UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POST GRADO

Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades

TESIS Para optar el Grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GESTION EMPRESARIAL

AUTOR
Juan Manuel Sánchez Soto

LIMA – PERÚ 2005

A mi esposa, Dita
y mis hijos Juan Manuel, Samantha, Fabiola
y nieto Alessandro

“En una organización, uno puede comprar el tiempo del empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto numero de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo ni su lealtad y la devolución de su corazón no se pueden comprar. Esas cosas hay que ganárselas.”

Anónimo

AGRADECIMIENTOS

Después de tantos años, me parece increíble haber culminado el desarrollo de la tesis de maestría y al evocar los estudios realizados, siento una inmensa deuda de gratitud para con una infinidad de personas que en mayor o en menor medida contribuyeron para que este proyecto se tornase realidad a las cuales gustaría expresar mis agradecimientos:

A mi madre Victoria (in memoriam) y mi padre Oscar, quienes me dieron la vida y gracias a la vida por haberme dado mucho.

A mi esposa Dita y mis hijos Juan Manuel, Samantha y Fabiola quienes me inspiran salir adelante y con sus palabras de aliento en las horas difíciles de desanimo, cuando revisaban el trabajo de investigación.

Al profesor Dr. Julio López Más, por su amistad, dedicación, apoyo y competencia en la orientación del presente trabajo

A los profesores de la Unidad de Post grado de la Facultad de Ciencias Administrativas por sus enseñanzas.

A los docentes y no docentes informantes de la UNCP, UPLA y UCCI.

A las secretarias, bibliotecarias y analistas de informática quienes en algún momento me atendieron y explicaron algo, encaminaron un trámite, incentivaron con una simple palabra o una sonrisa.

Muchas gracias!

Sánchez S. Manuel, **INFLUENCIA DE LA GESTION UNIVERSITARIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO COMPARATIVO DE tres universidades**. 2005.171. p. Tesis (Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial) -Unidad de Post grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

RESUMEN

La investigación verifica como la gestión interfiere en el clima organizacional y que respuestas vienen dando las universidades en el cambio de las condiciones del ambiente laboral. **El problema** a absolver es responder a la interrogante: ¿Cuál es la correlación existente entre la gestión universitaria, el clima y comportamiento organizacional de las tres universidades en estudio? **El objetivo general** fue investigar la correlación existente entre la gestión universitaria, clima y el comportamiento organizacional, identificando como las universidades responden a la interferencia al ambiente organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en el Departamento de Junín, en la Provincia de Huancayo. La investigación **se justifica**, porque permitió conocer las variables y dimensiones componentes de la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional. **El método** utilizado fue de tipo cualitativo a través de la triangulación de datos; la del investigador, la teoría y la metodologica, triangulando datos cuantitativos y cualitativos por tratarse de un estudio de percepciones individuales, donde existen variables imprevisibles, interminables, difíciles de ser mapeadas, y que influencian en las variables estudiadas. De está manera respondimos a las interrogantes del problema formuladas en la investigación. En el estudio participaron 286 personas entre docentes y trabajadores administrativos de un total de 1,794. El diseño de estudio es transversal, comparativo, descriptivo, utilizamos para el efecto una escala de medición de la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional. **Conclusión** importante del estudio reporta que en las universidades existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo. La medición nos indica que los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo se ve fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las universidades en estudio; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional. **La recomendación principal** es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución desarrollando un programa de intervención integral hacia el recurso humano replanteando un diseño administrativo y funcional del recurso humano. El estudio constituye un acervo de informaciones estratégicas para las universidades de la región central del Perú.

Palabras claves: Clima Organizacional, Comportamiento Organizacional, Gestión Universitaria.

Sanchez S. Manuel, **INFLUENCE OF THE UNIVERSITY PERFORMANCEIN THE ORGANIZATIONAL ENVIROMENT: a comparative study of three universities.** 2005.171. p. Thesis (Mástery in Administration with mention in Business performance)-Unit of Post Grade of the Faculty of Administrative Sciences of Mayor de San Marcos. National University.

SUMMARY

The research verifies how performance interfers in the organizational environment and what answers the universities are giving in the change of the conditions of the work environment. The problem to solve is this question: what is the relationship that exists between the university performance, the environment and the organizational behavior of the three universities that are in study? The general aim was to investigate the relationship that exists between the university performance, the environment and the organizational behavior, identifying how universities answer to the interference into the organizational environment: Universidad Nacional del Centro, Universidad Peruana los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería, all of them located in the Department of Junin, Province of Huancayo.

The investigation is justified because it permitted us to know the variables and the dimensions which are components of the university performance, the environment and the organizational behavior. The method that was used was a qualitative type throught the triangulation of information; the ones of the investigator, the theory and the methodological, triangulating quantitative and qualitative information because of this is a study of individual perceptions where there are imprevisible, interminable variables which are very hard to be map and which influence in the studied variables. This way we answered to the questions of the problem which were given in the investigation. In this study participated 286 persons between teachers and administrative employees from a total of 1,794. The design of the study is transversal, comparative and descriptive using for this purpose a measurement scale of the university performance, the environment and the organizational behavior. An important conclusion of the study reports that in the universities there are relationships between the university performance, the environment and the organizational behavior, in which they do their work. The measurement indicates that the levels are acceptable, but they are not the most adequated for a good performance. However, it is strengthen by a favourable perception in the motivation and in the favourable consequences for the universities that are being studied. These are aspects of excellent potential for an organizational change, the main recommendation is to optimize the university performance with a good orientation to get the goals, giving a special attention to the strengths of the group and the institution developing a program of whole participation toward the human resource and replanting an administrative and functional design of the human resource. The study sets up a lot of strategic information for the universities in the central region of Peru.

KEY WORDS: organizational environment, organizational behavior, University performance.

SUMARIO

RESUMEN
LISTA DE ILUSTRACIONES
INTRODUCCION

CAPITULO PRIMERO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
1.1 Descripción del Problema 1
1.1.1 Problema principal 3
1.1.2 Problemas Secundarios 3

1.2 Objetivos de la Investigación
1.2.1 Objetivo General 4
1.2.2 Objetivos Específicos 4

1.3 Importancia del Estudio 4

1.4 Limitaciones del Estudio 7

CAPITULO SEGUNDO: MARCO TEORICO
2.1 Antecedentes relacionados a la Investigación 10
2.1.1 Investigaciones iniciales del clima organizacional 10
2.1.2 Investigaciones de clima organizacional en el Perú 11

2.2 Marco Conceptual
2.2.1 Gestión universitaria 14
2.2.2 Clima organizacional 20
2.2.2.1 Clima organizacional y cultura organizacional 26
2.2.2.2 El clima organizacional en las universidades 27
2.2.2.3 Caracterización de las universidades estudiadas 28
2.2.2.3 Modelos de estudios del clima organizacional 41
2.2.3 Conceptualización del comportamiento organizacional 44

CAPITULO TERCERO: METODOLOGIA
3.1 Metodología 49
3.1.1 Naturaleza de la investigación 49
3.1.2 Método y Diseño del Estudio 51
3.1.3 Hipótesis 54
3.1.4 Población y muestra 56

CAPITULO IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS
4.1 Generalidades 61

4.2 Perfil de los informantes claves 62

4.3 Análisis de las respuestas de los encuestados 71
4.3.1 Variable independiente (Gestión universitaria) 71
4.3.2 Variable Interviniente (Clima organizacional) 86
4.3.3 Variable dependiente (Comportamiento organizacional) 100

4.4 Síntesis de los resultados de la investigación. 121
4.4.1 Resumen comparativo de las universidades en Gestión universitaria 127
4.4.2 Resumen comparativo de las universidades en Clima organizacional 130
4.4.3 Resumen comparativo de las universidades en Comportamiento 133

CAPITULO V: CONSIDERACIONES FINALES
5.1 Conclusiones 136

5.2 Recomendaciones 139

5.3 Sugerencias de investigaciones futuras 140

5.4 Planteamiento de un modelo de Gestión de clima organizacional 141
5.4.1 Establecer la filosofía de la gestión universitaria 142

BIBLIOGRAFIA

ANEXO A: MEDICION DE LA GESTION, CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 148
ANEXO B: ESTRUCTURA ORGANICA Y BALANCE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES 157
ANEXO C: ESTRUCTURA ORGANICA Y BALANCE DE GESTION UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU 160
ANEXO D: ESTRUCTURA ORGANICA DEE LA UNIVERSIDAD CONTINENTAL 163

INTRODUCCIÓN

Se han preguntado Uds., ¿Cómo el clima ambiental de un país, puede afectar su economía o llevarlos a la prosperidad? Y por otro lado, ¿Cómo un clima organizacional de una institución influye positiva o negativamente en el comportamiento de sus trabajadores?

Si bien las respuestas a las interrogantes son múltiples, el término clima organizacional en el Perú está venido a menos, por cuanto los dirigentes universitarios poco toman en cuenta está variable importante de la gestión universitaria a la hora de tomar decisiones, sobre la marcha interna de la universidad.

La universidad, muchas veces, enfrenta críticas por parte de la sociedad a la que sirve. Acusado de ser una institución que repasa conocimientos y además de eso se están convirtiendo en órganos corporativos y burocráticos. Por está razón, la universidad precisa adecuarse a los cambios para crear nuevos paradigmas institucionales, direccionando sus objetivos a las necesidades societarias emanadas de un contexto veloz e imprevisible de transformaciones globales.

Uno de los factores críticos de la gestión universitaria puede tener origen en la falta de estudios del clima organizacional, por cuanto conocerla facilitaría identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de la organización tienen sobre ella.

Las opiniones y percepciones recolectadas en el estudio de la gestión universitaria, clima y comportamiento permitirán a los dirigentes universitarios entender mejor el comportamiento de sus trabajadores. Un diagnostico de las dimensiones expuestas contribuiría para implantar acciones de mejoría, minimizaría conflictos y prevería resistencias al cambio.

Se trata de una importante herramienta de analizar, el ambiente interno a partir del levantamiento de necesidades, mapeando aspectos críticos relativos al momento motivacional de los trabajadores.

Por lo expuesto, las universidades públicas y privadas del país, necesitan propuestas teóricas, nuevos conceptos, así como nuevos paradigmas administrativos como es la gestión, clima y comportamiento organizacional, cuales son sus interrelaciones con la satisfacción, el desempeño del trabajo y especialmente con la gestión, conocerlo significará trabajar con eficiencia, eficacia y productividad de tal forma que estarían en condiciones de plasmar sus objetivos y metas universitarias.

El presente estudio consta de cinco capítulos; el primero presenta una visión general sobre el tema de investigación, resaltando la especificación del problema, la relevancia del tema, los objetivos del estudio, la justificación para su realización y las limitaciones encontradas en el proceso de investigación; el segundo presenta el marco teórico de acuerdo con la bibliografía investigada, abordando los términos y expresiones pertinentes al estudio, los antecedentes relacionados a la investigación, las conceptualizaciones de la gestión, clima y comportamiento organizacional; el tercero, es la metodología de la investigación, donde se establece la población y muestra, las hipótesis, la técnica de recolección de datos y los procedimientos para el análisis cualitativo; el cuarto, se presenta el análisis de los datos recolectados, donde compararemos y haremos las posibles deducciones con el propósito de atender a los objetivos de la investigación; en el último capitulo se presentan las conclusiones, la propuesta de gestión de clima organizacional y recomendaciones, así como la sugerencias para investigaciones posibles y futuras.

Deseo acotar algo más, el estudio de la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional deben pasar a ser instrumentos indispensables para la optimización de los diversos procesos administrativos y académicos de las universidades.

CAPITULO PRIMERO
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Los constantes cambios en el ambiente exigen la permanente adecuación de las organizaciones a esas nuevas realidades. Políticas y estrategias se tornan obsoletas en un corto espacio de tiempo. En ese contexto, urge esfuerzos relacionados con el elemento humano para optimizar el potencial disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales.

La influencia de la sociedad sobre el clima organizacional es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones.

Muchos gerentes no comprenden a cabalidad las percepciones personales de sus colaboradores respecto a su comportamiento organizacional y mucho menos el significado del clima organizacional, por cuanto su no entendimiento puede acarrear problemas en los niveles de ausentismo, lentitud, desgano, indiferencia y por lo tanto improductividad, alta rotación y baja adaptación.

La universidad peruana, no es ajena a lo expuesto por no disponer de modelos, metodologías o procedimientos, que permitan diseñar un procedimiento lógico para así conocer el estado actual del clima

organizacional en las tres universidades objeto del presente estudio, dado que en la actualidad, salta a la vista;

- El clima de trabajo, no es bueno, existiendo disconformidades que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas traduciéndose en disfuncionalidades administrativas que afecta la gestión.
- La necesidad de mejorar calidad de vida laboral detectando cuales son las áreas de trabajo critica en lo referente al clima organizacional.

Consideramos que las circunstancias anteriores generarían varios hechos en las Universidades y entre los principales se encuentran:

- No habría un clima de innovación y creatividad que permitan adaptarse al entorno cambiante.
- Los beneficios en términos académicos, administrativos, económicos y productivos, disminuirán, por cuanto no encontrarán mayor predisposición al trabajo.
- Carecerán de un modelo de referencia (basado en el clima organizacional) y por lo tanto, la relación de los miembros de la Comunidad Universitaria continuaran en un estado disociado.

El objeto del presente estudio es el tratamiento de la gestión universitaria (variable independiente), del clima organizacional (variable interviniente) y del comportamiento organizacional (variable dependiente). Está investigación procurara captar lo que es el clima laboral de las organizaciones de la muestra deduciéndose, la necesidad de conocer y comparar la gestión y el clima organizacional de las universidades, como una opción para mejorar la performance universitaria.

1.1.1 PROBLEMA PRINCIPAL

Por lo anterior se establece el problema de investigación al plantearse la necesidad de conocer la correlación existente entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional. La cuestión principal pretende responder:

¿Cuál es la correlación existente entre la gestión universitaria el clima y comportamiento organizacional de las tres universidades en estudio?

1.1.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS

La pregunta de la investigación, es de carácter exploratorio, y desdoblada en otras subyacentes, para efectos de verificación práctica de lo que ocurre con las universidades de la muestra durante el proceso de investigación:

a. ¿Cuáles son las características comunes y el perfil medio de las universidades componentes de la muestra en relación a la gestión, clima y comportamiento organizacional?

b. Cómo se interaccionan las dimensiones gestión, clima y el comportamiento organizacional?

c. ¿Las universidades en estudio procuran intervenir de manera organizada en el clima organizacional de su entidad?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Investigar prioritariamente las correlaciones existentes entre gestión universitaria, el clima y comportamiento organizacional, e identificar como las universidades responden la interferencia al ambiente organizacional de tres universidades: Universidad Nacional del Centro del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes y la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a. Estudiar el perfil de los informantes claves a través de las categorías de la diversidad y su efecto sobre el comportamiento organizacional.

b. Comparar, analizar y correlacionar que hay de común entre las dimensiones; gestión, clima y comportamiento organizacional y cómo son practicado en la universidad estatal y las privadas objeto de nuestro estudio.

c. Evaluar si existe el interés de que la universidad intervenga en el perfeccionamiento de su clima organizacional.

d. Plantear una metodología de gestión del clima organizacional para las universidades de la Región Central (Departamento de Junín)

1.3 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

La gestión, clima y comportamiento organizacional en las universidades ocupan un lugar destacado en la agenda de la investigación, porque consideramos que este tipo de estudios son escasos, principalmente en el Perú. Constituyen potentes factores endógenos cuya modificación sólo puede ser realizada por las autoridades universitarias competentes y la acción de los propios docentes de cada universidad. El estudio pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de las universidades objetos del presente estudio.

Puede ser un excelente referente para las autoridades universitarias, contribuyendo con informaciones que pueden auxiliar la implantación de acciones de mejoría, minimizar conflictos y prevenir posibles resistencias al cambio.

Expliquemos la importancia del estudio:

RELEVANCIA TEORICA

- Se revisarán, describirán y analizarán los estudios realizados en relación a la gestión, clima y comportamiento

organizacional, efectuando un análisis de las posibles relaciones. A partir de ello, operacionalizaremos el problema de la investigación consistente en analizar la metodología de investigación del objeto de estudio.

- El conocimiento del clima organizacional proporcionará retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

- Es relevante desde el punto de vista teórico porque estudia el funcionamiento de la organización a través de un conjunto de variables entrelazadas.

- Recogeremos, aportaciones provenientes del comportamiento organizacional, teorías organizacionales y el estudio de los aspectos básicos de la organización de las tres universidades.

RELEVANCIA SOCIAL

- El resultado coadyuvará a que las relaciones de gestión ANR-Universidad, se vean fortalecidas al establecerse una política universitaria por parte de la Asamblea Nacional de Universidades (ANR), quien tomando el modelo de clima organizacional, recomiende su aplicación, dado que las políticas universitarias ocurren en el contexto de regulaciones del gobierno.

- El clima organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información

entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento en función de variables sociales.

- La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocial, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional. BARTOLI (1992).

- Cada día es necesario que las universidades establezcan un clima organizacional favorable para que el público interno (docentes, administrativos y estudiantes) y externo (proveedores, gobierno, bancos, público en general) se vean favorecidos.

RELEVANCIA METODOLOGICA

- La naturaleza de la investigación tiene procedencia cuantitativa y cualitativa. Enfatizamos en el uso de la metodología cualitativa de las ciencias administrativas quien se aproxima a los fenómenos culturales humanos, que se convierten en fenómenos administrativos por tratarse de un estudio de percepciones individuales donde siempre existirán situaciones impredecibles, difíciles de ser mapeadas y que influyen en las variables a estudiar.

- El método, los modos de investigación y las técnicas de recolección de datos justifican la importancia del tratamiento cuantitativo y cualitativo de los datos de la organización, permitiendo la comparación de la realidad investigada con los fundamentos teóricos y empíricos que sustentan el problema.

1.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Gestión, clima y comportamiento organizacional es un asunto muy amplio y complejo. Por tanto, el presente estudio presento las siguientes limitaciones:

A. Al comenzar la investigación tratamos de aplicar la Teoría General de Sistemas a los conocimientos de la gestión universitaria y clima organizacional. No enfrentamos a tres características distintas: la primera parte con la UNCP entidad estatal con la idiosincrasia propia de una organización rígida, resistente al cambio y con personal "obligado para "subsistir". La segunda parte con la UPLA, una organización privada regida con las mismas normas burocráticas y docentes cesantes que en un primer momento trabajaron en la UNCP. La tercera parte es la organización la UCCI, quien gestionó su adecuación a la Ley de Promoción de la Inversión en Educación, DL 882, que está permitiéndole tener un mejor posicionamiento que sus competidores y esto se manifiesta en que sus indicadores de gestión, clima y comportamiento tenga mayor aceptación.

   La gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional no son homogéneos entre los distintas universidades estudiadas y las estrategias a emplearse son distintas para superar las percepciones, debiendo identificarse las acciones precisas y adaptarse al sentir de cada estamento.

B. El estudio se basó en las percepciones de los individuos acerca de determinadas variables, proceso y/o propiedades que componen el universo del ambiente interno y externo de las personas ligadas a la universidad, no siendo necesariamente la realidad.

C. Existencia de la posibilidad que los informantes no habrían manifestado sus actitudes, opiniones y percepciones que

realmente poseen en relación con las variables estudiadas, a los procesos y/o las propiedades organizacionales formadoras y mantenedoras de la variable independiente, interviniente y dependiente.

D. No es objeto del presente estudio evaluar la gestión y el clima en términos de la calidad total y consolidar las normas establecidas de las normas ISO-9000, sin percibir el grado en que la calidad intervienen en el desempeño humano en el trabajo.

E. Otra limitación que debemos verificar en este estudio, fue la elección de la muestra intencional, la cual interfiere en la validez externa de los resultados. Es decir, al no existir un proceso aleatorio simple para la elección de la muestra, no podemos generalizar las conclusiones obtenidas.

CAPITULO SEGUNDO
MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES RELACIONADOS A LA INVESTIGACION

2.1.1 INVESTIGACIONES INICIALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los estudios pioneros sobre clima organizacional surgieron en los Estados Unidos en la década de 1960. FOREHAND E GILMER (1964) enfocan los problemas de conceptualización y medición del clima organizacional comparándolo con los estudios sobre comportamiento individual realizados en el área de psicología. En realidad los estudios de los dos autores refiéranse a las variaciones ambientales y al comportamiento organizacional.

La primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kart Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir como afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de "atmósferas" grupales: la democrática y la autocrática LEWIN & LIPPIT, (1938: 292-300).

PEIZ E ANDREWS (1966) miembros del Instituto de investigación Social de la Universidad de Michigan, investigaron climas favorables para investigadores, entrevistando 1,300 científicos e ingenieros de once organizaciones industriales, gobierno central y universitario,

objetivizando detectar la influencia de la administración de los laboratorios en el desempeño de los individuos.

LITWIN E STRINGER (1968) condujeron en laboratorio, un experimento para buscar posibles relaciones de un modelo general recurrente de comportamiento, idealizando tres diferentes compañías(Brisa, Balance y Blazer), de manera que los dirigentes de cada una de ellas actuasen de acuerdo con los motivos sociales básicos preconizados por MCCLELLAND (1955): realización, afiliación y poder.

2.1.2 INVESTIGACIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERU.

El tema de gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional como perspectiva en el estudio de las instituciones educativas en este caso de las universidades, es relativamente nuevo. Luego de haber consultado a diferentes facultades y escuelas de post grado, concluimos que existen escasos estudios de está naturaleza, por el cual consideramos que la investigación reúne las características y condiciones suficientes para ser tipificada como inédita y original.

En la actualidad, se están produciendo en diferentes foros nacionales e internacionales un profundo debate en torno a los cambios que la universidad viene atravesando en los últimos años. Los foros no hacen más que recoger una tendencia ya declarada por la propia UNESCO (1998) al afirmar que en la educación superior observa una creciente demanda acompañada de una diversificación económica de las comunidades. Todas estás tendencias han sido analizadas desde muy diferentes perspectivas e instancias y han sido objeto de innumerables eventos y foros de especialidades. De ellos podemos destácar el Simposium de la Universidad Peruana:"Un Compromiso Compartido", llevada a cabo el 26 de Junio del 2001. Cabe señalar también el II Encuentro Universitario, desarrollado en la sede de la

Asamblea Nacional de Rectores, que concitó la atención de las autoridades y docentes de las universidades del país.

Localizamos tres investigaciones en el campo de la salud, la primera titulada la "Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología". Abril-Agosto 2001. UNMSM, realizada por Álvarez Valverde, Shirley, investigación que tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Sector Salud, específicamente en el Instituto de Oftalmología (INO).

Concluye que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma, recomendando, a la Dirección General de la Institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que lo integran.

La segunda investigación encontrada trata sobre el "Clima Organizacional"se localizó en el Centro de Salud "Manuel Bonilla" (DISA I Callao/Red Bonilla- La Punta de Casas Cárdenas y Echevarria Barrera (1999). El estudio se aplicó a 100 empleados y se concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del Centro, las deficiencias encontradas se derivaban de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras del estudio que otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de la salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos,

tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

La tercera investigación hallada trata sobre la "Percepción del clima social laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector público de la ciudad de Lima" presentado por el psicólogo (MARIO SANTIAGO BULNES BEDON 2004:39), concluye en su informe final que no existe una correlación significativa entre las escalas de estrés laboral y la escala de clima social laboral en la muestra estudiada; no se observan diferencias significativas en ambas variables en función al genero; desde el punto de vista del análisis factorial, las diez sub escalas de la prueba de Clima Social Laboral puede agruparse en dos componentes básicos.

Una investigación periodística del Diario El Comercio, publicada el domingo 01º de Mayo del 2005 a propósito del día del trabajo en el Perú, señala que: ¨ La mayoría de empresas aún no valora el factor humano en toda su magnitud, incluye: Un mejor clima laboral repercute directamente en una mayor rentabilidad. Un clima laboral diferente; por un lado jefes con credibilidad que respetan a sus subordinados y que suelen ser imparciales en sus decisiones y por el otro, trabajadores que sienten el orgullo de su empresa, donde reina la camaradería y no crean que lograr está maravilla es cuestión de proponérselo El Great Place to Work Institute Perú –GPTW- es una organización que evalúa los mejores ambientes de trabajo del mundo quien sostiene que se trata de un complejo proceso que toma tiempo y que implica la creación de una cultura y un clima organizacional ad hoc.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En este ítem se fundamenta la elección de las variables que intervienen en el problema materia de investigación:

2.2.1 GESTION UNIVERSITARIA

El carácter distintivo de la institución universitaria requiere comprenderla que como siendo una organización que posee una lógica distinta de aquellas de naturaleza económica o burocrática, habría que ubicarlo como señala la literatura como organización compleja.

Las organizaciones universitarias son fuentes constantes de cambios e innovaciones, tanto en el ámbito intelectual, científico y tecnológico. En general las universidades son entidades que siendo activas y proactivas no deberían estar como están.

La administración universitaria es un área de conocimiento de la administración, que se preocupa por la gestión en instituciones de enseñanza universitaria. Generalmente, la gestión universitaria es clasificada en dos modalidades: los servicios administrativos y de infraestructura y la práctica académica.

Como menciona HAX Y MAJLUX (1996:67) la gestión estratégica es un modo de conducir a la organización cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas, a todos los niveles jerárquicos, y líneas funcionales de autoridad.

De lo expuesto podemos inferir que la gestión es un proceso de toma de decisiones para lograr una eficiente y eficaz administración de los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales, mediante la definición y ejecución de políticas, estrategias, planes y proyectos para la producción de bienes o la prestación de servicios.

Las funciones administrativas que presiden las actividades universitarias descansan en cinco funciones que son: de planeamiento, organización, integración de personal, dirección y control de la institución universitaria.

Los dirigentes universitarios, en cualquier nivel de jerarquía estructural del sistema (Rector, Vicerrector, Jefe de Departamento), responden por las funciones académicas y administrativas. El conocimiento de esas funciones, su integración en la configuración de la administración universitaria es visto como condición necesaria para la eficiencia y la eficacia de la administración universitaria.

Consideramos también, que el lenguaje administrativo de la universidad debe ser análogo al de las empresas. En la empresa, como en la universidad, el valor supremo se llama eficacia, que considera el logró de los objetivos. La universidad es una empresa de servicios educativos. El directivo universitario (Manager) de una universidad, ya no es un simple técnico profesional, sino alguien con una capacidad conceptual de saber resolver problemas y tomar decisiones.

La universidad debe esmerarse por atender las demandas de sus alumnos (clientes), quienes deben obtener un producto académico de elevada calidad. Producto que consiste en la capacitación de desarrollo de habilidades que permitan al estudiante un competitivo desempeño en la empresa. La universidad cuenta para ello con recursos humanos y materiales: profesores, libros, laboratorios, etc. De ellos se busca una productividad elevada y una actualización constante. Pero como en cualquier empresa, deben medirse los resultados a fin de poder controlar la calidad en la marcha de la universidad. Para lo cual es necesario establecer ante todo una planeación en el que conste qué se busca y qué medios se requieren para el logró de los objetivos universitarios.

También el Estado debe medir los resultados conforme a criterios objetivos de efectividad, midiendo los indicadores de calidad. El futuro del país descansa en su fuerza de trabajo y es obligación del Estado procurar su cualificación. Es por eso que la financiación del Estado ha de aplicarse con criterios basados en la actuación.

Resulta medular el que se establezcan estándares sobre los cuales establecer una evaluación y dilucidar los resultados. Para este fin existen las comisiones de acreditación y organismos de certificación quienes promueven entre las universidades la necesidad de adecuarse a los estándares de calidad preestablecida.

Los **directivos universitarios** son los "managers" universitarios, responsables no sólo de la eficiencia de recursos, sino principalmente de la integración política del sistema. Ellos ejercen el poder protagónico al ser los evaluadores del trabajo de los académicos. **Los maestros:** los profesionales de la educación forman un núcleo de poder en razón de la posesión de un conocimiento particular experto. MINTZBERG, (1989: 94). **Los estudiantes.** La universidad es presentada generalmente como una institución regida por los alumnos (lo cual quizá es bastante simplista). En la universidad actual los estudiantes, como clientes, dirigen a la universidad de forma indirecta. Cuando un estudiante compra los servicios de una universidad está dirigiendo las fuerzas del mercado en un sentido: está votando a favor de una empresa y en contra de otras.

La estructura organizacional universitaria: Los cambios de papeles y contenidos llevan consigo una verdadera modificación de la naturaleza misma del trabajo académico y unas relaciones mutuas diversas. Esto se refleja en la estructura organizacional, que conserva elementos de su pasado y adopta formas empresariales.

La organización universitaria analizada por MINTZBERG (1994:18), dentro de lo que él llama organizaciones profesionales, caracteriza que las universidades pueden ser consideradas como un tipo particular de organización profesional denominada burocracia profesional en la que existe un gran núcleo operacional de base plana donde los profesionales académicos desarrollan sus actividades. Las instituciones universitarias se caracterizan por vincular a especialistas debidamente capacitados y formados para su núcleo de operaciones, concediéndoles un considerable control sobre su propio trabajo. El staff de apoyo y la estructura administrativa, bastante desarrollada e integrada por los administrativos y servicios por terceros, se centra en apoyar al personal académico y a los alumnos.

Otro aspecto relevante de gestión en las universidades trata de la autonomía como principio de organización interna, definiendo el perfil de los objetivos y la estructuración de las funciones tales como la dimensión científica, académica, administrativa, política, financiera y patrimonial. De este modo, la autonomía se justifica como un aspecto estructurante del compromiso entre la institución y la expectativa social.

La autonomía académica es generalmente considerada una causa de la mencionada baja productividad. La autonomía académica es considerada un enemigo por parte de los defensores a ultranza de la alta productividad, valor éste típicamente empresarial. Hay una coincidencia entre la búsqueda de productividad elevada y un estilo administrativo-organizativo de corte empresarial en el que la autonomía universitaria cede lugar a la racionalidad administrativa. Los gerentes, a diferencia de los académicos, optan por actuaciones más innovadoras en lo organizativo. Aplicando con libertad el análisis de MINTZBERG (1994:14), la aplicación de la metáfora empresarial está llevando a la organización universitaria

hacia un fortalecimiento de la eficiencia y eficacia de la dirección. La empresarialización (DL.882) de la universidad facilita que se realicen cambios drásticos en su seno, en este caso es la UCCI quien se adecuo al dispositivo mencionado y hoy sus resultados les ha permitido posicionarse en el mercado de la Región Junín.

Conceptualizamos la universidad como un sistema abierto por sus constantes interacciones con el entorno, su adaptabilidad y permeabilidad son su condición per se.

Los dos subsistemas principales que integran el sistema son:

Tecnológico, formado por los inputs que transforman del entorno (matrícula, estudiantes, recursos financieros, etc.) en outputs que se desenvuelven a dicho entorno (profesionales, conocimientos, servicios a la sociedad, etc.).

Administrativo, compuesto por los elementos que ayudan a coordinar y dirigir las actividades de las universidades (decanos, jefes de departamento, jefes de oficinas).

Desde el punto de vista de la estructura organizativa presentan en general estructuras de tipo matricial integradas, tanto por los Institutos de Investigación, Centro de Investigación, Departamentos Académicos sobre la base de disposiciones legales vigentes.

En cuanto a los procesos de toma de decisiones, la autonomía profesional del docente afecta a las decisiones adoptadas con relación a las actividades de docencia e investigación. Asimismo son los profesores quienes ejercen un estrecho control sobre las decisiones directivas, al ocupar temporalmente cargos de responsabilidad o al implicarse en las comisiones que se crean para tomar decisiones de relevancia que afectan a la institución.

Este contexto de complejidad institucional requiere estudios de los más diversos campos del conocimiento. En el ámbito de la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional, ofrece una parcela de contribución, objetivo del presente estudio.

2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Constituido el principal pilar del presente estudio el tópico clima organizacional todavía no tiene homogeneidad conceptual entre los estudiosos del tema. En está parte, procuraremos rescatar los principales conceptos de clima organizacional, tratando de buscar su correlación con la gestión y el comportamiento organizacional.

La palabra clima se origina del griego Klima y significa tendencia, inclinación. Clima organizacional refleja entonces, una tendencia e inclinación respecto hasta que punto las necesidades de la organización y de las personas que la integran estarían efectivamente siendo atendidas. SBRAGIA, R. (1983:17)

Es un concepto propio de los años treinta. Con los estudios de Hawthorne se abre la primera crisis de la noción taylorista de organización hasta ese momento predominante en la investigación. La escuela de las Relaciones Humanas(Elton Mayo), capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio emocional de la organización, la vincula a la noción de liderazgo, y a la interacción de la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles)

Entre los años sesenta y primeros setenta cuando estaba legitimada dentro de los estudios industriales, la noción de clima se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas tales como bancos, escuelas, administración central de los gobiernos y hospitales. La preocupación fundamental es como medir el clima.

MCGREGOR (1960:76) refiérese al clima organizacional como ambiente psicológico de las personas en el trabajo. Para el autor, la calidad de la relación superior/subordinado está determinado por el superior y en la formación del clima organizacional que es más importante que la existencia de políticas, normas y procedimientos es la manera como los trabajadores son administrados en el día a día.

LITWIN Y STRINGER (1978:34) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura
- Empoverment
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

De acuerdo con LETWIN Y STRINGER (Referenciado CHIAVENATO 1979: 530) expresa que los climas organizacionales pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado. Pueden ser creados en un corto plazo permaneciendo sus características estables. Una vez creados estos climas, presentan significativos y dramáticos efectos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y satisfacción en el cargo.

La definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. (BRUNET, 1992:45)

(GONÇALVES, 1992: 42) señala al clima organizacional como un medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. El mismo autor explica que el clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc., por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

A partir de estás definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Según ROBBINS. (1999:54), la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e

interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Ver figura (1, 2 y 3)

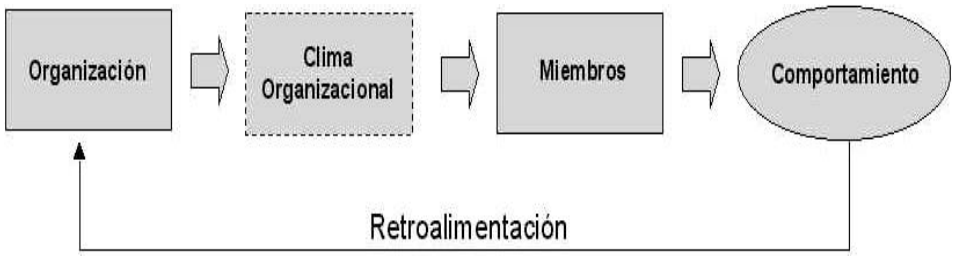
Figura Nº 1

INFLUENCIA DEL FACTOR ORGANIZACIONAL



Figura Nº 2

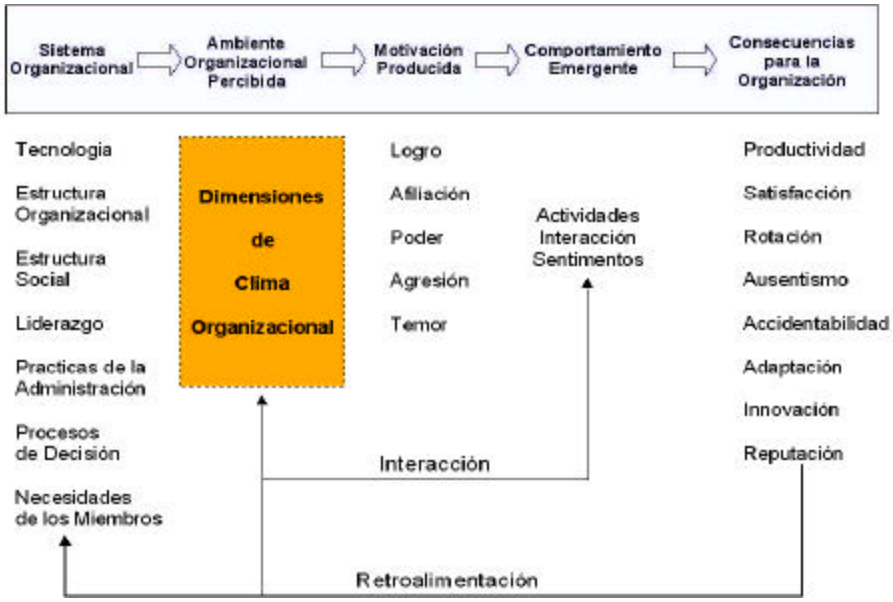
RETROALIMENTACION



De acuerdo a las consideraciones anteriores, (LITWIN Y STINGER 1978:35) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional. Figura 3.

Figura N° 3

DIMENSIONES DE LA GESTION, CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

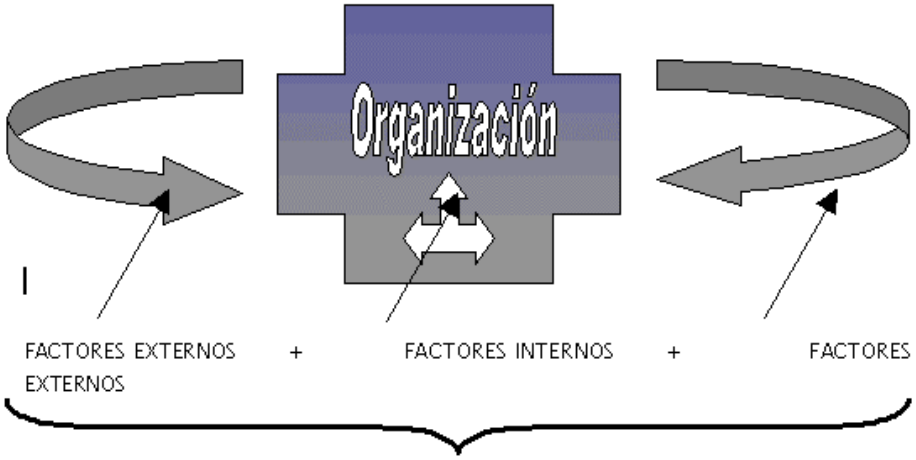


FUENTE: LITWIN Y STINGER (1978:35)

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Cabe destacar que, el clima organizacional, que existe al interior de las universidades no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual este depende. Es un"sistema abierto", un colegio, un curso, etc., está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. De manera que el clima externo influye decididamente en el clima interno. Figura 4.

FIGURA Nº -4



Factores que conforman el Clima Organizacional

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad - que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización". DAVIS, (1990:275) Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto en su lugar de trabajo.

Comprender el clima organizacional, o ambiente de trabajo es comprender las relaciones interpersonales y el grado de satisfacción

material y emocional de las personas en el trabajo. Influenciando profundamente en la eficiencia, eficacia y la productividad del individuo y de la empresa.

2.2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Es necesario esclarecer que muchas veces confundimos el clima organizacional con el de cultura organizacional. En realidad son dos caras de una misma realidad. La cultura configura al clima organizacional.

Para efectos del estudio es necesario distinguir entre los conceptos de clima y cultura organizacional; cultura comprende un conjunto de valores y creencias compartidas, presupuestos básicos, artefactos culturales. Y creaciones que compartidas por un grupo forman la identidad de la organización. El clima organizacional comprende un conjunto de percepciones globales compartidas por los individuos referentes a las dimensiones estabilidad, autorrealización y relaciones que componen el ambiente de trabajo.

Diversos autores destacan la interrelación entre clima y la cultura organizacional; existe una relación de causalidad entre ellos, siendo la cultura la causa y el clima la consecuencia, ambos fenómenos se complementan. En cierta forma el clima es reflejo de la cultura. La cultura determina el clima. El clima influencia la cultura. La cultura influencia el clima, y así sucesivamente.

El clima organizacional es una descripción individual de las condiciones de trabajo, así como también, una medida de las expectativas de las personas en relación al trabajo en una organización y la cultura organizacional se ocupa de las normas, valores, naturaleza de las creencias y fines organizacionales.

Diferenciándose la primera en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización. Mientras la segunda es estable permanente en el tiempo y se diferencia porque entran al campo tangible (mitos, ceremonias, ritos) e intangible (valores, presunciones y creencias).

2.2.2.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES

Cuando las universidades se enfrentan al logro de su visión, es necesario considerar como se van a obtener los resultados de su posición competitiva en el mercado y satisfacción en la Comunidad Universitaria. Parte fundamental de ese como, son las personas que van a ejecutar las acciones previstas.

Algunos autores sugieren que la introducción del clima organizacional debe superar ciertas barreras relacionadas con la existencia de estructuras organizativas que tienden a la burocratización, con la dificultad de definir los clientes y en general, con la cultura de la institución y el personal académico. NEWBY. P. (1999:261-275)

En este sentido, la consecución de objetivos y la implantación de acciones de mejora académica requieren un amplio y efectivo interés de los docentes, el cual tiene que preocuparse por la calidad del trabajo que lleva a cabo, así como por

adoptar iniciativas adecuadas. Su motivación y rendimiento determinan la calidad del aprendizaje del estudiante y en consecuencia influyen en la contribución que la institución realiza a la Sociedad. ROWLEY. (1996:11-16).

Desgraciadamente, todavía hay autoridades universitarias que siguen considerando a sus docentes y no docentes como el "homo economicus" que describió Taylor y por lo tanto lo consideran como un costo a controlar y no una persona a desarrollar, olvidándose que las personas tenemos intereses, deseos, necesidades y expectativas que van desde las fisiológicas hasta la autorrealización. Como lo describió Maslow.

Sin embargo, para que las personas lleguen a manifestar claramente sus necesidades de autorrealización y querer desarrollar a favor de su entidad, deben estar no sólo satisfechas, sino motivadas en y con su trabajo. Así, tanto el ambiente de trabajo, como el trabajo en si, son factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano. En conclusión es rentable tener un recurso humano desarrollado y satisfecho. M & A MATIZ ASOCIADOS.(1992:53)

2.2.2.3 CARACTERIZACION DE LAS UNIVERSIDADES ESTUDIADAS

AMBITO DEL ESTUDIO

VALLE DEL MANTARO

Hacia el oeste se llega al Valle del Mantaro, ubicado en el Departamento de Junín, mediante una carretera asfaltada cuyo punto más alto es Anticona (4,843 msnm) el lugar habitado más alto del mundo. Paralela a está ruta corre la vía férrea, obra de ingeniería construida por Henry Meiggs. Que ostenta el record mundial de ser el ferrocarril sin cremalleras, más alto del mundo, cuyo punto más elevado es el túnel Galera (4,781 msnm.). El Valle del Mantaro es rico en manifestaciones folclóricas y artesanales, Huancayo recibe siempre a sus visitantes en un clima generalmente acogedor y saludable, templado y seco. Tiene 3 estaciones muy marcadas, de noviembre a abril su temporada de lluvia, de

mayo a julio, temporada de heladas con mucho frío; y de agosto a octubre, meses sin lluvias y fuertes vientos. Casi nunca se ausenta el sol.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU HUANCAYO

Por la decidida actuación de las fuerzas vivas y particularmente de las comunidades campesinas del Valle del Mantaro, se reconoce y autoriza el funcionamiento de la Universidad Comunal del Centro del Perú como Universidad Particular a través del decreto Supremo Nº 46 de fecha 16 de Diciembre de 1959.

El 02 de Abril de 1960, la Universidad Comunal del Centro del Perú inaugura su vida académica con acto patriótico de trascendental importancia para la región central del país, con un fervor jamás vista en la ciudad de Huancayo, en el que participaron las comunidades campesinas vestidos con sus típicos atuendos combinado con su música y el folklore de cada pueblo; asimismo, hubo participación cívica de autoridades, estudiantes y pueblo en general.

Mediante Ley No. 13827 de fecha 30 de Diciembre de 1961 el Congreso de la República dispone la conversión de la Universidad Comunal del Centro del Perú en Universidad Nacional del Centro del Perú denominación vigente a la fecha.

A lo largo de estos 35 años de vida institucional, la universidad ha venido formando generaciones de profesionales de muy alto nivel académico, los mismos que contribuyen con el desarrollo socio económico del país y particularmente de su región central. La presencia de está universidad en el mapa educativo nacional cobra singular importancia al haber creado y logrado el funcionamiento como sus filiales a las hoy

prestigiosas universidades nacionales Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco, Hermilio Valdizán de Huánuco, Faustino Sánchez Carrión de Huacho y Federico Villareal de Lima.

Actualmente la universidad cuenta con 20 facultades y una Escuela de Post-Grado, brindando carreras profesionales con muy alta demanda de servicios educativos, con una población estudiantil de 13,250 estudiantes. Consecuente con sus objetivos de constituirse en la alternativa de formación profesional de más alto nivel en su ámbito de influencia, recientemente dispuso la creación y funcionamiento de la facultad de Ciencias Agrarias con sede en la provincia de Satipo; asimismo se tiene concluido el estudio de factibilidad para el funcionamiento de la facultad de Ingeniería Agroindustrial y Educación Técnica en la provincia de Junín.

La universidad, para el desarrollo de sus actividades de formación académica, investigación, proyección social y extensión universitaria, cuenta con una infraestructura moderna que incluye laboratorios, talleres, aulas, ambientes académico administrativos, bibliotecas, ambientes de recreación y deportes ubicados en la ciudad universitaria, con comodidad, amplitud con tecnología.

Cuenta con las Estaciones y Granjas Experimentales: Estación Experimental Agropecuaria de Satipo, ubicada en la provincia de Satipo, departamento de Junín donde se viene llevando a cabo programas agrícolas y ganaderas importantes para el desarrollo socio económico de la provincia de Satipo. Estación Experimental Agropecuaria El Mantaro, ubicada en el distrito del mismo nombre, provincia de Jauja, departamento de Junín, en la actualidad desarrolla actividades de investigación y producción en programas de papa, cereales y otros, habiéndose obtenido resultados sumamente

satisfactorios, especialmente en papa y cereales al haberse logrado y lanzado al mercado de nuevas variedades.

La Granja Agropecuaria de Yauris, ubicada en el distrito de El Tambo, se enmarca en la investigación de programas de cuyes, aves, vacunos, apícola, lombricultura y otros. Son reconocidos a nivel nacional e internacional sus avances en investigación de cuyes que ubican a está institución como una de las pioneras en este campo.

Asimismo, cuenta con una Planta Piloto Metalúrgica ubicada en el distrito de El Tambo y la Planta Concentradora de Minerales de Huari ambas dedicadas al procesamiento de minerales y la obtención de concentrados, constituyéndose en alternativas para los pequeños mineros de la zona, en los requerimientos de procesamiento de minerales y servicios de laboratorios.

Otras de sus unidades productivas es la Planta de Procesamiento de Derivados Cárnicos ubicada en el distrito de El Mantaro, cuya producción está garantizada a través de la Facultad de Industrias Alimentarías. La Facultad de Ingeniería Química viene llevando adelante proyectos en cerámica, alcohol, tiza, champú y otros con enfoque empresarial.

La universidad para el logró de sus objetivos cuenta actualmente con convenios de cooperación y asistencia técnica con diversas instituciones locales, nacionales y extranjeras; convenios que constituyen garantía de un desarrollo académico pleno. Destacan entre éstos a nivel internacional los celebrados con la Universidad de Bath de Inglaterra, Chapingo de México, Escuela de Post-Graduados de México, Universidad de Buenos Aires de Argentina ; y a

nivel nacional los celebrados con la Universidad del Pacífico y la Pontificia Universidad Católica.

El esquema de desarrollo, con cara al inicio del tercer milenio, se inserta en un plan de funcionamiento y desarrollo con enfoque estratégico, que orienta su accionar en el mediano y largo plazo, bajo una visión de "UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU, UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA", que significa una universidad moderna y competitiva, eficiente y eficaz en el uso planificado de sus recursos humanos, materiales, de infraestructura y otros, con un fuerte liderazgo de sus órganos de gobierno ; una universidad capaz de lograr su desarrollo con un soporte financiero adicional a las transferencias de tesoro público proveniente de los ingresos generados por sus diferentes unidades productivas.

A continuación presentamos la visión, misión y valores de la UNCP.



Ser Universidad innovadora, humanista,
generadora de ciencia y tecnología,
líder en la promoción del desarrollo sostenible regional.



Formar profesionales competentes,
investigadores con identidad y práctica de valores,
comprometido con el desarrollo regional.



VALORES INDIVIDUALES

Creatividad

Honestidad

Solidaridad

Compromiso

Responsabilidad

Respeto

VALORES INSTITUCIONALES

Verdad

Liderazgo

Equidad

Tolerancia

Trabajo en equipo

Libertad

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

El 31 de diciembre de 1979 un grupo de profesionales se organizan constituyendo la Asociación Promotora “Los Andes”, sin fines de lucro, con la finalidad de crear una Universidad Particular en la ciudad de Huancayo.

La Asociación Promotora da inicio a la inscripción de postulantes a la Universidad el 02-05-81 y constituye la comisión del primer examen de admisión el 25-11-81.

En enero de 1982 la Universidad lleva a cabo el proceso de matrícula de 1409 alumnos con 24 secciones en 3 turnos y en sus 09 carreras Ingeniería Industrial, Civil, Agrícola y Forestál; Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, derecho y Educación Técnica. El II ciclo académico se inicia el 16-50-83 con 520 alumnos matriculados en 14 secciones.

El Dictamen del Proyecto de Ley-UPLA es debatido en la Cámara de Senadores el 15-12-83, sustentado por el Senador Manuel Ulloa y apoyado por el Senador Ramiro Prialé, siendo APROBADO el proyecto a las 9.15 p.m. Acto seguido, el Senado remite la autógrafa de Ley de creación de la UPLA y el Presidente de la República Arq. Fernando Belaúnde Terry PROMULGA la Ley Nº 23757, con 5 artículos y las carreras de Ingeniería Industrial, Agrícola, Administración, Contabilidad, Derecho y Educación Técnica, y como entidad organizadora la Asociación Promotora “Los Andes”. Está ley es promulgada el 30-12-83.

En realidad la historia de la UPLA, recién comienza a ser escrita. Sería conveniente que los mitos e historia sobre los líderes, fundadores o innovadores se escriban, por que serviría para motivar a los individuos y guiarlos en la adversidad y la incertidumbre y orientarlos para que tengan conductas apropiadas y esperadas.

A continuación describimos su visión, misión, principios y valores.

Visión

"Seremos una universidad científica, tecnológica, humanista, líder y competitiva, brindando servicios académicos de calidad, realizando innovación científico-tecnológica y gestión empresarial, consolidando una institución involucrada en el desarrollo regional y nacional"

Misión

"Buscar la verdad y eficacia académico-administrativa para formar científicos, tecnólogos y profesionales competitivos involucrados en el desarrollo regional y nacional mediante:

- La formación de científicos, tecnólogos y profesionales con alta calidad humana, líderes competitivos y con valores positivos.
- El fomento y realización de investigación científica básica y tecnológica, coadyuvando a la solución de problemas socioeconómicos regional y nacional.
- La realización de proyección social y extensión universitaria para contribuir al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales; conservando, acrecentando y transmitiendo cultura.
- La promoción del desarrollo humano mediante el uso apropiado de la cultura, como instrumento de desarrollo económico y social.
- La permanencia de los mejores profesionales con reconocida productividad científica y tecnológica, mediante incentivos y la actualiza ción permanente.
- La identificación de ventajas comparativas y su transformación en ventajas competitivas.
- El logró de una universidad con solvencia económica y financiera, generando un desarrollo sostenible.

PRINCIPIOS

- Científico
- Democrático
- Unitaria
- Empresarial

VALORES

- Verdad
- Honradez
- Justicia
- Disciplina
- Lealtad
- Libertad
- Perseverancia

UNIVERSIDAD CONTINENTAL DE CIENCIAS E INGENIERIA

La Asociación Universitaria Continental, Promotora de la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería con sede en la ciudad de Huancayo, en cumplimiento con las disposiciones legales y reglamentarias establecidas por la Ley Nº 26439 y por el Consejo Nacional para la Autorización y Funcionamiento de Universidades (CONAFU) presentó la justificación del proyecto de la Universidad, la misión y el compromiso institucional, así como los requerimientos exigidos por el CONAFU con su respectiva documentación que sustenta los lineamientos del proyecto institucional, acreditando el cumplimiento efectivo establecido en el artículo 7º de la Ley 26439.

En la sesión del 12 de junio de 1998, el pleno de CONAFU acordó la autorización provisional de la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería con las carreras de Administración con Mención en Marketing y Negocios Internacionales, Ingeniería Informática y Contabilidad.

Mediante Resolución Nº 429 – 98 – CONAFU, del 30 de junio de 1998, la Universidad inició sus labores académicas, de proyección social, de investigación y extensión universitaria. Luego de aproximadamente cuatro años de funcionamiento,

gestionó su adecuación a la Ley de Promoción de la Inversión en Educación, DL 882, y el CONAFU, en cumplimiento del artículo 13º de su Reglamento General, aprobado con Resolución Nº 104 – 2000-CONAFU del 31 de julio del 2002 y por acuerdo del pleno, en su sesión del 12 de julio de ese mismo año.

De esa manera fue creada la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería (UCCI), en la actualidad viene formando a profesionales que lideren el desarrollo empresarial de la región y del país. Profesionales creativos e innovadores, con una sólida concepción humanística, con vocación para hacer empresa y proyectarse a nivel internacional, con clara visión del potencial de oportunidades económicas y con el firme compromiso de servicio a la comunidad.

La UCCI inicio sus actividades pensando en una nueva filosofía educativa basada en valores, logrando en este corto tiempo promover el cambio en la formación, no sólo de profesionales, sino de seres humanos capaces de afrontar los retos y desafíos de una sociedad como la nuestra.

La UCCI vienen avanzando en el tiempo, buscando en todo momento brindar servicios diferenciados y de calidad que nos ayuden a generar una cultura que se ajuste a las características y exigencias de la globalización.

VISIÓN

Ser la universidad de excelencia académica, reconocida por su vocación de servicio.

MISION

Transformar a las personas en profesionales íntegros y emprendedores,

y contribuir al desarrollo de la sociedad.

Principios

Los principios de la UCCI son:

1. El respeto a la dignidad humana.
2. El pluralismo y la libertad de pensamiento, de crítica, de expresión y de cátedra.
3. Democracia.
4. Búsqueda de la verdad.
5. Afirmación de los valores individuales y sociales al servicio de la comunidad.

Valores:

Nuestros Valores nos definen como:

A. UNA UNIVERSIDAD GLOBAL

Porque afrontamos con optimismo los desafíos de la globalización y las exigencias de la competitividad. Dispuestos a pensar globalmente y asumir estándares internacionales en su actuación local.

B. UNA UNIVERSIDAD MODERNA

Porque nos adaptamos rápidamente a los cambios, promoviéndolos y anticipándonos a ellos, asimilando los recursos de la tecnología educativa.

C. UNA UNIVERSIDAD HUMANISTA

Porque brindamos formación integral, para ser forjadores de una cultura más justa, fraterna y solidaria.

D. UNA UNIVERSIDAD SISTÉMICA

Porque trabajamos para ser una organización inteligente, flexible en su estructura y sinérgica en su acción, para brindar un servicio de excelencia académica y procesos operativos de calidad.

TABLA N° 1

COMPARACION VISION-MISION-PRINCIPIOS-VALORES

DE LAS TRES UNIVERSIDADES

UNIVERSIDAD	VISION	MISION	PRINCIPIOS	VALORES
UNCP	Ser Universidad innovadora, humanista, generadora de ciencia y tecnología, líder en la promoción del desarrollo sostenible regional.	Formar profesionales competentes, investigadores con identidad y práctica de valores, comprometido con el desarrollo regional.		**VALORES INDIVIDUALES** • Creatividad • Honestidad • Solidaridad • Compromiso • Responsabilidad • Respeto **VALORES INSTITUCIONALES** • Verdad • Liderazgo • Equidad • Tolerancia • Trabajo en equipo • Libertad
UPLA	"Seremos una universidad científica, tecnológica, humanista, líder y competitiva, brindando servicios académicos de calidad, realizando innovación científico-tecnológica y gestión empresarial, consolidando una institución involucrada en el desarrollo regional y nacional"	Buscar la verdad y eficacia académico-administrativa para formar científicos, tecnólogos y profesionales competitivos involucrados en el desarrollo regional y nacional	• Científico • Democrático • Unitaria • Empresarial	• Verdad • Honradez • Justicia • Disciplina • Lealtad • Libertad • Perseverancia
UCCI	Ser la universidad de excelencia académica, reconocida por su vocación de servicio.	Transformar a las personas en profesionales íntegros y emprendedores, y contribuir al desarrollo de la sociedad.	• El respeto a la dignidad humana. • El pluralismo y la libertad de pensamiento, de crítica, de expresión y de cátedra. • Democracia. • Búsqueda de la verdad. • Afirmación de los valores individuales y sociales al servicio de la comunidad.	• Una universidad global • Una universidad moderna • Una universidad humanista • Una universidad sistémica

Fuente: EXTRAIDA DE LAS MEMORIAS DE LAS tres universidades (UNCP, UPLA Y UCCI)

Habría que distinguir para comprende la diferencia conceptual que existen entre principios valores. Los principios se consideran, normalmente, inmutables a través del tiempo. Cambiar los principios, para muchos, es como cambiar de moral, como ser incoherente en la vida. Cuando se está hablando de estos principios, se entiende como tales, entre otras cosas, la dignidad de la persona, el respeto a la palabra dada, la integridad, la honestidad, la lealtad, el respeto la vida, procurar hacer el bien, amar la patria, etc. Pareciera que la UPLA y la UCCI, no distingue está diferencia semántica al confundir principios con valores y viceversa.

En realidad los valores arriba expresados son realmente principios hay cosas que en realidad corresponden a lo que llamamos valores (honestidad, lealtad...) y otras que más propiamente las colocaríamos al nivel de los principios o normas básicas naturales (procurar hacer el bien, respetar la vida...), porque tienen un carácter más fundamental. Quien llama principios a aquellos valores es porque les está asignando ese carácter, les está dando una validez especial, por encima de circunstancias variables.

Los valores son procesos mentales que nos permiten transformar nuestras necesidades fundamentales en objetivos y metas. De acuerdo con Siliceo (1997), los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la universidad, mismos que permitirán de manera óptima el logró de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

No sólo hay principios en ciencias como la física. Los encontramos en el campo jurídico, médico o administrativo, por ejemplo la buena fe, la salud, la calidad, la excelencia o el servicio. Pero no se puede colocar en un mismo orden de análisis la excelencia que la dignidad humana. Lo primero es un principio administrativo y lo segundo es un derecho humano fundamental que corresponde a una ley natural que no puede ser cambiada por nadie. Lo mismo podría decirse de valores que a veces se colocan como principios: honestidad, lealtad, integridad, etc. En realidad se trata de valores (en sentido de algo bueno y deseable como ideal realizable) que también pueden darse como virtudes personales. La UCCI, no ha sabido formular adecuadamente sus valores lo que podría acarrear problemas a la hora de plasmar su visión y misión.

2.2.2.4 MODELOS PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los instrumentos utilizados para evaluar el clima organizacional, son la representación de una realidad organizacional.

Una serie de autores nos presentan una diversidad de factores que intervienen en el análisis del clima organizacional. En la tabla Nº 2, visualizamos la propuesta de los autores en relación a los factores que conforman el clima organizacional:

TABLA N° 2

MODELOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Autores	Factores estudiados
Litwin;Stinger(1968)	Estructura Responsabilidad Riesgos Recompensa Sentimiento de apoyo Conflicto
Modelo de Kolb et al. (1986)	Conformismo

Modelo Sbragia(1983)	Responsabilidad Patrones Recompensas Claridad Organizacional Calor y apoyo Liderazgo Estado de tensión Conformidad exigida Énfasis en la participación Proximidad de la supervisión Consideración humana Adecuación de la estructura Autonomía presente Recompensas proporcionales Prestigio obtenido Cooperación existente Patrones enfatizados Actitud frente al conflicto Sentimiento de identidad Tolerancia existente Claridad percibida Justicia predominante Condiciones de progreso Apoyo logístico proporcionado Reconocimiento proporcionado Forma de control
Modelo de Halpin e Grolf(1983	Falta de involucramiento Obstáculo Espíritu Amistad Distancia Producción Estimulo Consideración
Schneider (1975)	Soporte administrativo Estructura administrativa Preocupación con nuevos servidores Independencia de los servidores Conflictos internos Satisfacción general
Campbell et.at. (1970	Autonomía individual Grado de estructura Orientación para recompensa Consideración, calor humano y apoyo
La Follete, Sims(1975)	Grado efectivo en relación a otras personas de la organización Grado efectivo en relación a la supervisión/organización; Claridad de las políticas y promociones Presiones en el trabajo y patrones de desempeño Comunicación abierta ascendente.

	Riesgo en la toma de decisiones
Colossi(1991)	Filosofía y ambiente general en la empresa Condiciones físicas de trabajo Sistema de evaluación y control Entrenamiento y desenvolvimiento profesional Progreso funcional Comportamiento de los Jefes Satisfacción personal Sistema de asistencia y beneficios sociales Relaciones sindicales
Rizzatti(1995)	Imagen y evaluación Desenvolvimiento de recursos humanos, beneficios e incentivos Organización y condiciones de trabajo Relaciones interpersonales Sucesión político-administrativa y comportamiento de los Jefes Satisfacción personal Identificación con la empresa Proceso de comunicación Sentido de trabajo Política global de recursos humanos Acceso
Modelo de Coda (1997)	Liderazgo Compensación Colaboración entre áreas funcionales Valorización profesional

Fuente: Adaptada por el autor

La revisión de la literatura y de los modelos utilizados para el análisis del clima organizacional permite identificar dos aspectos relevantes:

En primer lugar, el análisis del clima es un instrumento eficaz que establece el hilo ligazón entre el nivel individual y el nivel organizacional. En razón de esto, es muy utilizada para detectar las posibles causas y consecuencias de problemas ocurridos en las organizaciones, sirviendo como instrumento auxiliar en la aplicación de medidas correctivas, principalmente, en la mejoría de la calidad de los servicios y la formulación de estrategias de cambio.

En segundo lugar, los modelos se ajustan dentro de una realidad organizacional concreta peculiar de cada institución estudiada,

abordando aspectos relacionados con sus especificidades y de su campo de acción.

2.2.3 CONCEPTUALIZACION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional paso a ganar credibilidad con los estudios de Hawthorne de Elton Mayo a partir de la década del 30, donde observo que el binomio estructura-tecnología se mostró insuficiente para explicar la realidad organizacional. Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización.

Desde hace décadas los directivos han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, está situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de la decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Está era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán

relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

El comportamiento organizacional, es entonces un estudio sistemático, venciendo la creencia de que el comportamiento ocurre al azar. Está causado y dirigido hacia algún fin que el individuo cree, correctamente o no, que es beneficio de sus intereses.

Para definir el comportamiento organizacional (CO) debemos citar el concepto que nos brindan varios autores: Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. (STEPHEN P. ROBBINS :1999)

El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización (DAVIS, K & NEWSTROM J.:1991)

Inferimos, de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional

En el mismo orden de ideas, diremos que quizás el tema más importante que estudia el CO es el cambio. Este tema está vinculado

con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un sólo sistema, por ello, para conocer realmente que es el comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte de vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa y para la presente investigación favorable para las universidades en estudio

En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma. limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

Para efecto, de nuestra investigación consideramos al comportamiento organizacional como una variable dependiente. y establecimos los siguientes indicadores que sirvieron como propuesta básica inicial del presente estudio:

Motivación producida: Logró, afiliación, poder, agresión, temor

Consecuencia para la organización: productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, accidentabilidad, adaptación, innovación, reputación.

A modo de conclusión, podemos enfatizar que la tarea principal describe la misión u objetivo primario que la empresa debe llevar a cabo. Está función también es primordial en el sentido de proporcionar un parámetro para examinar todos los aspectos del funcionamiento de la organización. Cuando todos los comportamientos organizacionales están enfocados en la provisión de las condiciones y recursos esenciales para el logró de la misión, la institución funciona bien y, al hacerlo, asegura un manejo pertinente y eficaz de las organizaciones.

CAPITULO TERCERO

METODOLOGÍA

3.1 METODOLOGÍA

A partir de la revisión de la literatura utilizada para explicar las variables independiente, interviniente y dependiente, se hizo necesario operacionalizar el problema de la investigación: **¿Cuál es la correlación existente entre la gestión universitaria el clima y comportamiento organizacional de las tres universidades en estudio?** Y para ello, establecimos una serie de criterios que en las páginas siguientes vamos a pasar a explicar.

3.1.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACION

> Las características de la investigación parten de la naturaleza cualitativa y cuantitativa. Para efectos de nuestra investigación enfatizamos en la investigación cualitativa porque a partir de este proceso se obtienen datos del contexto. En el cual los eventos ocurren, en un intento para describir estos sucesos, como un medio para determinar los procesos en los cuales los eventos están incrustados y las perspectivas de los individuos participantes en los eventos utilizando la inducción para derivar las posibles explicaciones basadas en los fenómenos observados.(GORMAN, G.E. & CLAYTON, P.1997:23)

La investigación cualitativa, es caracterizada por los siguientes aspectos:

- El investigador recoge los datos (a través de las distintas técnicas, como observación, análisis de contenidos, encuestas, grupos de discusión,...)
- Concepción múltiple de la realidad (como fenómeno complicado y no evidente: conocer qué elementos la componen, cómo intervienen,...)
- Comprensión de los fenómenos (La investigación experimental pretende explicarlos)
- Interacción entre investigador y objeto investigado.
- Conocimiento ideográfico.
- El significado que las personas dan al trabajo, es preocupación esencial del investigador.
- Utilización del conocimiento tácito (a través de la experiencia y la interacción, es un conocimiento "experto"; aparece tanto a la hora de recoger la información como a la hora de analizar los datos; en la investigación experimental sólo se daría en el momento de definir los problemas e hipótesis).El investigador utiliza el enfoque inductivo en el análisis de sus datos.
- Dificultad para establecer relaciones de causa-efecto (no es su objetivo)
- La investigación se diseña sobre la marcha (una vez que se ha planificado la investigación el resto va a depender de las fases y de los objetivos que vayan presentándose)
- Criterios de validez propios (no nos interesa la capacidad de generalización, pero los resultados tienen que justificar su por qué y sobre todo tiene que ser una investigación que ha de servir para algo.)

Este tipo de investigación trata de un nivel de la realidad que no puede ser cuantificado. De está forma, el estudio encaja perfectamente en este enfoque, por tratarse de un estudio de percepciones individuales, donde siempre existirán variables imprevisibles en cantidades interminables, difíciles de ser mapeadas, y que influencian las variables que se quieren explorar.

El tipo de investigación a utilizar es la investigación aplicada por ser su alcance práctico y aplicativo. Por su dimensión la investigación es de tipo no experimental, por que se centró en analizar, cual es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado. Es de carácter descriptivo, así como su diseño es descriptivo, por cuanto mide, clasifica y analiza las variables para contestar las preguntas. Tomando como premisa que para conducir la investigación comparada es esencial contar con una estructura teórica o, por lo menos, una serie de hipótesis que se pueden extraer de estudios previos. (JORDI. 1997:45)

3.1.2 METODO Y DISEÑO DEL ESTUDIO

METODO

Los métodos científicos a utilizarse en la investigación, son los de uso generalizado por cualquier disciplina y adaptado a la temática materia de la investigación.

1) **Método inductivo-deductivo.-** Método que permitió formular proposiciones de carácter global relacionados al estádo situacional de las universidades en estudio, como resultado del proceso de gestión universitaria.
2) **Método analítico**.- Método que permitió analizar las características y el comportamiento de las variables objeto de la presente investigación
3) **Método comparativo.-** Método que permitió analizar el objeto o fenómeno especifico del estudio, en este caso comparar las tres universidades en sus aspectos: gestión, clima y

comportamiento, en el cómo y el por qué de la acción. Buscamos, explicar las diferencias de las variables, así como las semejanzas entre las universidades. El estudio comparativo por lo tanto, nos llevo a analizar in situ las dimensiones e indicadores, cuyos desenvolvimientos fueron tan variados y complejos tal como se muestra en los resultados de la investigación, lo cual, implicó un gran esfuerzo por conocer los elementos que caracterizaban el fenómeno estudiado comparativo de cada una de las universidades.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Partiendo de la variable independiente, interviniente y dependiente esbozamos las siguientes interrogantes:

TABLA N°3

INTERROGANTES DE LA INVESTIGACION

VARIABLE INDEPENDIENTE
¿La gestión universitaria viene afectando al clima organizacional?



VARIABLE INTERVINIENTE
¿El clima organizacional está perturbando la motivación en los docentes y no docentes?



VARIABLE DEPENDIENTE
¿La gestión y el clima organizacional están trayendo consecuencias negativas a las universidades?

Fuente: Elaboracion propia

Luego, de establecer las interrogantes pertinentes el diseño que utilice fue por objetivos conforme al esquema siguiente:

OG = Objetivo general

OE = 0bjetivos específicos en número de cinco.

HP = Hipótesis General

CF = Conclusión final

TABLA Nº 4

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO	**Objetivos** **OG** **OE_1** **OE_2** **OE_3** **OE_4** **OE_5**	**CONCLUSIONES**	**Hipótesis** **Hipótesis general** **Hipótesis especifica**

Para efectos de la presente investigación entendemos por:

CLIMA ORGAN IZACIONAL:

El clima organizacional es un filtro o un **fenómeno interviniente** que media entre los factores del **sistema organizacional** (estructura, liderazgo, toma de decisiones**), y las tendencias motivacionales** que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. (GO NÇALVES. 1997: 42)

GESTIÓN UNIVERSITARIA:

Viene a ser la capacidad de cristalizar el proceso administrativo en sus aspectos de: planeación, organización, dirección y control.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la universidad.

3.1.3 HIPÓTESIS

En base en los objetivos del presente estudio se formularon las siguientes hipótesis:

HIPOTESIS DEL TRABAJO

"La inadecuada gestión universitaria genera un determinado clima organizacional y este sobre las motivaciones de los trabajadores y el comportamiento originando una gran variedad de consecuencias para la organización"

HIPOTESIS ESPECÍFICA

A- "Existen diferencias de percepciones sobre gestión, clima y comportamiento entre las tres universidades estudiadas"

B.-"Existe una inadecuada gestión universitaria, traduciéndose en el desconocimiento de la visión, objetivos y metas institucional."

C.- "La percepción sobre el clima organizacional en las tres universidades es débil, e insatisfactorio"

D.-"El comportamiento organizacional genera desmotivación y consecuencias no muy favorables para los trabajadores universitarios"

VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACION

Basados en los análisis de los factores y variables establecidos en el marco teórico y en los diferentes modelos sugeridos, principalmente por LITWIN Y STRINGER. (1968) y el Modelo SBRAGIA. (1983) es que definimos las variables e indicadores para el análisis de la gestión, el clima y el comportamiento organizacional en las universidades. La propuesta para el presente estudio es:

TABLA Nº 5

VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO

VARIABLE INDEPENDIENTE VARIABLE 1. GESTION UNIVERSITARIA	VARIABLE INTERVINIENTE VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	VARIABLE DEPENDIENTE VARIABLE 3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Planificación Visión y la Misión (VM) Objetivos y metas (0M Estrategias y Políticas (EP) **Organización** Estructura Orgánica (EO) Tecnología (TE) Estructura social (ES) **Dirección** Liderazgo(LI) Toma de Decisiones(TD) Trabajo en Equipo(TEE) Competencia (CT) **Control** Proceso de control(PC)	**Estabilidad/Cambio** Innovación (IN) Claridad(CL) Empuje(EM) Presión (PR) Espacio en el trabajo(ET) **Autorrealización** Recompensa y reconocimiento (RE) Responsabilidad CRE) Desafió (DES) **Relaciones** Cordialidad (COR) Intimidad (INT) Identidad (ide Comunicación (CO	**Motivación producida** Logro(LO) Afiliación(AF) Poder(PO) Agresión (AGR) Autonomía (AUT) Temor(TE) **Consecuencia para la U** Productividad(PV) Satisfacción Personal(ST) Rotación(RTO) Ausentismo(AUT) Adaptación (ADAT) Reputación(RPT) Accidentabilidad (ACC)

Fuente: JMSS

3.1.4 POBLACION Y MUESTRA

POBLACION

La unidad de análisis el estudio corresponde a los trabajadores docentes y no docentes de las tres universidades, en tal sentido, se dirige a una población total del estudio que comprende a 1,742 trabajadores.

MUESTRA

La muestra para cada una de las Universidades de la siguiente manera:

Formula

$$n = \frac{Z_0^2\, p.qN}{S^2(N-1) + Z^2\, p.q}$$

n = Tamaño de muestra (1º aproximación)
We = Ponderación del estrado: We = Ne/N

N = Población objetivo
Ne = Población del estrato

$$ne = n\left(\frac{Ne}{N}\right) = n.We$$

(p) = Proporción favorable

q = 1-p

S = Error admisible 5% (0,05)

Z = Margen de confianza 95% ⇒ Z_o = 1.96

Datos

Z=0. 95 ⟶ Z_o = 1.96
p = 0.5
q = 0.5
N = 1,792
S = 0.1

CUADRO Nº 1

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU

ESTRATOS	UNCP
DOCENTES	720
NO DOCENTES	300
TOTAL	1020

FUENTE: OFICINA PERSONAL UNCP

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (720)}{(0.10)^2 (720-1) + (1.96)2 (0.5) (0.5)} = \frac{691.488}{7.794} = 88.720 = 89$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (300)}{(0.10)^2 (300-1) + (1.96)2 (0.5) (0.5)} = \frac{288.12}{3.9504} = 72.93 = 73$$

CUADRO Nº 2

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

ESTRATOS	UPLA
DOCENTES	537
NO DOCENTES	80
TOTAL	617

FUENTE: OFICINA PERSONAL UPLA

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (517)}{(0.1)^2 (537-1) + (1.96)2 (0.5) (0.5)} = \frac{496.5268}{6.3204} = 78.55 = 79$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (80)}{(0.1)^2 (80-1) + (1.96)2 (0.5) (0.5)} = \frac{76.832}{2.7298} = 28.1456 = 28$$

CUADRO Nº 3

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD CONTINENTAL CIENCIAS E INGENIERIA

ESTRATOS	UCCI
DOCENTES	98
NO DOCENTES	59
TOTAL	**157**

FUENTE: OFICINA PERSONAL UCCI

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (98)}{(0.1)^2 (98-1) + (1.96)2 (0.5) (0.5)} = \frac{94.1192}{10.664} = 8.8225 = 9$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (59)}{(0.1)^2 (59-1) + (1.96)2 (0.5) (0.5)} = \frac{56.6638}{6.7604} = 8.38 = 8$$

CUADRO N°4

DISTRIBUCION DE LOS INFORMANTES

ESTRATOS	UNCP	UPLA	UCCI	TOTAL
DOCENTES	89	79	9	177
ADMINISTRATIVOS	73	28	8	109
TOTAL A ENCUESTAR	162	107	17	286

FUENTE: RESUMEN CUADRO N°1, 2 Y 3

Los sujetos encuestados fueron 286 personas, donde 186 son docentes universitarios y 100 trabajadores administrativos. Cabe reiterar que se aplicará una encuesta a los 286 colaboradores que se desenvuelven en las áreas académicas y administrativas.

3.1.5 PROCEDIMIENTOS PARA EL ANALISIS CUALITATIVO

Para fines del presente estudio adoptamos la técnica que usa el instrumento sistematizador en la recolección de información mensurable y cuantitativo de la investigación que es una escala para medir la correlación de la gestión, clima y comportamiento organizacional. La presente propuesta de investigación, hizo uso de la recolección de los datos de carácter cualitativo con la finalidad de ratificar y/o confrontar datos colectados en la investigación cuantitativa y confirmando o no las hipótesis de investigación.

Existe una relación cognitiva traducida apenas en números, visto la complejidad y la originalidad creadora de las relaciones interpersonales y sociales.

Los instrumentos de medición que se utilizaron especialmente para la presente investigación fueron:

A. Hoja introductoria informando sobre el objeto total de la investigación, solicitando su colaboración y garantizando absolutamente confiabilidad.

B. Cuestionario que hace referencia a las variables socio laborales, donde se exploraron:

- Los cargos
- La condición de nombrado o contratado
- Edad
- Tiempo de servicios

C. La escala utilizada evalúa las variables de la investigación. Este instrumento consta de seis posibilidades de respuesta 1, 2, 3, 4, 5, 6, las mismas que tienen juicios cualitativos de valor que será utilizado y adecuado de acuerdo a la respuesta de los informantes, que a continuación detallamos:

TABLA Nº 6

POSIBILIDADES DE RESPUESTAS Y JUICIOS CUALITATIVOS

A LAS ALTERNATIVAS

POSIBILIDADES DE RESPUESTÁ	JUICIO CUALITATIVO (1)	JUICIO CUALITATIVO (2)	JUICIO CUALITATIVO (3)
6	Optimo(opinion muy favorable)	Muy satisfecho	Concuerdo totalmente
5	Muy bueno(opinión favorable)	Satisfecho	Concuerdo en gran parte
4	Aceptable(moderadamente)	Más o menos	Más de acuerdo que
3	Entre aceptable e inaceptable	Insatisfecho	desacuerdo
2	Medianamente deficien te	Muy insatisfecho	Más desacuerdo que acuerdo
1	Deficiente(opinión desfavorable)	No sabe	Desacuerdo en gran parte
			Desacuerdo totalmente

Fuente: elaboración propia

Se estudiaron 9 dimensiones: Planificación, Organización, Dirección, Control Estabilidad, Autorrealización, Relaciones, Motivación y Consecuencia. Cada una de ella, con sus respectivas subescalas. Se definió como satisfactorio valores superiores al 55%.

CAPITULO CUARTO
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

En el presente capítulo presentamos y analizamos los resultados del manejo de los datos obtenidos en cada una de las variables estudiadas de la muestra
Habiéndose precisado los factores que intervienen en el problema, al haberlos definido y analizado, hasta determinar el tipo de condicionamiento que los une, obtuvimos un conjunto de variables relacionadas entre si, de cierta manera organizamos estás relaciones observadas de modo tal que construimos, un esquema que expresaba el cuadro general del problema. El objetivo es presentar los resultados del análisis de los datos, es decir, mostrar si los datos obtenido apoyan o no a las hipótesis de la investigación. Para desarrollarlo fue necesario procesar la información recabada, para proceder posteriormente a su análisis.

El análisis de los datos de la presente investigación fue dividida en dos partes:
1) Perfil de los encuestados
2) Análisis de las respuestas de los encuestados

4.2 PERFIL DE LOS INFORMANTES CLAVES

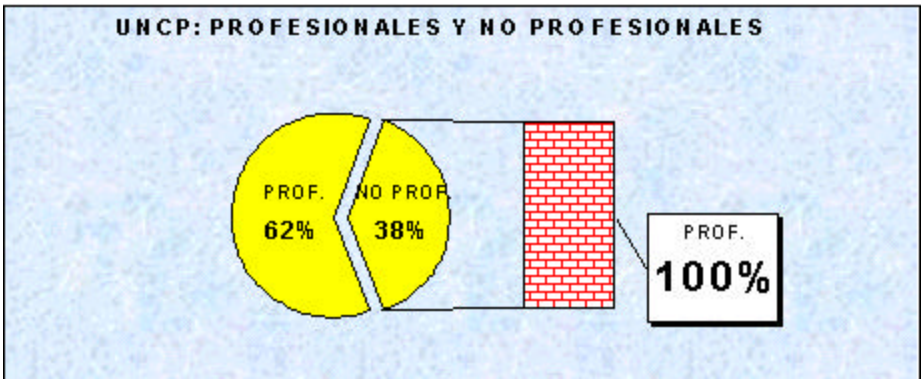
Los informantes claves fueron seleccionados para participar de la investigación por la presentación del siguiente perfil, por tener un nivel de educación superior e incluyendo posgraduados, con aquellas personas que cuentan con más de 5 años de labor y haber tenido experiencias en funciones académicas y administrativas. Con los trabajadores no docentes, se procedió en forma análoga.

CUADRO Nº 5
CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS DE LA MUESTRA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ

CARACTERISTICAS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
EDAD MEDIA	43. y 54.	35. y 41
PROFESIONALES	100%	62%
ESTÁDO CIVIL Casado(a)	83%	74%
Soltero(a)	12%	11%
Viudo(a):	2%	1%
Separado(a)	3%	4%
TIPO DE CONTRATO Contratado	29%	43%
Nombrado	71%	57%
AÑOS DE SERVICIOS	12.23 y 25.77	10.42 y 26.17

Fuente: Oficina de Personal de la UNCP

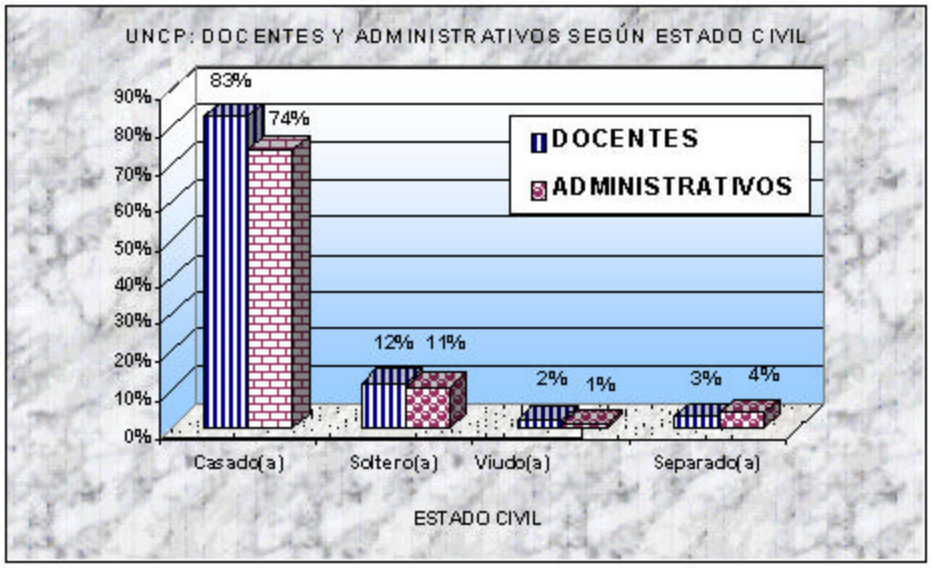
GRAFICO Nº 1
PROFESIONALES Y NO PROFESIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ



NOTA: En el gráfico; se observa quela mayor población de trabajadores como docentes y administrativos se encuentran con un vínculo familiar formalizado esto demuestra una solidez familiar de los trabajadores, y el 3% y 4% de los trabajadores están entre separados y divorciados.

GRAFICO N°2

ESTÁDO CIVIL

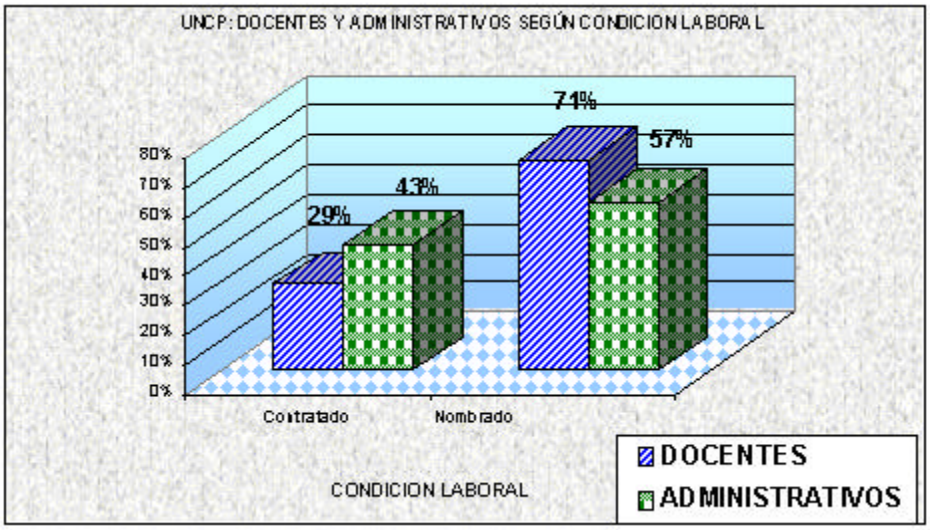


NOTA: En el grafico; se observa que la mayor población de trabajadores como docentes y administrativos se encuentran con un vínculo familiar formalizado esto demuestra una solidez familiar de los trabajadores, y el 3% y 4% de trabajadores están entre separados y divorciados.

GRAFICO N° 3

CONDICION LABORAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU



NOTA: En el gráfico se observa que el 71% de los docentes es nombrado y el 29% contratado, en cuanto a los trabajadores administrativos el 57% son nombrados y el 43% son contratados, tendiendo el mismo comportamiento de incidencia que los docentes.

CUADRO N° 6

CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS DE LA MUESTRA

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

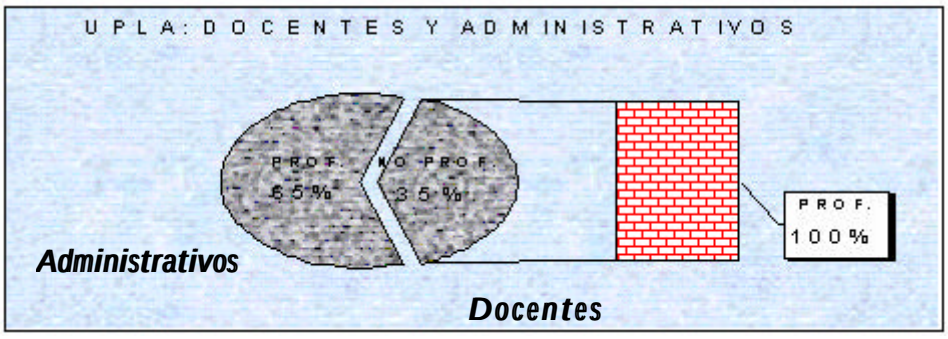
CARACTERISTICAS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
EDAD MEDIA	44 y 60	37 y 46
PROFESIONALES	100%	65%
ESTÁDO CIVIL : Casado(a)	87%	80%
Soltero(a)	10%	15%
Viudo(a)	1%	1%
Separado(a)	2%	3%
TIPO DE CONTRATO Contratado	60%	59%
Nombrado	40%	41%
AÑOS DE SERVICIOS	5.23 y 21	5 y 21

Fuente: Oficina de Planificación

GRAFICO N° 4

PROFESIONALES Y NO PROFESIONALES

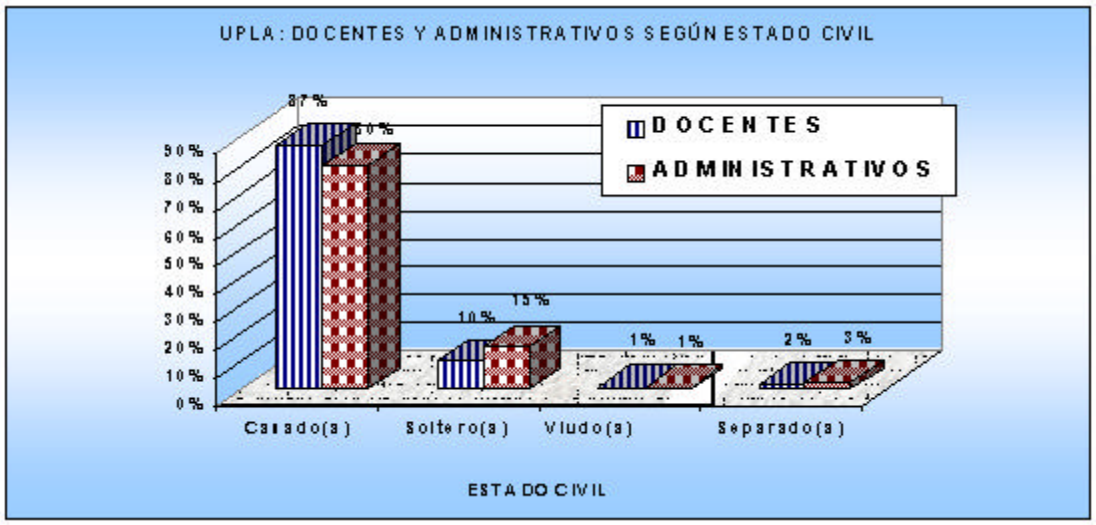
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES



Nota: En la Universidad Peruana Los Andes el 100% de los docentes son profesionales; En cuanto, los trabajadores administrativos los 65% del total son profesionales y el 35% son técnicos y auxiliares.

GRAFICO N° 5
ESTÁDO CIVIL

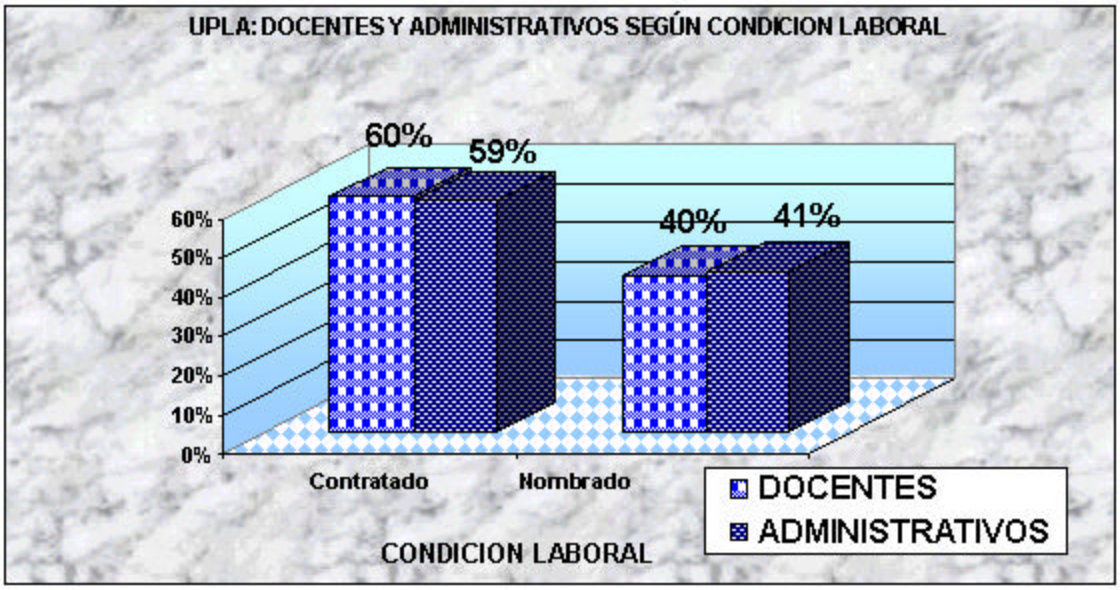
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES



NOTA: En el grafico; se observa que la mayor población de trabajadores como docentes y administrativos se encuentran con un vínculo familiar formalizado esto demuestra una solidez familiar de los trabajadores, y el 2% y 3% de los trabajadores separado

GRAFICO N°6

CONDICION LABORAL-UPLA



NOTA: En el gráfico se observa al contrario de la UNCP porque el 40% de los docentes es nombrado y el 60% contratado, en cuanto a los trabajadores administrativos el 41% son nombrados y el 51% son contratados, tendiendo la misma relación de incidencia que los docentes.

CUADRO N° 7

CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS DE LA MUESTRA

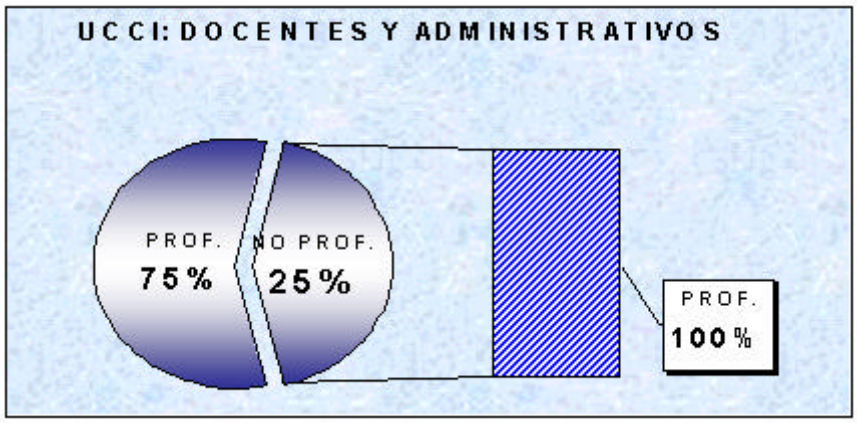
UNIVERSIDAD CONTINENTAL DE CIENCIAS E INGENIERÍA

CARACTERISTICAS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
EDAD MEDIA	43. y 54	35 y 41
PROFESIONALES	100%	75%
ESTÁDO CIVIL : Casado(a)	85%	84%
Soltero(a)	15%	15%
Viudo(a)	0%	0%
Separado(a)	0%	1%
TIPO DE CONTRATO: Contratado	87%	75%
Nombrado	12%	15%
AÑOS DE SERVICIOS	5 y 7	4 y 7

Oficina de Planificación

GRAFICO N°7

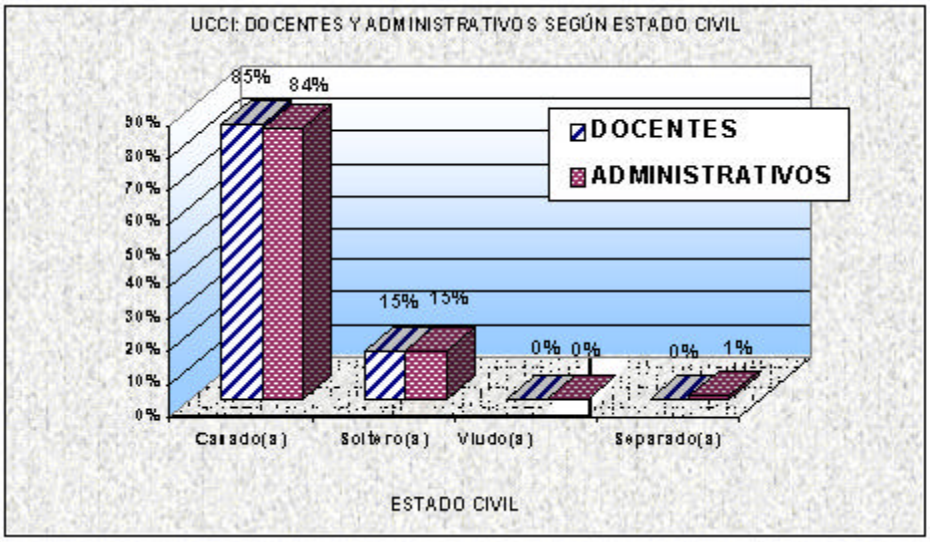
PROFESIONALES Y NO PROFESIONALES-UCCI



NOTA: En la Universidad Continental el 100% de los docentes son profesionales; Y los trabajadores administrativos cuentan con 75% de profesionales y el 25% con técnicos y auxiliares.

GRAFICO N° 8

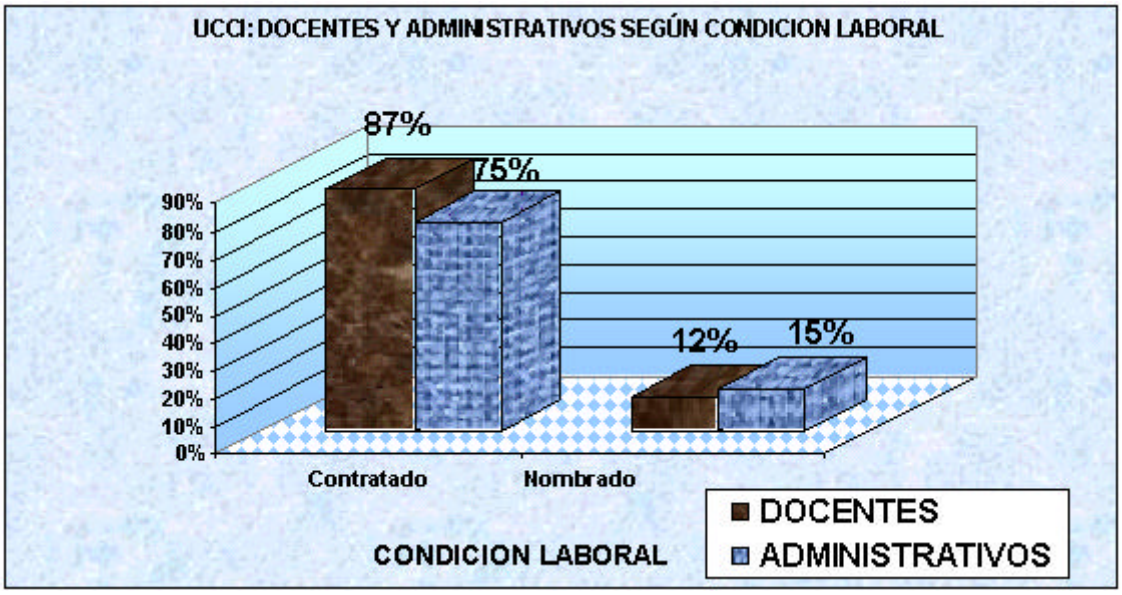
ESTÁDO CIVIL



NOTA: En el presente gráfico; se muestra que la mayor población de docentes y administrativos son casados con mayor incidencia de solidez familiar y solamente el 1% de los administrativos son separados, existiendo una mínima población con desunión familiar.

GRAFICO N° 9

CONDICION LABORAL



NOTA: En el gráfico se observa que en la Universidad Continental existe la menor cantidad de trabajadores nombrados tanto 12% de docentes y 15% de administrativos respectivamente y la mayor población es contratada, el 87% de docentes y 75 administrativos respectivamente.

ANÁLISIS GENERAL DE LAS CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS

El comportamiento humano en las universidades aludidas en el estudio muestra una variedad y una diversidad elocuente, por cuanto hallamos:

En la categoría primaria encontramos la edad y el género, donde los trabajadores influyen relativamente poco sobre estás características:

EDAD

Se dice que cuando las personas ingresan que a la vida laboral docente o no docente, su trabajo es algo nuevo o interesante, mientras las exigencias de la organización aun son muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad en el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece.

También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

GÉNERO

Según, HELLRIEGEL-SLOCUM-WOODMAN. (1998:16) señala que a las mujeres les interesan aspectos del trabajo, por lo que el hombre no demuestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo las mujeres con desventajas necesitaban más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio los hombres con desventajas se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. En Latinoamérica las mujeres priorizan más el hogar que el trabajo y buscan horarios que le permita combinar sus actividades de trabajo, Mientras, que en Norteamérica y Europa las mujeres priorizan el trabajo por el de su familia. Según, HELLRIEGEL-SLOCUM-WOODMAN. (1998:16) las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia.

En las categorías secundarias, donde las personas tienen una mayor influencia relativa sobre ellas durante sus vidas cuando hacen elecciones:

NIVEL EDUCACIONAL

En los docentes el 100% son titulados y el 30% de los trabajadores administrativos carecen del titulo profesional. Mientras menos profesionalización o tecnificación tenga el trabajador, tienden a lograr un nivel pobre de satisfacción. Puede ser por consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Existiendo una asociación directa entre la cantidad de dinero recibido y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica. En términos generales a

un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender las necesidades materiales (descritas por Herzberg) y más autonomía interés y responsabilidad".

CONDICIÓN LABORAL

En las tres universidades más del 70% son trabajadores nombrados y 30% tienen la condición de contratados. Es relativo pensar que los trabajadores nombrados son más responsables que los contratados o tienen más satisfacción laboral. Seria motivo de otro trabajo de investigación, dado que la práctica demuestra lo contrario.

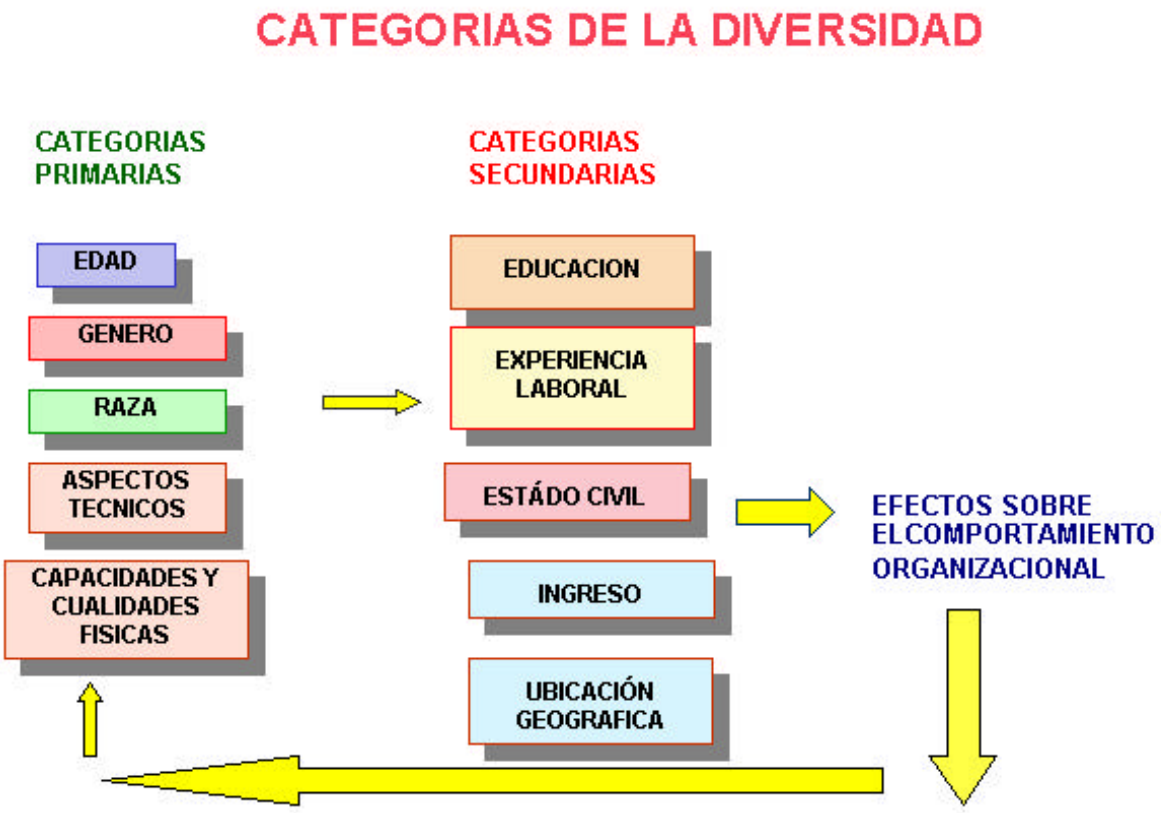
ESTÁDO CIVIL

No hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

AÑOS DE SERVICIOS

La antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador. La UNCP, por ser la más antigua, cuenta con docentes y trabajadores que pasan de los 20 años de servicios. Es decir, la experiencia se comporta de acuerdo a la edad.

FIGURA Nº 5



Adaptado de Hellriegel-Slocum-Woodman.(1998)

4.3 ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENCUESTÁDOS

Los resultados presentados en este capitulo tienen como finalidad analizar la muestra seleccionada y no necesariamente el resultado se generalizara a las universidades en estudio, por cuanto cada una de ellas tienen realidades diferentes.

4.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE (GESTIÓN UNIVERSITARIA)

Los resultados presentados en este ítem tienen como finalidad analizar la muestra seleccionada y no necesariamente el resultado se generalizara a otros grupos o a otras organizaciones. Esperamos que respondan al objeto de estudio de este trabajo: “Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: Un estudio comparativo de tres universidades”

Al analizar los componentes de la variable gestión universitaria, y examinando las respuestas en relación a los componentes de la gestión universitaria en sus dimensiones: Planificación, organización, dirección y control, pretendemos demostrar en que situación y grado de aceptación tienen en cada una de las universidades investigadas. Está compuesto por 4 dimensiones y 12 subescalas:

Ver **TABLA Nº 7**

TABLA N° 7

GESTION UNIVERSITARIA

Planificación:
Visión y la Misión
Objetivos y metas
Estrategias y Políticas

0rganizacion:
Estructura Orgánica
Tecnología
Estructura social

Dirección:
Liderazgo
Toma de Decisiones
Trabajo en Equipo
Competencia

Control:
Proceso de control

Fuente: Elaboración propia

CUADRO Nº 8
VARIABLE INDEPENDIENTE
GESTION UNVERSITARIA

GESTION UNIVERSITARIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU-UNCP			UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES-UPLA			UNIVERSIDAD CONTINENTAL DE CIENCIAS E INGENIERIA UCCI		
JUICIOS CUALITATIVOS INDICADORES	CONCUERD0/CONCUERD0 DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	DESACONCUERD0/DESACUERDO DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	NO SABE NO RESPONDE	CONCUERD0/CONCUERD0 DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	DESACONCUERD0/DESACUERDO DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	NO SABE NO RESPONDE	CONCUERD0/CONCUERD0 DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	DESACONCUERD0/DESACUERDO DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	NO SABE NO RESPONDE
PLANIFICACION	**56**	**42**	**2**	**60**	**39**	**1**	**62**	**37**	**1**
Visión y la Misión	58	40	2	63	37	0	67	32	1
Objetivos y metas	54	43	3	61	38	1	62	37	1
Estrategias y Políticas	55	44	1	55	43	2	57	43	0
ORGANIZACION	**46**	**52**	**2**	**57**	**42**	**1**	**64**	**35**	**1**
Estructura	49	48	3	53	46	1	58	40	2
Tecnología	46	54	0	57	43	0	61	38	1
Estructura social	43	54	3	62	36	2	73	26	1
DIRECCION	**51**	**48**	**2**	**52**	**47**	**2**	**58**	**41**	**1**
Estilo de Liderazgo	50	48	2	51	47	2	62	37	1
Toma de Decisiones	51	48	1	38	61	1	52	47	1
Trabajo en Equipo	51	47	2	52	47	1	54	46	0
Competencia	51	48	1	65	33	2	65	35	0
CONTROL	**47**	**49**	**4**	**58**	**40**	**2**	**61**	**38**	**1**
Proceso de Control	47	49	4	58	40	2	61	38	1

BASE 162 INFORMANTES

BASE 107 INFORMANTES

BASE 17 INFORMANTES

Base (total de encuestádos 286)

Para la interpretación de los resultados comparamos nuestros datos del muestreo y establecimos como premisa que el 100% es una aprobatoria de 20 puntos y un porcentaje debajo del 55%, estaría afectando negativamente a la gestión, al clima y al comportamiento organizacional.

Tal como se aprecia en el Cuadro Nº 8, los resultados obtenidos reflejan variadas percepciones sobre las variables en estudio. Evidenciándose lo siguiente:

A. DIMENSION PLANIFICACION

ARNOLDO HAX Y NICOLAS MAJLUX. (1996:57) señala que la planificación es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una entidad, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Veamos el comportamiento de sus elementos:

LA SUBESCALA, VISIÓN-MISIÓN

La visión de una organización define el tipo de mundo al cual desea contribuir. El Colegio Andino de Huancayo tomo una encuesta a los niños de primaria y les preguntaron en que tipo de mundo quisieran vivir y muchos ellos señalaron que “los niños no padecieran de hambre y que tuvieran acceso a los servicios sociales y de salud y educación que necesitaban para convertirse en ciudadanos felices y productivos”. Fue está visión de los niños lo que motivó al personal y lo impulsó a idear una declaración más elaborada del futuro que querían. Las visiones van más allá del alcance de cualquier organización; representan las esperanzas y los sueños de sus miembros. La visión describe

los cambios en las situaciones económica, política, social o ambiental que el programa espera lograr.

Por otra parte, las misiones constituyen un paso mediante el cual se pone en marcha la visión, la razón de ser de una organización. La misión es una expresión de la manera en que las personas ven el funcionamiento de la organización. Existe en el marco de la visión y comienza el proceso de ponerla en marcha en acciones más concretas. En este sentido, la misión establece las bases para la acción futura y guía a la organización en su elección de estrategias y actividades. Algunos de los principales motivos por los cuales una organización expresa una visión y una misión en enunciados claros son los siguientes:

- promover la claridad de sus objetivos;
- funcionar como base para tomar decisiones;
- obtener compromiso para las metas;
- fomentar la comprensión y el apoyo de sus metas.

La UNCP, tiene una aceptación y/o concuerdan el 58%, mientras que la UPLA 63% y la UCCI 67%. Las posibles causas de los desacuerdos es que en su formulación no haya sido producto del proceso de reflexión y consulta con la comunidad universitaria organizada (rector, vicerrectores, profesores, alumnos, empleados, padres de familia y egresados de la UPLA). Aun, cuando, los niveles son aceptables y aprobatorias están deberían estar en el nivel de excelencia, las que generarían ventajas competitivas.

Mientras la visión coloca a la organización en un conglomerado de organizaciones, es la misión la que responde a las preguntas: ¿Por qué existe está organización? ¿A quiénes presta servicios? ¿Con qué medios presta estos servicios? Los responsables del desempeño de una organización reconocen cada vez más los beneficios de comunicar en forma clara y sencilla la dirección a la que se dirige su organización. Dichas descripciones del futuro de la organización, a quiénes presta servicios, qué es lo que valora y cómo define el

éxito pueden tener una poderosa repercusión en la personalidad de la organización.

LA SUBESCALA OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos se definen como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por intermedio de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Mientras que las metas son expresiones cuantitativas de los objetivos. Se proponen metas para lograr los objetivos a corto y largo plazo. Deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad.

En la UNCP, el 54%, concuerdan con los objetivos y metas institucionales, en la UPLA el 61%, lo encuentra en niveles aceptables mientras que en la UCCI el 62% concuerdan.

Seguimos sosteniendo la falta de compromiso del personal docente y no docente como producto que no son participes en la formulación de la planificación estratégica. La relación armónica en el ambiente de trabajo es importante para el alcance de las metas organizacionales. Si tanto la autoridad universitaria y el colaborador muestran una regular aceptación en la relación, puede estar existiendo una falta de compartimiento por parte del dirigente universitario.

LA SUBESCALA ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, etc.

Las políticas, es el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes por implantar las estrategias porque delinean lo que la organización espera de sus empleados y de sus gerentes.

En el análisis de las respuestas hallamos que comparativamente las tres universidades son percibidas apenas aceptablemente. Por ello, vemos como en la UNCP, es aceptable con el 55%, en la UPLA el 55% y en la UCCI, EL 57%

Podemos apreciar que más del 40% de los trabajadores universitarios no aceptan o no conocen las políticas universitarias y aun peor desconocen lo que es el Plan Estratégico de cada una de sus Instituciones.

En términos generales la dimensión planificación su nivel es apenas concordante, sin embargo desde el punto de vista de la eficiencia, eficacia y productividad ésta no está siendo percibida en un nivel del 100%, tal, como debería de ser.

B. DIMENSION ORGANIZACIÓN

La estructura define las relaciones formales de las personas dentro de las organizaciones. (….).Esas personas deben de estar relacionadas a través de alguna estructura para que su trabajo sea coordinado. Esas relaciones crean

problemas complejos de cooperación, negociaciones y proceso. DAVIS (1999:96)

Las organizaciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicados en contextos complejos cambiantes con los que deben convivir y a los que deben respuestas. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.

LA SUBESCALA ESTRUCTURA

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

Se pregunto a los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, refiriéndonos a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay: ¿Los procesos y procedimientos internos de la universidad son adecuados?
El 49% de los docentes y no docentes de la UNCP, estarían conformes en la forma como se llevan los procesos internos. Habría, un 48 % que no acepta el sistema de procedimientos por ser lentas y rígidas. En la UPLA, el 53%, concuerdan con los procesos internos, mientras que en la UCCI, supera el 58%, por lo tanto es la que mejor maneja está subescala. Aun siendo aceptada no deja de ser deficitaria por cuanto más del 40% de los informantes estarían disconformes de la forma lenta en que se efectivizan los procesos y posiblemente sea por cuanto la tecnología blanda no funciona adecuadamente o está haya caído en obsolescencia. La implantación de un sistema de información gerencial resultaría beneficiosa a las tres universidades, única manera de adelgazar a la organización y volverla más ágil y dinámica para de está manera operativizar los planes y programas establecidos.

TECNOLOGIA

Uno de los pioneros en la preocupación con la variable tecnología fue Frederick Taylor, que condujo sus estudios con la finalidad de ampliar los niveles de la capacidad física de los trabajadores buscando así, mayor eficiencia y mayor racionalización de los trabajos. La tecnología incluía; métodos, procesos, dispositivos, conocimiento e instalaciones que son usadas para las tareas de trabajo en cualquier organización. Todas las organizaciones poseen tecnologías, no importa tamaño forma y composición. DRAFT. (1999) Comenta que las tecnologías" son las herramientas, técnicas y acciones utilizadas en las organizaciones para la transformación de las entradas y salidas".

La tecnología está también constituida del aspecto concreto (hardware) y aspectos abstractos (software).
Se preguntó a los trabajadores si concordaban con la tecnología moderna que se venia implementado en su organización. Las respuestas fueron las siguientes:

Existe una tendencia a la concordancia del 46% en la UNCP, en la UPLA 57% y en la UCCI 61%. Como se puede notar hay una fuerte tendencia de inaceptabilidad y desacuerdo en los docentes y no docentes de las tres universidades en la subdimensión tecnología que finalmente está determinando indirectamente que sienten y piensan los trabajadores, acerca de los unos y los otros, acerca de la situación de trabajo. Percibiendo que existe un déficit tecnológico para atender con calidad a los usuarios universitarios. Es importante destacar que en un ambiente en constante mutación las universidades tienen que tornarse más flexibles, de esa forma la nueva tecnología puede influir en la estructura organizacional.

Cabe anotar que el componente tecnología de la institución, es generado por la estructura. La tecnología dicta los requisitos para la mayoría de las interacciones humanas en las organizaciones

LA SUBESCALA ESTRUCTURA SOCIAL

En la organización, el hombre desarrolla comportamientos enmarcados en aspectos formales y determinados por el cargo y sus funciones, así como por vínculos informales. Estos en conjunto crean reacciones que se manifiestan en comportamientos en las personas con las que se relaciona, de acuerdo con el consenso social aceptado por el actor y por quien recibe su acción y que son propias de cada organización como estructura social particular se constituye en el fundamento básico de las relaciones sociales que a su vez determina su dinámica como estructura social.

La interrogante: ¿Concuerda usted con la política de ascenso y promociones de su entidad?

En la UNCP el 43% concuerdan con las políticas y por ende de su estructura social, en la UPLA el 62% y en la UCCI concuerdan 73%. Las diferencias halladas para los que están en desacuerdo se encontraría en la forma como está estructurada el sistema jerárquico (principal, asociado, auxiliar y jefes de practicas)y no contar con un sistema de meritocracia. Acepta la estructura social preestablecida. En los administrativos de la UNCP funciona el DL Nº 276, que muchas veces su aplicación no estaría obedeciendo a criterios técnicos y de justicia que estarían creando conflictos internos que van hasta la paralizaciones laborales como se ha podido notar últimamente.

La organización es una estructura social significa que en está las relaciones sociales que sus miembros establecen y dan lugar a un sistema de relaciones que prevalece y orienta su comportamiento como en su capacidad de desempeñar roles los unos a los otros.

Algunos principios de la teoría de los sistemas socio técnicos que procuran el ajustamiento de los aspectos técnicos y humanos de una organización están tornándose cada vez más importante al compás de los avances tecnológicos que vienen alterando la naturaleza de los cargos y de la interacción social de las empresas modernas.

C. DIMENSION DIRECCION

La dirección es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado.

Basándose en la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, y la delegación.

Por su parte, KOONTZ Y O'DONNELL. (1987: 79) adopta él término "dirección", definiendo está como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

SUBESCALA ESTILO DE LIDERAZGO

El liderazgo siempre ha sido importante para las organizaciones en general y probablemente siempre lo será. La necesidad de liderazgo directivo efectivo y la dificultad de proporcionarlo han aumentado con rapidez debido a la creciente complejidad de la vida organizacional

El “coaching” y/o gestión de clima organizacional son herramientas eficaces en el proceso de desarrollo por que identifican el grado de insatisfacción de los colaboradores. Estás herramientas facultan la gestión de los colaboradores y proporcionan su auto-desarrollo.

Hallamos disconformidad en la UNCP el 50% concuerda con el estilo de dirección, en la UPLA el 51% concuerda y el 47% está disconforme, en la UCCI el 62% concuerda y el 37% desaprueba. Presumiblemente que los estilos de dirección vertical se están imponiendo, producto de la situación económica y compleja que atraviesan las universidades. Esas insatisfacciones posiblemente se deben a que existen poca libertad de acción de las atribuciones delegadas, poca capacidad de comunicación por desconocimientos de las técnicas del empowerment.

SUBESCALA TOMA DE DECISIONES

Se trata de conocer si los trabajadores participan en la toma de decisiones en cada una de sus dependencias. Sabemos que la toma de decisiones en las organizaciones refleja reglas y principios éticos fundamentales. La ética se relaciona con lo correcto e incorrecto de las decisiones, las acciones de las personas y de las organizaciones y las que forman parte

Toma de decisiones: este concepto se define como el ámbito y la modalidad en las cuales una organización sopesa entre diferentes alternativas y elige una de ellas. La variable "toma de decisiones" incluye tres preguntas relacionadas: qué, cómo y quiénes deciden.

Prácticamente hallamos un déficit en las tres universidades; UNCP (51%), UPLA (38%) y UCCI (52%). El análisis de las decisiones como elementos constitutivos de toda organización nos permite señalar que la distribución del poder (concentración/descentralización); el tipo de distribución (horizontal o vertical) y los modelos de decisión implementados (racional, político, de proceso y de anarquía), están sumamente concentrados, por ello su nivel desaprobatorio. Afirmaríamos que no participan como debe ser en la toma de decisiones.

SUBESCALA TRABAJO EN EQUIPO

Compartir influencia y control con los trabajadores constituye el trabajo en equipo o también, empowerment. El líder permite a los trabajadores participar en el desarrollo de las metas y las estrategias y en la satisfacción de lograrlo. Los líderes efectivos muestran sensibilidad respecto a las necesidades de los empleados. Aprovechan las motivaciones y capacidades de los demás para perseguir metas compartidas.

¿Por qué empowerment? Se trata de una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su

gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Empowerment es reconocer el poder que ya tiene el personal; la intención es que la gente actué sin esperar que el jefe dicte ordenes.

El trabajo en equipo, se refleja en el estilo de dirección que vienen practicando las tres universidades UNCP (51%) y la UPLA (52%). La UCCI (54%). Es posible que el estilo autocrático inhiba trabajar en equipo. El problema es que la gente que trabaja dentro de la universidad ni siquiera se percata de las cosas que no marchaban bien, o si lo notan, hacen como si no pasara nada.

Algunos de los aspectos negativos de la universidad, en cuanto a su desenvolvimiento, pueden ser los siguientes:

· Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
· Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
· A la gente sólo le importa su salario, sus vacaciones y sus pensiones. Otra cosa, ¡olvídelo!
· La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego, haz lo menos posible.
· Todo el día todo parecen moverse en cámara lenta... hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad.
· Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede?, muchas miradas vacías.
· Nadie asume más responsabilidad de la necesaria. Si el trabajo no sale, es mi problema, no el de ellos.
· Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida.
· A nadie le importan las mejoras; casi todos temen al cambio.

SUBESCALA COMPETENCIA

El conocimiento y la experiencia han sido la combinación por excelencia de la fórmula para la selección de personal. Sin embargo, las tendencias actuales han hecho que la selección se plantee otros rumbos: la configuración adquirida por las ocupaciones exige a los trabajadores un amplio rango de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades, sino también la

comprensión de lo que están haciendo, la inclinación a hacerlo, que se sitúen en el entorno competitivo de hoy, más las condiciones que tiene el hombre de potencializarlas en su desempeño, a futuro (competencias).

DRUCKER (1981:93). Define a la empresa como “el organismo económico de la sociedad y como tal, es una institución entre muchas, como lo son la familia, la escuela, la iglesia etc., que ayudan al hombre a desarrollarse plenamente como individuo. La empresa no puede pretender entonces asumir por y para sí sola, las funciones de autorrealización humana, pues es tan sólo una de las instituciones que pueden ayudar a desarrollar al individuo”

En este ítem preguntamos, el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Hallamos que en la UNCP el 51%, lo halla aceptable, sin embargo un 48% no concuerda con está opinión, mientras que en la UPLA el nivel de aceptación es del 65% y en la UCCI el nivel de aprobación es del 65%. En las dos últimas universidades a la hora de seleccionar personal se está tomando en cuenta la selección por competencias donde se incluyen los conocimientos y habilidades de los postulantes.

A. DIMENSION CONTROL.

Para (Robbins. 1996:654).) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"

El control puede considerarse como la detención o corrección de las variaciones. La importancia de los resultados obtenidos por las actividades premiadas, es probable que ocurran algunos errores, perdida de esfuerzos y de crisis administrativa y ser causa de desviaciones injustificadas del objetivo que se persigue. Es de importancia tener presente que el propósito del control es

positivo, es hacer que sucedan las cosas por medio de las actividades planeadas.

SUBESCALA PROCESO DE CONTROL

En la UNCP el 47% concuerdan con el sistema de control y un 49%, no concuerdan como se vienen utilizando las reglas y presiones para tener control de personas. En la UPLA el 58%, concuerdan y el 40% no. En la UCCI, el 61% concuerdan y el 38% no concuerdan. En la percepción de la mayoría de los encuestados relacionan al control con la presión, la hostilización o un proceso coercitivo con fines nada claro.

Es posible que el excesivo control este destruyendo la motivación intrínseca, no dándole paso a lo significativo que es la apertura hacia un compromiso compartido en la toma de decisiones, en el logró de resultados.

En realidad es muy poco lo que se hace por supervisar y comparar los resultados obtenidos en cada una de las universidades estudiadas contra los resultados esperados de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Pero hay que aclarar que el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo con las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.

4.3.2 VARIABLE INTERVINIENTE (CLIMA ORGANIZACIONAL)

Al analizar la variable clima organizacional, pretendemos demostrar en que situación y grado de aceptación tienen cada una de las organizaciones investigadas.

TABLA N° 8

CLIMA ORGANIZACIONAL

Estábilidad/Cambio
Innovación
Claridad
Presión
Empuje
Espacio en el trabajo
Autorealización
Recompensa y reconocimiento
Responsabilidad
Desafió
Relaciones
Cordialidad
Intimidad
Identidad
Comunicación

FUENTE: Extraído de las variables e indicadores

CUADRO N° 9
VARIABLE INTERVINIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU-UNCP			UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES UPLA			UNIVERSIDAD CONTINENTAL DE CIENCIAS E INGENIERIA UCCI		
JUICIOS CUALITATIVOS / INDICADORES	CONCUERD0/CONCUERD0 DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	DESACONCUERD0/DESACUERDO DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	NO SABE NO RESPONDE	CONCUERD0/CONCUERD0 DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	DESACONCUERD0/DESACUERDO DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	NO SABE NO RESPONDE	CONCUERD0/CONCUERD0 DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	DESACONCUERD0/ DE SACUERDO DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	NO SABE NO RESPONDE
ESTÁBILIDAD	**52**	**46**	**2**	**60**	**39**	**1**	**60**	**39**	**1**
Innovación	55	43	2	60	39	1	62	37	1
Claridad	51	47	2	61	39	0	59	41	0
Presión	50	49	1	59	40	1	60	39	1
Empuje	54	44	2	61	38	1	61	39	0
Espacio en el Trabajo	51	47	2	58	41	1	59	40	
AUTOREALIZACION	**46**	**52**	**2**	**61**	**38**	**1**	**59**	**39**	**2**
Recompensa y Reconocimiento	50	49	1	63	37	0	55	45	0
Responsabilidad	43	55	2	59	39	2	62	35	3
Desafió	45	53	2	61	37	2	61	36	3
RELACIONES	**54**	**45**	**1**	**65**	**35**	**1**	**63**	**39**	**1**
Cordialidad	50	49	1	61	38	1	60	40	0
Intimidad	51	49	0	62	38	0	61	39	0
Identidad	51	48	1	63	35	2	62	37	1
Comunicación	63	35	2	72	27	1	67	32	1

Fuente: BASE (162 informantes) BASE (107 informantes) BASE (17 informantes)

A. DIMENSION ESTÁBILIDAD/CAMBIO

La palabra cambio, literalmente, significa: acción y efecto de cambiar. Ahora bien, el termino cambiar se conceptualiza como el hecho de dar, tomar, poner una cosa o situación por otra. En está última definición es preciso considerar el amplio sentido con el cual se debe entender la palabra cosa o situación para lograr ubicar este concepto en el estudio del comportamiento organizacional.

SUBESCALA INNOVACIÓN

A Joseph Alois Schumpeter (Trest, Moravia, 1883-Salisbury, Connecticut, 1950), economista y sociólogo austriaco, finalmente radicado en Estados Unidos, se le reconoce la introducción del concepto de innovación, de gran influencia en el campo empresarial. Según el concepto desarrollado por Schumpeter, existe un estado de estancamiento empresarial, que el autor denomina como el circuito económico, y un estado de crecimiento, que llama la evolución. Para Schumpeter, el paso del circuito a la evolución se efectúa por medio de las innovaciones, las cuales se constituyen en el motor del crecimiento. Innovación es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore.

La innovación es también, por consiguiente, un factor que fomenta el cambio. El cambio impulsa al riesgo (la dinámica interacción entre la posibilidad y la probabilidad que resulta o en pérdida o en ganancia).

A la pregunta: ¿Su institución viene innovándose constantemente para ser competitivo?

En la UNCP el 55%, encuentra que hay innovaciones al interior de su centro de trabajo; en la UPLA EL 60%, encuentra que las innovaciones están en un nivel aceptable. En la UCCI, pasa algo parecido con un 62%. Si conceptualizamos que la innovación es la introducción de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles, este debe ser el elemento central de

muchas políticas para aumentar la competitividad a nivel de la universidad. Más del 30%, percibe que falta una mayor innovación en su centro de trabajo. Podría significar que hay un déficit de innovación, por cuanto no hay una atención permanente a los requerimientos de una mejor producción de servicios para la universidad. Por eso, a la necesidad de experimentar e investigar, se une la de estar atento a las necesidades sociales.

Los directivos universitarios deben reflexionar que innovar no es una elección sino una obligación del mercado. A día de hoy, nadie puede dudar que la innovación es INDISPENSABLE para ser competitivo. Si no se innova, al final se compite en mercados en los que la oferta es básicamente igual y en el que la diferenciación se basa donde cada vez los márgenes son menores.

Es habitual escuchar comentarios en los directivos universitarios como "yo no tengo presupuesto para innovación. Nuestra universidad es pequeña para eso". Este es un gran error, se ha de tener en cuenta que la innovación no es sólo para las mejores universidades, ya que estas, han empezado siendo pequeñas y han llegado hasta donde están, entre otras cosas, por su cultura innovadora.

Por ese motivo tenemos que "aprender a desaprender". A las personas nos cuesta mucho redefinir la estrategia de la organización olvidando las creencias que nos ha hecho llegar a donde estamos.

SUBESCALA CLARIDAD

Es el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todos los miembros de la organización saben la relación que estos guardan con los objetivos generales de la organización. Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él / ella.

El nivel no es aprobatorio en la UNCP (51%), es aprobatorio en la UPLA (61%), al igual que la UCCI (59%). Aun cuando se presentan las dos universidades con un nivel de aprobación, es evidente que casi el 40% de los entrevistados

no perciben claramente los flujos de trabajo, procedimientos y metas. Falta en realidad claridad en las reglas de juego del trabajo y ello, sea posiblemente un factor de improductividad laboral.

SUBESCALA PRESIÓN

En escenarios de alta presión económica los líderes tienden a comportarse de un modo coercitivo, dando órdenes, ejerciendo impropiamente su poder formal y reforzando negativamente los comportamientos de su personal. Por otro lado, ellos pueden aprovechar el momento para crear una visión común y orientar el equipo con toda la fuerza para obtener los resultados deseados.

¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza? Al respecto en la UNCP, perciben mucha presión de trabajo (50%). En la UPLA el 59% de docentes y no docentes sienten presión en el trabajo. En la UCCI el 60%. Últimamente el ambiente de la UNCP se ha visto afectada por una huelga general de docentes, habiéndose convertido el ambiente altamente cambiante, inestable, potencialmente conflictiva y peligrosa, en la cual confluyen todo tipo de pedidos muchos de ellos contradictorios, pedidos que se trasforman en exigencias y presiones por parte de los Vicerrectores, Decanos y Jefes de Departamento, reclamos de los estudiantes, de los docentes y no docentes y medios de comunicación e intromisión de otros grupos que actúan descoordinadamente y con afán meramente protagónico está presión afecta directamente a los trabajadores.

SUBESCALA EMPUJE

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

¿Considera que su Jefe inmediato superior se caracteriza por estar identificado con su unidad de trabajo?

La percepción en la UNCP (50%) es prácticamente desfavorable. En la UPLA (59%) es favorable. En la UCCI (60%) la percepción empuje por parte de los docentes es favorable. A pesar de existir una situación favorable hay un sector de más del 38% que opina que es desfavorable, por cuanto no perciben el compromiso por parte de los directivos universitarios.

Somos conscientes que no todas las iniciativas son viables, lo que trato de decir es que para alcanzar lo que queremos hay que luchar bastante, hay que ponerle la cara a los problemas, tarde o temprano se llegará a la cima, o, quién, mientras estaba aprendiendo a montar en bicicleta no se cayó, pero ¿quién logra aprender a montar?, el que se cae y dice "yo no lo intento más porque me caí y eso duele mucho" o el que se cae y después vuelve a intentarlo. Yo creo que el que lo intenta de nuevo. ¿Por qué no ser como el segundo? Parece que lo expuesto hace falta en las universidades.

SUBESCALA ESPACIO EN EL TRABAJO

Es una de las categorías identificada, para estudiar el clima organizacional en las universidades. Sus componentes son abordados por la ergonomía

Es el grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos. Aunque parezca increíble, el concepto del espacio acogedor -entendido en su significado más básico y reconocible- siempre ha estado más vinculado a la tradición de la construcción de los edificios funcionalidad, color, distribución, iluminación, etc. También se le compara con la comodidad definida como el estado de encontrar necesidades humanas básicas para la tranquilidad, alivio y trascendencia que proporciona el empleador para con los trabajadores

En la UNCP, el 51% de los trabajadores está en desacuerdo del diseño de los medios de trabajo y éstas no se ajustan a los requerimientos que exige el desenvolverse en el trabajo. En la UPLA el 58%, lo encuentran satisfactorio y en la UCCI, la subescala mejora con un 59% de aceptación. Aun cuando hay respuestas satisfactorias, existen déficit en las condiciones de: ventilación, en

cuanto al ruido, temperatura, iluminación, limpieza, mantenimiento, disponibilidad de equipamiento de informática, adecuación del espacio.

Nuestra experiencia docente nos permite afirmar que en realidad existe hay una gestión intuitiva de la productividad, trabajadores desmotivados con una remuneración de subsistencia, no cumpliéndose la cuota de metas. Cuando existan mejores condiciones de trabajo habrá mayor comunicación, relaciones interpersonales óptimas, mejor planificación y organización de la producción por ende mayor productividad.

B. DIMENSION AUTORREALIZACION

Es el grado en que se es aceptado por uno mismo, está característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros, y por tanto, es menos probable que adopten posiciones poco populares. Por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.

SUBESCALA RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo. Pone énfasis en el reconocimiento positivo, antes que las sanciones. En esta sección percibiremos si existe equidad en las políticas de remuneraciones y promoción.

En el 50% los trabajadores de la UNCP opinan favorablemente de la recompensa por su trabajo. En la UPLA el 63% opinan a favor. Al igual en la UCCI el 55%, favorablemente. Aun, así sigue existiendo más del 38%, que sienten que no se les está recompensado adecuadamente por su trabajo.

Podríamos afirmar por la experiencia directa que no existe equidad en la política remunerativa en cada una de las universidades en estudio.

SUBESCALA RESPONSABILIDAD

Es el sentimiento de ser cada uno su propio jefe. No estar consultando todas sus decisiones: cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

En la UNCP el 43%, opinan que tomar su trabajo con mucha responsabilidad, decide acciones propias. En la UPLA, el 59%, señalan que trabajan con responsabilidad y lealtad sienten una fuerte identificación por su trabajo. En la UCCI pasa algo semejante con un 62% de aceptación por trabajar con responsabilidad. Por su puesto todo ello, se debe al estilo que practica su jefe inmediato superior quien posiblemente está delegando parte de su responsabilidad y autoridad, por cuanto lo datos los proporcionados por lo informantes lo validan aprobándolo.

Es necesario precisar que la claridad y la responsabilidad apuntalan un diseño organizacional adecuado. Cuando la gente sabe qué hacer y se responsabilizan, se obtienen los resultados esperados.

SUBESCALA DESAFÍO

Corresponde a las metas que los miembros de la organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudaran a mantener un clima competitivo necesario
¿Está de acuerdo en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

En la UNCP el 45% de los informantes se sienten comprometidos con las metas aceptando los riesgos calculados. En la UPLA el 61% aceptan y se involucran con las metas y aceptan los desafíos propuestos por la Alta

Dirección. Mientras que en la UCCI, hay un 61% que están involucrados con las metas.

Se desprende de lo expuesto que es reiterativo el déficit existente en la dimensión clima organizacional y sus respectivas subescalas, en el sentido de que las universidades hacen muy poco por los riesgos calculados. ¿Dónde está el empuje de la universidad para involucrarse con la sociedad, con los empresarios, con su propia comunidad? Este déficit alienta a seguir pensando que la universidad es una "torre de marfil" que se está dejando arrastrar por el símil de la "corriente de un río y no sabe a que vorágine va a caer". Hacer las cosas con desafíos implicara preparar programas de cambios para que la universidad se convierta en un actor dinámico del desarrollo de la sociedad.

C. DIMENSION RELACIONES

SUBESCALA CORDIALIDAD

La cordialidad (dar con el corazón) es una de las habilidades distintivas sobre las cuales las universidades publicas y privadas pueden desarrollar una verdadera ventaja competitiva para diferenciarse en los casos en que resulte difícil hacerlo por precio o calidad del servicio académico.
¿Existe en la Universidad un sentimiento general de camaradería y vocación de servicio?

Los informantes docentes y no docentes de la UNCP, en un 50% contestaron que si se viene trabajando en camaradería y vocación de servicio. El 61%, de los trabajadores de la UPLA, afirmaron positivamente que trabajan con cordialidad, mientras que en la UCCI, el 60%, afirman que se trabaja con camaradería y armonía. Aparentemente puede significar que el sentimiento de cordialidad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, está en un nivel aprobatorio, ¿nos conformamos con eso?, Creo que no, por ejemplo las relaciones de un profesor principal, asociado, auxiliar, alumnos y técnicos, se tornan muchas veces complejo y a veces se generan conflictos en el proceso

de esas interacciones. Este déficit de relaciones, no permite desarrollar ventajas competitivas, así como inhibe el posicionamiento institucional.

Creemos que un verdadero profesional es aquel que alimenta y cultiva permanentemente su vocación de servicio, el que no escatima esfuerzos por ayudar a su cliente. Y está actitud la traslada a todo el ámbito de su vida, con su familia, sus amigos, compañeros y hasta con desconocidos, porque sabe que sus actos no sólo afectan a los demás sino que impactan directamente en su capacidad de servicio desarrollándola o reduciéndola.

Es función del directivo universitario contagiar a su gente el entusiasmo y el fervor para traducirlos en cordialidad y afecto por los clientes sabiendo que ésta actitud los ayuda a desarrollarse humana y profesionalmente produciendo, como consecuencia, una verdadera ventaja competitiva corporativa basada en su actitud de servicio.

SUBESCALA INTIMIDAD

En está subescala extrajimos información si los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Está es una dimensión de necesidades sociales, no necesariamente, asociada a la realización de la tarea.

Los informantes de la UNCP perciben a la intimidad con el 51% En la UPLA el 62% perciben que existe el ambiente de intimidad y en la UCCI 61% expresan que gozan de buenas relaciones sociales amistosas.

De acuerdo a la teoría de la jerarquía de las necesidades según Maslow en la medida en que el individuo logra satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas estás son: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son compleméntales de las necesidades sociales, en tanto, que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de

necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima. Ello es una conquista individual.

Una primera generalización estamos en condiciones de admitir que cada una de las universidades, no pasa de estar en la escala de necesidades sociales, teniendo dificultades para alcanzar las escalas de estima y autorrealización. Apreciación que para mayor rigor tendría que ser motivo de una investigación aparte.

SUBESCALA IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es deber de un miembro valioso de un equipo de trabajo: la importancia que se atribuye a ese equipo.
Aquí lo asociamos a los conceptos de involucramiento e interacción.

Los docentes y no docentes de la UNCP, perciben que el sentimiento de identidad no es favorable para la organización, el 51%, así opinan. En la UPLA, el 63%, lo aprueba y en la UCCI el 62%, aceptan su identidad institucional.

Aun, así, los docentes y no docentes tienen la necesidad humana de sentirse involucrados y de saber y que está pasando en su entidad. Más comunicación, más acceso a la toma de decisiones y más contacto personal los hará sentir conectado y más fuerte en la organización que con mayor accesibilidad serán trabajadores productivos y satisfechos

Existe una relación cognitiva entre las dimensiones: estabilidad, autorrealización y relaciones dentro de la variable clima organizacional, como un efecto cascada cada una de ellas se concatenan entre si, de tal forma que unas son consecuencias de otras.

SUBESCALA COMUNICACIÓN

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

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

Encontramos niveles aprobatorios del 63%(UNCP), 72%(UPLA) y 67%(UCCI), posiblemente la tecnología INTRANET, está permitiendo que los trabajadores estén bien informados en términos de cantidad y calidad. Uno de sus déficit es de que no se toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores restringiendo la toma de decisiones de abajo hacia arriba.

Hay una mediana sintonía, la que estaría afectando la eficacia comunicacional, restringiendo así el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

La comunicación ascendente y descendente se revela como heterogénea en apreciaciones, procedimientos normativos y disciplinarios, debilidades necesarias de tomar en cuenta dada su intrínseca relación con los alumnos y clientes externos de la institución.

4.3.3 VARIABLE DEPENDIENTE (COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL)

Las características de la gestión universitaria generan un determinado clima organizacional y este a su vez repercute sobre las motivaciones (comportamientos) de los miembros de la organización y estos comportamientos tienen obviamente una gran variedad de consecuencias. Lo expuesto es lo que vamos a analizar a continuación.

TABLA Nº 9
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MOTIVACIÓN
Logró
Afiliación
Poder
Agresión
Autonomía
Temor
Consecuencia para la Universidad
Productividad
Satisfacción Personal
Rotación
Ausentismo
Adaptación
Reputación
Accidentabilidad

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N°10

VARIABLE DEPENDIENTE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU UNCP			UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES -UPLA			UNIVERSIDAD CONTINENTAL DE CIENCIAS -UCCI		
JUICIOS CUALITATIVOS INDICADORES	CONCUERD0/CONCUERD0 DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	DESACONCUERD0/DESACUERDO DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	NO SABE NO RESPONDE	CONCUERD0/CONCUERD0 DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	DESACONCUERD0/DESACUERDO	NO SABE NO RESPONDE	CONCUERD0/CONCUERD0 DE LA MAYOR PARTE (TENDENCIA A LA CONCORDANCIA %)	DESACONCUERD0/DESACUERDO	NO SABE NO RESPONDE
MOTIVACION	**57**	**41**	**2**	**63**	**36**	**1**	**63**	**35**	**2**
Logró	57	41	2	65	34	1	65	33	2
Afiliación	53	44	3	63	35	2	63	36	1
Poder	54	44	2	61	39	0	61	37	2
Agresión	49	50	1	59	39	2	59	40	1
Autonomía	59	39	2	64	35	1	64	34	2
Temor	69	30	1	65	34	1	65	32	3
CONSECUENCIAS	**54**	**46**	**1**	**61**	**38**	**1**	**59**	**40**	**1**
Productividad	56	43	1	65	33	2	66	33	1
Satisfacción Personal	60	40	0	69	30	1	68	31	1
Rotación	43	57	0	75	23	2	72	26	2
Ausentismo	6	94	0	4	95	1	3	97	0
Adaptación	67	32	1	69	30	1	72	26	2
Reputación	80	19	1	81	17	2	63	35	2
Accidentabilidad	65	34	1	64	36	0	67	31	2

Base (total de encuestádos 286) BASE 162 INFORMANTES BASE 107 INFORMANTES BASE 17 INFORMANTES

A DIMENSION MOTIVACION

La motivación es la fuerza que actúa sobre una persona o en su interior y provocan que se comporten de una forma específica, encaminada hacia las metas. Hellriegel-Slocum-Woodman. (1998:36)

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no sólo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

David McClelland propuso un modelo aprendido de necesidades de motivación que creía enraizada en la cultura. Afirmó que todos tienen tres necesidades en particular importantes: de logró, de afiliación y de poder.

SUBESCALA LOGRÓ

La persona con necesidad de logró elevado desea asumir la responsabilidad personal de su éxito o fracaso. Le gusta correr riesgos moderados y muestra preferencia por las situaciones que le proporcionan retroalimentación inmediata sobre su actividad. Está necesidad le impide involucrarse en situaciones abiertas o exploratorias. Su sentido de responsabilidad le impide delegar autoridad, a menos que observe valores que le permitan considerar el desarrollo de una organización como una meta legítima.

Se trata de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos. Las personas con un fuerte motivo de logró compiten contra alguna norma de excelencia o contribución única frente a la cual es posible juzgar sus conductas y logros. David McClelland, es uno de los psicólogos que más ha contribuido al estudio de la motivación de logró.

DOUGLAS MCGREGOR (1992) plantea la conocida, “teoría X” y “teoría Y”, que expresaba una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración señalo McGregor debe de ser la pregunta básica acerca de cómo se ven así mismo los administradores en relación con

los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. MÁSLOW. (1954:54)

La teoría X y la Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente, McGregor, eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie. Los supuestos “tradicionales”, de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron reconocidos en la TEORÍA X, en estos términos:

1.los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitaran tanto como sea posible.

2.dada está característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben de ser obligadas, controladas, distinguidas y amenazadas con castigo para que empeñen los esfuerzos necesarios y lograr cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.los seres humanos promedio prefieren que se les dirijan, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

McGregor estableció los supuestos de la TEORÍA Y de la siguiente manera:

· La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como un juego o un descanso.

· El control extremo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.

· El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.

· En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

· La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales hallase ampliada y distribuida en la población.

La siguiente fue la respuesta que nos proporcionaron con la interrogante: ¿Está interesado lograr la excelencia en el desarrollo de sus habilidades merced a sus esfuerzos?

En la UNCP, el 57% están interesados en desarrollar sus habilidades a merced de sus esfuerzos. En la UPLA 65% y en la UCCI, 65%. Este porcentaje mayoritario de trabajadores universitarios estarían enmarcados en la teoría Y, caracterizados por ser optimistas, dinámicos y flexibles, con el acento puesto en la auto dirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. Son los que aspiran. Son los que les gustan las situaciones en las que toma personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas. Tienden a fijarse metas moderadas y a tomar "riesgos calculados. Desean una retroalimentación concreta acerca de qué tan bien se está desempeñando.

Es evidente que la diferencia de trabajadores universitarios se encontraría en la teoría X caracterizados por su pesimismo y rigidez. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. No cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectara de distinta manera el modo en que los administradores universitarios realicen sus funciones y actividades administrativas.

SUBESCALA AFILIACIÓN

Las personas con buen motivo de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros. Buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

¿Existe su interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?

En la UNCP, el 53% están interesados por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas.. En la UPLA el 63% y en la UCCI, 63%. Es probable que la afiliación de los trabajadores universitarios sea alta por cuanto muchos de ellos, cuenten con cargos directivos como Decanos, Jefes de Departamento, Coordinadores Académicos, Directores de Institutos, etc.

Quienes situados en un nivel de supervisión, mantienen relaciones interpersonales con sus colegas y consideran que es más importante que tomar decisiones.

El nivel medio de necesidades de afiliación permite pensar en la potencialización del talento humano en términos de logros en la actuación personal y grupal, especialmente tratándose de entidades de servicio cuya expresión de integración fortalece el clima organizacional con el respectivo beneficio del posicionamiento en el usuario. Cierto interés por la afiliación se considera importante para el entendimiento de las necesidades de los demás y crear un clima que tome en cuenta esas necesidades.

SUBESCALA PODER

Las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan los comportamientos de otros y poseen un poderoso atractivo emocional. Así como también hacen que otras personas se œmporten como uno lo quiere a través de un control.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso .

¿Su jefe inmediato superior ejerce influencias en las actitudes y comportamiento de los trabajadores con el fin de lograr objetivos institucionales?

En la UNCP, el 54% de los informantes ejerce influencias en las actitudes y comportamiento de los trabajadores con el fin de lograr objetivos de la Universidad. En la UPLA el 61% opinó que sus jefes ejercen influencias. En la UCCI el 61% opinan análogamente. Está cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados. El líder activo que ayuda a su grupo a formar metas desempeña un papel no de subordinar y dominar gente, sino de asistirla para que pueda expresar su propia fuerza y capacidad a fin de así lograr sus metas.

Y la otra cara del poder es la que se relaciona con el dominio, la, sumisión, con directivos universitarios que a veces tienen que salirse con la suya o quieren controlar a los demás. Como puede verse, hay un déficit de satisfacción por solucionar problemas de logró, sólo existe el poder, control e influencia. Posiblemente está subescala viene originando reacciones emotivas negativas.

SUBESCALA AGRESIÓN

Los estudios en la Ciencia de la Psicología señalan que está conducta van más allá de los contextos sociales, viéndose altamente influenciado por las características de la personalidad, las expectativas sociales, las frustraciones, el miedo, la cólera, y otros sentimientos que generan inseguridad en el ser humano en lo que se refiere a sus dependencias, territorios, lazos afectivos, laborales, de pertenencia, entre otros tantos los cuales tiene directa relación con la percepción, el clima laboral, la cultura organizacional, las actitudes y valores que se desarrollan a través del tiempo y las experiencias en las empresas. (BIGGE, MORRIS
1986:67)

Conocido es por todo nosotros que las personas que generan conflictos son agresivas y reaccionan con ira ante una situación de amenaza o frustración. Sin embargo lo que nos interesa particularmente es el conflicto organizacional, es decir, el que nace en la misma organización y que produce diferencias en objetivos, misiones, etc., entre departamentos, divisiones y otras unidades de la empresa. La coordinación trata de evitar o minimizar las consecuencias disfuncionales de tales conflictos.

¿Existen desavenencias y controversias entre grupos e individuos en su centro de trabajo?

Los informantes de la UNCP, señalan la existencia de desavenencias y controversias entre grupos y personas individuales, así opina el 49%. En la UPLA el 59%, reconocen que hay desavenencias y desencuentros entre los funcionarios y trabajadores de la universidad. En la UCCI, perciben en forma análoga el 59%. Habría que notar el conflicto es una característica

organizacional. Su causa es principalmente originada por la desidia, egoísmo de directivos y suele manifestares con disputas o luchas por ser Rector, Vicerrectores, Decanos, Jefes de departamentos, Jefes de Oficina, o niveles entre si, es como que empiezan a luchar sobre quien es mejor en cada puesto y/o cargo y eso genera un conflicto que después se ve reflejado en los objetivos organizacionales.

SUBESCALA AUTONOMÍA

Corresponde a la percepción que las personas tienen sobre el grado de independencia y/o libertad que poseen para realizar el trabajo, la forma de solucionar los problemas, el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones. Aquí veremos si los trabajadores están satisfechos en la forma como se animan a las personas a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Encontramos que en la UNCP, el 59% de los trabajadores, sienten que trabajan con una relativa autonomía y es más o menos satisfactoria. En la UPLA el 64% la autonomía es satisfactoria y en la UCCI con el 64%, es satisfactoria.

La independencia nos está permitiendo medir el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la universidad: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

SUBESCALA TEMOR

La Universidad Peruana debe repensar cuál debe ser el estilo de liderazgo adecuado a la realidad actual a fin de garantizar un comportamiento organizacional acorde a las turbulencias del entorno que actualmente se afrontan en el escenario nacional, ya no se debe pensar en usar el castigo, el abuso de la autoridad, el poder para lograr una mayor participación del trabajador, todo lo contrario, se debe tener apertura a la participación de los docentes y no docentes a fin de lograr una verdadera cohesión de equipos que

se comprometan, que se origine la confianza en pro del logró de los objetivos establecidos.

¿Existe un compromiso compartido en la toma de decisiones, en el logró de los resultados? Los informantes de la UNCP, tienen la impresión que el 69% de los trabajadores universitarios tienen un compromiso compartido, en el logró de los resultados. En la UPLA, los tienen el 65%. En la UCCI el 65%.

Nos preguntamos ¿Por qué no todos tienen un compromiso compartido en el logró de resultados? Será acaso, que ¿el alto control con que cuentan incrementa el temor, paralizando, al que manifieste iniciativa y creatividad en los trabajadores?

Debe haber otra visión en el liderazgo gerencial del país, más integración con el factor humano, lograr una verdadera cohesión de equipos, evitar el individualismo, saber de sus alcances y limitaciones, repercusiones, beneficios de las tendencias de vanguardia en la gestión del talento humano, a fin de facilitar la transformación de las organizaciones en pro de adaptarse adecuadamente a lo que el presente exige.

B. DIMENSION CONSECUENCIAS PARA LA UNIVERSIDAD

SUBESCALA PRODUCTIVIDAD

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados (DICCIONARIO ENCICLOPEDICO UNIVERSAL (1996). Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

Nos preguntamos: ¿En la universidad los trabajadores controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo, proporcionando retroalimentación de manera tal que pueda evaluar y corregir su propio desempeño?

En la UNCP, el 56% de los informantes señala que si participan en la planificación y evaluación de su trabajo proporcionando retroalimentación de manera tal que están en condiciones de corregir su propio desempeño. En la UPLA, el 65%, opinan análogamente. Y en la UCCI el 66% En términos de eficiencia y eficacia las universidades estudiadas estarían en una improductividad alarmante por cuanto no estarían encajando en la definición como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Sin embargo, existe una relación positiva con la productividad, los porcentajes están en un nivel aceptable, sucede ello siempre y cuando los trabajadores tengan una adecuada delegación, comunicación, trabajo en equipo, etc.

¿Significa trabajar más, para trabajar mejor? Considerado para el incremento de la productividad no constituye el único indicador que se debe considerar: la remuneración, el desempleo, los niveles tecnológicos, las prestaciones sociales, la seguridad en el empleo e, incluso, las actitudes culturales ante el trabajo y el ocio son imprescindibles en cualquier análisis válido del tiempo de trabajo. El número de horas trabajadas es un indicador importante de la productividad general y de la calidad de vida de un país

Podemos afirmar que no resulta tan evidente que trabajar más sea lo mismo que trabajar mejor.

SUBESCALA SATISFACCIÓN PERSONAL

La satisfacción personal es una de las categorías identificadas para estudiar el clima organizacional en las universidades. Está categoría comprende la satisfacción en el trabajo, jornada en el trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento proporcionado.

El indicador de satisfacción del cliente para efectos de nuestro trabajo lo utilizaremos como indicador de productividad y de está forma lograr una mayor certeza a la hora de ver la productividad como una medida del desempeño de los trabajadores, al tiempo que se propone además, sobre está base, la utilización de la relación entre la satisfacción con los alumnos y los trabajadores lo que facilitaría además poder estimar el grado de eficiencia que se logra con los gastos que se realicen con vistas a incrementar el desempeño de los trabajadores.

Existe la satisfacción en el trabajo, jornada en el trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de las autoridades universitarias. En la UNCP, el 60%, de los informantes expresan su satisfacción en el trabajo y más del 35%, estarían insatisfechos. En la UPLA el 69% sienten satisfacción en el trabajo, presumiéndose que más del 30% se encontrarían insatisfechos. La UCCI con un porcentaje parecido del 68%, con una insatisfacción de un tercio de su población trabajadora. Posiblemente la insatisfacción se deba a las bajas remuneraciones que reciben. Las universidades en estudio no tienen mecanismos e instrumentos adecuados para medir este tipo de insatisfacción, todos estos hechos pueden ser evitados si se establecen las políticas claras de remuneración para el personal docente y no docente.

La ausencia de la satisfacción puede estar provocando frustración de los trabajadores universitarios, es decir, cuando ellos, tratan de moverse hacia una meta y se encuentran con algún tipo de obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructoras o bien formas de comportamiento no constructivo. También aumentar la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia. Está frustración lleva al individuo a ciertas reacciones de desorganización del comportamiento, tales como:

- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Resignación

- Retraimiento
- Alineación y apatía

SUBESCALA ROTACIÓN

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o turnover. El término de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente. El volumen de personal que ingresan y que salen de la organización, generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de un año.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita poder para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.
¿Está de acuerdo con las desvinculaciones constantes (rotación de personal) que se realizan con el personal docente y administrativo contratado, que se realiza en la Institución que trabaja?

El 43% de los informantes concuerdan con la política de rotación de personal de la UNCP, en la UPLA, el 75% concuerdan con las rotaciones y en la UCCI concuerdan el 72%. Posiblemente la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc., sean un factor de aprobación.

Otro factor, es que no se requiere tener personal nombrado por cuanto inmediatamente de ser nombrados baja su productividad y su compromiso y gana una serie de reivindicaciones que tiene el personal nombrado. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. Creemos que la rotación del

personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

La satisfacción está negativamente relacionada con la rotación. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel. La rotación demanda mayores gastos de selección de personal y en capacitación hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Afecta el nivel de productividad y las relaciones interpersonales. No toda rotación se debe a la insatisfacción laboral.

Por todo lo anteriormente planteado ha quedado demostrado que las variables motivación y satisfacción laboral son causas fundamentales que influyen directamente en la alta rotación laboral que existe en nuestras organizaciones en la actualidad.

SUBESCALA AUSENTISMO

Toda empresa debe mantener bajo, el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la UNIVERSIDAD no pueda llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

En las tres universidades el ausentismo tiene un nivel bajísimo, En la UNCP, el 6% del total de personal ha sufrido descuentos por tardanzas y faltas justificadas e injustificadas. En la UPLA el 4% del personal se ausento indebidamente, siendo la sanción de tipo pecuniario. En la UCCI, ocurre algo parecido, con un 3% de ausentismo entre docentes y trabajadores administrativos.

SUBESCALA ADAPTACIÓN

Una organización como la universidad, con diferentes fines y objetivos, con actividades diversas, con un permanente crecimiento de quienes demandan sus servicios, con un desarrollo constante de sus conocimientos, con formas de

gobierno diferentes a la mayoría de las organizaciones y con conceptos de autoridad y jerarquía particulares, llevan a que tenga una estructura donde la coordinación de sus partes toman diferentes formas según la actividad y/o trabajo que se analice.

Se considera fundamental el conocimiento por parte de los que conforman la Comunidad Universitaria de la importancia que la gestión tiene para la organización. De está forma exigirá que lleguen a ella los más aptos en función de sus conocimientos y entenderán la necesidad de una constante revisión de sus estructuras dado el permanente cambio de las necesidades que a la universidad le exige la sociedad.

Para coordinar y por ende controlar los diferentes trabajos y tareas, la organización se vale de cinco herramientas diferenciales: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de resultados y normalización de las habilidades. Adaptación mutua, donde la coordinación del trabajo se realiza mediante la simple comunicación informal entre quienes realizan un trabajo. Como ejemplo podríamos decir que entre dos maestros pueden organizarse como enseñarle matemática a un alumno. HENRY MINTZBERG. (1994:15) sugiere que estos mecanismos de coordinación tienen un cierto orden de aplicación en la medida que el trabajo en la organización tiende a una mayor complejidad y cantidad.
¿Considera que la universidad se adapta a la cantidad y complejidad del trabajo académico y administrativo?

En la UNCP, el 67% concuerdan que si hay una adaptación la complejidad del trabajo, el 69% en la UPLA y el 72% en la UCCI. Existiendo una concordancia entre las tres universidades.

En la organización universitaria, por su alto grado de complejidad se observa la aplicación, tal cual lo expresado por el autor mencionado, de los diferentes métodos de coordinación según que la actividad sea la docencia, investigación y extensión e inclusive dentro de ellas son aplicados diferentes métodos.

Si tomamos como ejemplo una determinada carrera de grado se puede observar que el proceso de obtención del título por parte del alumno tiene normalizado los resultados (acumulación de asignaturas aprobadas para posibles títulos intermedios y final) junto con una normalización del trabajo (secuencia dada por el régimen de enseñanza aprendizaje que incluye el régimen de correlatividades). A su vez, los docentes encargados de impartir los conocimientos están normalizados por habilidades en cátedras que tienen una supervisión directa por parte del Titular de la misma sin que ello no permita que en el caso de haber diferentes comisiones exista algún grado de adaptación mutua en cada una de ellas.

Si tomamos como ejemplo la actividad de investigación, podemos observar que la financiación de los proyectos se realiza de acuerdo a una normalización de resultados, sin embargo la actividad dentro de un proyecto por parte de sus integrantes podrá tener algún grado de supervisión directa en el Director del proyecto con un grado de libertad de características similares a una adaptación mutua.

SUBESCALA REPUTACIÓN

La imagen corporativa es la totalidad de ideas o situaciones sobre la reputación de una empresa. Constituye un fenómeno de opinión pública, producto de la apreciación que la gente tiene acerca de una organización y de la información que fue acumulando a través del tiempo. Es por tanto, el resultado de todas aquellas experiencias, impresiones, creencias y sentimientos que poseen las personas sobre una empresa u organización

Las preferencias e influencia de las personas y grupos organizados han cambiado profundamente. Las formas de creación de valor en sus dimensiones personal, social y económica sugieren un enfoque convergente, basado en los elementos que construyen impresiones, actitudes y conductas duraderas y sustentadas en principios éticos y valores compartidos. A este enfoque se le Reputación Empresarial (RE), o también, Prestigio Empresarial (PE).

En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

Las repercusiones de la globalización y la internacionalización han ido aumentando hasta tal punto que éstas afectan de forma significativa no sólo a las economías a escala nacional sino también a las de nivel departamental y local

¿Está de acuerdo que la reputa ción universitaria de su entidad se encuentra en un nivel satisfactorio?

En la UNCP, el 80% consideran que su institución goza de buena reputación, Los trabajadores de la UPLA el 81% consideran que su organización goza de prestigio, en la UCCI el 61% perciben que su entidad goza de prestigio.

Posiblemente la alta moral de la organización, buen ambiente laboral, el menor costo de endeudamiento y la mayor fidelidad de los clientes sean los motivos para sentir que su entidad tiene un prestigio ganado.

Las personas que trabajan en las universidades se sienten prestigiadas debido al papel que ella desempeña en la sociedad. Este prestigio lleva un sentimiento de identidad y a una satisfacción personal y por la imagen institucional que proyecta.

Para alcanzar este posicionamiento, la política de comunicación juega un papel importante, pues a través de ésta se construye la imagen de y se consolida la reputación corporativa. Son muchas las ventajas competitivas que una universidad puede obtener a través de una buena gestión de la reputación como mejores resultados financieros, preferencia y lealtad de clientes, un mayor valor comercial, en definitiva el liderazgo. Actualmente, la reputación de las un universidades se está consolidando como el principal activo intangible de las organizaciones y como una herramienta decisiva en la valoración económica de las mismas.

Construir una buena imagen social corporativa es un proceso de largo plazo, que debe estar apoyado por un plan estratégico y basado en información veraz y real de la empresa y en la acumulación de buenas prácticas: relación con el personal, servicio y satisfacción del cliente y concordancia entre filosofía, misión y visión.

SUBESCALA ACCIDENTABILIDAD

Las personas son la base de la sociedad y la esencia de una sociedad. Tomando por tanto organización y persona, el desafío está en armonizar el trabajo que permita tener organizaciones y persona sanas. La prevención de riesgos obliga al país, a las organizaciones y a nosotros, al desafío de analizar en forma distinta el tema de la accidentabilidad.

Diferentes estudios muestran que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas. La asociación nos indica que una causa la otra.

La pregunta es:

¿El entorno físico, psicológico y social permite que ese recurso se potencie y se proyecte en el tiempo, que esa persona entregue a su familia una convivencia grata?

En la UNCP, el 65%, hay una política de prevención de riesgos para los trabajadores, hay condiciones para tener una convivencia grata. El 64%, de los trabajadores universitarios de la UPLA, aprueban el entorno físico, psicológico y social de los ambientes de las universidades, además señalan que hay condiciones para que las familias se integren gratamente. En la UCCI, el 67%, de los trabajadores opinan favorablemente. Posiblemente estos indicadores sean favorables por cuanto los trabajadores gozan de una serie de beneficios que van desde la distribución de utilidades, becas y semibecas, préstamos administrativos sin intereses. Así como un sistema de prevención de riesgos como seguro personal, contra accidentes, centros médicos de la misma universidad.

Más del 30% no dicen lo mismo perciben; que es una elite la que se privilegia y muchos contratados no tienen los beneficios mencionados, por lo tanto atenta contra el clima organizacional.

Si bien no existen evidencias que respalden la asociación entre calidad y satisfacción es importante tener en cuenta que un trabajador satisfecho tendrá actitudes positivas hacia la vida que influiría en el equilibrio de su salud física y psicológica.

4.4 SINTESIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Al final del presente capitulo presentamos la síntesis de los resultados de la investigación, que permitió identificar y analizar un conjunto de componentes de la gestión universitaria, clima organizacional y comportamiento de las universidades en estudio.

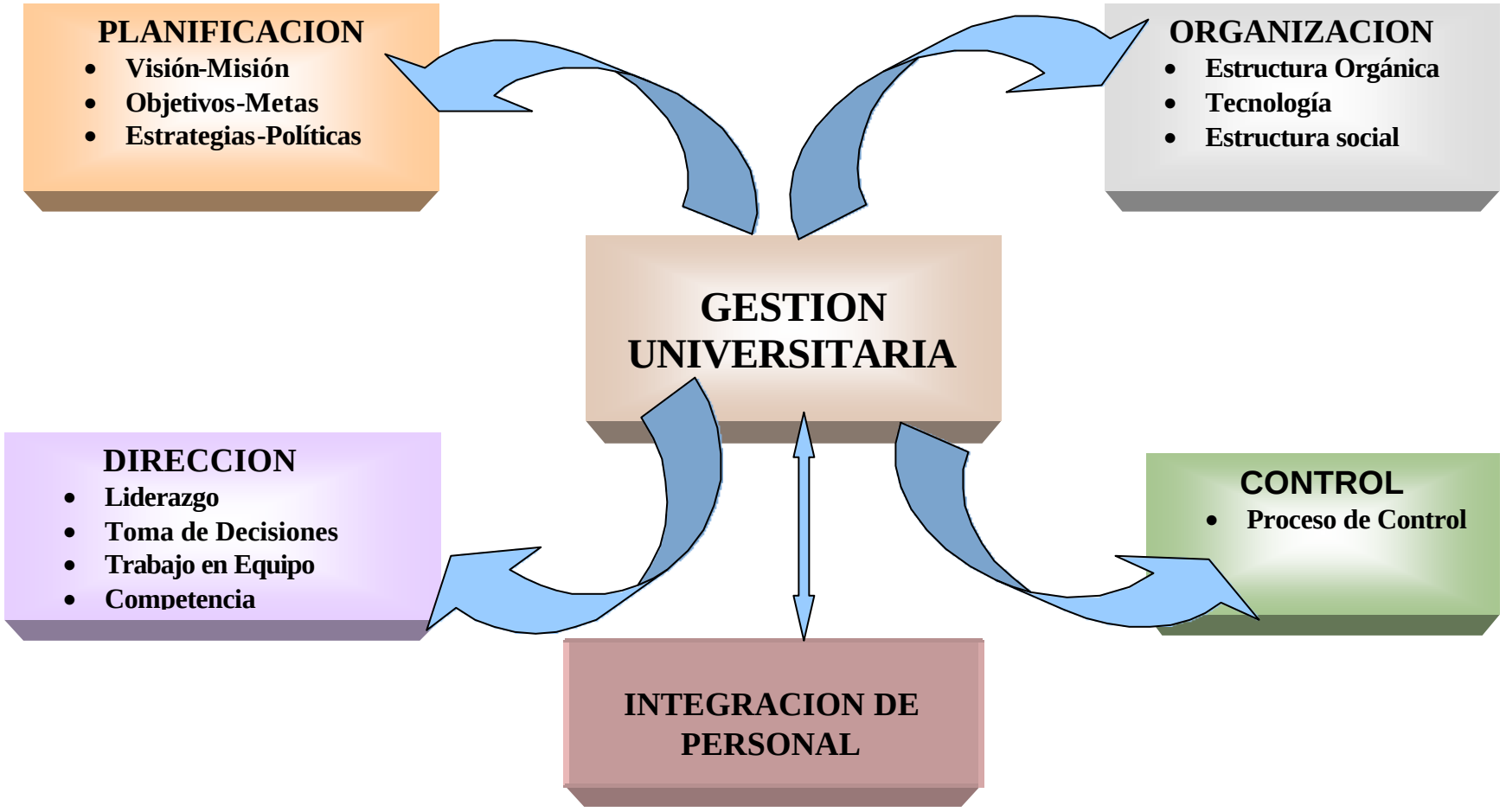
De acuerdo con la metodología adoptada para el presente estudio, inicialmente fue sistematizando un conjunto de dimensiones y subescalas para el análisis de la gestión y clima organizacional. En un segundo momento, a partir de esas mismas fuentes, acrecentadas de informaciones recolectadas en documentos recogidos de las instituciones investigadas y la experiencia como docente universitario, fueron definidos los atributos de cada categoría del análisis, identificados en el presente estudio por la denominación de dimensiones y subescalas.

El análisis de los datos permitió compatibilizar la propuesta inicial con la percepción de los informantes, confirmando la importancia y la adecuabilidad de las dimensiones establecidas, para evaluar la gestión, clima y comportamiento organizacional.

En las páginas que siguen presentamos figuras representativas de las variables de la investigación con sus respectivos componentes.

FIGURA Nº 6

PROCESO DE LA GESTION UNIVERSITARIA



Fuente: jmss

FIGURA Nº 7

PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: jmss

FIGURA Nº 8

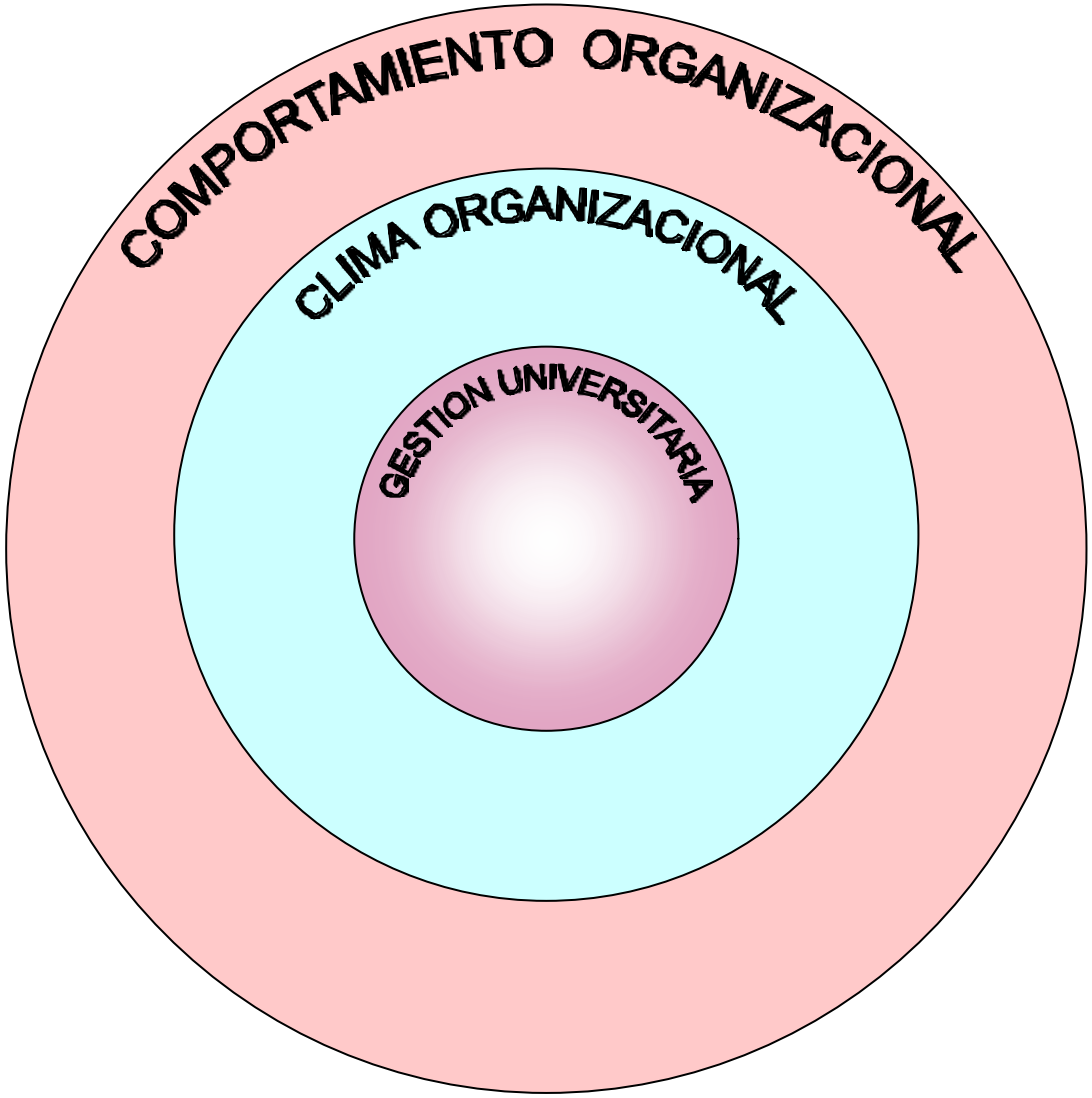
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Fuente: jmss

FIGURA Nº 9

ENFOQUE SISTEMICO



Fuente: jms s

4.4.1 RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN GESTION UNIVERSITARIA.

Del grafico Nº 10, se desprende el siguiente análisis:

La UCCI, estaría liderando y manejando ordenadamente la variable gestión y si hubiera que ponerla un calificativo está seria la de 12 y por lo tanto, no pasaría de ser regular. La UPLA, sigue a la UCCI, con una nota menor, con una gestión a las justas regular. La UNCP, estaría ocupando el último lugar en las dimensiones de planificación, organización, dirección y control.

Estamos en condiciones de afirmar que las tres universidades tienen en la práctica un manejo deficitario de gestión en general y no se estaría dirigiendo con criterios de eficiencia eficacia y productividad, la variable gestión. Posiblemente la asintonía con el entorno sea su principal amenaza o el poco reparo a la hora de especificar políticas, estrategias y proyectos para la consecución de sus fines.

Probablemente está “regular gestión” sea producto de que sus diseños organizacionales no obedezcan a los criterios de cultura organizacional y verdaderas estrategias universitarias o quizás no se hayan establecidos mecanismos de comunicación entre las diferentes unidades administrativas o la manera inadecuada de tomar decisiones, no propiciando los trabajo en equipos, ni ejerciendo liderazgo.

Un factor condicionante y limitante para la gestión universitaria es que es una caja de resonancia de situaciones que se presentan en la sociedad. La sociedad peruana, por cuanto, presenta características graves de fragmentación y conflicto y entonces, buena parte de los problemas que pueden identificarse en las universidades son reflejos de los problemas sociales. Específicamente los temas gestión universitaria de calidad tienen problemas de consideración.

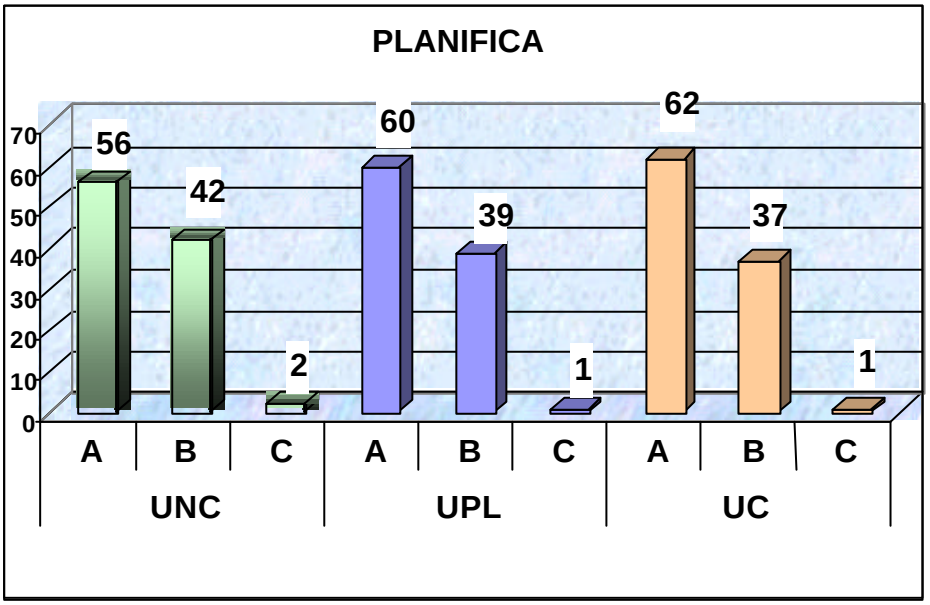
TABLA Nº 10

RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

GESTION UNIVERSITARIA	UNCP			UPLA			UCCI		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
PLANIFICAR	56	42	2	60	39	1	67	32	1
ORGANIZAR	46	52	2	57	42	1	64	35	1
DIRIGIR	51	48	2	52	47	2	58	41	1
CONTROLAR	47	49	4	58	40	2	61	38	1

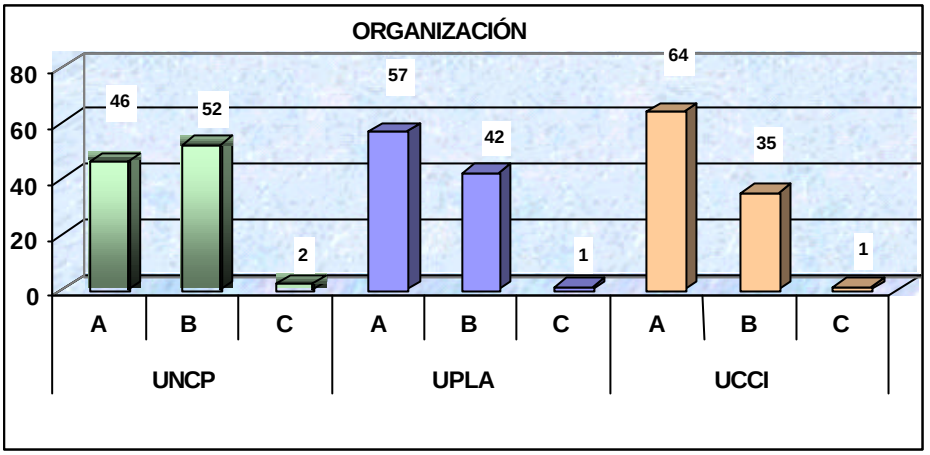
FUENTE: Resultado aplicación cuestionario

GRAFICO Nº 10



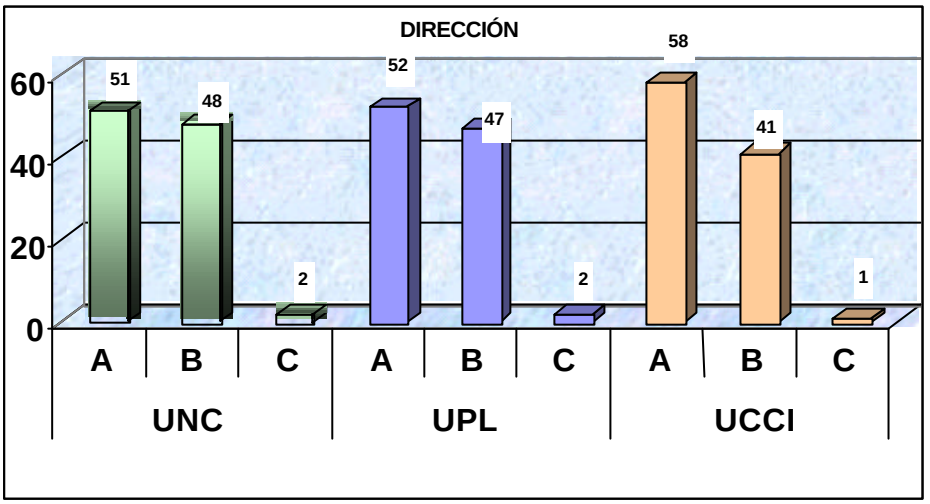
NOTA: **RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN GESTIÓN UNIVERSITARIA**

GRAFICO Nº 11



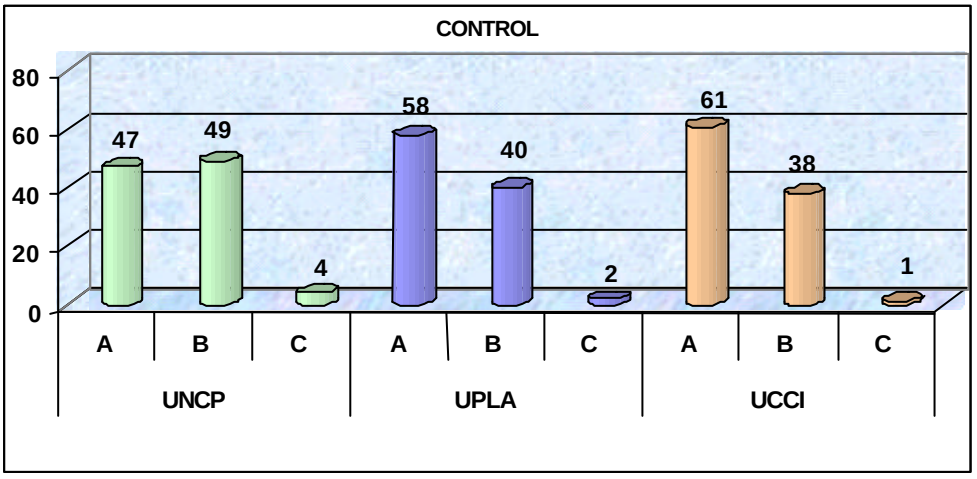
NOTA: **RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN GESTIÓN UNIVERSITARIA**

GRAFICO Nº 12



NOTA: RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

GRAFICO Nº 13



NOTA: RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

4.4.2 RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN CLIMA ORGANIZACIONAL.

En el grafico Nº 14, se vislumbra comparativamente lo siguiente:

El clima organizacional de la UNCP es el más bajo en materia de estabilidad, autorrealización y relaciones posiblemente sea un obstáculo para el buen desempeño universitario, por cuanto la expresión personal de los docentes y no docentes, así lo califican.

Están por debajo del 55% y si tuviéramos que poner una nota en materia de Gestión del Clima Organizacional seria la de 11 o sea desaprobado.

En la UPLA, la gestión del clima organizacional, el sentimiento de los trabajadores universitarios, así lo expresan al aprobarlo con la nota de 12. Sin embargo el estado de animo colectivo no es tan alentador, hay un déficit de expectativas falta crear un clima al menos razonable, hay que trabajar mucho en materia de estabilidad, autorrealización y relaciones.

La UCCI, corre una suerte análoga a la de la UPLA, con algunos matices como el déficit de problemas de autorrealización. La Gestión del Clima Organizacional es aprobatoria con 12, pero está no necesariamente es un clima positivo. En consecuencia, debe prestarse atención en las decisiones que incumben a los trabajadores universitarios.

Las dimensiones muestran una fuerte correlación entre las variables gestión y clima al encontrar entre ellos una performance de regular, para abajo.

Las encuestas sobre clima organizacional, están expresando la opinión real de los trabajadores universitarios y nos está permitiendo, identificar carencias, ineficacias y defectos. Nos está señalando las fortalezas y debilidades de las tres universidades.

Dentro de una política realista de conocer los puntos débiles y fuertes podemos reorientar la política de recursos humanos hacia la Norma ISO 9000: 2000, quien en su apartado 6.4”Ambiente de trabajo” que dice “la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto(o servicio)”.

En otro documento de directrices, ISO 9004, se explica el “ambiente de trabajo” de este modo: “la dirección debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos.

Indudablemente son percepciones compartidas que son atributos constitutivos de la organización como que media entre individuo y la organización

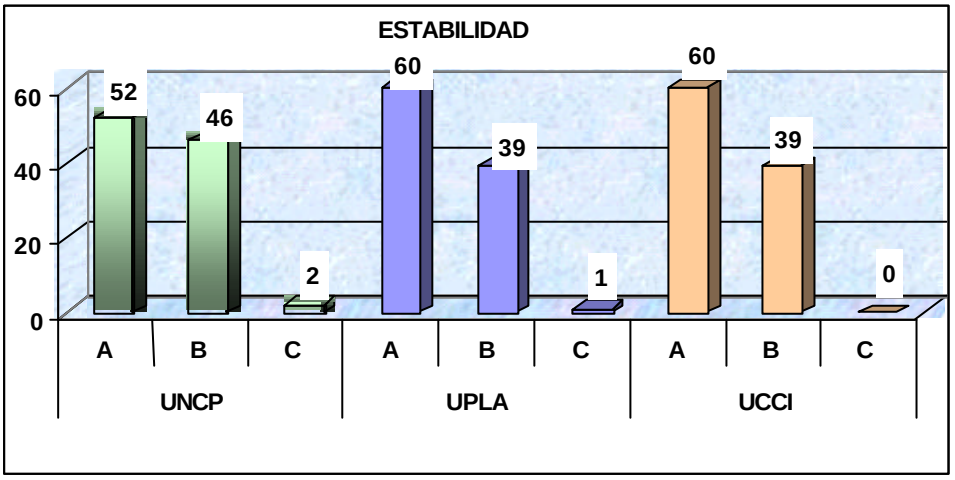
TABLA Nº 11

RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL	UNCP			UPLA			UCCI		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
ESTABILIDAD	52	46	2	60	39	1	60	39	1
AUTOREALIZACION	46	52	2	61	38	1	59	39	2
RELACIONES	54	45	1	65	35	1	63	39	1

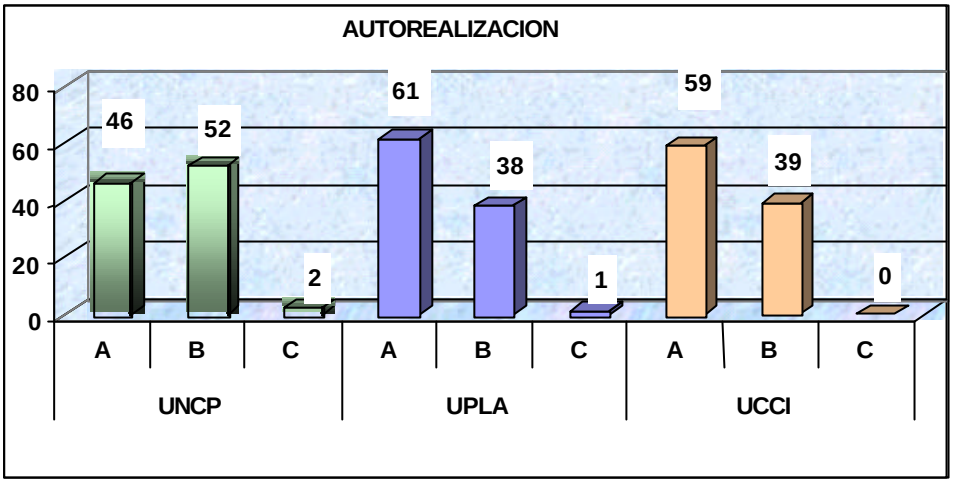
FUENTE: Resultado aplicación cuestionario

GRAFICO Nº 14



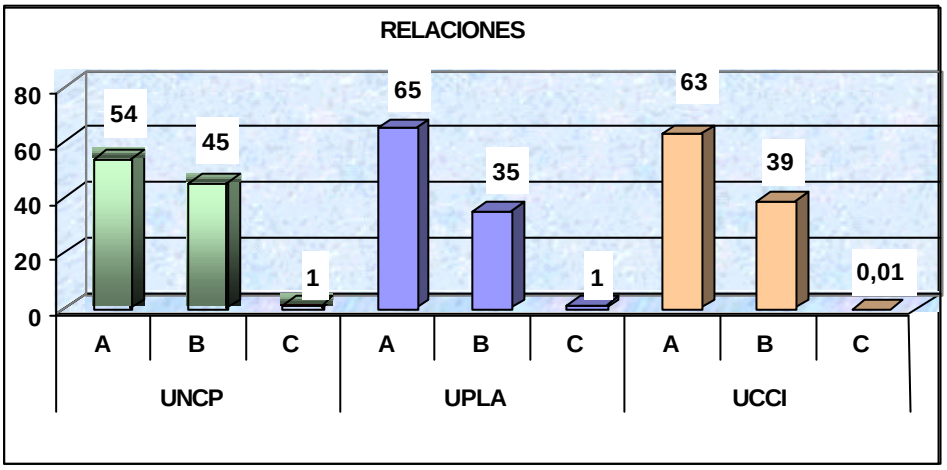
NOTA: RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN CLIMA ORGANIZACIONAL

GRAFICO Nº 15



NOTA: RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN CLIMA ORGANIZACIONAL

GRAFICO Nº 16



NOTA: RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN CLIMA ORGANIZACIONAL

4.4.3 RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN COMPORTAMIENTO

La motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la satisfacción del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. En el presente trabajo, ambos aspectos, evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí; sin llegar a presentar niveles altos de concordancia la dimensión motivación, presenta, mejor puntuación los docentes y los trabajadores con más de cinco años de servicios, personal con características relacionadas con el logró, afiliación, poder ,agresión, autonomía y temor

En el grafico Nº 17, visualizamos lo siguiente:

En la UPLA, la dimensión motivación (logró, afiliación, poder, agresión, autonomía, temor, se encuentra en un nivel aprobatorio con el 63%, lo que indica un nivel de aceptable (regular). La UCCI, tiene también un nivel aceptable 63%. La UNCP, con un 57%, tiene un nivel aceptable.

Al contrastar a las tres universidades éstas cuentan con los mínimos requerimientos organizacionales y estarían asegurando el logró de metas personales e institucionales, pero estos logros no son muy halagadores, como se puede notar, más de un tercio estarían desaprobando la forma como se lleva adelante las políticas motivacionales

Hay insatisfacción en los sueldos de los trabajadores universitarios. El grado de motivación que muestran los trabajadores indica que existe una base mínima aprobatoria, que haría viable que a partir de ella fortalecer la cultura organizacional en el marco que prevalezca rasgos participativos, motivantes por pertenecer a la universidad y que produzcan satisfacción en los empleados para que su desempeño sea realmente eficiente y eficaz.

En el grafico Nº 17 la dimensión consecuencia refleja concordancia en la UNCP del 54%, en la UPLA el 61% y 59% para la UCCI.

Los resultados de las tres universidades evidencian que las subdimensiones: productividad, satisfacción personal, rotación, ausentismo no están siendo gestionadas adecuadamente por cuanto existe un grueso sector disconforme, como lo demuestra el grafico adjunto.

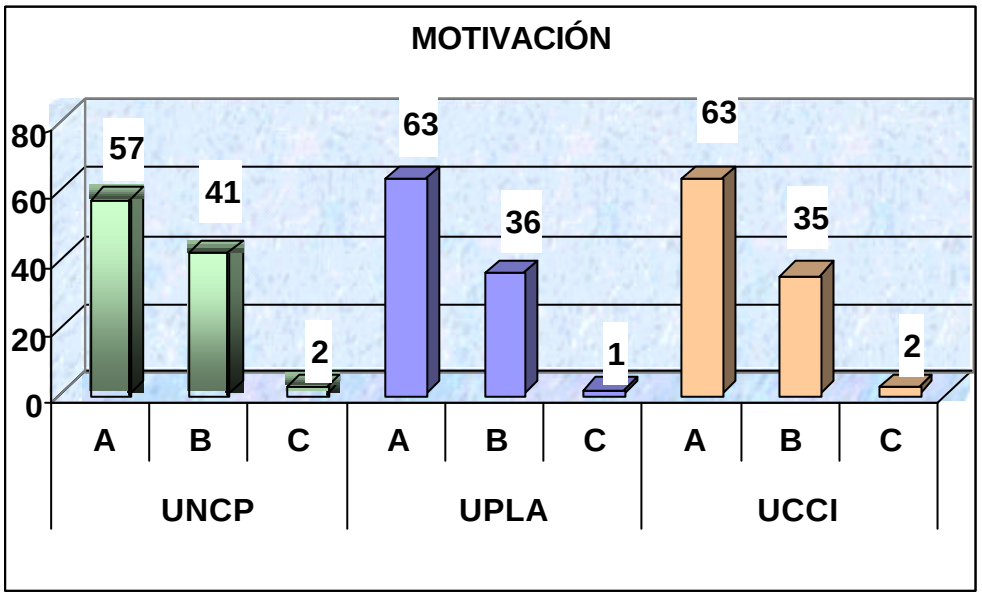
TABLA Nº 12

RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	UNCP			UPLA			UCCI		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
MOTIVACION	57	41	2	63	36	1	63	35	2
CONSECUENCIAS	54	46	1	61	38	1	59	40	1

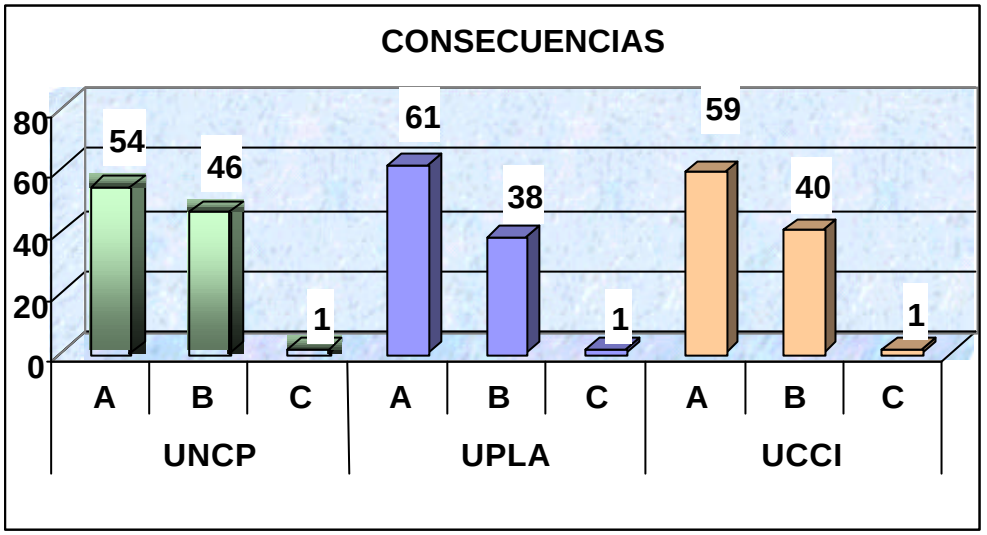
FUENTE: Resultado aplicación cuestionario

GRAFICO Nº 17



NOTA: RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

GRAFICO Nº 18



NOTA: RESUMEN COMPARATIVO DE LAS UNIVERSIDADES EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CAPITULO QUINTO

CONSIDERACIONES FINALES

5.1 CONCLUSIONES

Acercándonos al fin del trabajo-pero no de la investigación-importa ahora, intentar sistematizar las contribuciones más relevantes, reflejando sobre ellas, la búsqueda de un sentido integrador y coherente, y sugerir caminos que conduzcan a nuevos esfuerzos de investigación:

1. Al plantearse la necesidad de conocer la correlación existente entre las variables del estudio hallamos en torno a la variable gestión que la UNCP, encuéntrase en el promedio del 50% debajo del nivel aceptable preconcebido que fue del 55%; la UPLA en el nivel aprobatorio con un 57%, mientras que la UCCI se encuentra liderando en términos de gestión con el 60%. En relación al clima organizacional, la UNCP tiene un promedio del 51%, nivel discordante por parte de los trabajadores universitarios; la UPLA con una percepción concordante del 60%, nivel aceptable aprobatorio; la UCCI, en el mismo nivel que la UPLA. En el comportamiento organizacional encontramos en las tres universidades niveles concordantes y aprobatorios.

2. El estudio realizado reporta que en las universidades particulares la gestión, el clima y el comportamiento organizacional dentro del cual realizan su trabajo los docentes y no docentes, las dimensiones estudiadas resultan

aceptables, mientras que en la universidad estatal tiene déficit de gestión en cuanto a gestión y clima organizacional. Las tres universidades tienen su mayor fortaleza al tener percepciones favorables concordantes en la motivación y consecuencias favorables y aprobatorias; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

3. La diversidad entre los trabajadores universitarios es sumamente complejo, difiriéndose por la edad, años de servicios, genero, estado civil, ubicación geográfica y otras. Características diversas que están produciendo comportamientos que cierran oportunidades y que podría estar incidiendo en la productividad académica y administrativa. La UCCI, tiene un manejo estable sobre la diversidad por los factores de juventud y profesionalismo que tiene a comparación de las otras dos universidades.

4. Aun cuando, las tres universidades cuentan con un nivel de concordancia y aprobación en las dimensiones propuestas existe un tercio de los trabajadores universitarios que están disconformes en la forma como se vienen gestionando las variables gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional. Hasta la conclusión del presente trabajo de investigación las universidades poco o nada han hecho para intervenir de manera organizada para mapear y plantear medidas correctivas en relación a las variables.

5. Podemos afirmar que la gestión universitaria condiciona al clima organizacional que actúa como filtro interviniente y va a mediar entre el proceso administrativo (planificar, organizar, integración de personal, dirigir y controlar), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo).

6. En términos de alcance de los objetivos propuestos el estudio logró su objetivo general, al haber encontrado la correlación entre la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional y como las universidades vienen mitigándolas.

7. Con relación a los objetivos específicos el estudio: Se verifico el perfil de los informantes claves a través de las categorías de la diversidad. Verificamos las prácticas de gestión; clima y comportamiento organizacional; características y procesos internos; evaluación para perfeccionar el clima organizacional y como colorario se planteó un modelo de gestión del clima organizacional para las universidades en estudio.

8. El carácter distintivo de cada una de las universidades objeto del estudio requiere comprenderla desde el ángulo económico y burocrático y ubicarlas como organizaciones complejas y por lo tanto administrarla significa desarrollar valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos.

9. En base a los objetivos del presente estudio, fueron ratificados las siguientes hipótesis: inadecuada y disconformidad en la gestión universitaria; clima organizacional discordante débil, e insatisfactorio; comportamiento organizacional genera desmotivación y consecuencias no muy favorables para los trabajadores; existen diferencias de percepciones sobre gestión, clima y comportamiento entre las tres universidades estudiadas, siendo las diferencias pequeñas no muy notorias entre las dos variables aludidas.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a las características de la investigación y de lo detectado hace inobjetable la necesidad de optimizar su funcionamiento con una debida

orientación hacia las metas y atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución y para ello es necesario:

1. Sensibilización hacia el cambio organizacional promoviendo y apoyando la iniciativa de los trabajadores para así fomentar la aceptación al cambio y a los nuevos enfoques administrativos capacitándolos en concordancia con los avances tecnológicos y la Filosofía de la Universidad.

2. El desarrollo de un liderazgo acorde con el nivel motivacional predominante en los cargos que se desempeñan y con políticas laborales que incentiven el cambio gradual.

3. Desarrollar un programa de intervención integral principalmente orientado hacia el recurso humano replanteando un sistema administrativo que operacionalice el proceso administrativo(planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar) y sus áreas funcionales(marketing, finanzas, servicios y sistemas de información gerencial)

4. Estimular a los trabajadores mediante actividades en equipo, a través de Programas de Desarrollo Personal en cuanto a la mejora en las relaciones humanas y habilidades sociales en general que permita la cohesión entre los compañeros de trabajo.

5. Formular un sistema comunicacional ascendente y descendente que viabilicen las tareas organizacionales y generen mejores expectativas de realización personal y de atención al público interno y externo que permita el conocimiento de todos los trabajadores de la visión y objetivos, así como, de los planes a mediano y largo plazo, a través de información escrita y comentada.

6. Promover la participación de los miembros de la institución en la organización, difusión y consecución de actividades de celebración y/o reconocimiento institucional que favorezca la horizontalidad de las relaciones de integración social.

7. Promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional, necesarios para el fortalecimiento del clima y cultura organizacional

8. La aplicación de un programa de recompensas e Incentivos con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados a colaborar con las actividades a realizarse dentro de la Universidad, fomentando el apoyo voluntario que permita la participación entre sus miembros

9. Explicar las consecuencias positivas de un clima organizacional favorable, promoviendo y apoyando los programas que permitan mejorarla, compartiendo tareas y responsabilidades para facilitar su optimización, y en la cual todos se sientan participes de las decisiones y acciones.
    - Utilizar y practicar las:

    Norma ISO 9000; 2000 apartado 6.4 “Ambiente de trabajo”

    Norma ISO 9004; apartado 8.2.4

5.3 SUGERENCIAS DE INVESTIGACIONES FUTURAS

Tratándose de una problemática compleja relacionada con múltiples factores y variables, el estudio aquí presentado, permite responder a algunas dudas y cuestiones, dejando abiertos, futuros esfuerzos de investigaciones. Presentamos a continuación algunas sugerencias:

2. Estudios comparativos entre universidades de la diferentes Regiones del Perú, sobre Gestión y Clima organizacional

3. Estudios comparativos sobre grado de satisfacción en el trabajo de la gestión universitaria.

4. Investigar la cultura organizacional presente en la organización.

5. Investigar la motivación como fuerza propulsora del comportamiento a través de la identificación de las motivaciones personales como forma de canalización para el alcance de los objetivos institucionales.

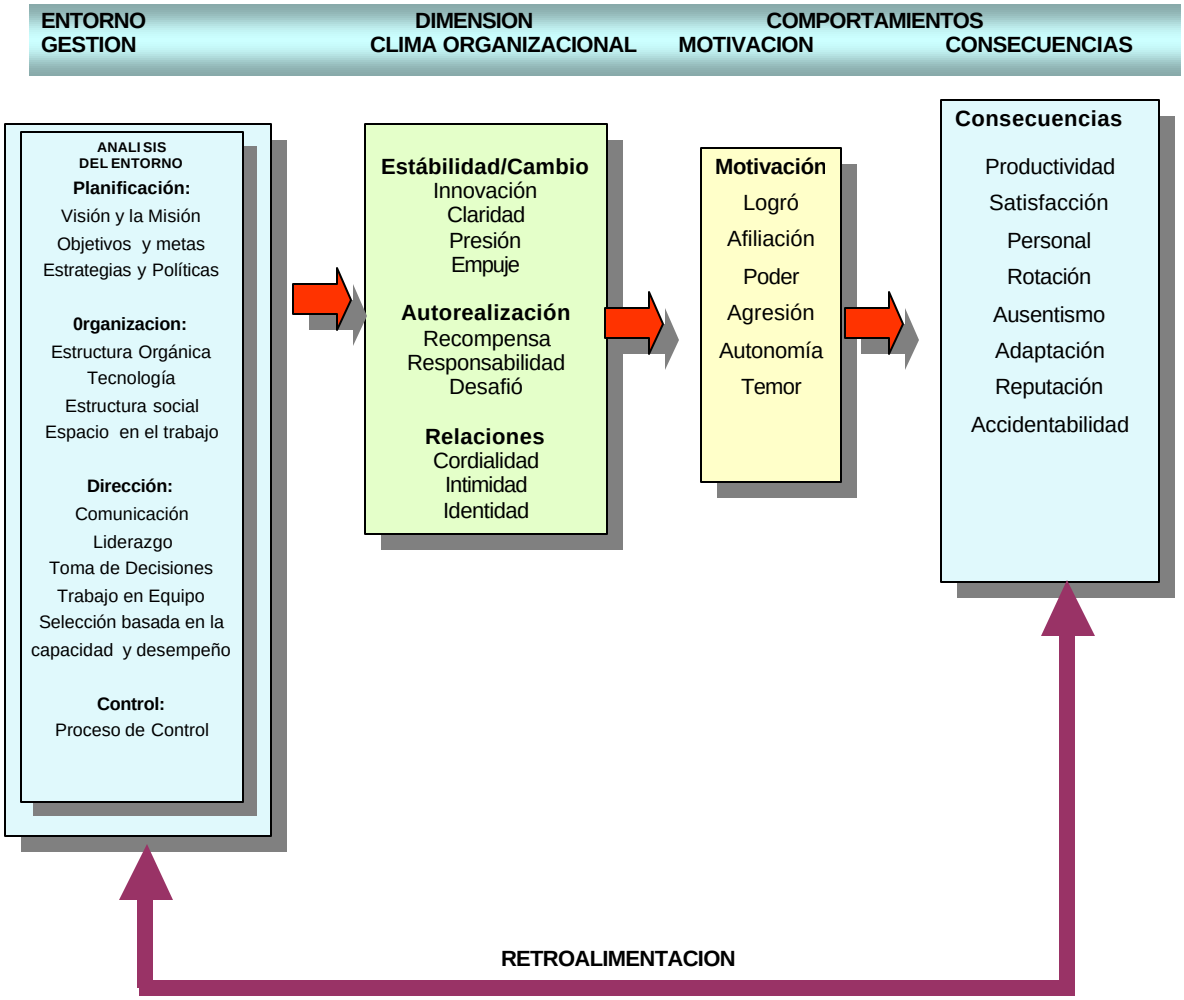
5.4 PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE GESTION DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los elementos del proceso administrativo constituyen para nosotros lo que es la gestión universitaria el cual contiene a sus respectivos elementos como planificar, organizar dirigir y controlar y cada uno de ellos, contiene sus respectivos elementos. El manejo satisfactorio o no satisfactorio dan lugar a un determinado tipo de clima organizacional en función a las percepciones de los trabajadores universitarios. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende, en el clima, completando el circuito produciéndose la retroalimentación.

Deseamos enfatizar que cada trabajador universitario quiera o no, es un miembro activo de la universidad que lleva consigo las percepciones de si mismo, sabe lo que quiere. Sus conceptos se ven afectados por la aplicación del proceso administrativo y/o gestión, tales por ejemplo por un lado la rigidez de la estructura organizacional, el liderazgo autocrático y los criterios de su grupo de trabajo y por otro por el conjunto de impresiones subjetivas del ambiente en que se realiza su trabajo, es decir los aspectos informales de su organización.

FIGURA 10

MODELO DE GESTION DE CLIMA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Elaboración propia

5.4.1 ESTABLECER LA FILOSOFIA DE GESTION UNIVERSITARIA

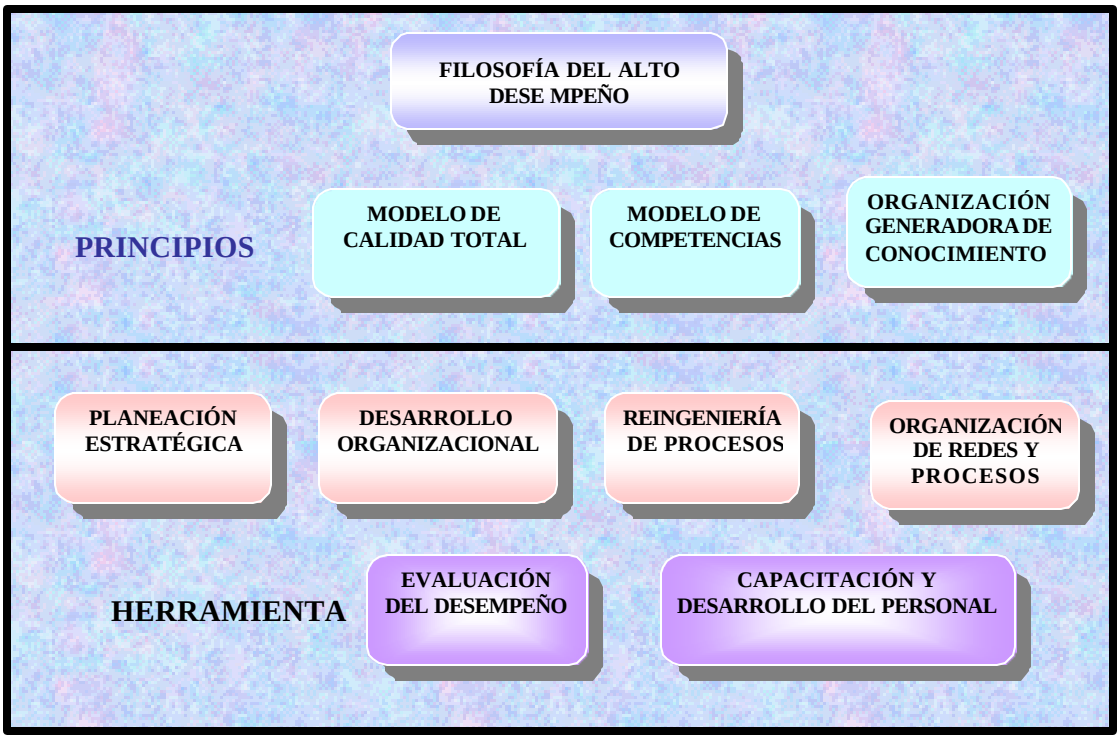
Para que exista una filosofía de alto desempeño en las universidades estás necesariamente tienen que establecer un conjunto de principios y herramientas derivados de diversos modelos de mejoramiento administrativo, eficiencia operativa y competitividad,

que lleva a las organizaciones al cumplimiento cabal de sus objetivos, si se efectivizara.

Está filosofía debe considerar una amplia gama de valores humanos que abarcan todos los aspectos de la vida de los miembros de la organización para generar mayor compromiso de las personas con los objetivos institucionales

FIGURA Nº 11

CONCEPCION TEORICA



FUENTE: Elaboración propia

Está concepción filosófica debe retomar las más importantes aportaciones de la teoría organizacional actual y enlazarla armoniosamente como una serie de principios y herramientas que permitirían alcanzar un alto desempeño en las organizaciones.

FIGURA Nº 12

FILOSOFIA DE ALTO DESEMPEÑO



FUENTE: MSS

BIBLIOGRAFIA

ARNOLDO HAX Y NICOLAS MAJLUX. (1996):**»Gestión de empresa con una visión estratégica»:** Colección Economía y Gestión. Ediciones Dolmen, 4ta Edición. Santiago de Chile,

BROW W.; MOBERG D. (1990):. **«Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral»,** Ed. Limusa; México;

BRUNET, LUC. (1992):**»El Clima de Trabajo en las Organizaciones»,** Edi. Trillas, México.

BIGGE, MORRIS.(1986).» **Bases psicológicas de la educación».** Maurice P. Hun México Editorial Trillas,

BULNES B. MARIO. (2004): «**Percepción del clima social laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector publico de la ciudad de Lima»**Revista de Investigación Psicología-UNMSM. V.7 p39-Lima Perú.

BUSH, T., FALLAN. L. Y A. PETTERSEN. (1998)**: «Disciplinary differences in job satisfaction, selfefficacy, goal conmitment and organisational commitment in Norwegian Colleges: an empirical assesssment of indicator of performance».** Quality in Higher Education, 4(2), p.137-157.

COLOSSI, Nelson. (1991):»**Clima organizacional».** Florianópolis: CPGA/UFSC. Texto de uso CPGA/UFSC

CAMPBELL, Donald T.; STANLEY, JULIAN C. 1970:»**Delineamientos experimentales y cuasi experimentales de investigación».** Sao Paulo: EPU

Caï s, Jordi (1997);**«Metodología de Análisis Comparativo»**, Primera Edición, Editorial Centro

CHIAVENATO Adalberto. (2000):**»Introducción a la Teoría General de la Administración»**, Mc. Graw Hill, México, D.F.

DAVIS, KEITH, Newstrom, Jhon w.,(1999**)»Comportamiento Humano en el trabajo»,** Ed.McGraw- Hill, p.275

DRUCKER, Peter F. (1981): **«Factor Humano y Desempeño: lo mejor de Peter F. Drucker sobre Administración».** Sao Paulo: Pioneira,

FARMER, D.W. (1999): **«Institutional improvement and motivated faculty: A case study»**, New Directions for Teaching and Lerning, 78 p.78-95.

FELDMAN, K.A. y M.B. PAULSEN. (1999): **«Faculty motivation: The roles of a supportive teaching culture».** New Directions for Teaching and Learning,78, p.71-78.

GONÇALVES, ALEXIS P.(1997). **«Dimensiones del Clima Organizacional»**, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet,

GORDON, JUDITH R. (1996) **Comportamiento Organizacional.** 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

GORMAN G.E. & CLAYTON, P.(1997) **Qualitative Researcher´s Compananion.** Practical Handbook. London: Library Association Publishing

HELLRIEGEL-SLOCUM-WOODMAN.(1998):»**Comportamiento Organizacional»**. 8va Edición. Edit. Soluciones Empresariales, pp 136

McGREGOR, Douglas. (1992): **«El lado humano de la empresa»**. Sao Paulo: Martín Fontes.

M & A MATIZ ASOCIADOS.(1993): **«Desarrollo Estratégico del Recurso Humano,»** Asesoría Empresarial -Cali- Colombia

MÁSLOW, Abraham. (1954):»**Motivation and personality»**, New York, Harper & Row,

MÁSLOW Abraham. (1943): «**A theory of human motivation»**, Psycholical Review, New York, Vol. 50.

LAZARUS, RICHAR. (1986): **«Estrés y procesos cognitivos»**, Ed. Martínez Roca; Barcelona.

LA FOLLETE, W. R., SIMS, H.P. (1975)**:»Is satisfaction redundant with organizational climate»**. Organizational Behavior and Human Performance.

LEWIN, K. & LIPPIT, R. (1938). «**An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminar note»**. Sociometry, 1(3/4), pp. 292-300.

LITWING,G.H.,STRINGER, STRINGER.(1968)**: «Motivation and organizational climate»** Cambridge;Harvard University Press,

MINZBERG HENRY. [1994]:**»La caída y ascenso de la Planeación Estratégica».** Harvard Business Review. Canada. Pp 4. 18.

NEWBY. P.(1999)) **«Culture and quality in higher education»**, Higher Education Policy, 12,p.261-275

OLSEN. D. (1993): **«Work satisfaction and stress in the first and third year of academic appointment»** Journal of Higher Education».64(4), p.501-518.

ROWLEY, J. (1996): **«Motivation and academic staff in higher education».** Quality Assurance in Education. 4(3). P.11-16.

Robbins S. (1999**). «Comportamiento Organizacional».** México: Prentice Hall

RIZATTI, Gerson. (1995): «**Análisis de factores significativos del clima organizacional de la UFSC:contribución para la implantación del programa de calidad»**.Dissertacion(Maestría en Administración)-Programa de Postgraduacion en Administración,Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis

SILICEO, A. (1997), **Líderes para el siglo XXI,** México, McGraw Hill., p. 45-47

SCHNEIDER, BENJAMIN. (1975):»**Organizational climate:individual preference and organizational realities».** Journal of Applied Psychology, v.56, p.211-217,.

STONER, J. A.; FREEMAN, R.E 1(995):»Administracion». México. Pretince Hall,

SBRAGIA, R. (1983):**»Un estudio empírico sobre clima organizacional en instituciones de investigación**». Revista de Administración, Sao Paulo, v.18, n.2 p.30-39,.

KOLB, David; RUBINIrwin M.; McINTYRE James M., (1978):**»Psicología Organizacional»**, Sao Paulo: Atlas.

KOONLZ O'DONNELL (1985):»**Administración».** Octava Edición. (Tercera edición en español) Edición Mc Graw – Hill México

ANEXO: A

MEDICION DE LA GESTION, CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

PRESENTACION

La investigación consta de una fase básica para comparar factores que comprende un levantamiento de opiniones sobre 36 subescalas que se encuentran en la hoja de medición de la gestión, clima y comportamiento organizacional, buscando establecer las relaciones de influencia existentes entre las variables aludidas.

Los resultados obtenidos fueron analizados porcentualmente, a fin de establecer las posibles correlaciones existentes entre los diversos factores evaluados.

Después de los resultados de la información fueron interpretadas, buscando los factores que mas interfieren o influencian en los comportamientos de los docentes universitario de cada una de las tres universidades, destacando los aspectos relacionados a la gestión, clima y comportamiento..

II. PROCEDIMIENTOS PARA EL ANALISIS CUALITATIVO

Para fines del presente estudio adoptamos la técnica que usa el instrumento sistematizador en la recolección de información mensurable y cuantitativo de la investigación que es una escala para medir la correlación de la gestión, clima y comportamiento organizacional. La presente propuesta de investigación, hizo uso de la recolección de los datos de carácter cualitativo con la finalidad de ratificar y/o confrontar datos colectados en la investigación cuantitativa y confirmando o no las hipótesis de investigación.

Existe una relación cognitiva traducida apenas en números, visto la complejidad y la originalidad creadora de las relaciones interpersonales y sociales.

Los instrumentos de medición que se utilizaron especialmente para la presente investigación fueron:

A. Hoja introductoria informando sobre el objeto total de la investigación, solicitando su colaboración y garantizando absolutamente confiabilidad.
B. Cuestionario que hace referencia a las variables socio laborales, donde se exploraron:
    - Los cargos
    - La condición de nombrado o contratado
    - Edad
    - Tiempo de servicios

C. La escala utilizada evalúa las variables de la investigación. Este instrumento consta de seis posibilidades de respuesta 1, 2, 3, 4, 5, 6, las mismas que tienen juicios cualitativos de valor que será utilizado y adecuado de acuerdo a la respuesta de los informantes, que a continuación detallamos:

POSIBILIDADES DE RESPUESTAS Y JUICIOS CUALITATIVOS A LAS ALTERNATIVAS

POSIBILIDADES DE RESPUESTÁ	JUICIO CUALITATIVO (1)	JUICIO CUALITATIVO (2)	JUICIO CUALITATIVO (3)
6	Optimo(opinión muy favorable)	Muy satisfecho	Concuerdo totalmente
5	Muy bueno(opinión favorable)	Satisfecho	Concuerdo en gran parte
4	Aceptable(moderadamente)	Más o menos	Más de acuerdo que
3	Entre aceptable e inaceptable	Insatisfecho	desacuerdo
2	Medianamente deficiente	Muy insatisfecho	Más desacuerdo que acuerdo
1	Deficiente(opinión desfavorable)	No sabe	Desacuerdo en gran parte
			Desacuerdo totalmente

Fuente: elaboración propia

Se estudiaron 9 dimensiones: Planificación, Organización, Dirección, Control Estabilidad, Autorrealización, Relaciones, Motivación y Consecuencia. Cada una de ella, con sus respectivas subescalas. Se definió como satisfactorio valores superiores al 55%. ..

De un modo general los 36 indicadores o ítem, se dividieron de la siguiente manera:

GESTION UNIVERSITARIA

Planificación:
Visión y la Misión
Objetivos y metas
Estrategias y Políticas

0rganizacion:
Estructura Orgánica
Tecnología
Estructura social

Dirección:
Liderazgo
Toma de Decisiones
Trabajo en Equipo
Competencia

Control:
Proceso de control

Fuente: Elaboración propia

CLIMA ORGANIZACIONAL

Estabilidad/Cambio
Innovación
Claridad
Presión
Empuje
Espacio en el trabajo

Autorrealización
Recompensa y reconocimiento
Responsabilidad
Desafió

Relaciones
Cordialidad
Intimidad
Identidad
Comunicación

FUENTE: Extraído de las variables e indicadores

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MOTIVACION
Logró
Afiliación
Poder
Agresión
Autonomía
Temor

Consecuencia para la Universidad
Productividad
Satisfacción Personal
Rotación
Ausentismo
Adaptación
Reputación
Accidentabilidad

Fuente: Elaboración propia

III. CUESTIONARIO DE MEDICIÓN PARA MEDIR LA GESTIÓN CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

INTRUCCION : A continuación encontramos una serie de ítems y para responder asignarle con una X a cada uno de los códigos de la escala de 1 a 6, a la derecha de cada pregunta:

1 Desacuerdo totalmente	**Más de acuerdo que en desacuerdo**
2 Desacuerdo en gran parte	**Concuerdo en gran parte**
3. Más en desacuerdo que de acuerdo	**Concuerdo en gran parte**

MEDICION DE LA GESTION CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dependencia……
y/o Facultad
Cargo……..
Condición……..
Edad……
Años de servicios:……
Estado Civil ……
Edad**...**……

ITEMS	*CONCEPTO*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*TOTAL*
VISION-MISION	¿Está de acuerdo con la visión, misión de la Universidad?							
OBJETIVOS-METAS	¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?							
ESTRATEGIAS Y POLITICAS	¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?							
ESTRUCTURA ORGANICA	¿Los procesos y procedimientos internos de la universidad son adecuados?							
TECNOLOGIA	¿Concuerdan con la tecnología moderna que se vienen implementando en su organización?							
ESTRUCTURA SOCIAL	¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?							
LIDERAZGO	¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?							
TRABAJO EN EQUIPO	¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?							
TOMA DE DECISIONES	¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?							
COMPETENCIA	¿Los criterios de selección del se basan en la capacidad y el desempeño?							

PROCESO DE CONTROL	¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?							
INNOVACION	¿Su institución viene posicionándose en el mercado universitario?							
CLARIDAD	¿Cree usted que las metas, procedimientos, el flujo de trabajo están claramente definidos?							
EMPUJE	¿Considera que su Jefe inmediato se caracteriza por está identificado con su unidad de trabajo?							
PRESION	¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?							
CONDICIONES DE TRABAJO	¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?							
RECOMPENSA RECONOCIMIENTO	¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?							
RESPONSABILIDAD	¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?							
DESAFIO	¿Está de acuerdo en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgase en nada?							
CORDIALIDAD	¿Existe en la universidad un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?							
NTIMIDAD	¿Existe un ambiente de intimidad y de relaciones sociales amistosas?							
IDENTIDAD	¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su entidad?							
COMUNICACION	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?							
LOGRÓ	¿Está interesado lograr la excelencia en el desarrollo de sus habilidades a merced de sus esfuerzos?							
AFILIACION	¿Existe su interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?							
PODER	¿Su jefe inmediato superior ejerce influencias en las actitudes y comportamiento de los trabajadores con el fin de lograr objetivos institucionales?							
AGRESION	¿Existen desavenencias y controversias entre grupos e individuos en su centro de trabajo?							
AUTONOMIA	¿Tiene libertad para realizar su trabajo?							
TEMOR	¿Existe un compromiso compartido en la toma de decisiones en el logró de resultados?							
PRODUCTIVIDAD	¿Los trabajadores controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo, proporcionando retroalimentación de manera tal que puede evaluar y corregir su propio desempeño?							
SATISFACCION PERSONAL	¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?							
ROTACION	¿Está de acuerdo con las desvinculaciones constantes con el personal?							
AUSENTISMO	¿Ex iste ausentismo en su centro de trabajo?							
ADAPTACION	¿Considera que la universidad se adapta a la cantidad y complejidad del trabajo académico y administrativo.							
REPUTACION	¿Está de acuerdo que la reputación universitaria de su entidad se encuentra en un nivel satisfactorio?							
ACCIDENTABILIDAD	¿El entorno físico, psicológico y social le permite desarrollar una convivencia grata?							

Muchas gracias por su colaboración. Usted contribuyo mucho para mi trabajo.

IV. PROCEDIMIENT0S PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La experiencia obtenida nos permite sugerir algunos procedimientos para diagnosticar el clima organizacional que para el efecto a continuación vamos a describir. La orientación del presente estudio estuvo destinada a que, al final del proceso se logre:

- Diagnosticar las variables de la gestión, del clima organizacional y comportamiento definidas en el proceso.
- Proponer acciones de desarrollo organizacional que permita mitigar los desacuerdos hallados.

IDENTIFICACIÓN DEL PROCES0

Las etapas por las que paso, fueron:

PRIMERA FASE: La Observación Directa y el Estudio Preliminar

La observación directa de qué y cómo los docentes y no docentes trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Observadores formados pueden codificar estás observaciones para dimensiones clave del clima de cada unidad. También pueden valorar factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estás observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere la involucración de un equipo de observadores altamente cualificado.

Realizamos un diagnostico y para ellos necesitamos que las autoridades mostrasen un alto grado de disponibilidad y estén familiarizados con las variables a ser investigadas, en este caso la variables independiente, interviniente y dependiente. La investigación nos revelo la percepción que los trabajadores universitarios tienen sobre las variables en estudio.

SEGUNDA FASE: Diseño de Instrumentos

Definido los objetivos del estudio diseñamos los instrumentos de detección de las variables, teniendo en cuenta la necesidad de recoger información cuantitativa. Los instrumentos diseñados, para llevar a cabo este estudio fueron:

- Se estableció un protocolo de encuesta.
- La información recolectada seria procesada y generaría bases de datos de las que se extraería la información cuantitativa.

TERCERA FASE: Aplicación de Instrumentos

En está fase recogimos toda la información mediante la aplicación de los instrumentos diseñados. La población objetivo se obtuvo de la formula siguiente:

- Establecimos un protocolo de encuesta y se realizo la misma simultáneamente a todo el personal. Como señalábamos, es muestral. La encuesta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene cruces de variables que permitan identificar al encuestado.
- Toda está información fue procesada y genero bases de datos de las que se extrajo la información cuantitativa y luego se realizaría los cruces de variables que permitió llegar a conclusiones cualitativas

CUARTA FASE: Análisis y Diagnóstico

Está etapa se centro en analizar y valorar los datos obtenidos, con el fin de efectuar la identificación de las características que distinguen a cada universidad y que determinan su clima organizacional, es decir, cómo los integrantes de las universidades percibieron la situación y el contexto en el que desarrollan su actividad universitaria, ya sea al nivel de variables físicas-ambientales, de relaciones sociales o estructura organizativa.

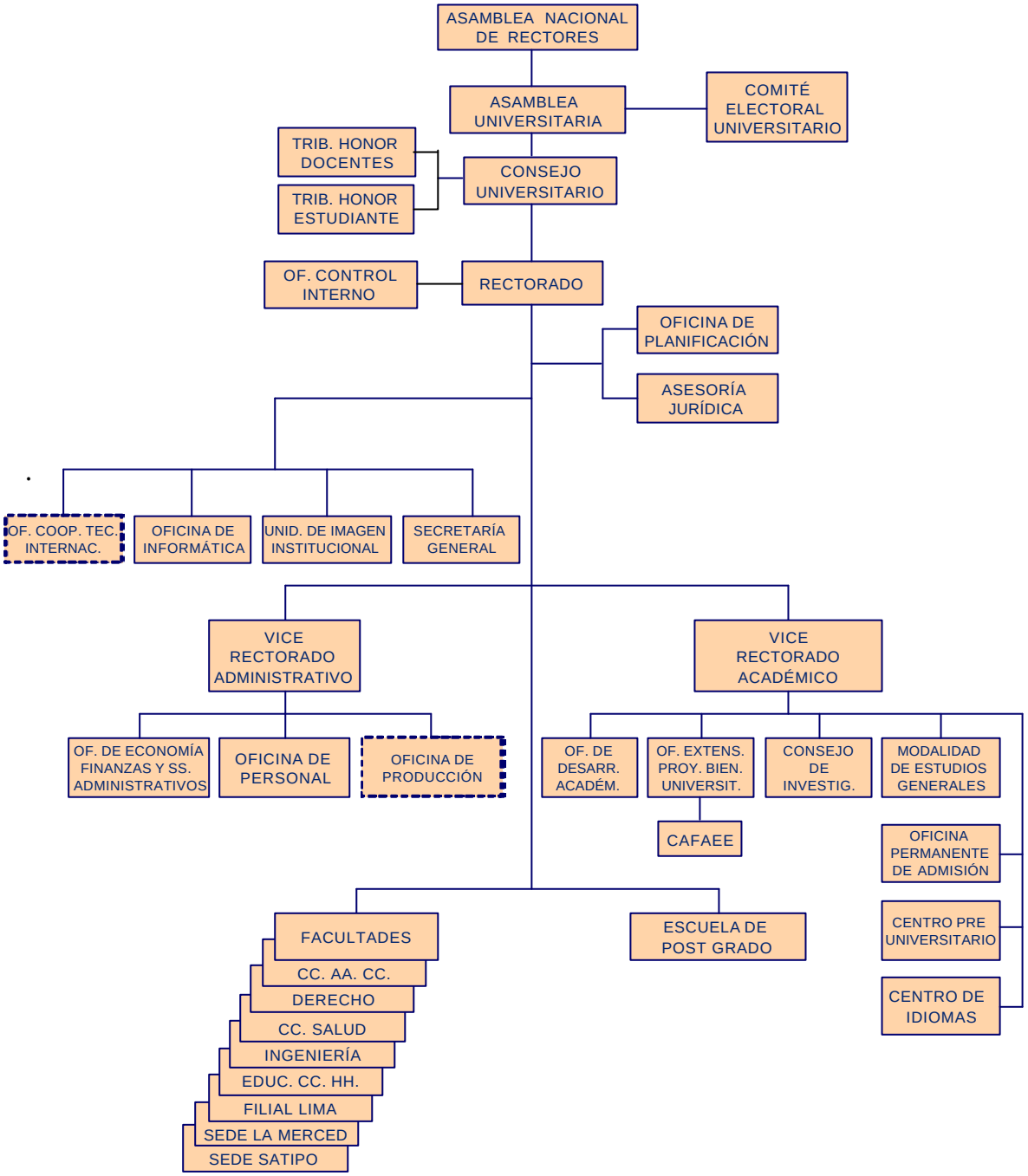
QUINTA FASE: Elaboración del Informe

Identificados los problemas, fue necesario actuar de forma apropiada, comenzando por retroalimentar al personal sobre los resultados obtenidos y realizar las acciones correctivas y de seguimiento que este caso dependería de las autoridades universitarias, para lograr la modificación de las actitudes de los trabajadores universitarios.

ANEXO: B

ESTRUCTURA ORGANICA Y BALANCE GENERAL DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
ESTRUCTURA ORGÁNICA



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

(Expresado en Nuevo Soles)

Notas 1, 2 y 3

A C T I V O	NOTAS	VALORES AJUSTADOS 31.12.2004	VALORES AJUSTADOS(*) 31.12.2003	VALORES HISTORICOS 31.12.2004
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA Y BANCOS	4	3,040,966.62	1,920,819.62	3,040,966.62
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	5	2,893,208.36	2,593,703.30	2,893,208.36
CUENTAS POR COBRAR A VINCULADOS	6	523,327.27	268,690.77	523,327.27
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	7	1,204,913.40	1,950,213.23	1,204,913.40
EXISTENCIAS	8	396,502.13	339,335.23	395,734.96
CARGAS DIFERIDAS	9	536,875.87	531,228.20	536,875.87
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		8,595,793.65	7,603,990.35	8,595,026.48
ACTIVO NO CORRIENTE				
CUENTAS POR COBRAR A VINCULADOS	6	-	1,596,662.54	-
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	7	-	874,106.29	-
VALORES	10	87,211.47	87,211.47	83,137.72
INMUEBLES MAQ. Y EQUIPO	11	21,563,705.27	14,070,090.56	20,965,737.91
VALORIZACION ADICIONAL INMUEB. MAQ. EQ.	12	19,352,953.47	20,300,105.83	19,346,645.58
ACTIVO INTANGIBLE	13	319,812.94	278,591.23	308,875.26
OTROS ACTIVOS	14	1,845,924.21	1,454,689.29	1,777,735.15
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		43,169,607.36	38,861,457.21	42,482,131.62
TOTAL ACTIVO		51,765,401.01	46,265,447.56	51,077,158.10
CUENTAS DE ORDEN				
ACTIVOS NO DEPRECIABLES		154,049.26		154,049.26

P A S I V O Y P A T R I M O N I O	NOTAS	VALORES AJUSTADOS 31.12.2004	VALORES AJUSTADOS(*) 31.12.2003	VALORES HISTORICOS 31.12.2004
PASIVO CORRIENTE				
SOBREGIRO BANCARIO			10,486.31	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	15	4,327,967.27	3,268,273.72	4,327,967.27
BENEFICIOS SOC. DE TRABAJADORES	16	173,084.42	113,535.11	173,084.42
GANANCIAS DIFERIDAS	17	132,940.50	123,441.08	132,940.50
TOTAL PASIVO CORRIENTE		4,633,992.19	3,515,736.20	4,633,992.19
PASIVO NO CORRIENTE				
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	16	2,757,886.74	2,471,919.76	2,757,886.74
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		2,757,886.74	2,471,919.76	2,757,886.74
CONTINGENCIAS	18			
PATRIMONIO NETO				
CAPITAL SOCIAL	19	168,668.09	168,668.09	160,789.41
CAPITAL ADICIONAL	19	1,389,807.22	738,112.28	1,355,329.14
EXCEDENTE POR REVALUACION	19	19,372,570.84	20,314,248.57	19,365,346.59
RESULTADOS ACUMULADOS	19	19,056,762.66	15,952,544.16	18,166,599.29
RESULTADOS DEL EJERCICIO	19	4,385,713.27	3,104,218.50	4,637,214.74
TOTAL PATRIMONIO		44,373,522.08	40,277,791.60	43,685,279.17
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		51,765,401.01	46,265,447.56	51,077,158.10
CUENTAS DE ORDEN				
DEPOSITARIOS ACTIVOS NO DEPRECIABLES		154,049.26		154,049.26

Las notas que se acompañan son parte de los Estados Financieros

(*) Reexpresado por el factor 1.049

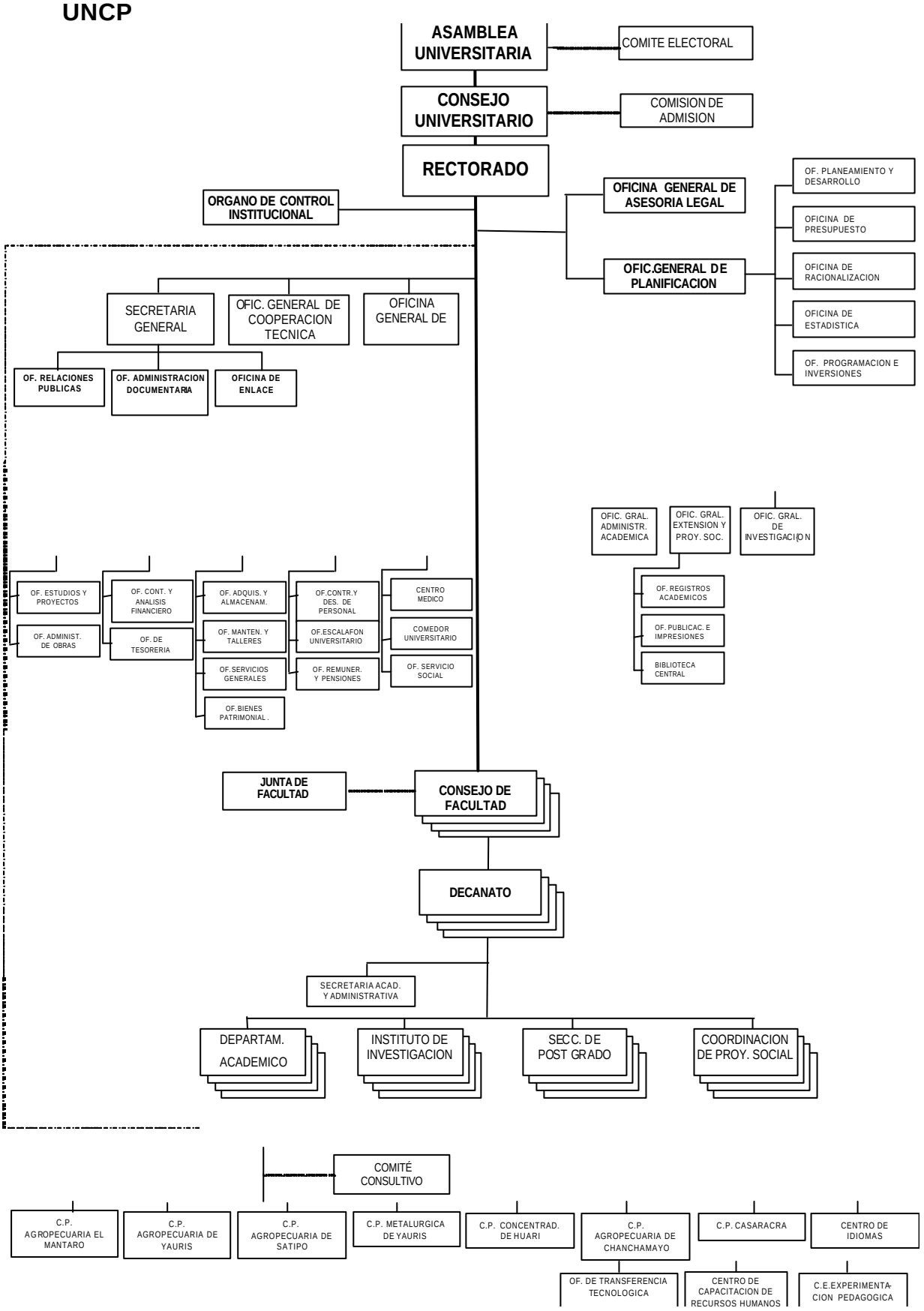
ANEXO C:

ESTRUCTURA ORGANICA Y BALANCE DE GESTION

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU

ORGANIGRAMA

UNCP



ANEXO D:

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD CONTINENTA