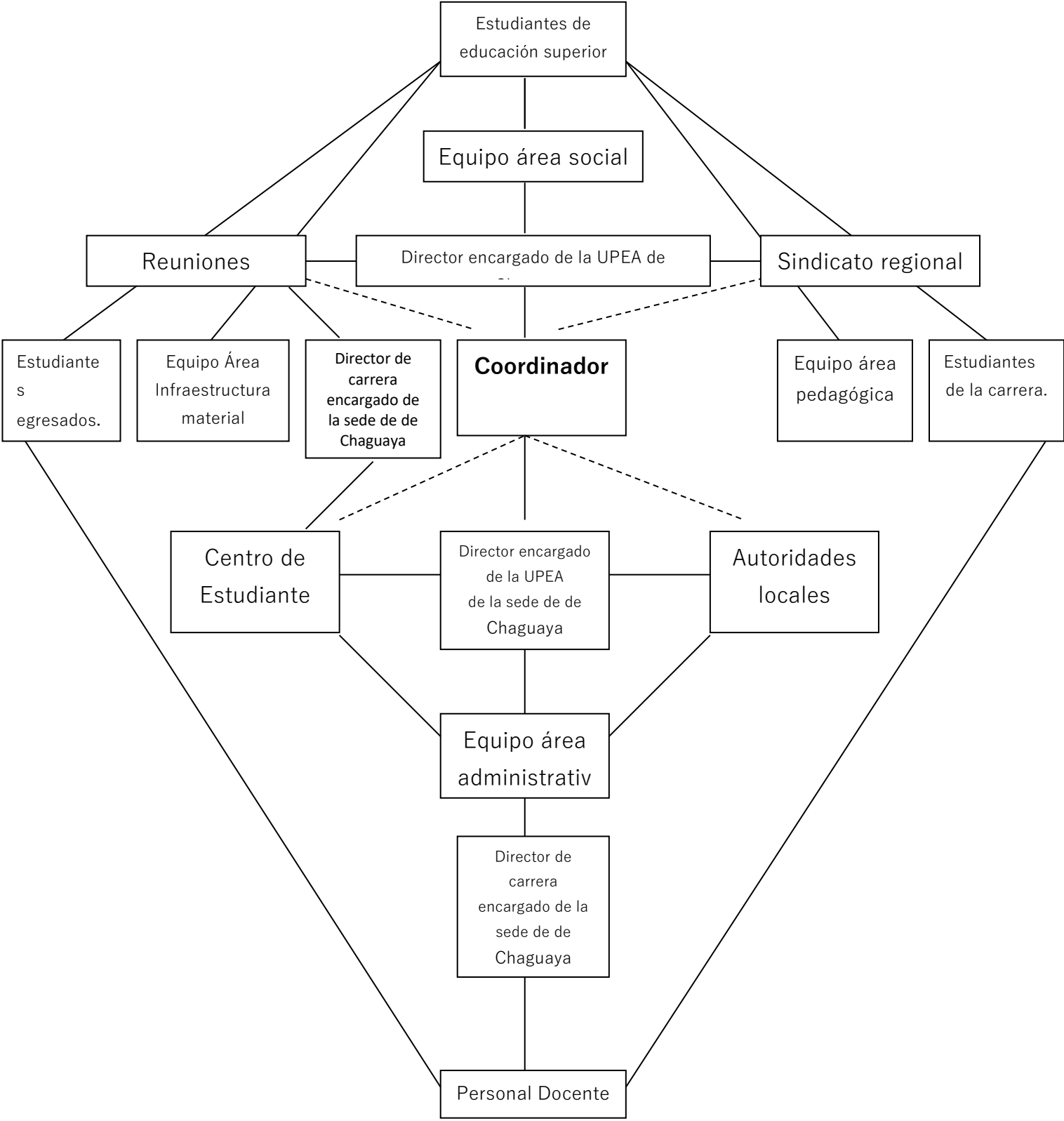
La estructura organizativa de una institución universitaria se expresa claramente en un organigrama, en la que se representa las funciones que tiene cada miembro de la institución, ya sea como ente de coordinación, de mando y de dependencia.

Una de las formas de representar la estructura es mediante un organigrama, en nuestro caso se utilizará un organigrama horizontal.

6.5.1. ORGANIGRAMA

Un organigrama según su importancia CALERO afirma que: Los organigramas constituyen instrumentos metodológicos útiles para el estudio y el análisis de la organización así como para prever posibles cambios. Facilita a cualquier miembro de la entidad conocer el lugar que le corresponde dentro de una estructura.

ORGANIGRAMA ACTUAL: UPEA EN LA SEDE DE CHAGUAYA



6.6. CLIMA ORGANIZACIONAL

Son las relaciones que se establecen dentro como fuera de la UPEA en la sede de Chaguaya, se busca la integración e identificación de sus miembros tanto con la necesidad y aspiraciones de la institución como también con las expectativas de las organizaciones sociales en la comunidad toda.

El desarrollo organizacional posibilita realizar las actividades de manera diferente, innovadora y no rutinariamente. Los docentes deberían constituirse como agentes de cambio, para este fin debe cultivarse y mantenerse un buen clima institucional.

6.7. PLAN INSTITUCIONAL

La institución, es una unidad de autonomía y gestión propia, la dirección se constituye en el centro de enfoque ya sea tradicional o tecnocrático y crítico o participativo. Se trabaja a partir de la comprobación de resultados y no por el proceso. Controla, establece y supervisa el cumplimiento de objetivos, jerarquiza y establece categorías superiores e inferiores.

El Plan Institucional identificará roles de quienes intervienen en el proceso administrativo, para definir actividades, responsabilidades y tareas de cada competente.

6.8. CULTURA ORGANIZACIONAL

Es mucho lo que se puede ampliar en relación a la vida de un trabajador y el ambiente que enfrenta diariamente para poder realizar sus tareas. Existen diferentes conceptos que se manejan en la gestión del talento para referirse al ambiente mencionado, sin embargo, no todos los términos significan o se refieren a lo mismo. No puede confundirse clima organizacional con cultura organizacional o con

comportamiento organizacional. Deberemos diferenciar cada uno de estos conceptos.

Robbins, (1998), define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.

Entender lo que conforma la cultura de la organización y la manera en que se creó, se mantuvo y pudo aprenderse incrementará la habilidad para explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo. La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Robbins en 1999, identifica siete características primarias para captar la esencia de una cultura organizacional:

- a) Innovación y riesgos: el grado que se estimula al empleado para ser innovador y tomar los riesgos.
- b) Atención al detalle: el grado esperado de precisión, análisis y atención al detalle
- c) Orientación a resultados: grado en que la gerencia observa la producción y los resultados más que la técnica utilizada para obtenerlo
- d) Orientación a la gente: grado en que las decisiones de la alta gerencia toman en cuenta el efecto que éstas tendrán en los miembros de la organización.
- e) Orientación al equipo: grado en que las tareas se organizan en relación a equipos y no a individuos.
- f) Agresividad: grado en que la gente es agresiva y competitiva antes de conformista.
- g) Estabilidad: grado en que las actividades se dirigen a mantener la organización y no a crecer.

Lograr la comprensión de estas características hace posible la fraternización entre la organización y los colaboradores, el cómo se hacen las cosas ahí, cómo se deben de comportar.

Es importante hacer énfasis que el concepto de cultura es un concepto descriptivo, es decir, detalla los valores de la organización, mismos que son compartidos por las personas que ahí trabajan; pero en ningún momento evalúa como se sienten las personas que laboran allí.

Existen culturas fuertes y débiles, las fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Esta cultura tiene más influencia en la conducta de los miembros, entre más fuerte es la cultura menos necesita la gerencia preocuparse por establecer reglas y normas formales ya que entre los colaboradores se internalizan cuando aceptan la cultura.

Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrenan. Es probable que las subculturas se definan por designaciones de departamento y por separación geográfica.

La cultura organizacional posee funciones determinadas: a) definir límites, refiriéndose a distinguir una empresa de otra; b) forma identidad; c) mantiene compromiso más allá de intereses personales; d) estabiliza el sistema social; e) realiza mecanismo de significado y control que conduce y modela las actitudes y comportamiento de los trabajadores.

ELEMENTOS ESTRUCTURALES	ELEMENTO ADHOCRACIA
Tamaño unidades (ámbito de Control)	Estrecha en toda la estructura
Sistema de planificación y Control	Planificación Limitada
Mecanismos de Integración	Muchos y a través de toda la estructura
Descentralización	Descentralización selectiva

6.9. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
BUROCRACIA	Completa, detallada, Con frecuencia a largo plazo Políticas, reglas, procedimientos, y normas muy evidentes	Formal. Responsabilidades específicas de trabajo. A menudo una departamentalización funcional. A menudo centralizada	Con frecuencia directiva. A menudo supervisión estrecha.	Controles completos. A menudo orientados a asegurar el cumplimiento de procedimientos
ADHOCRACIA	General, con frecuencia a corto plazo. Muchas situaciones no quedan incluidas en los planes de cualquier tipo.	A menudo informal. A menudo responsabilidades no definidas rigurosamente. Con frecuencia <u>departamentalización</u> por productos o clientes. A menudo descentralizada.	Con frecuencia participativa. A menudo supervisión general.	Con frecuencia controles escasos o generales. A menudo orientados a los resultados.

6.10. DIAGRAMA DE GANTT

[illegible]

[illegible]

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.11. CONCLUSIONES.

- Se elaboró una propuesta alternativa para la Administración, Dirección, Coordinación y el Centro de Estudiantes de la Sede Chaguada de la Universidad Pública de El Alto. para establecer una Cultura Organizacional.
- Se identificarón los roles y funciones de la Dirección, coordinación y centro de estudiantes de la Sede Chaguaya.
- Se logro generar espacios de participación y compromiso de las autoridades competentes como la, Dirección, Coordinación y el Centro de Estudiantes de la Sede Universitaria
- En la investigación fue posible plantear la propuesta alternativa de solución en la Administración la sede para establecer una cultura organizacional.
- Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

- La cultura organizacional de la UPEA es desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas,

culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.

- El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En de la UPEA se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas retantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.
- El deficiente desarrollo de la cultura en la organización ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.
- La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (nombrados - contratados) ha ocasionado la deserción del personal contratado calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales ha buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera. Esto representa para la organización una pérdida, puesto que la capacitación de ese personal para desempeñar cargos en la misma es costosa, el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza como trampolín para acceder a otras organizaciones que realmente valoran su profesionalismo y conocimiento.
- Los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal contratado calificado de la organización hacia otras fuentes de trabajo.

- La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal en general han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo.
- Existe cierta disconformidad por la política administrativa actual, los trabajadores perciben que no existe una verdadera orientación hacia la innovación y los recursos humanos de la UPEA.
- La cultura institucional es débil por la falta de un compromiso verdadero de los trabajadores para con su organización; no obstante, esta situación se origina porque los niveles jerárquicos más altos no han considerado que la difusión de la misión, la identificación y fortalecimiento de valores básicos.
- En de la UPEA no existe una visión a largo plazo y la comunicación que prima es la informal-horizontal; las acciones que suceden en de la UPEA son difundidas o especuladas mayoritariamente por los propios compañeros.
- La información que difunden las direcciones sobre los planes y acciones que se realizan en de la UPEA es insuficiente y con poca periodicidad.
- Los trabajadores manifestaron un malestar por la falta de cooperación entre las áreas y por el poco mantenimiento que se les da a sus equipos de trabajo.
- Un grupo de personas no se encuentra satisfecha con el puesto que tiene actualmente; Consideran que su nivel de formación profesional es superior a las necesidades del puesto, además opinan que no hay un buen sistema de ascenso interno.
- Los trabajadores se automotivan y desmotivan fácilmente ya que no perciben que se les este considerando como personas que puedan aportar ideas creativas que mejoren su trabajo o que contribuyan al cambio.
- De las personas que trabajan en de la UPEA se podría decir, que la relación con sus superiores y de su mismo nivel es de normal a buena mientras que con los subordinados es de mayor intensidad, pero esta se deteriora cuando se presenta una oportunidad para que ellos manifiesten sus conocimientos; la rivalidad y la competencia también se presentan pero de forma mínima,

Además los resultados revelan que en el ambiente laboral hay un grado de compañerismo pero no de amistad.

- Los trabajadores se describen como responsables, con espíritu de equipo, dispuestos a ayudar, cumplidores, algo individualistas.

7.12. RECOMENDACIONES.

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación descriptiva- explicativa se hace imperioso considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se pueda llevar a mejorar los climas de trabajo y lograr la identificación plena de los trabajadores con su institución y mejorar los procesos que llevan a conseguir la misión.

- Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la institución. Las políticas deberán proyectarse por toda la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.
- Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes enfoques:
 - a) Principios y valores de la organización, determinando a través de un diagnóstico o una auditoria de valores y de manera consciente, si ellos realmente son el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito, en caso contrario criticarlos, "algunas veces los valores de una organización pueden ser atractores del caos" (García y Dolan 1997), reajustándolos formalmente, basados en discusiones dirigidas por el grupo representativo de la alta dirección de la institución. Para la reformulación se debe considerar a los valores como una potencia muy especial que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.
 - b) Creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación: determinar a través de un diagnóstico la

coherencia de estos factores con los principios y valores establecidos por la organización, de los resultados arrojados realizar los ajustes a que hubiese lugar, de existir una coherencia plena entre ambos enfoques fomentar su fortalecimiento a través de un programa dirigido a tal efecto, en caso contrario diseñar un esquema de gestión de cambios a nivel de los factores citados al inicio de este aspecto.

- c) Estilo gerencial: en función del diagnóstico sobre los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional.
- En función del diagnóstico de la cultura preparar:
 - a) material publicitario: folletos, videos, conferencias, afiches, textos que expresen la cultura de la UPEA y sean además distribuidos en todas las dependencias tanto tácticas como administrativas.
 - b) Diseñar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita al trabajador visualizar un escenario global de la institución.
 - c) Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos trabajadores y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes
- Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar. La alta dirección puede organizar mensualmente una reunión en donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances y actividades que se realizan en de la UPEA, evitando así la especulación y/o también puede colocar un buzón en donde se pueda manifestar y expresar expectativas y disconformidades.
- Implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, de promoción incentivadora y de fiscalización objetiva, para tener a suprimir toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal.
- La alta dirección debe conciliar las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la institución. Podría instaurar la técnica de la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que desarrollarán el proceso y más que todo, un profundo respeto por la persona humana.

- La alta dirección debe considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de autofirmarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.
- La Alta Dirección para lograr un cambio necesitará que los que la dirigen(directores ejecutivos) lideren el cambio, comunicando una actitud positiva hacia éste de arriba hacia abajo, "no sólo se espera de ellos que sean jefes sino sobre todo que sean líderes".
- La Dirección de Capacitación deberá promover, organizar y facilitar la formación permanente del personal, previa investigación y evaluación de las verdaderas necesidades de capacitación con la finalidad de ofrecer en el servicio brindado un mayor valor agregado como: Amabilidad, calidad, rapidez, garantía.
- Con respecto al aspecto físico del clima organizacional, el área correspondiente de la Oficina de Logística deberá realizar una evaluación completa a todos los equipos de la UPEA y comenzar a darle mantenimiento priorizando las áreas de mayor necesidad, así se agilizará el desempeño de los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR José Antonio, BLOCK Alberto, "Planificación Escolar y Formulación de Proyectos – Lecturas y Ejercicios", Editorial Trillas, México 1977.
- Alemán Marco.(1991) "**Relaciones Públicas**". Ed. Más comunicación. Lima Perú.
- Amaia Arribas Urrutia,(2000), "**Centralizar o descentralizar los sistemas de información en la empresa**", en revista latina de comunicación social, N° 31, julio, La Laguna (Tenerife).
- <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000kjl/z31jl/80amaia.htm>.
- Amaia Arribas Urrutia, (2000), "**La importancia de la información interna en la empresa**", en revista latina de comunicación social, N° 27, Marzo. La Laguna (Tenerife).
- http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127_amaia.html.
- ARIAS F. "Administración de Recursos Humanos".
- Armstrong M (1991). **Gerencia de Recursos Humanos**. Fondo Editorial Legis.
- Arnold, Marcelo.(1999) "**Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas**".
- <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm>.
- Arribas Urrutia A. (2000). "**La importancia de la información interna en la empresa**". Revista latinoamericana de comunicación N° 27 España.
- <http://www.ull.es/publicaciones/latina>.
- Baltasar Caravedo; Rotondo Humberto; Mariátegui Javier.(1963) "**Estudios de psiquiatría social en el Perú**". Ediciones El Sol S.A.; Lima.
- Bel Mallén, Ignacio "**El director de comunicación: ubicación y dependencia, factores claves**" en
- <Http://www.Fundesco.es/publica/telos-46/tribuna.1>.
- Beltrán, Luis Ramiro.(1995) "**Salud Pública y Comunicación Social**" en CHASQUI N° 51, Julio, Quito. pp. 33-37.

- Bolman Lee G., DealTerrence E.(1995) " **Organización y Liderazgo. El arte de la decisión**". Ed. Addison- Wesley Iberoamericana.
- Blake, R. y SrygleyMouton J.(1973). "**Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones**". Fondo Educativo Interamericano. México.
- Blanchard Kenneth &O'Connor Michael.(1997). "**Administración por Valores**". Editorial Norma.
- **Bormann, Ernest G. , Howell, Willians.(1979)**EdicionesDeusto; Bilbao-España. Elaboración y diseño en formato Pdf, por la Oficina General de Sistemas de Bibliotecas y Biblioteca Central.
- Breth Robert.(1974) "**Las Comunicaciones en la Dirección de la Empresa**". Ed. Fondo Educativo Interamericano.
- Brow W. y Moberg D (1990).**Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral**. México: Editorial Limusa.
- **Brunet L (1999)**. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Burke, W. Warner (1988). "**Desarrollo organizacional**". Edic. Addison - Wesley Iberoamérica, U.S.A.
- CALERO PÉREZ Mavilo, "Administración Educativa" Edición corregida y ampliada Abedul E.I.R.L. Lima Junio de 1999.
- CampoverdeAyres, José.(1996). "**Visión de Líder. Desarrollo Organizacional**". Ed. Apoyo.
- CampoverdeAyres, José. (1990). "**El gran cambio : La excelencia es el cambio**". Tomo I; editorial Técnico Científico S.A. Lima –Perú.
- Chiavenato I (1989). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Mc. Graw - Hill Interamericana de México:S.A.
- **Chiavenato I (1994)**. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw - Hill. Interamericana, S.A.
- Ciampa Dan (1993)."**Calidad Total. Guía para su implantación**". Ed. Addison- Wesley Iberoamericana.
- Cossio de Vivanco, José Luis (1988); "**La Cultura Organizacional**". Edic. SISFISA, Lima , 161 pp.

- **Davis, Keith & Newstrom John.(1997).** "Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional". **Editorial McGraw Hill.**
- Delmar Evangelista, Jaime.(1996). **"La comunicación en salud"** en ciencia y tecnología Vol. 5 N° 1. Abril. Lima , Perú.
- Dessler G (1979). **Organización y Administración:** enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- **ESAN (Escuela de Administración de Negocios para Graduados). (1999)** "IX Programa Avanzado de Recursos Humanos - curso: Comportamiento Organizacional".
- Fernández Collado; C. Arrieta L y Otros.(1991)."**Hacia una comunicación en las organizaciones**" Editorial Trillas. Madrid- España.
- Fernández, Guadalupe; CUBEIRO, Juan Carlos; DALZIEL, Murray.(1996). **"Las Competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos"**. Ediciones Deusto. S.A. España.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES "Administración y Legislación Escolar" Sistema de Educación Boliviana a Distancia S.E.B.A.D. Editorial Qori Llama abril de 1999 Sucre – Bolivia.
- VELASCO Terán Mario, "Administración Escolar".
- VELEZ OCAMPO, Jaime, "Administración Empresarial" Universidad Mayor de San Simón.

ANEXOS

Anexo nº 1

SONDEO

OBJETIVO: Recoger información sobre los temas laborales que causan malestar a los trabajadores de la UPEA de la sede de Chaguaya.

Edad:..... Fecha:.....

Condición laboral: Contratado: Nombrado:

☐☐

1. ¿Qué hecho que no sea económico le ocasiona malestar en su trabajo?

.....

.....

.....

.....

.....

Por qué?

.....

.....

2. Si Ud. fuera el Director General, ¿qué es lo primero que cambiaría?

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Qué le motiva más de su trabajo?

.....

.....

.....

.....

.....

Anexo nº 2
GUIA DE PREGUNTAS

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Edad:.....

Fecha:.....

Nivel de instrucción:.....

DATOS LABORALES:

Cargo que ocupa:.....

Como llegó a ocuparlo:.....

1. CLIMA ORGANIZACIONAL:

2. ¿Se siente a gusto en su ambiente de trabajo?

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

3. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

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

4. ¿Cuántos buenos compañeros cree que tiene en su trabajo?

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

5. ¿Cómo es su relación con el personal de los otros grupos? ¿Y de las otras áreas?

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

6. ¿Cree que en la institución existe libertad para expresar sus inquietudes?

.....

.....

.....

7. ¿Se siente parte de la institución?

.....

.....

.....

8. ¿Siente que la institución se preocupa por Ud.?

.....

.....

.....

9. ¿Qué es lo que recomendaría para mejorar su ambiente de trabajo?

.....

.....

.....

2. ESTILO DE LIDERAZGO

1. ¿Participa en la toma de decisiones en su trabajo?

.....

.....

.....

2. Del 1 al 10 ¿qué calificación le daría a su jefe inmediato?

.....

.....

.....

3. ¿Cómo considera el trato del Director hacia los trabajadores?

.....

.....

.....

4. Si su jefe de área se ausentara durante un buen tiempo ¿a quién pondría para que ocupe el cargo?

.....

.....

.....

5. ¿Qué cualidades cree que debería tener un líder?

.....

.....

.....

6. ¿Quién crees que es el personaje principal dentro de la organización?

.....

.....

.....

3. IDENTIDAD

1. ¿Se identificas con la institución en la que labora?

.....

.....

.....

2. ¿Sabe Ud. desde cuando existe la organización, fecha de creación?

.....

.....

.....

3. ¿Podría acuñar un lema o eslogan que caracterice a la institución?

.....

.....

.....

4. ¿Considera que Ud. es importante para la institución?

.....

.....

.....

5. ¿Cree que la institución lo considera importante para su funcionamiento?

.....

.....

.....

6. ¿Le informan sobre las cosas que suceden en la institución?

.....

.....

.....

7. ¿Qué le agrada más de su trabajo?

.....

.....

.....

4. MOTIVACIÓN

1. ¿te sientes recompensado por el trabajo que realiza?

.....

.....

.....

2. En la escala del 1 al 10 ¿cómo calificaría el grado de motivación que tiene para realizar su trabajo?

.....

.....

.....

3. ¿Se siente encasillado en el puesto que ocupa?

.....

.....

.....

4. ¿Cuál sería el factor que cree necesitar para impulsar o mejorar su rendimiento?

.....

.....

.....

Anexo nº 3
GUÍA DE OBSERVACIÓN

INSTRUCCIONES:

La aplicación de esta guía será, únicamente, para la observación de las actividades de los miembros de la UPEA de la sede de Chaguaya y de su contexto.

Edad:..... Fecha:.....

I. ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN		
1. CARACTERISTICAS PERSONALES	Descripción	Anotaciones
1.2. Sexo		
1.2 . Datos: ▪ Edad ▪ Estatura ▪ Contextura ▪ Vestimenta		
1.3 . Conducta: • Individualismo/ solidaridad • Dinámicos/ apáticos.		
2. ATENCION AL PÚBLICO		
2.1 .Oculusis: • Gestos faciales • Mirada		
2.2. Kinesis: Emblemas Ejemplificadores Adaptadores		
2.3.Paralingüística • Tono y fuerza de voz.		
2.4.Próxima: Ecología del espacio diseño arquitectónico distribución de los ambientes		
3. INTERACCION:		
3.1. Grupal Comunicación verbal (lingüística): Formal Informal Comunicación no verbal (Paralingüística): Gestos - Movimientos corporales Tono de voz		

3.2.Clima organizacional: Liderazgo - Niveles de participación Motivación: intrínseca y extrínseca. Responsabilidad Desempeño • Identificación (compromiso) Redes de comunicación y trabajo en equipo: - Con quienes lo realiza - Lugares recurrentes de reunión - Tiempo / frecuencia Temas que abordan (conversación)		
.3.Con público externo • Comunicación verbal: - Formal - Informal • Comunicación no verbal: - Gestos - Movimientos corporales Tono de voz		
II. INFRAESTRUCTURA		
1. SEDE	Descripción	Anotaciones
1.1. Ambientes de trabajo: • Número • Señalética • Función • Acondicionamiento		
2.2. Identificación físico- visual (Colores característicos) • En el exterior - Color - Forma • En el interior - Material corporativo		
1.3. Hardwork: • Cantidad • Condición actual		
2.3. Mobiliario: • Cantidad • Archiveros • Estantes • Vitrinas • Escritorios • Mesas • Sillas • Condición actual.		