TESIS
GRHRI 2004
M43

AAQ 2174

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de RRHH Y RRII
Opción: Gerencia de Recursos Humanos

Trabajo Especial de Grado

DETERMINACIÓN DE LA PERCEPCIÓN ESTUDIANTIL ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO COMO ELEMENTOS DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL VICERRECTORADO PUERTO ORDAZ DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL "ANTONIO JOSE DE SUCRE"

Presentado por:
Medina Bates Meylin
Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de RRHH y RRII

Asesor:
DEA Yolanda Camejo

Ciudad Guayana, julio de 2004

DEDICATORIA

A Zoraida y José, mis padres, porque ustedes sentaron las bases de mi educación.

A Juan Carlos, mi esposo, por tu amor, compañía y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a la DEA Yolanda Camejo, asesora de la tesis, por prestarme su ayuda y colaboración, en forma generosa y desinteresada.

A las profesoras Mercedes, Rosa y Gladys, porque siempre estuvieron allí para aclarar mis dudas.

A mis compañeros, por darme ánimo para continuar cuando mas lo necesitaba.

Le agradezco a todas aquellas personas que en un momento determinado me tendieron la mano, haciendo mas fácil el camino por recorrer.

Por último, gracias a toda mi familia por su apoyo, solidaridad y entusiasmo. A Juan Carlos, mi esposo, por tu confianza en mí y por tu ayuda invaluable.

A todos, Gracias

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: El problema	12
Antecedentes del problema	12
Planteamiento del problema	13
Justificación	15
Alcance	16
Objetivos	16
CAPÍTULO II: Marco Teórico	18
Revisión de Literatura	18
Bases Teóricas	19
Cultura Organizacional	19
Clima Institucional	23
El liderazgo como elemento del clima institucional	27
La Personalidad del líder	30
Estilos y tipos de liderazgo	32
El liderazgo en la misión institucional	33
La participación en el clima institucional	35
Las relaciones interpersonales	38
La Comunicación e interacción	39
Motivación y satisfacción como dimensiones de la participación	41
El clima organizacional en la instituciones de Educación Superior	44
Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"	46
CAPÍTULO III: Diseño Metodológico	50
Tipo de Estudio	50
Población y muestra	51
Instrumento	52
Cuestionario	52
Análisis de resultados	54
Procedimiento	54
RESULTADOS	55
CONCLUSIONES	66

POSIBILIDADES DE LA INVESTIGACIÓN 68

BIBLIOGRAFÍA 69

ANEXO I: El clima Institucional en la Educación Superior. Cuestionario para estudiantes
ANEXO II: Hoja de Respuestas

LISTA DE TABLAS

TABLA		PÁGINA
I	Distribución de las variables y sus dimensiones	54
II	Resultados: LIDERAZGO: Dimensión Personalidad	55
III	Resultados: LIDERAZGO: Dimensión Estilo y tipo	57
IV	Resultados: LIDERAZGO: Dimensión Misión Institucional: Objetivos	58
V	Resultados: LIDERAZGO: Dimensión Misión Institucional: Valores	60
VI	Resultados: PARTICIPACIÓN: Dimensión Comunicación	61
VII	Resultados: PARTICIPACIÓN: Dimensión Interacción	61
VIII	Resultados: PARTICIPACIÓN: Dimensión Motivación	62
IX	Resultados: PARTICIPACIÓN: Dimensión Satisfacción	63
X	Resultados PRTICIPACIÓN: Dimensión Relaciones Interpersonales	64

RESUMEN

El propósito del presente estudio fue investigar la percepción de los estudiantes del vicerrectorado Puerto Ordaz de la UNEXPO, acerca de algunos de los elementos que conforman el clima institucional, tales como el liderazgo en sus diferentes dimensiones (personalidad del líder, estilo y tipo y su papel en la misión institucional) y la participación (las relaciones interpersonales, la comunicación y, la motivación y satisfacción). La muestra estuvo conformada por 366 estudiantes de todas las especialidades y semestres escogidos al azar, a quienes se les practicó un cuestionario contentivo de 75 items relacionados con todas las dimensiones exploradas, para que manifestasen su acuerdo o desacuerdo con lo planteado. Los resultados obtenidos fueron convertidos en índices porcentuales, pudiendo a partir de ellos conocer hacia donde se inclina la percepción de los estudiantes en los aspectos señalados. De los resultados obtenidos, se observa tanto la ausencia de un liderazgo efectivo en la institución, como la falta de políticas o mecanismos dirigidos a fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales. De la misma manera se observa la inexistencia de una cultura organizacional con valores definidos, orientada hacia la calidad y la motivación al logro.

INTRODUCCIÓN

La habilidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual, proveniente de la interacción entre las características personales, las organizacionales, y las colectivas, tal interacción se ve impactada por los empleados en su trabajo, con sus jefes y colegas, con la alta gerencia y por la influencia de otros múltiples factores.

Estos factores son percibidos directa o indirectamente por los trabajadores con motivación y entusiasmo, o temor y desagrado, y obviamente esto repercutirá en las actitudes y sentimiento y por ende en el comportamiento laboral. Existen una serie de elementos que ayudan a comprender lo que es el concepto de *Clima Institucional*, tales como el medio ambiente de trabajo, la estructura social y organizacional, los niveles de tecnología, los procesos de decisión, la identificación de las necesidades de los miembros de la organización y otros.

De todos los estudios sobre el clima institucional, el que ha demostrado mayor utilidad, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La importancia de este enfoque está en que el comportamiento del trabajador no es el resultado de los factores organizacionales, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Percepciones que están sujetas en gran parte de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

En este orden de ideas podemos mencionar a las instituciones universitarias como organizaciones complejas con subsistemas concretos y delimitados, cuyas funciones responden a expectativas y necesidades sociales, las cuales, luego de un período de expansión y crecimiento se enfrentan a un reto: mejorar la calidad del servicio que proporcionan a la sociedad y establecer una relación optima entre costos y rendimiento.

Las universidades tienen como misión la generación y difusión de conocimientos para de esa manera poder cumplir la función social que se les ha encomendado. En atención a ello se requiere que las Instituciones de Educación Superior inicien un proceso de cambio institucional para estar en sintonía con los cambios que han originado esta nueva época caracterizada

por esta nueva sociedad, que se ha dado en llamar sociedad del conocimiento.

Estos cambios organizacionales pasan por revisar la integración de las funciones académicas de la universidad: Docencia, Investigación y Extensión y la manera como ellas han sido concebidas para participar en la creación y difusión de conocimientos. Si bien en determinados momentos de su desenvolvimiento histórico una de esas funciones ha prevalecido sobre la otra lo cierto es que el ideal reside en una equilibrada integración de las mismas, de modo que las tres estén siempre presente en todas las tareas de la actividad universitaria.

Ante este panorama y considerando que uno de los propósitos fundamentales de los sistemas educativos , en el siglo XXI, es encontrar los medios que favorezcan su calidad, es pertinente repensar estrategias de redimensionamiento de la universidad.

Uno de los pilares fundamentales para alcanzar la calidad educativa es el estudiante, que convive con el profesor en un contexto institucional de valores y principios, si no hay estudiantes de calidad, con verdadero espíritu de trabajo, estudio e investigación, las universidades no podrán dar respuestas de calidad.

Ahora bien, el crear una cultura y un clima que favorezcan la comunicación, la aceptación y participación de los miembros, es necesario en cualquier programa destinado a mejorar la calidad de los servicios y una responsabilidad de las autoridades educativas.

Es por ello que el presente estudio se propone determinar la percepción de los estudiantes acerca de la participación y el liderazgo como elementos del clima institucional existente en la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"(UNEXPO) Vicerrectorado Puerto Ordaz, es decir investigar la manera en que la comunidad estudiantil percibe la cultura organizacional.

La importancia del presente estudio, se encuentra en él, permitirá mas tarde, la elaboración de un programa dirigido a fortalecerlo, como elemento participante en el logro de los objetivos y misión de la institución; asimismo puede servir como base para realizar los cambios necesarios dentro de la organización.

Debido a que la investigación se desarrolló en una institución de educación superior donde el proceso de enseñanza-aprendizaje es complejo y para que él mismo se produzca en forma adecuada, es necesario

considerar los múltiples actores y factores que en él participan, que van desde las características personales y profesionales del docente, las características personales de los alumnos, las formas de evaluación, las estrategias instruccionales, y la cultura organizacional de la institución, entre otros; entonces, cabe destacar que solo formarán parte del mismo algunas de las variables que se relacionan directamente con la población estudiantil en sus diversas dimensiones, tales como: el tipo de liderazgo y los modos de comunicación y participación existentes en la institución.

El presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente forma: Capítulo 1, contiene la presentación del problema, sus antecedentes, justificación, alcance y objetivos de la investigación; en el Capítulo 2, se exponen las Bases Teóricas, a continuación el Capítulo 3, detalla el Diseño Metodológico utilizado para llevar a cabo la investigación. Seguidamente se exponen las secciones referidas a resultados y las conclusiones, finalmente se presentan la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

Antecedentes del problema

En Venezuela es en el siglo XX cuando se amplía la acción educativa masiva, coincidiendo con el boom petrolero nacional y la institucionalización de la democracia en sus formas de gobierno. La educación es una cuestión central para la sociedad porque ella es la base de la libertad. "Para que un pueblo sea, además de compendio de su pasado, un proyecto de futuro necesita la educación" y esta significa libertad y soberanía personal (Mayor Zaragoza, Federico, director general de la UNESCO, haciendo suya una frase del Libertador Simón Bolívar, V Cumbre Iberoamericana, Bariloche, Argentina, 17 de octubre de 1995).

La educación superior es parte del sistema educativo que proyecta la tradición nacional, regional y local; las universidades ordinariamente son instituciones bastante integradas a la sociedad, pero en ocasiones también pueden ser resistentes al cambio.

Desde el siglo pasado la estructura administrativa de la educación en Venezuela ha estado bajo la influencia del modelo napoleónico de educación, esta influencia se deja sentir todavía en la actualidad, inclusive dentro de las estructuras de las grandes universidades autónomas nacionales. El control estatal se refuerza con el pasar de los años en la medida que las instituciones requieren de más recursos financieros para poder alcanzar los objetivos institucionales. El Ministerio de Educación Superior y la Oficina de Presupuesto de la Educación Superior (OPSU) como contraparte a la dotación de recursos ejercen mayor control, centralización y dirección; tales son los casos de las universidades públicas, el Instituto Nacional de Cooperación Educativa o el Instituto Nacional de Deportes.

Paralelamente, la universidad venezolana ha ido creciendo al margen de toda planificación y de una filosofía coherente y global de la educación (Espinoza, 1990). El crecimiento en tamaño del sistema ha estado acompañado de una creciente variedad en heterogeneidad de las instituciones que atienden un mismo nivel educativo, lo que se explica por la implantación indiscriminada de modelos de organización educacional

(colegios universitarios, institutos tecnológicos, pedagógicos, politécnicos, universidades experimentales, etc.).

Con la democratización de la educación se ha pretendido el igualitarismo, partiendo de la presunción de que todos deben tener acceso a los diferentes niveles del sistema educativo formal y todos están en capacidad de aprovecharlo por igual independientemente de su origen. Sin embargo se genera una complejísima dinámica producto de la problemática social venezolana: un alumno que no adquiera una formación básica en la adolescencia andará dando tumbos toda la vida. La consecuencia más deprimente es el deterioro de la calidad docente, pues en múltiples casos la carrera de Educación es el puerto de arribo de estudiantes cuyo índice académico no les permite tener otra opción.

Ante ésta situación se hace necesario de revisar la calidad del sistema educativo, con la finalidad de optimizar dichos procesos, teniendo presente que uno de los factores que más contribuye a la calidad educativa es el Clima Institucional, puesto que él mismo interviene en los procesos y en los resultados tanto institucionales como personales de la universidad.

El clima institucional constituye una configuración de características de la institución universitaria, puede descomponerse en términos de estructura, organización, funcionamiento, tamaño, modo de comunicación, relaciones interpersonales, interacción, estilo de liderazgo de las autoridades, toma de decisiones, control, establecimiento y visión de los objetivos y valores, tipo de participación, recompensas y estímulos, y otras. Todos estos elementos se separan para el análisis y comprensión, pero se integran para formar un clima específico, dotado de sus propias características que representa en alguna manera, la personalidad de la institución, e influye en el comportamiento de las personas en cuestión (Brunet, 1986).

Entonces, al referirse al clima se esta aludiendo a las condiciones que caracterizan una situación, que se concreta en los atributos del ambiente de relación en el trabajo o estudio que determinan los comportamientos individuales y grupales de sus componentes.

Planteamiento del problema

En la actualidad es prioritario evaluar la calidad del sistema educativo. Unos de los factores que contribuyen a dicha calidad educativa son la cultura organizacional y el clima institucional, como elementos intervinientes en los

procesos y en los resultados institucionales y personales de la universidad. La calidad universitaria en el proceso de la educación necesita de una gerencia eficaz, que promueva el desarrollo científico, tecnológico, y pedagógico constatable a través de un modelo de evaluación sistemático.

Es importante que las universidades sistematicen procesos de estudio, investigación y reflexión del clima institucional universitario desde todas las perspectivas, puesto que la renovación institucional conlleva a la evaluación de su organización y funcionamiento como factor que puede potenciar u obstaculizar dichos cambios.

En la actualidad el Vicerrectorado Puerto Ordaz de la UNEXPO, no cuenta con una misión y visión establecidas y difundidas, compartidas por todos los miembros de la comunidad universitaria, como tampoco se han dado a conocer en forma explícita los objetivos fundamentales de la institución y los valores que se consideran necesarios o al menos deseables para todas las personas que pertenezcan a la misma. Existe también poca comunicación y participación de estudiantes y profesores en las actividades extra-académicas, predominando un ambiente de apatía y desapego hacia la institución. Por ultimo se observa en el Vicerrectorado Puerto Ordaz una constante lucha de intereses partidistas, los cuales en ocasiones, se sobreponen a los intereses del Vicerrectorado produciéndose una desviación de la principal función de la universidad.

De continuar esta situación se corre el riesgo que la indiferencia crezca hasta el punto, en el cual los miembros del Vicerrectorado Puerto Ordaz (estudiantes y profesores) se abstengan de participar totalmente y se limiten a sobrellevar la situación cualquiera que sea ésta, apáticos ante los problemas de la institución; como también es posible que ante la ausencia de programas destinados a influir positivamente en la conducta de los miembros de la organización, propiciar actitudes positivas, estimular la participación y la responsabilidad, fomentar los valores y delimitar los objetivos de la institución para alcanzar la misión de la misma, otros valores "no deseables" hagan su aparición y empiecen a ocupar espacios.

Esta situación se traduce en un funcionamiento ineficaz e ineficiente de la institución desde el punto de vista de las nuevas tendencias empresariales y gerenciales. Por lo que se hace necesario realizar el presente estudio, el cual permitirá determinar la percepción de los estudiantes acerca del liderazgo y la participación en sus diferentes dimensiones, como elementos del clima institucional existente en el vicerrectorado Puerto Ordaz de la UNEXPO, lo cual será de utilidad para su

optimización de manera tal que se propicie un clima de creatividad, iniciativa, participación, y compromiso con la universidad y su contexto.

El estudio se propone: Determinar la percepción estudiantil acerca de la Participación y el Liderazgo como elementos del Clima Institucional presentes en el Vicerrectorado Puerto Ordaz de la UNEXPO

Justificación

Revisar la cultura organizacional en el Vicerrectorado Puerto Ordaz de la UNEXPO, tiene importancia para la comprensión de los procesos institucionales organizativos y de aprendizaje, porque su interacción con las características personales del individuo y de los grupos da origen al Clima Institucional, quien constituye un componente determinante de la conducta humana y del rendimiento institucional y escolar.

Para una institución de educación superior como la UNEXPO, determinar la forma en que la población estudiantil percibe el clima institucional, así como en qué grado condiciona el logro de la misión, visión, y objetivos, es un problema digno de ser resuelto.

Este estudio es importante puesto que conocer las características, estructura, el funcionamiento organizativo del Vice-Rectorado puerto Ordaz de la UNEXPO y, saber las causas y efectos del clima institucional, es útil:

- Para la sociedad en general por cuanto constata que los recursos que aporta a la institución son eficazmente utilizados, y los recursos humanos que a ella se integran en forma productiva ofrecen garantía de calidad.
- Para la institución educativa misma por cuanto aprovecha los recursos disponibles con eficacia y eficiencia, mejora su organización y funcionamiento sirviendo de modelo para otras instituciones.
- Para los diversos organismos y estructuras institucionales por cuanto optimizan el uso de los recursos y les permite justificar el correcto provecho que de ellos se hace.
- Para las personas (profesores, investigadores, obreros, estudiantes, y administrativos) miembros de la institución, por cuanto conocen mejor la realidad institucional y están en capacidad de aportar lo mejor de sus cualidades.

Al determinar el clima institucional (algunas de sus variables) de la UNEXPO Vice-rectorado Puerto Ordaz, se puede conocer el grado de

satisfacción e involucramiento de los estudiantes con la institución. Aspecto determinante en la eficacia y eficiencia de los procesos que se llevan a cabo normalmente dentro de la universidad y que en cierta forma condicionan el logro de la misión y los objetivos de la misma.

Alcance

La investigación propuesta en este anteproyecto está dirigida específicamente a la comunidad estudiantil de la Universidad "Antonio José de Sucre", en su Vice-Rectorado de Puerto Ordaz, y para su realización disponen de todos los recursos tanto humanos como materiales.

El presente estudio se limitará a determinar cual es la percepción de los estudiantes acerca de algunas de las dimensiones de la participación y el liderazgo como elementos del clima institucional en el Vicerrectorado Puerto Ordaz de la universidad "Antonio José de Sucre", en él se utilizará el término *clima institucional* para referirse al clima de la universidad en general, no para referirse al clima del aula de clases; y siguiendo con el enfoque planteado por González (2001, p: 182) las variables a utilizar serán:

- El Liderazgo, en sus dimensiones: personalidad, estilo y tipo y misión institucional.
- La participación en lo que se refiere a relaciones interpersonales, comunicación, y motivación.

Objetivos de la Investigación

Con el presente anteproyecto se pretenden lograr los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Determinar la percepción estudiantil acerca de la participación y el liderazgo como elementos del clima institucional presentes en la UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz.

Objetivos Específicos

- Aplicar el instrumento "El clima Institucional en Educación Superior, cuestionario para estudiantes" (González, 2001) para obtener una aproximación del clima institucional en el ámbito estudiantil de la UNEXPO Vice-rectorado Puerto Ordaz.

- Investigar la percepción de los estudiantes acerca del estilo y tipo de liderazgo presente en la institución.

- Recopilar la información contenida en el instrumento, para precisar cual es la percepción estudiantil sobre el grado de participación de los principales actores, presentes en la comunidad universitaria.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

Revisión de Literatura

De la revisión bibliografía realizada se observó que existe una gran cantidad de estudios sobre el clima institucional y la cultura organizacional a nivel internacional, pero no muchos de ellos referidos al ámbito universitario, el estudio se limitará a citar algunos de los mas recientes:

- En la Universidad de Madrid, el Programa Universitario de Desarrollo Estudiantil (PUDE), en el año 2000, realizó un estudio de las necesidades detectadas por todos los tutores de las diferentes unidades académicas, asimismo realizo una evaluación de cómo influye el clima institucional sobre los estudiantes (motivación, intereses, vinculación con la universidad, creatividad, etc.).
- El trabajo del Dr. J. Sánchez N (2000), Profesor del Instituto de Ciencias de la Educación en la Universidad Politécnica de Madrid, "El Desarrollo profesional del docente universitario" hace todo un estudio sobre la carrera del docente y de cómo influye en ella el clima institucional, trata especialmente los obstáculos institucionales, la falta de motivación y las interrelaciones dentro del ámbito universitario.
- En el año 2000, el Proyecto DFID Colombia tiene como objetivo el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las ONG, y aun cuando no es referido específicamente al ámbito universitario, realizan en excelente y profundísimo estudio sobre el clima organizacional y sus elementos e implicaciones.
- El Arquitecto Carlos Burgos (2001), de la UNNE Argentina en su trabajo "La universidad hoy: cambios y rupturas" realizó una larga investigación sobre la evaluación institucional, tomando como elemento fundamental la evaluación del clima institucional, estudió detalladamente como mejorar la calidad, la eficiencia y eficacia en los resultados y la pertinencia de una articulación y adecuación con el medio.
- De la misma manera los profesores Inmaculada Asencio Muñoz, Arturo de la Orden Hoz, Ramón J. Aguado y otros (2001) de la Universidad de Madrid, realizaron una serie de trabajos sobre, los indicadores de calidad y eficacia, relación del clima con otras variables, construcción de instrumentos para la evaluación del clima y la cultura organizacional.
- En Venezuela el estudio más reciente sobre el tema lo constituye el texto publicado en el año 2001, por el Dr. José María González, titulado "Clima

Educativo Universitario" en el hace un estudio del clima universitario presente en la UNELLEZ.

El presente estudio coincide con los anteriormente expuestos en la evaluación del clima institucional, mediante el estudio de algunos de sus elementos, más este se caracteriza por referirse solo a las apreciaciones de uno de los actores que participan dentro del proceso de enseñanza universitaria: **los estudiantes**, generando así un clima determinado. Con el mismo se persigue aportar información sobre la realidad institucional percibida por los estudiantes de la UNEXPO, dado que no se conocen estudios de esta naturaleza en el Vice-Rectorado Puerto Ordaz.

Bases Teóricas

Cultura Organizacional

La teoría clásica de la administración propuesta por Taylor y Fayol, estudió a las organizaciones como un sistema cerrado; el enfoque racional de la Administración que se adoptó; como resultado de esa concepción no tomaba en cuenta para él diagnostico de los problemas que se le presentaban, algunas variables que se consideran fundamentales hoy en día, para lograr explicaciones más satisfactorias y poder intervenir en ella con mayores probabilidades de éxito. Una de estas variables, que ha despertado gran interés en los últimos años, especialmente entre los académicos que se dedican al estudio de las organizaciones, es la Cultura Organizacional.

Para Deninson (1992), la cultura organizacional vendría a ser "un código, una lógica y un sistema de comportamientos y significados estructurados que han soportado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y sobre vivencia". Según este paradigma, la cultura organizacional funge como una "pega social" que mantiene unidos a los miembros de una organización, mediante la participación de los mismos valores y creencias.

La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras (Becker, 1982). Las investigaciones mas recientes sugieren que hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización:

a) Innovación y toma de riesgos; significa el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos

b) Atención al detalle; el grado en que se espera que los empleados demuestren atención, análisis y precisión.
c) Orientación a los resultados; se refiere al grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y los procesos utilizados para lograr esos resultados.
d) Orientación hacia las personas; indica el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
e) Orientación al equipo; se trata de la forma en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
f) Energía; es la medida en que la gente es emprendedora y competitiva, no pasiva.
g) Estabilidad; es el grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el status quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

Estas características se vuelven la base de la percepción del conocimiento compartido que tienen los miembros acerca de la organización, la forma como se hacen las cosas y la manera en que se supone que los miembros deben comportarse.

La cultura organizacional se ocupa de la forma en que los individuos pertenecientes a una organización, perciben las características de la cultura de la misma, sin importar si le gustan o no, lo que intenta medir es la forma como los individuos visualizan la organización.

Las grandes organizaciones tienen una *cultura dominante* y numerosos grupos de *subculturas* (O"Reilly, Chatman y Caldwell,1991). La primera expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, ésta es la que le da a la organización su personalidad distintiva, es el aspecto de "significado compartido" de ésta lo que la hace un instrumento tan potente para guiar y moldear el comportamiento de los miembros. A su vez las *subculturas* tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan, suelen definirse por departamentos o por separación geográfica, incluirán los valores centrales de la cultura dominante, más los valores específicos de los miembros del departamento.

En la actualidad también se diferencia cada vez más entre las *culturas fuertes* y las *culturas débiles*. El argumento utilizado es que las culturas fuertes tiene un mayor impacto en el comportamiento de las personas, en

ellas se sostiene y comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización, tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacionales (Robbins, 2003).

Según Robbins (2003), la cultura organizacional se transmite a sus miembros de diversas maneras; entre las cuales las mas poderosas son:

- Historias: constituyen relatos que contiene una narración acerca de los fundadores de la organización y la forma como la misma manejo ciertas situaciones; las historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las practicas actuales
- Rituales: son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización e indican que metas tiene mayor importancia.
- Símbolos materiales: se refiere a la existencia de logotipos, insignias, distribución física de los ambientes, mobiliarios, etc, que transmitan a los miembros la clase de comportamiento que es apropiado.
- Lenguaje: las organizaciones desarrollan términos particulares para describir oficinas, departamentos, procedimientos, personas, etc. Asimilada esta terminología actúa como denominador común que une a sus miembros.

Edgar Schein, estudioso del comportamiento organizacional, afirma que el arraigo de la cultura es un proceso docente y menciona otros mecanismos de transmisión de la misma:

- Declaraciones formales de la filosofía, misión, visión y valores de la organización.
- Modelado de papeles deliberado, programas de capacitación y enseñanzas.
- Símbolos de estatus y criterios de promoción explícitos.
- Sistemas, procedimientos y objetivos organizacionales.

Kinicki y Kreithner (2003), señalan que la cultura organizacional cumple cuatro funciones principales: 1)dar a los miembros una identidad organizacional; 2) facilitar el compromiso colectivo; 3) promover la estabilidad del sistema social; y 4) conformar el comportamiento ayudando a que los miembros encuentren sentido en su entorno, esta última función sirve para que los miembros entiendan por qué la organización hace lo que hace y como intenta lograr sus objetivos a largo plazo.

La cultura organizacional es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben

hacer y decir los miembros. La cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de sus miembros (Robbins, 2003).

No se debe pasar por alto ciertos aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, especialmente de una cultura sólida, en la eficacia de la organización, en este sentido la cultura puede convertirse en una fuerte barrera contra el cambio, cuando el ambiente pasa por cambios rápidos la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser la apropiada y hacerle más difícil responder a dichos cambios, igual puede suceder cuando ya no es eficaz, "hacer las cosas como siempre las hemos hecho". De la misma manera la cultura puede obstaculizar la diversidad, como también las fusiones o adquisiciones que sean necesarias realizar.

Llamar la atención sobre la necesidad de emprender sistemáticamente estudios de la cultura organizacional en nuestras universidades y sobre las mismas, con el doble propósito de ahondar en los aspectos teóricos propios de la teoría organizacional y, señalar algunos elementos que sirvan para comprender mejor la dinámica interna de este tipo de organizaciones (especialmente su gerencia y liderazgo), para poder intervenir en ellas con el fin de que estas instituciones lleven a cabo las funciones sociales que les han sido asignadas, ha sido uno de los objetivos fundamentales de algunos estudiosos de los últimos tiempos.

En este orden de ideas, señalan Siehl y Martín (1990): " La cultura organizacional que se ha convertido en objeto de estudio de los académicos de los últimos quince años, ha conseguido enriquecer las explicaciones sobre los procesos internos de las organizaciones y brindar un nuevo marco de referencia para llevar a cabo las estrategias de cambios organizacionales propulsados y permanentemente referenciados en la llamada literatura gerencial"

Los conocimientos sobre la cultura de una determinada universidad, no tienen como único propósito la modificación de la misma, sino que pueden ser aprovechados por la gerencia y el liderazgo, para el replanteamiento de situaciones indeseables a pequeña y gran escala; como también pueden ser un marco para realizar las evaluaciones institucionales, tan discutidas en los últimos años.

Considerando como valida la premisa, de que la cultura organizacional puede actuar como freno u obstáculo, para la implantación de mejores estrategias de cambio en una universidad, es justificado incrementar las investigaciones y estudios sobre ella; complementándolos con los estudios

sobre ***Clima Institucional***, definido acertadamente por James, James y Ashe (1990), como: **"el ámbito psicológico resultado de la interacción entre la información del ambiente laboral percibida por el individuo y los valores personales latentes de ese mismo individuo"**. Como señalan James, James y Ashe (1992), el clima debe ser estudiado dentro del marco de la cultura organizacional, ya que esta le provee de una configuración determinada.

Los estudios sobre el clima han sido emprendidos en su mayoría por los psicólogos, mientras que los estudios de cultura por antropólogos fundamentalmente. Sin embargo, James, James y Ashe (1990) proponen que ambas perspectivas deben ser complementarias y pueden beneficiarse mutuamente de los resultados de los estudios en ambas direcciones.

Clima Institucional

Existe un consenso relativo al origen y fundamentación de los estudios sobre el clima que sitúan a la psicología de Lewin como eje central para comprender el impulso que dio a la subjetividad de la persona para comprender su espacio vital. A partir de él, las percepciones de los alumnos sobre los objetivos y actividades que son "psicológicamente significativos" para la dinamización de las instituciones que constituyen el espacio vital de las personas, configuró el embrión de las investigaciones sobre el clima (Báez, 1992).

Se percibe el clima, lo que es, y a veces se tiene claro lo que debe ser aplicado a la realidad concreta del aula, al departamento, facultad o universidad. Más abstraer para poner la base de una teoría sobre el clima es encontrarse con la variedad, diversidad y complejidad de las instituciones (Asensio, 1992).

Intentar definir el clima es encontrarse con la misma problemática que cuando se habla de la calidad educativa; las personas perciben su presencia o ausencia pero tienen diferentes opiniones de él. Para Fernández y Asensio (1989), el clima educativo institucional constituye:

> **"el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico y especifico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución".**

Silva (1992), pretende llegar a una definición unitaria y entiende que el clima organizacional es todo lo que constituye el ambiente humano. Se atreve a decir que, el clima es un estilo de grupo que produce una imagen, generado por los propios miembros que los trasciende.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, uno que ha demostrado gran utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima

El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Es una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que, es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Litwin y Stinger, 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:

1. **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 e inestructurado.
2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que

reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona 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 o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Esos dos autores concluyeron también, que climas organizacionales distintos pueden ser creados por las variaciones en el estilo de liderazgo empleado en la organización.

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo a Robbins (2003):

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Conflicto

Robbins (2003), considera estos factores como necesarios para el estudio, para así, llevar a la Universidad investigada a ser líder en el mercado de las instituciones de enseñanza superior en el estado.

El clima institucional es un reflejo de la cultura mas profunda de la universidad, los cambios y mejoras en él pueden traer cambios en la cultura y filosofía institucionales. Deming sostiene, que la Calidad Total no es un fin es sí mismo, sino un método de gestión cuyo objetivo es mejorar la institución, los productos y la satisfacción de los miembros. Así que la calidad total es un problema de cultura y clima organizacional.

Ahora bien, el clima educativo institucional es la coexistencia de aspectos o características biopsicosociales, funcionales, estructurales o culturales de las personas e instituciones en un proceso dinámico e interactivo de relaciones e influencias internas y externas que dan lugar a un estilo peculiar de vida institucional condicionante de los distintos productos educativos y generadores de una imagen que los trasciende (González, 2001).

En el presente estudio los elementos del clima a considerar son: el liderazgo, conformado por: la personalidad, estilo y tipo, misión institucional; y la participación en algunas de sus dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, motivación.

Para una mejor comprensión de los conceptos indicados, se debe tomar en cuenta que ellos se trataran a la luz de las tendencias actuales en gerencia y recursos humanos y no bajo los enfoques tradicionales de la sicología y sociología.

El Liderazgo como elemento del clima institucional

Hay casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto. Aunque casi todo el mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de sí el liderazgo debe ser o no coercitivo.

Kinicki y Kreither (2003), lo definen como un proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo para alcanzar objetivos organizacionales, lo que implica que el liderazgo abarca mas que ejercer el poder y la autoridad, además de que se aplica en niveles distintos.

El liderazgo tiene que ver con el cambio, los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro, luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos. Por tanto también puede definirse como la capacidad de influir en un grupo para que se logren metas.

La literatura sobre el liderazgo es abundante, confusa y en algunos casos contradictoria, diferentes enfoques se han utilizado y todos aportan lecciones valiosas sobre el liderazgo mismo. Revisemos a continuación algunas de las teorías más conocidas:

Teoría de los Rasgos:

Surgió a principios del siglo XX, según ella un rasgo de líder es una característica física o de la personalidad que puede usarse para diferenciar a los mismos de los seguidores. Por ejemplo; las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición, la energía, el deseo de dirigir, honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. La investigación reciente proporciona una sólida evidencia de que las personas que tienen alta calificación en introspección (es decir, altamente flexibles

para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones) tienen muchas mas probabilidades de emerger como lideres.

Teorías del Comportamiento:

Se inician durante la Segunda Guerra Mundial, estas proponen que comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son; se pensaba que el comportamiento de los líderes tenía efecto directo en la efectividad del grupo de trabajo. Ello llevó a que los estudios identificaran patrones de comportamiento que habilitaban a los líderes para influir en otros. Este enfoque contradice a los teóricos de los rasgos, dado que es posible mejorar y desarrollar sistemáticamente los comportamientos de los líderes. también confirmó que no existe un solo estilo optimo de liderazgo, que la efectividad del estilo varía según la situación de que se trate.

Teorías Situacionales:

Plantean que la efectividad de un estilo de comportamiento del líder depende de la situación. Fiedler dio inicio a una investigación más rigurosa para identificar las variables de contingencia en el liderazgo; las diversas variables situacionales que este identificó originalmente continúan surgiendo en teorías mas recientes. La teoría Hersey-Blanchard, es importante por su reconocimiento explícito de que la capacidad y la motivación de los subordinados son vitales para el éxito del poder. Por su parte la teoría del intercambio líder-miembro, se enfoca en grupos internos y externos y evidencia que las personas del grupo interno, tienen un desempeño y una satisfacción más altos que los miembros del grupo externo, la teoría proporciona un conocimiento valioso para predecir el efecto del líder siempre que sepamos si un individuo es interno o externo. Por último, el modelo del camino a la meta, proporciona un marco que explica y predice la eficacia del liderazgo, reconoce que el éxito del líder depende de su estilo en el ambiente en el cual es colocado, así como de las características de sus seguidores.

Teoría del Liderazgo Carismático:

Con ella se inician planteamiento más novedosos sobre el liderazgo. Hace énfasis en el comportamiento simbólico del líder, sus mensajes visionarios e inspiradores, la apelación a valores ideológicos, la estimulación intelectual de los seguidores por el líder, el despliegue de confianza en sí mismo y en los seguidores, y las expectativas que el líder tiene del sacrificio personal de sus seguidores y su esfuerzo mas allá del deber cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios se han dedicado a identificar los comportamientos que diferencian a los lideres carismáticos de los no carismáticos (Kinicki y Kreither, 2003).

Teoría de la Atribución del Liderazgo:

Señala que el liderazgo es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia, determinación, comprensión e industriosidad.

Teoría del Liderazgo Visionario:

Se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creible y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Las visiones deben ser capaces de crear posibilidades que sean inspiradoras, únicas y que ofrezcan un nuevo orden que pueda producir un distintivo organizacional. Una visión puede fracasar si no ofrece una visión perspectiva del futuro, que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros (Robbins,2003)

Ahora bien, el liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes; el liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

En síntesis, para González (2001), el liderazgo educativo consiste en la influencia social intencionada, ejercida por una persona sobre otras personas o grupos que los impulsa a actuar en una dirección determinada para la consecución de las metas que representan sus valores y motivaciones. Es el poder para promover la participación individual y colectiva de los miembros del grupo o institución.

Personalidad del Líder

Durante algún tiempo se han utilizado las diversas características personales de los líderes como criterios para describir o predecir el éxito.

Las características que por lo general se tienen en cuenta son aspectos como, personalidad e inteligencia, aunque la comparación de estos rasgos de personalidad en los líderes no ha producido un verdadero acuerdo entre los investigadores respecto a qué características constituyen el mejor líder. Si una persona tiene confianza en sí misma, es independiente e inteligente, tendrá más probabilidades de triunfar.

Existen, sin embargo una serie de características en los líderes en las cuales coinciden la mayoría de los autores, se trata de cuestiones complejas porque tienen que ver con el carácter, la forma de ver la vida, la actitud y los valores personales, estas son:

- *Seguridad y conocimiento de uno mismo*: Consiste en conocer los puntos débiles y fuertes de uno mismo. Una especie de mezcla de humildad, confianza en la propia capacidad, disposición para admitir los errores cometidos y la habilidad para valorar cómo mejorar el propio desempeño. Esto implica ser consecuente tanto en sus actos como en su actitud, y poseer una buena dosis de autocontrol. En relación con la confianza para dirigir un equipo y mostrarse seguro, no es necesario ser una persona extrovertida. Sólo se necesita estar convencido en que se tendrá éxito y transmitir dicha sensación a los demás.

- *Integridad:* Incluye ser honesto y establecer una relación de confianza con los miembros del equipo. Implica que los actos deben coincidir con las promesas, ser sincero y no defraudar al personal. De esta manera se sientan las bases de la relación con los demás y se muestran los propios valores personales.

- *Entusiasmo y empuje*: El entusiasmo proporciona la base de motivación del equipo e indica el porqué se debe hacer el trabajo. El buen líder se mueve por un deseo de éxito que va más allá de la categoría social o el dinero; se mueve por un estímulo exclusivamente interno. Estos términos también implican determinación y compromiso; en poseer una actitud positiva aún en los malos momentos, en demostrar que todo problema que surja se pueda solucionar.

- *Empatía:* Consiste en el interés que se demuestra por cada miembro del equipo, por comprenderlos y preocuparse por ellos; en lograr el desarrollo de cada individuo, tanto desde el punto de vista profesional como personal; en saber responder a cada persona y sacar lo mejor de cada uno.

- *Habilidad social*: Consiste en la capacidad de construir rápidamente relaciones, estableciendo contacto no sólo con el equipo sino con todos aquellos otros eslabones relacionados con la tarea a desarrollar. La capacidad de encontrar aspectos comunes y de crear vínculos basados en ello, es de vital importancia a la hora de establecer relaciones profesionales, de resolver conflictos y de solucionar problemas, tanto a corto como a largo plazo.

- *Experiencia personal:* Consiste en la necesidad, para ser líder, de conocer bien el trabajo; de tener el conocimiento y la vivencia suficiente para enfrentarse a situaciones desde simples a complejas. No se requiere que sepa tanto como todo el equipo junto, sino de ser capaz de sacar el mejor partido de los conocimientos y experiencia de cada uno de sus miembros. Consiste en ser el arquitecto, no el experto total.

Esta experiencia también se manifiesta en la forma en que transmite el ejemplo a sus subordinados, debe ser claro y positivo. De este modo enviará mensajes importantes que acabarán por influir en los valores del equipo.

- *Comunicación eficaz*: Generalmente, la principal causa de los problemas que surgen en el trabajo es la mala comunicación. Los estudios demuestran que cuando nos comunicamos, sobre todo verbalmente, nuestro interlocutor sólo entiende el 50% del mensaje la primera vez que lo oye, así que, siguiendo el proceso de la comunicación, se asegurará que no habrá malentendidos tanto en la transmisión como en la recepción del mensaje.

- *Delegar eficazmente*: Es muy importante delegar trabajos siempre que sea posible, así como marcar el límite de libertad que se concede a la persona o grupo. Al delegar el líder se asegura que el trabajo lo realizará una persona o equipo capaz de ejecutarlo con éxito y dispone de más tiempo para sus propias funciones: crear un equipo, planificar, establecer vínculos profesionales.

- *Crear el Espíritu de Equipo*: Es vital para mantener unido a un grupo y para poder superar con éxito cualquier desafío. El papel del líder, su conducta, sus actos, su compromiso y entusiasmo son fundamentales para contagiar al grupo en pos de cualquier objetivo.

- *Fijar Objetivos:* Para que el liderazgo sea eficaz, el equipo necesita saber hacia donde se dirige en términos generales (misión o meta a largo plazo), pero también conocer las tareas que han de realizarse para lograrlo (objetivos). Nadie puede ejecutar bien una tarea si desconoce qué debe lograr al finalizarla, por lo que asignar los objetivos propios del líder y los del equipo es de vital importancia.

- *Crear valores:* Esto es esencial, ya que influye de manera decisiva tanto en la capacidad del líder como en la respuesta del equipo. Lo importante es cómo el líder se ve a sí mismo, cómo ve a los demás y cómo se comporta. Cobran fundamental importancia la integridad, la honestidad, el apoyo a los demás, la equidad en las medidas y en los premios y castigos, el interés por el desarrollo profesional y personal de cada miembro, la lealtad, el compromiso individual, la confianza en las capacidades individuales, la tolerancia ante los errores, el entusiasmo y la concordancia del accionar diario con tales valores.

Si el comportamiento es acorde con lo que se pregona ("predicar con el ejemplo"), el equipo automáticamente adoptará tales valores como suyos, facilitando enormemente la obtención de los objetivos y la solución de los problemas que se presenten.

Estilos y tipos de liderazgo

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y sus compromisos filosóficos hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, Chiavenato (1999)propone como mas acertados los tres estilos básicos: liderazgo autócrata, participativo y liberal.

- *Liderazgo Autócrata:*

En él, el líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los subalternos, todas las decisiones se centralizan en el líder. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos y asume una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y la adhesión a sus decisiones. El líder autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- Liderazgo Participativo:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices especificas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo eficaz escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, además cultiva la toma de decisiones en sus subalternos para que cada vez sean mas útiles y maduras.

- Liderazgo Liberal:

Mediante este estilo de liderazgo el líder delega en sus subalternos, la autoridad para tomar decisiones, dice a sus seguidores que hay un trabajo que hacer y que no le importa como lo hagan con tal que lo hagan bien. Este líder espera que sus subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un numero mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, en oposición al perfeccionamiento de uno solo de ellos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los "administradores" cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores con idénticas capacidades y necesidades, debido a esto es necesario que se tome en cuenta una serie de factores para determinar que estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz tomando en cuenta ciertos factores situacionales, si éstos cambian, puede ser mas útil otro estilo.

El Liderazgo en la Misión Institucional

Es necesario saber que la misión es la razón de ser de la empresa, constituyéndose también en la actividad económica que se realiza en forma continua en las organizaciones y que determina el presente de su funcionamiento. Si los empleados conocen la misión tendrán una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, las metas empresariales y personales.

Por otra parte, la visión es la proyección de la empresa, es decir, la ubicación de ésta en escenarios futuros. La visión es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo; es también, la imagen clara del estado deseado que logra motivar a los miembros de la organización para convertirlo en realidad.

Para llevar a cabo la misión y alcanzar la visión los líderes de la institución deben plantearse objetivos a corto, mediano, y largo plazo. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar.

No hay un único o particular objetivo para una organización. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma. Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietario de la misma. No es, sin embargo cuestión de determinar cuáles objetivos son más importantes; los externos o los internos a la empresa, pero sí, más bien, cómo lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado.

Los objetivos de una organización pueden ser externos e internos. Los primeros son objetivos de servicios; las empresas deben, proveer un producto o servicio aceptable para los clientes y la sociedad. Los objetivos internos definen la posición de la organización respecto de sus competidores y señala metas especificas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo. Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad.

Las tendencias actuales no solo tratan de fijar objetivos que motiven a los miembros de la organización, sino también del fomentar y proteger los valores; éstos representan convicciones básicas de que un modo especifico

de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto.

Contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos de contenido, que dicen que un modo de conducta o estado final de existencia es importante, y tiene atributos de intensidad, que especifican cuán importante es.

Cuando clasificamos los valores en términos de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de una persona. Todos tenemos una jerarquía de valores que forma nuestro sistema de valores, este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a los valores como libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia e igualdad.

Los valores son muy importantes para el estudio del clima organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones, además de que influencian nuestras percepciones e implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieran sobre otros, en fin, influyen en las actitudes y el comportamiento (Robbins 2003).

No hay duda de que el éxito de una organización o el de cualquier grupo dentro de la organización depende en gran medida de la calidad de su liderazgo. La respuesta está en la necesidad de crear objetivos, coordinar y controlar su logro y el alinear los valores de los miembros de la institución con los de la institución misma.

La Participación en el clima institucional

Participar supone colaborar con los demás para conseguir un objetivo común, compartiendo métodos de trabajo y decisiones en equipo. Solo se puede llegar a vivenciar estos principios y derechos cuando el individuo ha conseguido interiorizarlos como integrante de una colectividad que asume cotidianamente las estructuras democráticas y los valores que en ella subyacen, tales como la aceptación de las decisiones mayoritarias, el respeto a las opiniones disidentes de la minoría, el valor del dialogo como método para superar los conflictos, la representatividad de los responsables democráticamente elegidos, etcétera.

Calvani (1986), propone algunas características básicas de la participación:

- Es un proceso activo, implica esfuerzo y dinamismo, supone una actividad un hacer y rehacer.

- Es consciente, responde a la exigencia natural del hombre; la exigencia del conocimiento para saber en que sentido actuar. Para que el proceso participativo sea consciente se requiere información adecuada, objetiva y comprensible para la población, luego ésta debe procesar y ponderar esta información lo cual exige un proceso de educación que la capacite para reflexionar, analizar hechos, realidades, buscar causas, establecer prioridades y jerarquizarlas.
- Libre, no puede ser coactiva, si se respeta a la persona se respeta su libertad de participar por si mismo.
- Responsable, esto supone asumir libremente las acciones que se realizan y las consecuencias de ellas.
- Eficaz, significa que, efectivamente debe haber la posibilidad de que cada persona actúe libre, consciente y responsablemente, y que haya medios adecuados para alcanzar los objetivos que se persiguen.

En el ámbito académico, los estudiantes participan realmente cuando se sienten atraídos por intereses concretos e inmediatos. Un sistema de participación sin donde debatir y decidir asuntos de su interés, se convierte en una estructura muerta y nada operativa (Álvarez, 1986).

No puede considerarse verdaderamente participativo el funcionamiento de una institución educativa, por muy bien definidas que tenga las funciones que le asigna el organigrama de gestión, si no se produce una verdadera delegación de tareas ejecutivas a través del ejercicio cotidiano del poder. Los representantes del órgano rector podrán decidir sobre todas aquellas cuestiones que le encomienda la ley; pero, en la práctica, deben existir microestructuras delegadas de trabajo. La institución tiene que estructurar la participación de todos los estamentos, de tal forma que se mantenga al mismo tiempo un ambiente constructivo de convivencia, un respeto a la normativa de disciplina y un afianzamiento de los niveles académicos de modo que se potencie la calidad del proceso curricular.

También es necesario conocer el estilo de participación que la institución se ha dado a sí misma, en función del tipo de líder institucional elegido y del reajuste e interacción de los distintos roles que se han desarrollado en su seno.

Álvarez (1986), plantea, distintos estilos participativos teniendo en cuenta cómo se sitúa el grupo ante la meta común, cómo se establecen las relaciones de dependencia entre los miembros y, cómo se distribuye el poder entre los distintos componentes del grupo:

- *Estilo Democrático*: Se basa en una estructura jerárquica formal en la que el líder es elegido por el resto de los miembros, para que coordine y dirija el proceso participativo. El poder está en el grupo que decide las líneas generales de actuación, fija los objetivos, asigna recursos presupuestarios, y establece los mecanismos de la gestión del líder y su evaluación.

- *Estilo Anárquico:* Los miembros del grupo no reconocen, ni aceptan ningún líder institucional que dirija su proceso de participación, es dirigido por líderes espontáneos y predomina la organización informal. La meta común suele situarse fuera del espacio de influencia del grupo.

- *Estilo parlamentario y de consenso*: Se diferencia del estilo democrático en que la forma de decisión no es la votación. Los miembros negocian propuestas y llegan a acuerdos en el que el 80 por 100 de sus miembros se identifique.

- *Estilo Burocrático:* En él lo que importa es realizar las tareas establecidas con la mayor fidelidad posible. La relación entre sus miembros es despersonalizada y muy poco afectivas, el jefe no suele ser elegido por el grupo, sino que viene impuesto por un escalafón. El espacio de participación se reduce a la iniciativa personal para realizar las funciones asignadas.

- *Estilo de oposición:* En él, suele haber un enfrentamiento de tipo ideológico a causa de las distintas interpretaciones y concepciones filosóficas que subyacen en la meta común, es decir, la meta en vez de vincular a los individuos los separa. El estilo de oposición lleva implícito una lucha por el poder ideológico entre los distintos líderes que surgen en el grupo.

- *Estilo carismático:* La meta del grupo se identifica con los objetivos del líder, que posee una personalidad tan atrayente y una gestión tan eficaz que hace difícil una oposición y crítica. El espacio de participación nunca será una conquista del grupo sino una cesión y delegación de poder que exigirá la contrapartida de la sumisión y vinculación personal.

A veces no hay forma de que un grupo heterogéneo funcione porque las estructuras de participación que se han dado no se adecuan ni al estilo personal ni a la meta común propuesta. Gelinier(1976), propone seis formas de participación inadecuadas:

- Anárquica, donde todos quieren intervenir en todo, bloqueando el proceso de decisión.

- Doctrinal, todos quieren intervenir en decisiones importantes pero nadie quiere comprometerse en su gestión inmediata.
- Demagógica, se crean y defienden estructuras participativas de cara a los demás, pero internamente cada cual actúa desde presupuestos autocráticos.
- Burocrática, solo se preocupan por el cumplimiento escrupuloso de los procedimientos.
- Forzada, la participación es aceptada como una estructura impuesta desde afuera y no asumida internamente, porque no se cree en su eficacia, resultados, ni se respetan sus objetivos.
- Para el poder, se defienden las estructuras participativas solo cuando sirven como plataformas desde donde se puede reivindicar, o luchar por el poder, y no como una forma de cooperación y colaboración con otros que no sean del mismo status o concepción ideológica.

Las Relaciones Interpersonales

Señala la Dra. Olivero (1999), que las relaciones interpersonales consisten la interacción recíproca de dos o mas personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión autentica. También expresa las características de las relaciones interpersonales saludables:

- Compasión: Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir- con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro.
- Comprensión y sabiduría: Es la realización integral, llevando a cabo la actividad de inteligencia personal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.
- Honestidad y sinceridad: Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con las de los demás.
- Respeto y Afirmación: Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.

Una relación interpersonal eficiente produce autenticidad, empatía, compañerismo, y efectividad; por el contrario una relación interpersonal deficiente produce frustración, ansiedad, enojo, agresividad, actitud negativa y deserción o renuncia al empleo. La calidad de las relaciones interpersonales en una organización es muy importante, las personas con buenas habilidades de comunicación ayudan a que los grupos tomen mejores decisiones.

Las relaciones interpersonales positivas van más allá de lo académico y profesional son fundamentales para crear un clima de confianza y cooperación entre los miembros de la comunidad.

Las autoridades y docentes deben promover las relaciones interpersonales con independencia del rendimiento académico, como también procurar la expresión libre y abierta tanto en las actividades formales como en las actividades informales. También deben fomentar las actividades que favorezcan el conocimiento y trato de los estudiantes, a fin de que florezca la confianza, solidaridad y ayuda mutua por encima de la competencia y el individualismo (González, 2001).

La Comunicación e Interacción

Se define como el intercambio de información entre el emisor y el receptor, el análisis de este intercambio revela que la comunicación es un proceso bidireccional de elementos vinculados en forma consecutiva. (Kreitner, 2003). Su función básica es compartir información, inclusive hecho, suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas, grupos o, incluso, organizaciones. La comunicación también sirve para crear interdependencia entre las distintas partes de la organización, y reforzarlas. La comunicación como mecanismo vinculante de diversos subsistemas de la organización, es una característica central de la estructura de los grupos y de las organizaciones: coadyuva a coordinar tareas y actividades dentro de las organizaciones y entre ellas (Gordon, 2004).

La buena comunicación se caracteriza por ser en dos sentidos, este modelo incluye los siguientes componentes: codificación, transmisión, descodificación, retroalimentación y ruido.

Sostiene Gordon (2004), que tanto la codificación como la descodificación se realizan dentro de los marcos de referencia de los comunicadores; es decir, una visión de la situación que es consecuencia de la interacción del nivel educativo, las relaciones interpersonales, las actitudes, los conocimientos y la experiencia. Un receptor que tiene un marco referencia similar al del emisor tendrá menos problemas para descodificar que otra persona cuyo marco de referencia es considerablemente diferente. Uno de los principales retos de la comunicación global radica en elaborar marcos de referencia comunes o de encontrar puentes para salvar las diferencias culturales.

La retroalimentación se refiere al conocimiento del receptor de que ha recibido el mensaje, brinda al emisor confirmación de que el receptor comprendió el mensaje enviado. Una buena retroalimentación indicará si se

cometieron errores al codificar o descodificar y también señalará los problemas o distorsiones que ocurrieron durante la transmisión, limitando los errores y las imprecisiones.

Para crear un clima de comunicación efectiva, el primer paso consiste en propiciar un entorno de confianza y tolerancia, donde la comunicación se utiliza para resolver problemas y no como evaluación. Gordon (2004), propone seis manera concretas de crear un entorno de comunicación efectiva:

- Usar un discurso descriptivo en lugar de uno evaluativo.
- Adoptar una orientación propicia para resolver los problemas, que implica la colaboración para analizar un problema recíproco.
- Revelar las metas en lugar de aparentar una estrategia, para manipular a los demás.
- Transmitir empatía por los sentimientos del que escucha, en lugar de presentarse como poco interesado o neutrales al respecto.
- Mantener una relación compartida, en lugar de dominar la interacción.
- No producir la impresión de saber todas las respuestas y no necesitar ayuda de nadie.

Todo el mundo sabe que la comunicación no es sencilla y clara, que esta plagada de errores, por ello los investigadores han empezado a estudiarla como una forma de procesamiento de la información social.

La comunicación interpretada como un subsistema dentro del sistema universitario es un componente fundamental, tomando en consideración que su presencia es requerida en el abordaje de sus tres funciones académicas esenciales. La Docencia como función académica orienta mucho de su tiempo a la transmisión de conocimientos, exigiendo herramientas comunicacionales que garanticen la eficiencia de este proceso, para así, en parte, contribuir a resolver el gran problema de masificación que caracteriza la Educación Superior. La Extensión difícilmente podrá lograrse de no contar la universidad con sistemas de comunicación que difundan con eficacia el conocimiento que la universidad genera para dar respuesta a las grandes necesidades de la sociedad y contribuir a lograr el desarrollo y progreso de los pueblos. La Investigación es la función académica que mayor compromiso tiene en la creación de conocimientos, se produce en ambientes altamente exigentes en cuanto a sistemas comunicacionales se refiere. Su eficacia se mide en función de las publicaciones que se produzcan. Por su naturaleza misma requiere la consulta y confrontación de fuentes serias y de elevada validez que le aseguren confiabilidad a los datos e información que maneja para transformarlos en conocimiento.

En fin, en el proceso educativo, la comunicación constituye parte importante, primordialmente en esta época en que el sistema de instrucción para propiciar el conocimiento, necesita que surjan entre los docentes y sus alumnos, relaciones interactivas.

Dentro de la comunicación como dimensión de la participación y estrechamente ligada a ésta, debemos entonces mencionar la *interacción.* De acuerdo al diccionario, se define como la acción recíproca que se ejerce entre los agentes. Ubicándonos en el contexto educativo los agentes obviamente serían las autoridades universitarias, el docente y los alumnos. Moreno (1995) aporta otra definición y la conceptualiza, como las acciones verbales o no que se producen entre dos o mas personas relacionadas entre sí. Se observa que ambas definiciones lejos de rechazarse se complementan. Trasladándonos al ámbito universitario, podemos afirmar que la forma de interacción más ampliamente utilizada es la comunicación oral.

En el aula de clases, los contextos de interacción se construyen en la medida en que tanto alumnos como profesores van participando e interactuando conjuntamente, es decir, van poniéndose de acuerdo en cuanto a la forma de participación que les corresponde.

Las relaciones interactivas docente-alumno se producirán de manera favorable en la medida en que entre ellos fluya una comunicación efectiva recíproca. Por esta razón, merece especial atención la consideración de la comunicación como parte de los elementos básicos que permiten entender los procesos de interacción alumno-profesor.

El salón de clases constituye un espacio donde la interacción se establece bajo una serie de reglas cuyo cumplimiento hace posible que alumnos y profesores puedan comunicarse recíprocamente. Se hace necesario entonces, conocer los sistemas de comunicación en que se debe funcionar para reflexionar y perfeccionar ese proceso comunicativo en la práctica educativa.

Motivación y satisfacción, como dimensiones de la participación

Muchos autores coinciden en que la motivación consiste en los procesos psicológicos que producen despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos. Robbins (2002), la define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Entre las primeras teorías acerca de la motivación encontramos la Teoría de la jerarquía de las Necesidades de Maslow, la teoría de las necesidades de McClelland, la teoría X-Y, la teoría de la motivación-higiene, entre otras, todas ellas aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo, es decir, siguen siendo la base sobre la cual se han desarrollado las teorías contemporáneas.

Edwin Locke propuso la teoría del establecimiento de metas, según la cual las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación hacia el trabajo. En concreto, sostiene que tener metas especificas incrementa el desempeño y que las metas difíciles cuando se aceptan dan como resultado un desempeño mas alto que las metas fáciles y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que el logrado en su ausencia. La gente se comporta mejor cuando obtiene retroalimentación de que también esta progresando hacia sus metas, ya que aquella les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer, actúa como comportamiento guía.

En contraste con la antes expuesta, esta la teoría del reforzamiento, afirma que los propósitos del individuo dirigen su acción, sus teóricos defienden que el reforzamiento condiciona el comportamiento, cualquier consecuencia de inmediato siga a una conducta incrementa la posibilidad de que la misma se repita.

Una situación diferente plantea la teoría de la equidad, según la cual a los individuos no solo les interesa la cantidad absoluta de premios que reciben por sus esfuerzo, sino también la relación de esta cantidad con la que reciben los demás. Se elaboran juicios entre lo que cada quien aporta y lo que obtiene y, cuando se percibe un desbalance con relación a los demás, se crea una tensión, esta tensión proporciona las bases para la motivación.

En la actualidad una de las explicaciones mas ampliamente aceptadas acerca de la motivación la constituye la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom, la cual sostiene, que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido por un resultado determinado para el individuo.

La motivación debe constituir un estímulo hacia la búsqueda y adquisición de los conocimientos. El éxito pedagógico en este sentido dependerá, en gran medida, del hecho de que los motivos que logremos se asocien al objeto de esta actividad, es decir a la asimilación de los

conocimientos que den respuesta a sus necesidades, aún cuando, en el caso de los primeros grados, en el caso de los escolares primarios, no adquieran conciencia de ello.

La motivación educativa es un proceso general, por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración, autoconcepto. Ambas variables actúan en interacción a fin de complementarse y hacer eficiente la motivación, proceso que va de la mano de otro, esencial dentro del ámbito educativo: el aprendizaje.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana. Es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

La motivación y la satisfacción son cosas distintas, la primera se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La segunda se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que satisfacción implica resultados ya experimentados.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Márquez (2001) menciona que además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

- Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa"

Márquez (2001) plantea que:

> **"La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo, de acuerdo a su orientación".**

El clima organizacional en las instituciones de educación superior como problema

El sistema universitario ha experimentado una profunda transformación tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, abriéndose a todas los estratos sociales de la población, afianzando su autonomía y democracia interna, participativa y descentralizada, así como modernizando su estructura organizativa y su función docente e investigadora.

Para estimar el nivel de calidad alcanzado por la institución universitaria existen procedimientos de reflexión interna, desde dentro de la propia institución, en términos de criterios de rendimiento social y económico, aplicados también desde fuera en concreto desde la sociedad que financia y utiliza el servicio que prestan las universidades.

"La calidad es lo que el cliente afirma que necesita y no lo que nuestros ensayos estiman satisfactorio" (PA Consulting Group, 1991, p.5), ésto en términos educativos universitarios significa que el diseño curricular, la escogencia de las carreras, etc, tienen que partir de un proyecto de país, adaptados a unas necesidades regionales y locales por cuanto la sociedad demanda un determinado tipo de desarrollo de acuerdo a sus potencialidades socioeconómicas.

Las investigaciones sugieren que el personal directivo responsable de un programa ha de encontrarse en constante y regular contacto con los miembros del mismo, por tanto los canales de comunicación deben estar abiertos y ésta debe ser bidireccional, así mismo se debe crear un clima y cultura favorable tanto a la comunicación interna, como a la toma de decisiones sanas y efectivas. Corresponde a los directivos el fomento de la

excelencia, potenciar al máximo las capacidades individuales y colectivas, ello supone fomentar la autonomía, respetar las diferencias y alcanzar la adaptación al medio. En este orden de ideas, Tiana (1996) señala:

> **"Un sistema educativo tendrá mas calidad, mientras más capaz sea de abordar correctamente la evaluación integral de todos los factores que intervienen en el desarrollo institucional, y preponderantemente en el aprendizaje de los estudiantes que es su autentica razón de ser".**

Diagnosticar el clima, comprender como lo ven los miembros de la institución y cuales son los factores dentro del clima que influyen mas en estos miembros es esencial para las autoridades de cada programa e inclusive, de la misma universidad.

El estudio del clima en el ámbito educativo se ha convertido en una de las áreas de investigación educativa que mayor relieve esta cobrando a nivel internacional; las relaciones del ser humano con su ambiente, no solo interesan a la psicología ecológica, sino también a la psicología de la personalidad, cognitiva y emocional.

El estudio del clima organizacional tiene importancia para la comprensión de los procesos institucionales y de aprendizaje, porque su interacción con las características personales del individuo y de los grupos, constituye un potente determinante de la conducta humana y del rendimiento institucional y escolar (Báez, 1992)

El clima institucional universitario no existe en sí mismo, se crea y es el resultado de una serie de circunstancias convergentes que le dan su propia idiosincrasia e identidad y, a la vez, aporta rasgos diferenciadores de unas instituciones a otras.

Por una parte son elementos a considerar en su relación con el clima, la organización institucional, las características estructurales, funcionales y procesuales, las estrategias, así como el tipo y estilo de liderazgo que se promueve y ejerce tanto por las autoridades académicas como por cualquier otro miembro de la institución o fuera de ella. También guardan relación con el clima, las características individuales como personalidad, sistema de valores, necesidades, motivaciones, intereses y expectativas, actitudes o las dimensiones comunitarias y participativas.

El conocimiento de las relaciones mutuas y recíprocas entre los miembros de la comunidad universitaria, la influencia del clima sobre los

elementos organizacionales y personales y viceversa estimulan a la reflexión, el estudio y la discusión de la influencia que ejercen dichos elementos en el clima institucional, el tipo de liderazgo y la forma de ejercerlo.

Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"

Es una institución de educación superior adscrita al Ministerio de Educación Superior, creada de conformidad con el artículo 10 de la Ley de Universidades y el Decreto Ejecutivo N°3087 del 20 de Febrero de 1979.

El decreto fue autorizado por Carlos Andrés Pérez, durante su gestión como Presidente de la Republica, en ejercicio de la atribución contenida en el ordinal 22 del articulo 190 de la Constitución de 1961, el cual establece lo siguiente:

Articulo 1.- Se crea la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre" la cual tendrá personalidad jurídica y patrimonios propios.

Articulo 2.- La Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre" por ser de carácter experimental, su sede principal estará ubicada en la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, con Vice-Rectorados ubicados en la ciudad de Caracas Barquisimeto y Puerto Ordaz.

Articulo 3.- Las normas de organización y funcionamiento de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre" serán establecidas en el reglamento que al efecto dicte el Ministerio de Educación.

Articulo 4.- El personal docente, administrativo y obrero de los diferentes Institutos Universitarios Politécnicos que configuran la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", pasaran a formar parte de la misma en idénticas condiciones laborales, sin interrupción de sus servicios

Articulo 8.- El presente decreto deroga los signados con los números 846 del 22 de septiembre de 1982; 794 el 23 de noviembre de 1971 y 1583 del 24 de enero de 1971.

Articulo 9.- El ciudadano Ministro de Educación queda encargado de la ejecución del presente decreto.

De esta manera los institutos universitarios politécnicos de Puerto Ordaz, Barquisimeto y Caracas, pasaron a integrar esta institución de alta jerarquía en la tecnología nacional.

Mas tarde, por una decisión lamentable del gobierno nacional a través del Decreto Nº 68 del 9 de Abril de 1979, se deroga la creación de la Universidad. Doce años mas tarde, el 14 de Febrero de 1991, la Corte Suprema de Justicia, deroga el Decreto Nº 68 y en consecuencia se restituye la Universidad, según consta en Gaceta Oficial Nº 34667 de fecha 04-03-91.

La fundamentación histórica de la universidad esta conformada por una enorme experiencia acumulada en muchos años de servicio al país, los cuales se distribuyen en los tres Institutos Politécnicos que dan un perfil nacional de amplia cobertura.

El Vice-Rectorado Puerto Ordaz, esta ubicado en Ciudad Guayana, región que se caracteriza por sus grandes riquezas básicas, hierro, aluminio, oro, diamantes y un enorme potencial hidroeléctrico y turístico. Esta institución cuenta con una planta física, laboratorios, equipos, biblioteca, recursos humanos propios y foráneos con el fin de formar profesionales creativos, competitivos y eficientes en función de la realidad del país y de la región.

La universidad se fundamenta en tres postulados esenciales: la adquisición del conocimiento, su transmisión y su aplicación practica. Varían con le tiempo los enfoques que se le han dado a la dinámica universitaria, pero siempre referidos a esta trilogía de conceptos, porque ellos reflejan las tres misiones que constituyen la razón de ser de la universidad: la Docencia, la Investigación y la Extensión. Como políticas generales de la institución tenemos:

- Académica: "Buscar la actualización continua del perfil del egresado para satisfacer las demandas científico-técnicas del entorno, en términos de excelencia académica e incremento porcentual del numero de graduados"
- Fundaciones: "Fortalecer y extender el campo de actividades de la Fundación, en la búsqueda de su crecimiento económico sostenido para coadyuvar al desarrollo de las funciones académicas, administrativas, de investigación, extensión y servicios de la UNEXPO"
- Proyección e Imagen: " Proyectar, fortalecer y consolidar la imagen de la universidad a todos los niveles sociales, productivos, políticos y geográficos, asegurando un esquema comunicacional efectivo con el entorno en general, a través de acciones sistemáticas y enlace con los egresados y el personal jubilado"

- Administrativa: "Optimizar la gestión administrativa en todas sus dependencias, para asegurar apoyo efectivo a las funciones universitarias de docencia, investigación y extensión"

Para cumplir con estos preceptos fundamentales y realizar una función rectora en la educación, el Vice-Rectorado ofrece las carreras de Ingeniería en las especialidades de Mecánica, Eléctrica, Industrial, Electrónica, y Metalurgía.

El medio de Ciudad Guayana es un medio variable, en tal sentido el egresado deberá abarcar no solo el conocimiento científico, sino también debe estar preparado para adaptarse a las incidencias económicas, financieras y humanas, y finalmente hacer frente a las transformaciones del medio industrial que en esta zona se operan.

Durante los primeros años de la gestión universitaria, se realizaron innumerables actividades dirigidas a consolidar o más bien a construir todo lo establecido en los programas de enseñanza, investigación, extensión, desarrollo de bienestar estudiantil, cultura, deporte, programas de planta física, programas para la capacitación del personal docente, se aprobaron mas de 40 reglamentos, además de instructivos y normas de procedimientos, que le brindan definitivamente vida jurídica a la institución.

En el área administrativa se adecuaron normas y procedimientos a la nueva realidad universitaria, apoyando en todo momento al personal docente, administrativo y obrero.

En lo que a su estructura física se refiere el vice-Rectorado Puerto Ordaz actualmente cuenta con las siguientes edificaciones:

- Edificio Administrativo: donde se encuentra el vice-rectorado, la dirección académica y administrativa, además de los Departamentos de personal, control de estudios y bienestar estudiantil, entre otros.
- Edificio de Aulas; también conocido como el básico, pues en él reciben clases la mayoría de los estudiantes pertenecientes a estos semestres.
- La biblioteca: con su sala de lectura y una hemeroteca.
- Los edificios de las especialidades: eléctrica, mecánica y metalurgia.
- Edificio de apoyo.
- Comedor
- Gimnasio Cubierto
- Edificio de Post-grado.

No se puede decir que el estado de las aulas y laboratorios sea el optimo esperado, tomando en cuenta que estamos hablando de una institución

cuyos recursos provienen del estado; pero en la actualidad dentro de la institución se viene gestando por parte de un grupo de profesores y estudiantes un movimiento para la recuperación de los mismos, al punto que varias aulas has sido remodeladas y convertidas en aulas modelo.

En cuanto al régimen de estudio, la institución ofrece dos lapsos académicos (semestres) por año lectivo, cada uno con una duración de 16 semanas como mínimo y 18 como máximo. Los estudios tienen una duración 10 semestres, distribuidos en dos ciclos; los tres primeros semestres de ciclo básico y siete semestres de ciclo profesional

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se exponen los aspectos referidos al diseño metodológico que se utilizó para el desarrollo del estudio, por tanto, se indica el método a utilizar, la caracterización de la muestra, los instrumentos de recolección de datos y la técnica para analizar los resultados.

Tipo de estudio.

El presente estudio se desarrolló de la siguiente manera:

Constituye un estudio de tipo etnográfico y descriptivo. En este sentido Martínez (1996) señala:

> **"El estudio cualitativo etnográfico permite recopilar de forma completa y lo más exacta posible la información necesaria para reconstruir la cultura y conocer los fenómenos sociales propios de grupos o comunidades muy específicos, así mismo analizar exhaustivamente los eventos que ocurren en la vida de un grupo con especial consideración de: las estructuras sociales; las interacciones funcionales; la conducta de los sujetos como miembro del grupo, y las interpretaciones y significados de la cultura a la que pertenecen".**

De lo arriba expuesto se observa que el estudio etnográfico es sumamente útil para el análisis cultural, aspecto de gran importancia en el estudio en cuestión, él nos permite revisar los elementos de la cultura organizacional universitaria y la forma en que son percibidos por los miembros de la comunidad, generando de esa manera el clima institucional.

También es considerado descriptivo ya que como afirma Dankhe (1986), busca especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Igualmente se consideran la base y punto inicial de los otros tipos de estudio, están dirigidos a determinar "como es" o "como esta" la situación de las variables que se estudian en una población, la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno, y en quienes, donde y cuando se esta presentando (Denzin,1990). Puesto que él constituye un primer nivel de

investigación, se limita a caracterizar el problema, a presentar los hecho mas no los explica.

Dada las características del presente estudio el método descriptivo resulta de gran valor pues puesto que proporcionará ciertos aspectos del clima institucional presentes en la UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz.

Población y Muestra.

De acuerdo con los objetivos propuestos, es necesario definir claramente las características de la población y la muestra que será objeto de la investigación.

Población:

La población es definida por Weiers (1989) como: **"... el total de elementos sobre lo cual queremos hacer una inferencia basándonos en la información relativa o muestra"**

En tal sentido para el presente estudio, la población está constituida por un total de 3.654 estudiantes inscritos para cursar el semestre 2003-II.

Muestra:

La muestra según Hernández y otros (1994) suele definirse como **"... un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población"**

Debido a que el estudio abarca la totalidad de la comunidad estudiantil universitaria, el numero de la muestra lo constituyo un 10% de la población total, es decir la muestra quedo conformada por un total de 366 estudiantes. Ahora bien para la selección de los individuos a considerar, tomando en cuenta las características propias de la institución, se utilizó un muestreo estratificado en dos etapas, a saber:

- En una primera etapa se procedió a separar los estudiantes del ciclo básico (tres primeros semestres) de los pertenecientes a las especialidades, obteniendo los siguientes resultados:
  - Ciclo Básico: 2.179 estudiantes.
  - Ingeniería Eléctrica: 319 estudiantes.
  - Ingeniería Mecánica: 301 estudiantes.
  - Ingeniería Metalúrgica: 189 estudiantes.
  - Ingeniería Industrial: 288 estudiantes.
  - Ingeniería Electrónica: 378 estudiantes

- En la segunda etapa se procedió a seleccionar al azar entre las diferentes secciones existentes en cada grupo las secciones necesarias para alcanzar el numero suficiente de estudiantes, obteniendo los siguientes resultados:
  - Ciclo Básico: secciones M1, M4, M3, N2, con un total de 218 estudiantes.
  - Ingeniería Eléctrica: secciones N1, M1, con un total de 32 estudiantes.
  - Ingeniería Mecánica: sección N2, con un total de 30 estudiantes.
  - Ingeniería Metalúrgica: sección T1, con 19 estudiantes.
  - Ingeniería Industrial: sección M3, con 29 estudiantes.
  - Ingeniería Electrónica: sección T2, N4, con 38 estudiantes.

La utilización de un muestreo estratificado se hizo necesaria lograr que la muestra fuese lo mas representativa posible, tomando en cuenta que de hacerlo aleatorio simple hubiesen podido quedar excluidos todos los estudiantes pertenecientes a una especialidad, o quedar todos los individuos de la muestra en algunos semestre dejando de lado al resto.

Instrumento

Una vez definido el tipo de estudio y la muestra adecuada al problema, la siguiente etapa consistió en realizar la recolección de datos e información pertinente.

Hernández y otros (1994), plantean, que en esa etapa se deben realizar las siguientes actividades de investigación que están estrechamente relacionadas entre sí:

> **... a) seleccionar o desarrollar un instrumento de medición. Este instrumento debe ser valido y confiable, b) aplicar dicho instrumento de medición (medir las variables), y c) prepara las mediciones obtenidas (codificación de datos) para que puedan analizarse correctamente.**

En concordancia con lo planteado por los autores para el desarrollo de la referida etapa, se utilizó el siguiente instrumento:

Cuestionario:

Sostiene Méndez (2001), que su aplicación supone una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante, constituyen una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo. Constituyen un elemento valiosísimo para el estudio de nuestro problema de

investigación, pues él proporcionó la mayor parte de la información acerca de como es percibida la cultura de la organización por la comunidad universitaria y del clima institucional existente.

El presente estudio se fundamenta en los conceptos e ideas de los estudiosos del clima y ambiente educativo institucional, así como del liderazgo y la participación de los miembros de la comunidad educativa universitaria, por tal motivo el instrumento a aplicar es el diseñado por González (2001) para diagnosticar el clima institucional de la UNELLEZ, midiendo el liderazgo y la participación en sus diferentes dimensiones.

El instrumento a utilizar denominado" *El Clima Institucional en Educación Superior, cuestionario para estudiantes*", fue elaborado por el Dr. José María González, tomando como guía el modelo ECIES (Asencio,1992), más se diferencia de él por cuanto el ECIES evalúa todo el clima, mientras que éste solo estudia algunos aspectos o dimensiones del clima. El instrumento original consta de 148 items, formulados en forma positiva o negativa para evitar las respuestas por inercia, no se encuentran agrupados por grupos, variables o dimensiones, sino combinados al azar. Siguiendo el modelo ECIES (Asencio, 1992), la información se recoge con valoraciones que expresan acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se le proponen en los items.

La comprobación del instrumento elaborado para la investigación se realizó a través de la prueba Alpha de Cronbach, obteniendo como resultado total de la muestra Alpha 0.9604, infiriendo así que el instrumento es confiable.

Cabe destacar que el presente estudio solo abarca algunas de las dimensiones de cada una de las variables estudiadas por el Dr. José M. González, por lo que el cuestionario original fue reducido a 75 items, eliminando aquellos correspondientes a las no estudiadas, quedando estructurado de la siguiente manera:

Tabla I. Distribución de las variables y sus dimensiones

Variable	Dimensiones	Items
Liderazgo	Personalidad	personalidad (15, 24, 39, 47, 49, 48, 55, 63)
	Estilo y tipo	Estilo y tipo de liderazgo (7, 9, 41, 45, 52, 53, 54, 59, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 75)
	Misión Institucional	objetivos (28, 29, 32, 33, 34, 35, 38, 40, 42, 46) valores (31, 36, 50, 51, 56, 71, 72)
Participación	Relaciones I.	interpersonales (2, 10, 13, 21, 37, 44, 58, 60, 69, 74)
	Comunicación	comunicación (3, 4, 5, 12, 14, 23) interacción (1, 22, 30, 57, 8, 70)
	Motivación	motivación (6, 11, 16, 17, 18, 19) satisfacción (20, 25, 26, 27, 43, 73)

Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos en el cuestionario fueron convertidos en índices porcentuales para así poder determinar cual es el grado de aceptación o no de cada proposición, y asimismo conocer hacia donde se inclina la percepción de los estudiantes sobre un determino aspecto.

Procedimiento

El procedimiento que se llevó a cabo para la realización del presente estudio fue:

- Investigación sobre la estructura del vice-rectorado Puerto Ordaz.
- Revisión de los elementos que conforman la Cultura Organizacional y contrastarlos con los observados en la institución.
- Selección de la muestra y reunión de los seleccionados para suministrarles información acerca del proyecto y planificación de sesiones de aplicación de encuestas.
- Aplicación del instrumento escogido para la recolección de los datos.
- Ordenar los datos, llenado de hojas de codificación.
- Conversión de los resultados en índices porcentuales.
- Análisis de los resultados obtenidos.
- Elaboración de conclusiones.

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos, organizados de la siguiente manera: en primer lugar los items correspondientes a cada una de las dimensiones de las variables; luego la tabla contentiva de las frecuencias y porcentajes y por ultimo un análisis descriptivo de la información extraída de las tablas.

EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Personalidad

15.- El comportamiento de los docentes se caracteriza por ser cálido, comprensivo y cordial.
24.- Entre los compañeros predomina un ambiente de competencia y preocupación egoísta por las calificaciones y el progreso personal.
39.- Las autoridades de la universidad han demostrado que son capaces para ello.
47.- La forma de ser de los docentes se caracteriza por ser responsable, metódica, organizada vs. Evasiva, no planificada, negligente
48.- El comportamiento de los docentes se caracteriza por ser distante, egocéntrico y restrictivo.
49.- El comportamiento de los docentes se caracteriza por ser cálido, comprensivo y cordial.
55.- La conducta de los docentes se caracteriza por la estabilidad emocional.
63.- Los docentes se caracterizan por tener un conocimiento superficial de los estudiantes.

Tabla II. Resultados: LIDERAZGO: Personalidad

	VERDADERO		FALSO		NO CONTESTÓ	
ITEM	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
15	135	37	224	61	7	2
24	194	53	167	47	5	1
39	134	37	215	59	17	5
47	225	61	122	33	19	5
48	156	43	199	54	11	3
49	156	43	195	53	15	4
55	220	60	137	37	9	2
63	273	75	81	22	12	3

En la dimensión personalidad se observa que el 59% de los estudiantes considera a las autoridades universitarias no capaces para dirigir la misma, así mismo los docentes de la institución no son considerados como cálidos, ni cordiales por un 61% de los encuestados, por el contrario los perciben distantes (54%) con un conocimiento superficial de los estudiantes (75%), aunque son considerados como emocionalmente estables por un gran porcentaje (60%) y el 62% los considera también responsables, metódicos y organizados.

En opinión de los mismos estudiantes entre ellos predomina la competencia y el egoísmo (53%).

Estilo y tipo de Liderazgo

7.- Se da el compromiso de las autoridades para realizar un trabajo comprometido y participativo.
9.- Las autoridades de la universidad se comunican y consultan con los estudiantes en decisiones importantes que les atañen.
41.- Los compromisos y apoyo que establecen las autoridades de la universidad son limitados, parcialistas y condicionados.
45.- Las actitudes de los profesores y autoridades tienden a ser autoritarias.
52.- El comportamiento de los docentes se caracteriza por ser estimulante e imaginativo.
53.- El comportamiento de los docentes se caracteriza por ser monótono y rutinario.
54.- Los profesores propician la formación de conductas tales como: adaptación pasiva, respeto a ultranza de las normas, actitudes sumisas, etc.
59.- Las actitudes de los docentes se caracterizan por emitir opiniones favorables sobre los estudiantes.
61.- La actitud de los docentes con los estudiantes se caracteriza por las reacciones positivas a los planteamientos estudiantiles.
62.- El trato de los profesores a los estudiantes es discriminatorio.
64.- La mayoría de los docentes se caracteriza por estar centrados en el aprendizaje permisivo, participativo y liberal.
65.- La mayoría de los docentes se caracteriza por estar centrados en el aprendizaje tradicional, conservador.
66.- El comportamiento de la mayoría de los docentes es de intervenciones verbales neutras que conservan una cordialidad formal.

67.- Los docentes en su actividad se preocupan por dar respuestas a las necesidades e intereses personales y grupales de los estudiantes y la adquisición de hábitos y responsabilidad personal y/o grupal.
68.- La actitud de los docentes en su relación con los estudiantes es de apoyo, aceptación y clarificación.
75.- Entre mis compañeros hay alguien que ejerce mas influencia que otros.

Tabla III. Resultados: LIDERAZGO: Estilo y Tipo de Liderazgo

	VERDADERO		FALSO		NO CONTESTÓ	
ITEM	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
7	137	37	223	61	6	2
9	75	20	284	78	7	2
41	243	66	109	30	14	4
45	236	64	109	30	21	6
52	151	41	213	58	2	1
53	220	60	135	37	11	3
54	202	55	154	42	10	3
59	148	40	198	54	20	5
61	208	57	156	43	2	1
62	143	39	209	57	14	4
64	140	38	217	59	9	2
65	223	61	138	38	5	1
66	248	68	105	29	13	4
67	215	59	143	39	8	2
68	185	51	166	45	15	4
75	251	69	106	29	9	2

En cuanto al estilo y tipo de liderazgo, los estudiantes no se sienten tomados en cuenta por los líderes de la institución a la hora de tomar decisiones importantes (78%), percibiendo a éstos como autoritarios en un 65%; consideran que no existe por parte de las autoridades un verdadero compromiso (61%), piensan que los compromisos que adquieren son limitados y condicionados (66%).

Entre los estudiantes hay líderes, es decir, quienes ejercen mayor influencia que otros según el 69% de los encuestados, y la mayoría no percibe tratos discriminatorios (57%).

En lo que a los profesores se refiere, el 58% de los encuestados no los considera ni estimulantes, ni imaginativos; casi en la misma proporción se les considera abiertos a los planteamientos de los estudiantes (57%), dispuestos a brindar apoyo (51%) y a responder ante las necesidades de los

mismos (59%), conservando siempre una cordialidad formal (68%). Por otra parte un 65% los considera autoritarios, y un 60% monótonos y rutinarios y un 54% afirma que los mismos emiten opiniones desfavorables sobre los estudiantes.

En el aspecto académico un alto porcentaje percibe un aprendizaje tradicional y conservador (61%) mientras que un porcentaje mucho menor lo percibe participativo y liberal (38%), pero ambos con intención de crear hábitos de estudio y sentimientos de responsabilidad (59%).

Misión Institucional en el Liderazgo.

Objetivos

28.- Con los datos que usted dispone diría que en el momento actual la universidad contribuye al desarrollo regional y nacional.

29.- En la planificación de las actividades de la universidad se tiene en cuenta los diferentes grupos que integran la comunidad universitaria

32.- Los programas académicos dan respuesta a los intereses de los estudiantes

33.- La actividad académica de la universidad prepara para el trabajo y la actividad profesional.

34.- Los subproyectos que estudiamos me servirán después para mi futuro profesional y laboral.

35.- Las políticas institucionales están acordes con la realidad profesoral y estudiantil.

38.- En la universidad se estimulan conductas de cooperación, responsabilidad y compañerismo.

40.- Los responsables de la universidad impulsan el desarrollo de un nuevo modelo de educación.

42.- Las autoridades de la universidad dan a conocer y promueven la consecución de los fines y objetivos de la universidad.

46.- Los profesores y autoridades tienen una visión común de saber hacia donde se dirige la universidad y que camino se debe seguir con metas definidas y compartidas.

Tabla IV. Resultados: LIDERAZGO: Misión Institucional: Objetivos

	VERDADERO		FALSO		NO CONTESTO	
ITEM	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
28	224	61	133	36	9	2
29	202	55	150	41	14	4
32	202	55	156	43	10	3
33	276	75	80	22	10	3

34	312	85	53	14	1	1
35	145	40	205	56	16	4
38	199	54	165	45	2	1
40	98	27	255	70	13	4
42	130	36	232	63	4	1
46	151	41	197	54	18	5

En opinión del 61% de los estudiantes encuestados, la universidad contribuye con su labor con el desarrollo nacional, también con el contexto socio-político y con el entorno regional (55%) aún cuando en su opinión no se desarrolle un nuevo modelo de educación (70%).

Un alto porcentaje considera que la universidad los prepara para el trabajo y la actividad profesional (75%) que sus estudios constituyen la base de su actividad profesional futura (85%) y que los programas de la misma dan respuesta a los intereses estudiantiles (55%). El 54% de los encuestados considera que en la universidad se estimula la cooperación, responsabilidad y el compañerismo, y un 45% sostiene lo contrario.

En cuanto a las políticas de la institución, los estudiantes afirman que no están acordes con la realidad profesoral y estudiantil (56%), que las autoridades no dan a conocer ni promueven los fines de la universidad (63%) y que entre los profesores y las autoridades no existe una visión común de objetivos y metas (54%)

Valores

31.- El pemsum promueve los valores, historia, tradiciones, creencias de la universidad.

36.- En la universidad se promueve el desarrollo del pensamiento critico: planteamiento de interrogantes cuestionadores, estimulo al pensamiento divergente, promoción de feedback, etc.

50.- Las actitudes de justicia, objetividad, actitud pedagógica positiva y habilidad pedagógica resaltan en el colectivo de los profesores.

51.- Las actitudes de confianza, comprensión, amistad, compañerismo y tolerancia son rasgos del colectivo de los profesores.

56.- En la personalidad de muchos docentes sobresalen el interés por actividades económicas y el lucro personal.

71.- La mayoría de los profesores solo toman en cuenta los conocimientos en los resultados académicos (notas).

72.- Los docentes hacen valoraciones favorables acerca del personal administrativo y de las personas en general.

Tabla V. Resultados: LIDERAZGO: Misión Institucional: Valores

	VERDADERO		FALSO		NO CONTESTO	
ITEM	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
31	118	32	232	63	16	4
36	165	45	191	52	10	3
50	166	45	188	51	12	3
51	152	42	207	57	7	2
56	158	43	200	55	8	2
71	249	68	105	29	12	4
72	148	40	189	52	29	8

En lo que a valores institucionales se refiere, la percepción de la mayoría de los encuestados es que el pemsum no los promueve, así como tampoco las tradiciones, creencias ni historias (63%), un 52% cree que en la universidad no se fomenta el pensamiento critico.

En cuanto a los profesores, un 51% sostiene que los mismos no son justos, objetivos y pedagógicos, asimismo el 57% opina que la confianza, comprensión, y amistad no los caracterizan y que en ellos sobresale su interés personal (55%). Por último, un alto porcentaje (68%) sostiene que los mismo solo toman en cuenta las notas al momento de evaluar.

LA PARTICIPACIÓN EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

Comunicación

3.- En la comunicación interpersonal predomina el ambiente de competencia y desconfianza entre los miembros de la comunidad universitaria.
4.- Entre las personas de la universidad predomina el chismorreo y las envidias
5.- La actividad académica se toma como plataforma comunicativa para que se dé un autentico encuentro de personas
12.- Los profesores consideran la relación interpersonal como base de la comunicación
14.- La comunicación espontánea entre estudiantes y profesores va mas allá de lo académico.
23.- En las clases los estudiantes pueden intervenir, expresar las opiniones y hacer aportaciones propias.

Tabla VI. Resultados: PARTICIPACIÓN: Comunicación.

	VERDADERO		FALSO		NO CONTESTÓ	
ITEM	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
3	225	61	135	37	6	2
4	259	71	102	28	5	1
5	124	34	237	65	5	1
12	159	43	202	55	5	1
14	142	39	219	60	5	1
23	305	83	55	15	6	2

En la comunicación como dimensión de la participación, un alto porcentaje percibe competencia y desconfianza (61%) entre los miembros de la comunidad universitaria y opinan que predominan los chismes y la envidia (71%). Asimismo el 65% sostiene que las actividades académicas no sirven de plataforma a la comunicación, que existe la libertad para participar y expresarse durante las clases (83%). En lo que se refiere a la comunicación entre estudiantes y profesores, esta no va mas allá de lo académico (60%) y no existe una interrelación personal (55%).

Interacción

1.- El ambiente de la universidad facilita la interacción entre las autoridades, profesores y estudiantes.

8.- Se da la interacción, cooperación y confianza entre profesores y autoridades

22.- Entre los estudiantes se da la ayuda recíproca y la aceptación mutua.

30.- En la planificación de las actividades de la universidad se tiene en cuenta los diferentes grupos que integran la comunidad universitaria.

57.- Las actitudes de competencia profesional e intriga resaltan en el colectivo de los profesores.

70.- Se da interacción, cooperación y confianza entre profesores y estudiantes.

Tabla VII. Resultados: PARTICIPACION: interacción.

	VERDADERO		FALSO		NO CONTESTÓ	
ITEM	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
1	152	42	211	58	3	1
8	149	41	200	55	17	5
22	213	58	146	40	7	2
30	155	42	203	55	8	2
57	140	38	211	58	15	4
70	169	46	188	52	9	2

En cuanto al grado de interacción existente se obtuvieron resultados bastante bajos, se percibe que el ambiente universitario no propicia la interacción entre los miembros de la comunidad (58%), que no hay interacción, cooperación ni confianza entre los profesores y autoridades (55%), ni entre estudiantes y profesores (51%). La mayor interacción se produce entre los estudiantes (58%) entre quienes no resalta ni la competencia ni la intriga (58%).

Un 55% de los encuestados sostiene que a la hora de tomar decisiones no todos son tomados en cuenta.

Motivación

6.- Me siento miembro activo de la universidad. Me agrada participar en sus actividades y proyectos.
11.- El nivel de motivación personal y el grado de compromiso para la acción, de los profesores es positivo.
16.- Yo entre aquí porque no tenía otra opción.
17.- La mayoría de los estudiantes entran a esta universidad porque no tienen otra opción.
18.- Cuando entre tenía interés por la carrera.
19.- Ahora no tengo interés por la carrera.

Tabla VIII. Resultados: PARTICIPACIÓN: Motivación

	VERDADERO		FALSO		NO CONTESTO	
ITEM	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
6	150	41	212	58	4	1
11	142	39	210	57	14	4
16	68	19	295	81	3	1
17	112	31	248	68	6	2
18	282	77	84	23	0	0
19	49	13	316	86	1	0

El grado de motivación expresado por los estudiantes es bastante alto, ya que el 81% ingresó por voluntad propia en la institución teniendo otras opciones, el 68% piensa que sus compañeros lo hicieron de la misma forma. También el 77% manifestó tener interés en su carrera al ingresar y el 86% continua teniéndolo.

Solo un 41% de los encuestados expresó sentirse miembro activo de la institución y que le agrada participar en sus actividades y el 57% considera que los profesores no están motivados ni comprometidos con la universidad.

Satisfacción

20.- Disfruto todo lo que hago en la universidad.
25.- Me preocupa la situación económica personal y/o familiar.
26.- Me preocupa la situación personal en mi actividad estudiantil
27.- Ordinariamente disfruto con mis estudios.
43.- Las autoridades de la universidad buscan la satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la misma.
73.- Los miedos y ansiedades con los que ingresan los estudiantes a la universidad desaparecen al pasar los semestres.

Tabla IX. Resultados: PARTICIPACION: Satisfacción

	VERDADERO		FALSO		NO CONTESTÓ	
ITEM	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
20	256	70	106	29	4	1
25	297	81	67	18	2	1
26	292	80	70	19	4	1
27	273	75	88	24	5	1
43	51	14	294	80	21	5
73	264	72	94	26	8	2

En cuanto a la satisfacción como dimensión de la participación se obtuvo que una amplia mayoría de los encuestados (70%) disfruta de todas las actividades de la universidad y con sus estudios (75%), asimismo un altísimo porcentaje afirma que el temor y ansiedad existentes al momento de ingresar van desapareciendo con el transcurso de los semestres (72%).

Los estudiantes manifiestan estar preocupados tanto por la situación económica familiar (81%) como por su situación personal en sus estudios (80%).

En opinión de un altísimo porcentaje de los encuestados (80%) las autoridades universitarias no se preocupan por satisfacer las necesidades del resto de la comunidad universitaria.

Relaciones Interpersonales

2.- Se constatan relaciones interpersonales positivas, mas alla de lo meramente académico y profesional.
10.- El profesorado es promotor de la participación estudiantil.
13.- Los profesores no conocen a la mayoría de los estudiantes que les dan clases.
21.- Ordinariamente hay confianza y ayuda entre compañeros.
37.- En las actividades de la universidad se estimula (propicia) la individualidad y la competencia.
44.- Las relaciones entre los estudiantes y las autoridades están deterioradas.
58.- El nivel de relación existente entre profesores- administrativos-estudiantes favorece la expresión libre y abierta.
60.- Las relaciones entre profesores y estudiantes ordinariamente son sinceras y cordiales.
69.- Los docentes ordinariamente establecen y promueven relaciones interpersonales con los estudiantes independientemente del rendimiento académico de los mismos.
74.- La mayoría de los estudiantes del semestre se conocen y se tratan.

Tabla X. PARTICIPACIÓN: Relaciones Interpersonales

	VERDADERO		FALSO		NO CONTESTÓ	
ITEM	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
2	157	43	204	56	5	1
10	193	53	167	46	6	2
13	245	67	117	40	4	1
21	242	66	120	33	4	1
37	183	50	177	48	6	2
44	287	78	73	20	6	1
58	164	45	193	53	9	3
60	188	51	165	45	13	4
69	156	43	201	55	9	3
74	259	71	103	28	9	3

El 56% de los encuestados sostiene que en la universidad las relaciones no van mas allá de lo meramente académico, y que en ella se propicia la individualidad y la competencia (50%).

Las relaciones interpersonales entre estudiantes se perciben favorables ya que el 71% afirma conocer y tratar a los compañeros de su semestre y el 66% sostiene tener confianza en ellos. En cuanto a su relación con las autoridades un altísimo porcentaje dice estar deterioradas (78%).

En la relación estudiante-profesor, el 67% cree que los profesores no conocen a sus estudiantes y según el 55% de los encuestados, los mismos no establecen ni promueven relaciones, manteniendo un trato cordial (51%). Independientemente de tal situación son considerados por el 53% promotores de la participación estudiantil.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se investigó la percepción de los estudiantes acerca de la presencia de dimensiones especificas de la participación y del liderazgo como elementos del clima institucional, en el Vicerrectorado Puerto Ordaz de la UNEXPO, mediante la aplicación de un instrumento diseñado y probado para tal fin, por el Dr. José Maria González, denominado "El clima institucional en la educación superior. Cuestionario para estudiantes". El trabajo de campo para la recolección de la información se llevo a cabo a mediados del semestre 2003-II, estando constituida la muestra por un total de 366 estudiantes de ambos sexos, seleccionados al azar ,quienes cabe destacar, participaron en forma voluntaria.

De los resultados obtenidos, previo análisis y tomando en cuenta la imposibilidad de controlar todas las variables en un estudio de estas características, se extrajeron algunas conclusiones:

- Las autoridades como máximos líderes dentro de la universidad son consideradas como autoritarias y comprometidas mas en aspectos políticos o personales, que con el resto de la comunidad universitaria, a quienes toman muy poco en cuenta, lo que encuadra perfectamente con un estilo de liderazgo autocrático.

- El papel de las autoridades de las autoridades universitarias como líder de la institución, no ha sido el adecuado, es decir, éstas no han sido capaces de crear y difundir una misión y visión de la institución que contenga los valores que como institución educativa deben fomentarse; así como tampoco de identificar y dar a conocer los elementos de la cultura organizacional que creen un sentimiento de compromiso e involucramiento de la comunidad universitaria con la institución.

- Los docentes, al igual que las autoridades, son considerados autoritarios. En el aspecto académico se observa el respeto de los estudiantes hacia los mismos, mas falla el aspecto relacional donde los perciben como monótonos, rutinarios, velando mas por sus intereses personales que por los de la institución.

- No existe dentro de la universidad una visión compartida de metas y objetivos entre autoridades, profesores, que se haga extensiva a los estudiantes.

- No se observaron elementos que constituyan una cultura organizacional sólida, ni políticas dirigidas a vincular los integrantes de la institución, a pesar de ello los estudiantes manifestaron cierta disposición hacia sus estudio y la institución.

- La comunicación entre los distintos actores de la universidad es escasa; las autoridades no escuchan a los profesores ni estudiantes; los profesores no establecen ninguna relación diferente a la académica con el estudiantado, y entre estudiantes aún cuando sus relaciones trascienden lo académico, predomina la competencia y el individualismo.

- La relación con los profesores presenta un doble aspecto; en el aula los mismos son abiertos, flexibles, comunicativos, fomentan la participación y libre expresión; pero fuera de los salones de clases son distantes y no propician ningún tipo de interacción.

- Los estudiantes, se sienten medianamente motivados hacia sus estudios y en cierto grado satisfechos con el aspecto académico de la institución.

- También se considera que la universidad cumple un buen papel dentro del desarrollo del país, y de la región, acorde con las necesidades actuales de educación.

POSIBILIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Después del análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio, considero conveniente profundizar en las investigaciones acerca del clima, sus variables y dimensiones, en este sentido se recomienda:

- Extender la investigación al resto de los actores universitarios del Vicerrectorado de la UNEXPO (profesores, personal administrativo, etc.), para obtener una visión global del clima, que permita detectar las fuentes de conflictos, necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad universitaria.

- Realizar estudios sobre el clima en otras universidades, ya que, a través de ellos, se obtienen elementos que contribuyen a mejorar los aspectos personales e institucionales positivos, los cuales pueden servir de base de los procesos de cambio e innovación.

- Diseñar instrumentos de evaluación del clima, tomando en cuenta otras variables y dimensiones.

- Hacer un análisis comparativo del clima existente en diferentes universidades para extraer de él, los elementos positivos comunes en dichas universidades y elaborar un programa dirigido a fortalecer los aspectos mas débiles.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ACERO, Efrén. (1989). *Los Informes Científicos.* Bogotá.: Editorial Presencia

ALVAREZ, Manuel. (2001). *El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión.* Caracas.: Editorial Laboratorio Educativo

ASENCIO MUÑOZ, Isabel. (1992) *La medida del clima en instituciones de educación superior.* Tesis doctoral. Universidad complutense de Madrid

ASENCIO MUÑOZ, I. y FERNANDEZ, M.J. (1991) "*El clima de las instituciones de educación superior" Revista Complutense de Educación 2*

BAEZ DE LA FE, Bernardo. (1992). *Clima organizacional.* Vitoria . Gastéis

BECKER, H.(1982). *Culture: A sociological view.* Yale review

CHIAVENATO, Idalberto. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* (5ª edición) México.: McGraw Hill

DE CALVANI, Adela. (1986). *Las Bases de la participación social en Venezuela.* Caracas.: Centro de promoción del hombre

GOETZ, J.P y LE COMPTE, M.D. (1998). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa.* Madrid.: Morata.

GONCALVEZ, A. (1997). *Clima Organizacional*. Disponible en: http: www.phpartners.com/articulos/dowload Consultado:18-01-04

GONZALEZ, José María.(2001). *Clima Educativo Universitario*. Barinas.: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria

GORDON, Judith. (1997). *Comportamiento Organizacional* (5ª edición) México.: Prentice Hall Hispanoamericana.

HERNANDEZ, S.; FERNANDEZ C. Y BAPTISTA P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª edición) México.: McGraw Hill

JAMES, JAMES y ASHE. (1992). *Cultura y Clima Organizacional*. San Francisco.: Jossey Baso Publishers

KINICKI, A y KREITNER, R. (2003) *Comportamiento Organizacional*. México.: McGraw Hill.

MARQUEZ PEREZ, M. (2003) *Satisfacción Laboral*. Disponible en: http: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.html Consultado: 18-01-04

MÉNDEZ A, Carlos. (2001) *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3ª edición)* Colombia.: McGraw Hill.

MORENO, M. (2001). *Recursos Humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral*. Disponible en:
http: www.uch.edu.ar/clima%20laboral%20/motivacion Consultado: 20-11-03

OLIVERO, Laura T. (1999) *Taller de Relaciones Interpersonales.* Disponible en: http: www.geocities.com/brunner_cl/academiadis.html Consultado: 28-11-03

O"REILLY, CHATMAN y CALDWELL. (1991) *People and Organizational Culture.* (Gente y cultura organizacional)

REVISTA PLANIUC (1996) No. 22 Enero-Diciembre. Valencia (Pág. 119-139)

ROBBINS, Stephen. (2003) *Comportamiento Organizacional.* (8ª edición) México.: Prentice hall Hispanoamericana.

SILVA VAZQUEZ, Manuel. (1992). *El clima en las organizaciones, Teoría, método e intervención.* Barcelona.: Promociones y publicaciones universitarias.

TIANA FERRER, Alejandro (1996) *El dilema de la calidad y el papel de la evaluación, Temas para el debate,20.*

VALARINO, Elizabeth. (1987). *Todo menos Investigación.* Ediciones de la Universidad Simón Bolívar. Valle de Sartenejas87

ANEXO I

EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Cuestionario para estudiantes

INSTRUCCIONES;

1) Lea detenidamente
2) Responda a cada pregunta en la HOJA DE RESPUESTAS
3) Utilice lápiz de grafito o bolígrafo
4) Si comete un error o cambia de parecer, borre cuidadosamente y marque de nuevo su respuesta.
5) Por favor trate de contestar todas las preguntas. Trabaje rápidamente: las primeras impresiones generalmente dan los mejores resultados en este cuestionario.
6) Marque con una cruz o un círculo en la HOJA DE RESPUESTAS, la V si esta de acuerdo, o la F para expresar su desacuerdo con cada una de las afirmaciones que a continuación se hacen.

CUESTIONARIO

1) El ambiente de la universidad facilita la interacción entre las autoridades, profesores y estudiantes.
2) Se constatan relaciones interpersonales positivas, mas allá de lo meramente académico y profesional.
3) En la comunicación interpersonal predomina el ambiente de competencia y desconfianza entre los miembros de la comunidad universitaria.
4) Entre las personas de la universidad predomina el chismorreo y las envidias.
5) La actividad académica se toma como plataforma comunicativa para que se dé un auténtico encuentro de personas.
6) Me siento miembro activo de la universidad. Me agrada participar en sus actividades y proyectos.
7) Se da el compromiso de las autoridades para realizar un trabajo comprometido y participativo.
8) Se da la interacción, cooperación y confianza entre profesores y autoridades.
9) Las autoridades de la universidad se comunican y consultan con los estudiantes en decisiones importantes que les atañen.

10) El profesorado es promotor de la participación estudiantil.
11) El nivel de motivación personal y el grado de compromiso para la acción de los profesores es positivo.
12) Los profesores consideran la relación interpersonal como base de la comunicación.
13) Los profesores no conocen a la mayoría de los estudiantes que les dan clases.
14) La comunicación espontánea entre estudiantes y profesores va mas allá de la académico.
15) El comportamiento de los docentes se caracteriza por ser cálido, comprensivo y cordial.
16) Yo entre aquí porque no tenía otra opción.
17) La mayoría de los estudiantes entran a esta universidad porque no tienen otra opción.
18) Cuando entre tenía interés por la carrera.
19) Ahora no tengo interés por la carrera.
20) Disfruto todo lo que hago en la universidad.
21) Ordinariamente hay confianza y ayuda entre compañeros.
22) Entre los estudiantes se da la ayuda reciproca y la aceptación mutua.
23) En las clases los estudiantes pueden intervenir y expresar las opiniones y hacer aportaciones propias.
24) Entre los compañeros predomina un ambiente de competencia y preocupación egoísta por las calificaciones y el progreso personal.
25) Me preocupa la situación económica personal y/o familiar.
26) Me preocupa la situación personal en mi actividad estudiantil.
27) Ordinariamente disfruto con mis estudios.
28) Con los datos de que usted dispone diría que en el momento actual la universidad contribuye al desarrollo regional y nacional.
29) En la planificación de las actividades de la universidad se establece relación con el contexto socio-político.

30) En la planificación de las actividades de la universidad se tiene en cuenta los diferentes grupos que integran la comunidad universitaria.

31) El pemsum promueve los valores, creencias, tradiciones e historia de la universidad.

32) Los programas académicos dan respuesta a los intereses de los estudiantes.

33) La actividad académica de la universidad prepara para el trabajo y la actividad profesional.

34) Los subproyectos que estudiamos me servirán después para mi futuro profesional y laboral.

35) Las políticas institucionales están acordes con la realidad profesoral y estudiantil.

36) En la universidad se promueve el desarrollo del pensamiento crítico: planteamiento de interrogantes cuestionadores, estimulo al pensamiento divergente, promoción de feedback, etc.

37) En las actividades de la universidad se estimula (propicia) la individualidad y la competencia.

38) En la universidad se estimulan conductas de cooperación, responsabilidad y compañerismo.

39) Las autoridades de la universidad han demostrado que son capaces para ello.

40) Los responsables de la universidad impulsan el desarrollo de un nuevo modelo de educación.

41) Los compromisos y apoyo que establecen las autoridades de la universidad son limitados, parcialistas y condicionados.

42) Las autoridades de la universidad dan a conocer y promueven la consecución de los fines y objetivo de la universidad.

43) Las autoridades de la universidad buscan la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del mismo.

44) Las relaciones entre los estudiantes y las autoridades están deterioradas.

45) Las actitudes de los profesores y autoridades tienden a ser autoritarias.

46) Los profesores y autoridades tienen una visión común de saber hacia donde se dirige la universidad y que camino se debe seguir con metas definidas y compartidas.

47) La forma de ser de los docentes se caracteriza por ser responsable, metódica, organizada vs. Evasiva, no planificada, negligente.

48) El comportamiento de los docentes se caracteriza por ser distante, egocéntrico y restrictivo.

49) El comportamiento de los docentes se caracteriza por ser cálido, comprensivo y cordial.

50) Las actitudes de justicia, objetividad, actitud pedagógica positiva y habilidad pedagógica resaltan en el colectivo de los profesores.

51) Las actitudes de confianza, comprensión, amistad, compañerismo y tolerancia son rasgos del colectivo de profesores.

52) El comportamiento de los docentes se caracteriza por ser estimulante e imaginativo.

53) El comportamiento de los docentes se caracteriza por ser monótono y rutinario.

54) Los profesores propician la formación de conductas tales como: adaptación pasiva, respeto a ultranza de las normas, actitudes sumisas, etc.

55) La conducta de los docentes se caracteriza por la estabilidad emocional.

56) En la personalidad de muchos docentes sobresalen el interés por actividades económicas y el lucro personal.

57) Las actitudes de competencia profesional e intriga resaltan en el colectivo de los profesores.

58) El nivel de relación existente entre profesores- administrativos- estudiantes favorece la expresión libre y abierta.

59) Las actitudes de los docentes se caracterizan por emitir opiniones favorables sobre los estudiantes.

60) Las relaciones entre profesores y estudiantes ordinariamente son sinceras y cordiales.

61) La actitud de los docentes con los estudiantes se caracteriza por las reacciones positivas a los planteamientos estudiantiles.

62) El trato de los profesores a los estudiantes es discriminatorio.

63) Los docentes se caracterizan por tener un conocimiento superficial de los estudiantes.

64) La mayoría de los docentes se caracteriza por estar centrados en el aprendizaje permisivo, participativo y liberal.

65) La mayoría de los docentes se caracteriza por estar centrados en el aprendizaje tradicional, conservador.

66) El comportamiento de la mayoría de los docentes es de intervenciones verbales neutras que conservan una cordialidad formal.

67) Los docentes en su actividad se preocupan por dar respuestas a las necesidades e intereses personales y grupales de los estudiantes y la adquisición de hábitos y responsabilidad personal y/o grupal.

68) La actitud de los docentes en su relación con los estudiantes es de apoyo, aceptación y clarificación.

69) Los docentes ordinariamente establecen y promueven relaciones interpersonales con los estudiantes independientemente del rendimiento académico de los mismos.

70) Se da la interacción, cooperación y confianza entre profesores y estudiantes.

71) La mayoría de los profesores solo toman en cuenta los conocimientos en los resultados académicos (notas).

72) Los docentes hacen valoraciones favorables acerca del personal administrativo y de las personas en general.

73) Los miedos y ansiedades con los que ingresan los estudiantes a la universidad desaparecen al pasar los semestres.

74) La mayoría de los estudiantes del semestre se conocen y se tratan.

75) Entre mis compañeros hay alguien que ejerce mas influencia que otros.

ANEXO II

HOJA DE RESPUESTAS

1)	V	F	26)	V	F	51)	V	F
2)	V	F	27)	V	F	52)	V	F
3)	V	F	28)	V	F	53)	V	F
4)	V	F	29)	V	F	54)	V	F
5)	V	F	30)	V	F	55)	V	F
6)	V	F	31)	V	F	56)	V	F
7)	V	F	32)	V	F	57)	V	F
8)	V	F	33)	V	F	58)	V	F
9)	V	F	34)	V	F	59)	V	F
10)	V	F	35)	V	F	60)	V	F
11)	V	F	36)	V	F	61)	V	F
12)	V	F	37)	V	F	62)	V	F
13)	V	F	38)	V	F	63)	V	F
14)	V	F	39)	V	F	64)	V	F
15)	V	F	40)	V	F	65)	V	F
16)	V	F	41)	V	F	66)	V	F
17)	V	F	42)	V	F	67)	V	F
18)	V	F	43)	V	F	68)	V	F
19)	V	F	44)	V	F	69)	V	F
20)	V	F	45)	V	F	70)	V	F
21)	V	F	46)	V	F	71)	V	F
22)	V	F	47)	V	F	72)	V	F
23)	V	F	48)	V	F	73)	V	F
24)	V	F	49)	V	F	74)	V	F
25)	V	F	50)	V	F	75)	V	F