



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**



**UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA MEJORAR LA
RELACIONES LABORALES Y HUMANAS DE LOS AGENTES EDUCATIVOS
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA “ALAS PERUANAS”- PIMENTEL 2019.**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

AUTORA

Bach. SOLEDAD AURORA ALBAÑIL CAMPOS

ASESOR

Dr. FELIX LÓPEZ PAREDES

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

**MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA MEJORAR LA
RELACIONES LABORALES Y HUMANAS DE LOS AGENTES EDUCATIVOS
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA “ALAS PERUANAS” - PIMENTEL 2019.**

PRESENTADA POR:

Bach. Soledad Aurora
Albañil Campos
AUTOR

Dr. Félix Aquileo López
Paredes
ASESOR

APROBADO POR:

Mg. Sc. Miguel Alfaro Barrantes
PRESIDENTE DEL JURADO

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
SECRETARIO DEL JURADO

Dr. Manuel Bances Acosta
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

CON MUCHO CARIÑO PARA MI FAMILIA EL MOTOR DE MI ESFUERZO Y
DEDICACION

AGRADECIMIENTO

A MI INSTITUCIÓN, COLEGAS Y DIRECTIVOS POR LAS FACILIDADES
DADAS PARA DESARROLLAR ESTA INVESTIGACIÓN.

INDICE

RESUMEN	
INTRODUCCION	
CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1. Ubicación	10
1.2. Análisis de las relaciones Laborales y Humanas en la Universidad Alas Peruanas, filial Pimentel.	16
1.3. Las Relaciones Interpersonales en la Universidad Alas Peruanas	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes del Problema	21
2.2 Limitaciones en la Administración	22
2.3 Modelos Organizacionales de Mintzberg	39
2.4 Teoría del modelo de Michael Porter.	45
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
2.5. Análisis e interpretación de los datos	49
2.6. Propuesta: MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	72

RESUMEN

En las universidades tanto públicas como privadas se dan relaciones laborales y humanas en el personal que no son positivas para el mejor funcionamiento institucional, razón por la cual en el caso de la Universidad Alas Peruanas tomamos como *problema*: De qué modo superaremos la problemática de las relaciones humanas y laborales, deficientes en la Universidad Alas Peruana filial Pimentel. En el cual ha llevado como *objeto de estudio* Proceso de Gestión Institucional. Teniendo como misión en la siguiente investigación el siguiente *Objetivo General*: Diseñar y proponer un programa de liderazgo colectivo basado en la teoría del Henry Mintzberg y Michael Porter, entonces se logrará mejorar las relaciones laborales y humanas de los agentes educativos de la universidad privada “Alas Peruanas”- Pimentel 2019.

Concluyendo con la siguiente Hipótesis: Si se diseña y propone un programa de liderazgo colectivo basado en la teoría del Mintzberg y Porter entonces se logrará mejorar las relaciones laborales y humanas de los agentes educativos de la universidad privada “Alas Peruanas”- Pimentel 2019.

Palabras Clave: liderazgo, relaciones humanas y laborales.

ABSTRACT

In both public and private universities there are occupational and human relations in the personnel that are not positive for the better institutional functioning, This is why in the case of the Universidad Alas Perus we take as a problem how we will overcome the problem of human and labor relations, deficient in the Universidad Alas Peruana subsidiary Pimentel. In which he has carried out as object of study Process of Institutional Management. With the following General Objective as its mission in the following investigation: Designing and proposing a collective leadership program based on the theory of Mintzberg and Porter will then be able to improve the labor and human relations of the educational agents of the private university "Peruvian Wings"- Pimentel 2019.

Concluding with the following hypothesis: If you design and propose a collective leadership program based on the theory of Mintzberg and Porter then you will be able to improve the labor and human relations of the educational agents of the private university "Peruvian Wings"- Pimentel 2019.

Keywords: Leadership, human and labor relations

INTRODUCCIÓN

La Universidad Alas Peruanas S.A. (en adelante la Universidad), es una institución educativa organizada jurídicamente como sociedad anónima de derecho privado, integrante del grupo empresarial Alas Peruanas.

Se observa, limitaciones en las relaciones humanas y laborales entre el los trabajadores, administrativos y docentes en el sentido de predominar versiones negativas de unos y otros que en nuestro medio lo podemos llamar el rumor mal intencionado que tiene por objeto desestabilizar la posición laboral de alguno para levantar la posición de otros en una competencia desleal interna lo que a su vez repercute en el funcionamiento de la universidad en su imagen y prestigio sobre todo si tenemos en cuenta la competencia que sostiene con otras universidades de la región.

En las universidades tanto públicas como privadas se dan relaciones entre relaciones laborales y humanas en el personal que no son positivas para el mejor funcionamiento institucional, razón por la cual en el caso de la Universidad Alas Peruanas tomamos como *problema* De qué modo superaremos la problemática de las relaciones humanas y laborales, deficientes en la Universidad Alas Peruana filial Pimentel. En el cual ha llevado como *objeto de estudio* Proceso de Gestión Institucional. Teniendo como misión en la siguiente investigación el siguiente *Objetivo General*: Diseñar y proponer un programa de liderazgo colectivo basado en la teoría del Mintzberg y Porter entonces se logrará mejorar las relaciones laborales y humanas de los agentes educativos de la universidad privada “Alas Peruanas”- Pimentel 2019. Partiendo en la misma relación de la

misión, tenemos los siguientes *Objetivos Específicos*: Identificar las principales características que presenta la gestión institucional en el área de Estomatología. Construir un modelo teórico que permita fortalecer el liderazgo de los directivos y docentes del área de Estomatología. Proponer un programa de capacitación en liderazgo para lograr mayor compromiso por parte de los directivos y docentes en el área de Estomatología. En la siguiente investigación se ha trabajado el campo de acción: Proceso de diseño del programa de liderazgo colectivo para mejorar las relaciones laborales y humanas de los agentes educativos de la Universidad Privada "Alas Peruanas"- Pimentel 2019. Terminado con la siguiente Hipótesis: Si se diseña y propone un programa de liderazgo colectivo basado en la teoría del Mintzberg y Porter entonces se logrará mejorar las relaciones laborales y humanas de los agentes educativos de la universidad privada "Alas Peruanas"- Pimentel 2019.

CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación del objeto de estudio

La Universidad Alas Peruanas S.A. (en adelante la Universidad), es una institución educativa organizada jurídicamente como sociedad anónima de derecho privado, integrante del grupo empresarial Alas Peruanas.

Como institución educativa, pertenece al Sistema Universitario, autorizada mediante Resolución N° 102-96 CONAFU de fecha 26 de abril de 1996, adecuándose al Decreto Ley N° 882, Ley de Promoción de la Educación, tal como consta en la Resolución N° 656-99 CONAFU de fecha 22 de noviembre de 1999. Así mismo la Universidad está institucionalizada mediante Resolución N° 531-2002 emitida por la Asamblea Nacional de Rectores – ANR con fecha 5 de agosto de 2002.

Hasta el 9 de julio de 2014 la Universidad funcionó conforme a la Ley General de Sociedades N° 26887, la Ley Universitaria N°23733, el Decreto Ley N° 882, Ley de Promoción de la Inversión en la Educación y sus normas reglamentarias, así como las normas que establece su Estatuto Social.

En efecto, con fecha 8 de julio de 2014, el Poder Ejecutivo promulgó la Ley N° 30220, Ley Universitaria, la cual fue publicada en el Diario Oficial El Peruano el 9 de julio de 2014 y entró en vigencia a partir del día siguiente, es decir, el 10 de julio del mismo año.

La presente ley tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura. Asimismo, establece los principios, fines y funciones que rigen el modelo institucional de la Universidad. La ley en mención indica en su artículo 1ª que el Ministerio de Educación es el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior

universitaria. Las universidades organizadas bajo régimen societario se rigen en base al Capítulo XII de la presente ley.

Cabe indicar que, la ley ha previsto en su única Disposición Complementaria la derogación de la Ley 23733, Ley Universitaria, y sus modificatorias; la Ley 26439, ley que crea el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU), y sus modificatorias; y dejar sin efecto el Decreto Legislativo 882 en lo que respecta al ámbito universitario, con excepción de los artículos 14º, 16º, 17º, 18º, 19º, 20º, 21º y 22º, y demás normas que se opongan a lo dispuesto en la presente ley.

De manera global se puede expresar que, las organizaciones de hoy están experimentando cambios en extremo turbulentos que han movido su base de sustento de un ambiente de negocio tradicional y concentrado de seres humanos, recursos tecnológicos y financieros, donde la descentralización ha llegado a los límites de la virtualidad. Hoy, la organización es un híbrido de personas y acciones que se mantiene unido y sensato, hasta donde le es posible, por la a veces intencionada y otras fortuita, Gestión del Conocimiento (GC) y por las tecnologías de información que la apoyan.

Frente a las prácticas de gestión Institucional, individualista y formalista, las nuevas tendencias de la gestión Institucional son los tipos de gestión participativa, democrática y flexible.

De acuerdo a las nuevas normas, conceptualizaciones de la ciencia, la tecnología y la administración social y política de la sociedad, la gestión de cualquier Institución requiere de la participación de todos los actores, es decir, administradores, los docentes, los trabajadores administrativos, estudiantes. Porque cada uno de estos actores, ya no son los entes pasivos que cumplen ordenes, sino son los propios constructores del destino o futuro de la Institución en forma compartida y colectiva, no solamente en el nivel de la formulación de los lineamientos políticos de la institución, sino principalmente en los niveles de

compromiso en su proceso de ejecución o construcción del cambio institucional. La participación, ya no es solamente, para aportar con ideas u opiniones, sino para desarrollar el proceso de cambio o la transformación institucional, que responda con habilidad y prontitud a las nuevas demandas de la presente y futura sociedad.

La Gestión Educativa Universitaria debe ser democrática, porque en nuestra vivencia de una sociedad de ciudadanos con derechos amparados en la constitución y la Ley Universitaria 30220, tienen derecho si se trata de instituciones de formación integral del ciudadano, tienen derechos improrrogables de participar con igualdad, y sin ningún tipo de restricciones ni discriminación, de ser sujetos directos de la construcción del futuro de la institución educativa y la sociedad.

Una Gestión Educativa Universitaria debe ser flexible, porque el desarrollo social cambiante del momento, ya no permite una administración rígida, mecánica y uniformizante, de modelos iguales para todas las instituciones educativas. Porque la naturaleza de cada Institución educativa, es totalmente singular, por la propia diversidad social, económica, cultural y hasta natural – geográfica, los mismos que requieren de un tratamiento, de forma singular, la gestión de una determinada Institución Educativa universitaria es diferente a la otra, a pesar de encontrarse físicamente cercana; social y culturalmente parecida, pero con problemas totalmente diferentes.

Por lo que la gestión educativa es flexible, tanto para aplicar normas, estructurar políticas de desarrollo y la implementación de las relaciones humanas, acordes con cada una de estas instituciones. Para implementar este tipo de gestiones pertinentes para cada una de las Instituciones, es de una necesidad urgente desarrollar capacidades de creatividad, de innovación, de relaciones afectivas personales y sociales. De construir y compartir objetivos y metas colectivas, orientadas a responder a las necesidades de los usuarios del servicio educativo universitario.

La Gestión Institucional y Pedagógica de las Instituciones Educativas en el Perú, los nuevos enfoques de gestión estratégica, se encuentra en un esfuerzo

permanente y sostenido por cambiar o modificar el tipo y la práctica de gestión que existe, pero aún se manifiesta con una fuerte herencia del comportamiento organizacional y de concepción de administración, muy arraigada en todo el país, como una administración jurídica, formal y burocrática.

Una Administración Jurídica porque, por encima de todo lo que orienta la práctica administrativa de las Instituciones Educativas Universitarias, se desarrolla principalmente a través de las normas que emanan la Sunedu, como el Ministerio de Educación, de conformidad.

Una Administración Burocrática, porque tiene que cumplir, necesariamente los requisitos y plazos establecidos por las normas pertinentes para otorgar un servicio o resolver un asunto administrativo. Aun pudiendo atenderse el servicio o resolverse el problema en el tiempo inmediato y oportunamente y con mejores resultados.

Sin embargo, en todos los sectores de la administración pública, incluido el sector educativo universitario, se viene trabajando bajo una concepción y práctica aun vertical y burocrática, donde el más importante no es el cliente o usuario del servicio, sino la norma, la ley o la directiva que emana de las instancias superiores.

No obstante, que a nivel normativo, conceptual y académico se difunden diferentes formas de administración, que actualmente deviene en Gestión Educativa, teniendo como elementos centrales la autonomía y la libertad de acción en cada institución educativa, para responder con prontitud y eficacia las necesidades y demandas de los estudiantes universitarios, en función a su contexto local, teniendo en cuenta, las características sociales, económicas y culturales de cada una de las comunidades y de la competencia existente. Sin embargo, pesa mucho el paradigma de la Administración Educativa Universitaria anclada en las órdenes superiores, donde se trabaja la organización y el funcionamiento del proceso educativo, primordialmente, en base a las normas, sin priorizar la problemática o la necesidad urgente de mejorar los procesos de aprendizaje, aun estando comprendido en las normas que procuran el cambio de la Administración y la Gestión Educativas.

Dentro de esta idea nos encontramos que nivel macro exista una reestructuración de la organización de los estados y de los sistemas de educación superior, cambiando roles funcionales entre los protagonistas de la educación. Es así, que los docentes y directivos ya no son los meramente ejecutores de los planes pensados y diseñados por un grupo de expertos centralizados, sin duda en las sedes de los Ministerios o en las Instancias Superiores. Actualmente una de las funciones de los docentes y directores es la de ser los planificadores estratégicos del desarrollo institucional de sus respectivas instancias de trabajo. Entonces en el proceso de la planificación estratégica, los docentes y directores, incluidos los estudiantes, las autoridades participan activamente, opinando y tomando decisiones, cada uno de ellos según sus puntos de vistas personales e individuales, para luego concertarlos en propuestas colectivas. Por lo tanto, los docentes y directores, ya no son los meros ejecutores de planes pensados y diseñados por unos expertos, que ni siquiera, tienen la idea de quienes son; sino, en la actualidad se tiene el desafío de pensar, diseñar y planificar sus alternativas más adecuadas para resolver las demandas educativas que les plantea el contexto educativo de su medio, sin desligarse por cierto de las tendencias regionales, nacionales y mundial.

1.2. Análisis de las relaciones Laborales y Humanas en la Universidad Alas Peruanas, filial Pimentel.

La Gestión Educativa Superior en la Universidad Alas Peruanas, Filial Pimentel, como cualquier Institución Universitaria del país, tiene sus concepciones y prácticas tradicionales de Administración Educativa Superior centrada en los conceptos de Nivel Jurídico, Formal y Burocrática.

Por lo que el tipo o estilo de administración está enmarcada en una concepción y una organización de tipo vertical, jerárquica y centrada en una sola persona, que son los *Directores de Escuela Profesional en Ciencias de la Salud*. En este marco organizacional no se observa un Liderazgo Profesional y Pedagógica del Coordinador de la Escuela, con visión de futuro, a más que una autoridad funcional, por el cargo que ocupa, reconocida por un documento formal, una resolución de nombramiento, quien está centrada en administrar la Institución Educativa en función a las leyes, normas y directivas emanadas de las Instancias Superiores del Sector.

La Política Económica Remunerativa y Laboral en Alas Peruanas no hay incentivos para la mejor dedicación en su rendimiento en su personal docente y administrativo, puesto que sobre todo para los docentes sus sueldos son relativamente bajos y las exigencias laborales son altas, en cuanto les exigen un tiempo completo, para que sean nombrados. Todo esto genera que no haya intereses profesionales de calidad para asumir estas funciones. Todo esto es evidente si lo comparamos lo que gana un docente en el sector público en el ministerio de educación que recién se inicia, es del s/ 2200, con un horario relativamente flexible, mientras que en Alas Peruanas es mucho más desventajoso.

En este sentido, la presente administración está centrada en una dependencia, la central que está en la ciudad de Lima y que no conoce al detalle las condiciones de competencia que funcionan en la ciudad de Lambayeque, donde existen un promedio de 7 universidades, que están posesionadas adecuadamente.

Escuela de estomatología.

En 2006 el CONAFU con resolución n° 021-2006-conafu resuelve el funcionamiento de la Universidad Alas Peruanas filial Chiclayo con el funcionamiento de las escuelas de Estomatología, Ingeniería de sistemas e informática, turismo, hotelería y gastronomía, enfermería, Tecnología Médica, Derecho y Psicología.

Se ratifica el 2013 resolución N° 1516 -2013- ANR con las mismas especialidades en el 2014 con resolución 0098-2014-anr resuelve que en Chiclayo podrían funcionar las siguientes carreras profesionales:

- Ciencias de la comunicación

- Administración

- Administración y negocios internacionales

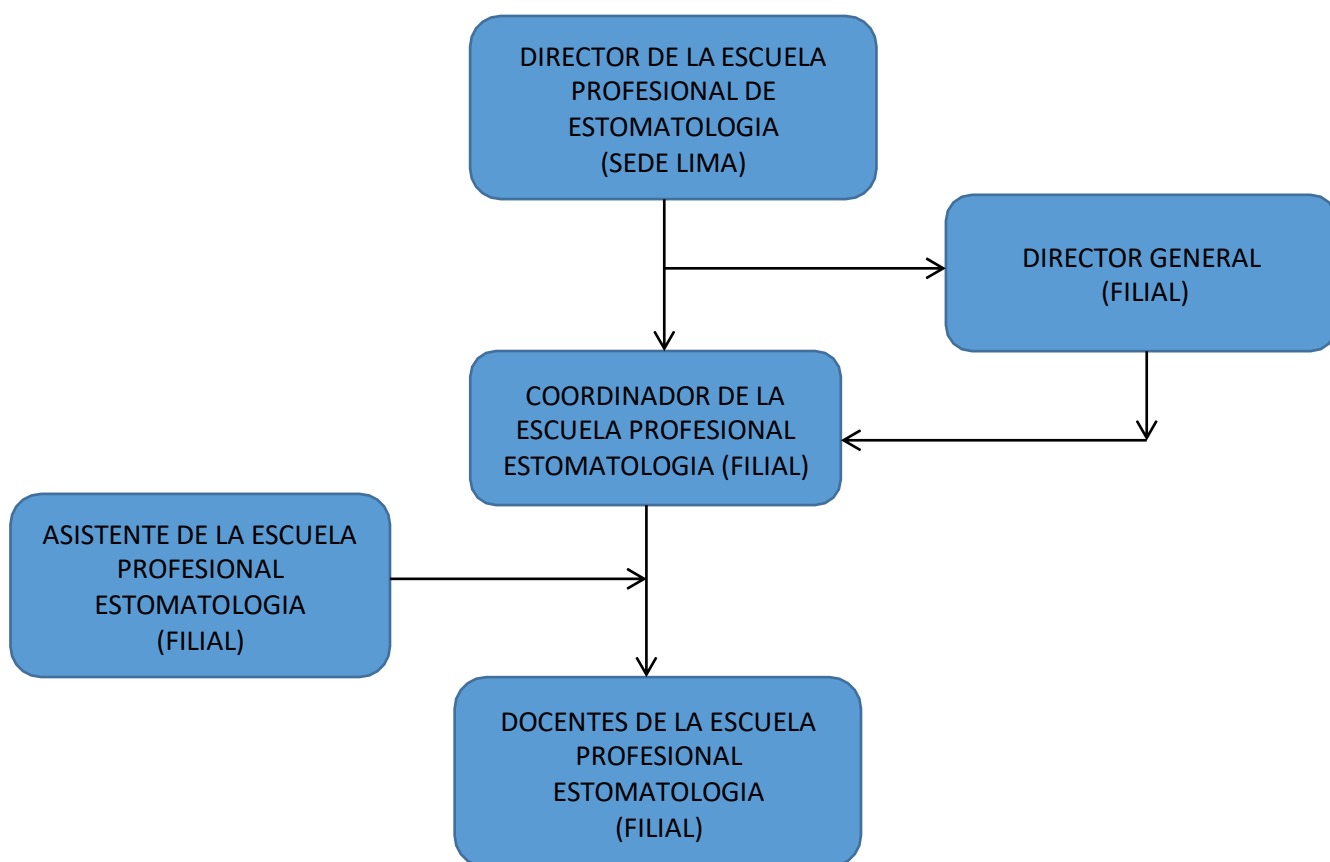
- Ciencias contables y financieras
- Turismo, hotelería y gastronomía
- Ingeniería de agronegocios
- Ingeniería de sistemas e informática
- Derecho
- Enfermería
- Estomatología
- Farmacia y bioquímica
- Tecnología medica

ESTADISTICA DE INGRESO 2018 - 2

2006-I								
		Escuela Profesional de ESTOMATOLOGÍA						
		<i>Regular</i>						
					Femenino			35
					Masculino			21
		Total Escuela						56

2018-2

ORGANIGRAMA



1.3 Las Relaciones Interpersonales en la Universidad Alas Peruanas

En este tipo de Administración o Gestión Educativa Universitaria, los alumnos que son la base y el sustento del servicio universitario, son pasivos receptores de conocimientos que diariamente se imparte en cada una de las aulas. Los estudiantes no tienen participación activa en las decisiones que se toman a nivel de aula, peor a nivel de la Institución Educativa.

Se observa también, limitaciones en las relaciones humanas y laborales entre los trabajadores, administrativos y docentes en el sentido de predominar versiones negativas de unos y otros que en nuestro medio lo podemos llamar el rumor mal intencionado que tiene por objeto desestabilizar la posición laboral de alguno para levantar la posición de otros en una competencia desleal interna lo que a su vez repercute en el funcionamiento de la Universidad en su imagen y prestigio sobre todo si tenemos en cuenta la competencia que sostiene con otras universidades de la región.

En este sentido la situación anterior se contrasta con lo que debe ser una Institución Universitaria que señala como principios y fines institucionales la de propiciar una educación democrática, ética y axiológica para rescatar compromisos humanos y laborales que fortalezca la Institución Universitaria en relación a otras con el medio.

Asimismo, prioriza la disciplina como uno de los valores fundamentales a desarrollar en la Institución Educativa, por cierto, aparte de otras como la identidad, la justicia, la laboriosidad, la honradez, la puntualidad, etc.

Existe un alto deseo de superar o mejorar los Procesos Laborales, Administrativos y Humanos, pero falta diseñar las estrategias para definir cómo hacerlo, sin duda van a tener que cambiar, seguramente los estilos personales y profesionales; y por ende el estilo de dirección y conducción Institucional.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:

Baceliza, R. (2018) en su investigación con título “Estrategias de Gestión transformacional y las relaciones interpersonales en los docentes de la institución Educativa”, analiza el papel de los directivos docentes a través del liderazgo que deben ejercer en la institución. Señala como este liderazgo lo deben desarrollar en la acción y a través de la interacción con los actores educativos, como resultado de la articulación entre la visión, el poder y el saber. Liderazgo que se muestra en la medida en que logre soluciones efectivas y equitativas a los problemas propios de su quehacer, y puedan construir escenarios probables y deseables, seleccionando las mejores estrategias y reduciendo al máximo la incertidumbre.

Sevilla, Y. (2016) en la tesis “Gestión Institucional Participativa basada en el liderazgo transformador para mejorar el Clima Organizacional de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Señor de Sipán. Para optar el grado de maestro en ciencias de la educación, Esta la describe la mejora del clima organizacional de la Escuela Profesional de Administración, así como para las demás instituciones educativas análogas

Tarifeño, M. (2018) en su tesis de grado titulada Liderazgo del Director de la Institución Educativa “José Abelardo Quiñonez” del distrito de Oyotun, nos describe los hábitos de comunicación, de la mentalidad, lo cual es importante en las Instituciones Educativas, que caracterizan porque todo gira en torno a las relaciones humanas y a las personas.

Según Bautista, L. (2018). En su trabajo de investigación denominado, "Liderazgo en las Institución Educativa 11030" Inmaculada Concepción Monsefú-Chiclayo-2018".

Plantea el habito de comunicación de la directora requiere mayor contacto personal y origine buenos estados de ánimo. Asimismo, la directora deberá

gestionar efectivamente la imaginación, compromiso e identificación por la visión de la institución.

2.2. LIMITACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN.

Los estudiosos de la administración, en el transcurso de nuestra historia reciente, se han dedicado a escribir esencialmente sobre aspectos mecánicos básicos del diario vivir de las organizaciones con miras a facilitar la ejecución, la intervención, puesta en práctica en las labores propias de la profesión en el marco organizativo; acciones que con frecuencia han sido orientadas a la búsqueda de la eficiencia a costa de lo que sea, incluso de aquello que podríamos considerar como lo verdaderamente importante en el contexto organizativo: el hombre. Tal parece que, en algún punto, el ser humano, gracias al funcionamiento del Sistema Económico actual y a nuestra frenética carrera por la acumulación de capital, perdió la importancia que merece y se convirtió tan sólo en un recurso más del mecanismo en el que se fundamenta la economía, una parte más del engranaje, necesaria de todos modos para poner a funcionar adecuada y rentablemente “laboratorios”. Esto es algo que, seguramente sin quererlo de ese modo, ha encontrado eco en el desarrollo y la práctica de aquello que hemos llamado teoría organizacional, incluso desde los pioneros de la administración.

La finalidad de protección, en el presente se configura como recursos humanos, que sigue vigente para defender acciones, esto se evidencia entre otros, a los trabajadores, sin embargo sus actividades se han enfocado directamente al progreso y construcción de criterios de evaluación como son los instrumentos de gestión cuyo objeto no es otro que el de promover la eficiencia del personal administrativo visto como un plan estratégico como si fuese tan solo una herramienta, una dirección más; y, lo que se finaliza la función administrativa, que por medio del desarrollo de las actividades de previsión, organización, dirección, coordinación y control, debería promoverse como un engranaje de procesos, pero que en la práctica, más que al servicio integral de la organización, se ha puesto al servicio de su eficiencia, particularmente definida en términos

económicos, a la búsqueda del beneficio para los propietarios y no para el de sus diferentes grupos de interés.

En efecto tenemos en la aplicación de ésta y de otras perspectivas fundamentales para el desarrollo administrativo, aún hoy, una serie de planteamientos que, aunque fundamentados en el hombre, parecen cada vez más, en buena medida por la práctica administrativa y nuestro actual modo de desarrollo, con desconocimiento del trabajador administrativo. El planteamiento de las actividades organizacionales básicas y del proceso administrativo, elementos todos que, a través del de la selección de personal se convierten en un verdadero fundamento para el manejo de grandes empresas de la actualidad. Una de las principales desventajas es que sus aportes gradualmente se van degradando en el hombre, algo relacionado con la vinculación que él hizo del comportamiento gerencial con los principios administrativos, algunos de los cuales están basados esencialmente en el sostenimiento del poder del administrador sobre el subordinado, por ejemplo, en los principios de autoridad, unidad de dirección y jerarquía. Donde el proceso se vuelve subjetivo, donde el administrador crea su propio ambiente de trabajo, sin tomar en cuenta las capacidades y habilidades del trabajador administrativo

Es así que se origina un conflicto entre el quehacer administrativo, una vez más, en torno a la acción de las Relaciones Interpersonales Laborales y Humanas. La respuesta se aproxima a nuestra condición de seres humanos resulta evidente, ha permanecido relegada por acciones mecanizadas, se trata en todos los casos de las personas, los verdaderos integrantes de las organizaciones, los que suman, multiplican y dividen los números, los que imaginan los procesos, los que venden y compran, que en conclusión las personas que trabajan en el área administrativa son los que dan vida, dinamismo y planteamiento a la organización. Lo cierto es que, en la práctica, en muchas de las empresas que conocemos se sigue viendo al hombre como un “recurso” que puede ser manejado mecánica y sistemáticamente, contratado y despedido, ubicado y reemplazado. Parece primar aún la aplicación de modelos de corte mecanicista y tradicional para lograr un buen labor administrativo, se tiene que correlacionar a la eficiencia en la administración sobre todo en los recursos humanos, tales

como lo manifiesta Michael Porter y Henry Mintzberg este tipo de planteamientos determinan la existencia de un sistema de administración estratégica compuesto por subsistemas tales como, reclutamiento y selección; de aplicación, que se encarga de analizar los cargos, insertar al trabajador en la empresa y analizar su desempeño; de mantenimiento, que procura la eficiencia del personal.

Los Trabajadores Administrativos o los que laboran en el área de administración tienen un enfoque marcado de épocas tradicionales, como la educación conductista, donde priorizaban la memoria y no valoraban las acciones y relaciones interpersonales laborales y humanas, en el cual como en su tiempo lo planteaba el filósofo Platón “encerrados en la caverna observando las sombras, sin ver el fuego de donde se producía, lo que quiere decir que la mayoría de personas que trabajamos en el área administrativa orientados al campo educativo universitario, seguiremos orientados en el mundo de las sombras que no son más que el reflejo de nuestros prejuicios y habilidades, que limita la eficiencia de nuestras relaciones humanas ante nosotros y en el mundo que pertenecemos. Es por ello que se hace necesario recurrir a estrategias pertinentes que puedan tomar rigor en el Liderazgo Educativo, valorando la participación y disposición que tenga cada persona y la Educación.

2.2. 1. El ser humano y su relación con la organización

En nuestra sociedad, el hombre en el quehacer humano, es un ser complejo cuyo planteamiento se manifiesta en un objetivo para quien decide explorar su naturaleza, sin embargo, comúnmente resulta fácil caer en los prejuicios tradicionales de olvidar la base humanística en cual el hombre se a desarrollado en este mundo artificial, nuestras emociones juegan un papel elemental, en todo o en la mayoría de nuestras acciones como conducta y comportamiento. No hay que olvidar que nuestras Relaciones Laborales priman para un buen desenvolvimiento de trabajo cooperativo, para salir de este sistema tradicional hay que poner buena disposición y rescatando capacidades, valorando a cada persona en donde trabajamos, en especial en el campo educativo. Para cualquier agente administrativo que quiera construir organizaciones eficientes es básico construir una visión más completa de lo que realmente ocurre a nivel humano en

una parte integral que lo denominan material, y en cierto sentido también nos separa de él por nuestra racionalidad. Lo que realmente nos hace humanos y que va más allá de lo materialidad nuestra composición física, es el buen trato es que tenemos sentimientos y emociones, que han estado presentes desde nuestros comienzos primitivos, sin los cuales no podríamos convivir en sociedad. Como lo cita Morin (1999):

“El humano es un ser plenamente biológico y plenamente cultural que lleva en sí esta unidualidad originaria. Es un súper y un hiperviviente: ha desarrollado de manera sorprendente las potencialidades de la vida. Expresa de manera hipertrofiada las cualidades egocéntricas y altruistas del individuo, alcanza paroxismos de vida en el éxtasis y en la embriaguez, hierve de ardores orgiásticos y orgásmicos. (p,23)

El Hombre en el accionar del trabajo permanece, con base en lo anterior, en un diálogo constante, con su entorno Social, Cultural y Biológico. Siendo Hombre, tiene la capacidad de instruir en su ambiente, de transformarlo, pero a la vez está condicionado por todo aquello que lo rodea y aun así continúa siendo un ser individual que vive el milagro de la existencia y que intenta que ésta sea trascendental, a través del uso de su acción personal y social sustentada en el libre albedrío, que puede servir a propósitos nobles o ruines lo cual en ambos casos hace parte de su humanidad y que debe ser observado con una visión total. Si hemos dicho que el ser humano es complejo, y que se desenvuelve socialmente en un medio determinado, para el caso que nos ocupa el entorno organizacional, vale la pena entonces señalar también con un poco más de detalle la forma en la que el hombre interactúa con este entorno. La Organización es entonces el entorno en el cual el hombre desarrolla el diálogo referente a la dualidad entre su emotividad y su racionalidad, en el cual se manifiesta como ser humano con sus sentimientos y emociones y se hace un Ser Social; donde puede obtener reconocimiento en especial en el campo educativo y ciertos objetos materiales que pueden proporcionarle una sensación de bienestar orientados a la buena y sana participación.

2. 2.2. La felicidad

Los Seres Humanos buscamos dar significado a nuestra existencia, lo que actualmente la psicología americana ha encontrado respuesta como es a la felicidad, lo cual no hay un estudio profundo y preciso de lo qué es la felicidad ya que cada persona o grupos de personas es distinta y reaccionan de manera diferente ante los estímulos y tienen sobre todo una interpretación del concepto de Felicidad.

No hay duda que si nos ponemos a definir lo que es la Felicidad, no podríamos recabar información clara y precisa, pues cada persona tiene diferente ideología y por lo tanto diferente tipo de cultura y como entiende a la vida. Muchos filósofos han intentado definir la Felicidad. Para Aristóteles “todos los hombres aspiran a la felicidad” y ella está relacionada con la posibilidad de realizar en forma perfecta lo que cada quien busca en el marco de la virtud y en el uso de la razón; para el budismo la Felicidad se alcanza con el nirvana, un estado de conciencia libre.

En el medioevo, la figura de Dios subyace a toda forma de Felicidad, lo que se refleja en la filosofía de Santo Tomás que la entiende como “gozo de la verdad” o amor a la verdad, que por supuesto está representada en Dios. Kant ligó la Felicidad a la virtud en lo que llamó el “sumo bien”, al que subyace la verdad; mientras que para Nietzsche existía un tipo de felicidad en los despreocupados por la vida que viven en la comodidad y el placer, y otro que consiste en enfrentarse a los retos de la vida para incrementar la energía vital. Así pues, pueden enumerarse diferentes concepciones acerca del concepto, pero si bien los grandes filósofos han intentado establecer uno que de una claramente lo que es la felicidad, me resulta interesante también ahora definir lo que ella no es. En mi opinión, no consiste en Materialismo, banalidad, egoísmo o interés por la tenencia de objetos o posiciones, ni tampoco satisfacción de necesidades fisiológicas, aunque todos estos elementos puedan de uno u otro modo generar diversas sensaciones de bienestar. La Felicidad podría definirse aquí como esa sensación de paz e inclusive de alegría, que se produce cuando hay crecimiento interior del ser humano en su propia individualidad, cuando hay armonía en la experiencia de vida. No está sujeta a ataduras materiales y rompe

fundamentalmente el egoísmo cuando ese “progreso” personal se refleja abiertamente y se comparte con otros.

En una parte de nuestra subjetividad, de nuestro libre albedrío, de las diferencias culturales que nos caracterizan y de las propias circunstancias de cada momento, los seres humanos nunca llegaremos a ponernos de acuerdo con una única y definitiva definición de felicidad; lo que es cierto es que seguramente todos continuaremos teorizándola de la definición de felicidad y en tal consenso, se podría aproximar a tal definición como es el bienestar de la persona, sin imponer nuestras ideas sobre la Felicidad .

Poniendo en énfasis con la concepción del término de Felicidad es el concepto ideal que toda persona anhela tener, por ello que la persona tienen que encontrarla en el ámbito que habita y convive, estableciendo relaciones afectivas, el cual desde la subjetividad, la persona puede llegar a contemplarla por medio de las emociones, según el trato y reglas que establezca en el ámbito laboral y es allí donde la persona puede mediar a través de la Educación fomentar el bien común que anhela la persona establecer como medio para las buenas normas de convivencia.

2.2.3. La organización como un posible camino a la felicidad

En el ámbito de las organizaciones, Michael Porter propone la cooperación entre las personas que laboran en una institución, como Instituciones Educativas y Universitarias, el cual una buena dirección en una organización puede llevar a un estado de armonía entre sus trabajadores y es más podría constituir una aproximación a la Felicidad. Sin embargo, una de las limitaciones que presentan en la mayoría de organizaciones es que muchos administradores, coordinadores, administrativos, asistentes, dueños o directores de instituciones educativas han convenido con la prioridad de la Meritocracia a través del materialismo, de la Felicidad para reformar concepciones de privilegios otorgados a la teoría o definición de felicidad, a lo que lleva a limitar el potenciar a los trabajadores como un proceso de estímulo y respuesta, lo que en realidad debería ser el bien común de sí mismo, para sí y ante los demás.

A través de esta manipulación de la Felicidad consiguen que los trabajan en la administración se apropien al logro de dichos beneficios y acepten las imposiciones, sin poner un sentido de conciencia o pensamiento crítico de su propia existencia y sobre todo de la convivencia.

Al encontrarnos en un mundo lleno de imágenes, íconos y paradigmas que distorsionan nuestro sentido de la Felicidad, las organizaciones se terminan convirtiendo en un vehículo que aparentemente acorta el camino hacia ella, que nos proporciona dinero y diversos beneficios en forma de pequeñas píldoras, que lentamente nos acerca a una de nuestras metas, sobre todo en las económicas, pero que a la vez nos aleja de propósitos más sublimes, pues si bien la consecución de objetos materiales nos proporciona cierto tipo de bienestar y placer, también minimiza nuestra capacidad de observar al otro como un igual, de pensar en él y procurar también su bienestar, el compromiso para la Institución universitaria, más aún porque se trabaja con personas y sobre todo estudiantes, el cual el manejo de la buena convivencia, refleja el compromiso que debemos guardar todos ante la Sociedad.

Todo esto nos conduce al conflicto constante enmarcado en la creciente y obsesiva necesidad de suplir nuestros deseos materiales en una tendencia que se acrecienta y fortalece en la medida en la que recibimos estímulos día a día de los medios, en la que no observamos mayor rechazo por parte de nuestra sociedad y en la que la universidad permite su reproducción al aceptar de manera acrítica herramientas, planteamientos y teorías venidas de otros contextos Históricos, Económicos, Geográficos, Políticos, Sociales y Culturales.

Es claro, en nuestra sociedad actual cada vez nos vemos más influenciados por la creencia de que los factores económicos son los determinantes casi totales de nuestra existencia en este mundo.

Por otra parte, encontramos que es poco lo que los trabajadores en el área administrativa conocen sobre la condición de seres humanos de los trabajadores, de sus motivaciones, sus expectativas y de su apreciación percibida desde la individualidad. De hecho, en la gran mayoría de los casos, a los jefes no les interesa por ejemplo lo que ocurre con las personas a su cargo

después de que ellas se retiran de la organización y mucho menos les concierne si sus proyectos de vida se están viendo afectados positiva o negativamente por ésta en términos del alcance de su Felicidad, sencillamente sólo se orientan a mantener sus intereses en mantener una posición de establecida de orden de superioridad que les otorga poder, contrario a lo que ocurre con los trabajadores quienes a través de sus capacidades y competencias se complementan a la organización y bajo el difundido y acríticamente aceptado espejismo de lo material, terminan a veces “apasionados” de sus organizaciones.

Si bien al interior de una Empresa prima generalmente el deseo de Poder, éste es en sí mismo una ilusión que se alcanza en la medida en que nuestros privilegios son mayores a los de los demás, lo cual se hace cada vez más posible en la medida en que la posición jerárquica que se ocupa se encuentre más cerca de la cima de una organización que determina comúnmente la dirección organizacional. En efecto, ser el Jefe, ganar más dinero, obtener mayores beneficios, son elementos que transforman la meta de los intereses que conciben el bienestar material como sinónimo de una satisfactoria felicidad en términos materiales, hasta una subjetividad estimulada. Una vez más, conviene señalar que esta es una situación que, tal vez como todo en la vida, no puede generalizarse en todas las organizaciones en centros educativos, ya sea en todos los contextos y espacios de trabajo; sin embargo, es algo que puede “manifestarse” en el ambiente, algo que tal vez como el aire es invisible pero que allí está y es substancial, un hecho que determina cada vez más la interrelación entre los individuos en el contexto organizacional de la actualidad Sociedad.

Es básico considerar que el agente de la Administración es el que va liderar en ámbitos de planificación, empoderar la buena convivencia, dejando de lado sus preferencias emocionales, ocupándose exclusivamente del buen servicio que va ofrecer, que se cumpla la buena participación de los empleados y trabajadores, la buena disposición de servir a los demás, y no sólo por cumplir y recibir un premio, que también es importante, pero no es un requisito de exclusividad para que cumpla con un buen servicio, sino ambos. La Educación prevalece desde los entornos más alejados, pues será la educación quien haga esa transformación de virtuosidad, calidad y buena convivencia, lo que el Rol de un

buen Administrador será capaz de hacer cumplir y mejorar cada día en el ámbito universitario.

2.2. 4. El Rol del Administrador

Cada época viene con su propia exigencia y con sus propios problemas. Siguiendo esta dinámica es posible señalar que en cada periodo histórico el rol del administrador se ha ajustado a las circunstancias de la organización y del entorno que la ha caracterizado en cada espacio y cada tiempo.

En este sentido, la Cultura Egipcia es conocida por un gran progreso en su Sistema de Administración el cual fue casi completamente estatal, estrechamente relacionado con su religiosidad, en el cual primaba el respeto a la autoridad del Faraón quien era dueño de las tierras adyacentes al Nilo, centro de la economía del imperio; otras franjas de tierra pertenecían a nobles inferiores que debían entregar parte de su producción al Faraón; los esclavos y campesinos se encargaban de las labores manuales y eran los obreros de la época. En este caso el Administrador era “Líder” por su condición Divina.

En Mesopotamia los Sumerios construyeron las que iniciaron poblaciones del mundo, después fueron invadidos por los Acadios y los Asirios quienes enriquecieron la cultura con sus conocimientos matemáticos para implementar un complejo sistema de planeación de las actividades conforme a sus condiciones climáticas y geográficas, algo que los obligó a construir una infraestructura avanzada para combatir los embates de las inundaciones periódicas que debían sufrir y que al final se convirtieron en su fortaleza para el perfeccionamiento de la Agricultura y la Ganadería. Desarrollaron el código Hammurabi, una completa compilación de leyes que evidencia la autoridad del “Patriarca” y la división del trabajo por especialización de oficios. El Administrador sustentaba su “Liderazgo” en las leyes registradas en forma escrita.

Posteriormente, en la edad media, caracterizada esencialmente por la dinámica europea, surge el Feudalismo, aparecen los gremios artesanales y de comerciantes, se forman los Burgos y se da la organización y expansión de la Iglesia. En esta época el Administrador’ era identificado con el Señor Feudal

quien ofrecía tres formas de obtener beneficios explotando al hombre a través de la manipulación de conceptos como por ejemplo la protección cuando prestaba las tierras censuales para ser explotadas por los siervos y por las cuales debían pagar altos tributos, o la falsa comunidad cuando permitía que los siervos cazaran o criaran animales en los bosques y pastos. Los verdaderos intentos por dar un papel formal al administrador llegaron con la industrialización, que es cuando aparecen los teóricos clásicos de la administración. En este punto los planteamientos se enfocaron en hacer del administrador un personaje capaz de convertir a la organización en una máquina productiva, generadora de utilidades, que aprovechaba al máximo los recursos, incluyendo por supuesto al hombre, siempre en la búsqueda de la mayor productividad y eficiencia posibles.

Ahora bien, en la actualidad el proceso interculturalidad, acompañado y acceso a la apertura de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS), ha generado grandes cambios en la forma de hacer negocios y ha acelerado la forma en la que se dan las relaciones comerciales. Quien se comunica con mayor velocidad, quien llega primero al cliente por cualquier medio, es el vencedor en un ambiente en donde la competencia es cada vez más grande, en el que no se habla de Mercados y Competidores locales sino de escenarios y contendores de todo el mundo y en donde existe una gran fuerza y poder en aquellos que proceden de los países desarrollados.

En efecto, la falta de contacto físico en cierto sentido deshumaniza la relación con aquella persona que se encuentra en el otro lado de la línea telefónica o de la fibra óptica a través de la cual se envía, por ejemplo, un memorando.

Podríamos decir que, si incluso se tienen dificultades para reconocer la humanidad del otro, del 'compañero de oficina, éstas se tornan ciertamente enormes cuando ese otro es invisible a nuestros ojos.

Los distractores en el manejo de una administración han sumido a los las personas se dejen llevar por sus emociones y puntos de vistas, haciendo un trabajo individualizado, sin visión, en donde el goce de la mayoría de los administradores ha llevado a delegar cargos y funciones a personas que no son las idóneas, ni tampoco las correctas, ya que la prioridad del Administrador es

llenar vacíos al momento de brindar un servicio. Es por eso que muchas veces los problemas ocasionados son los trabajadores, que han sido puesto por cargos de afecto o política, se podría manifestar por compromiso ante los amigos, que ofrecen cargos a terceros. Es allí cuando los problemas se acumulan, hasta el punto que un servicio de mala calidad, como inasistencia, demora ante los documentos, indecisiones al tomar acciones, malestar en la personalidad, como molestarse por alguna pregunta de un estudiante o no saber contestar. Son problemas que se dan en la mayoría de las organizaciones, y en ocasiones nunca se llega a enterar el administrador o el encargado. Esto es debido a la falta de compromiso y libertad del Administrador el cual sus prioridades son solamente de él, y nunca se sabe con claridad cuál es la visión del proceso de gestión que está haciendo. Es por eso que es importante que el Administrador sepa diferenciarlos asuntos laborales con los personales.

Hace falta entonces un largo camino de concientización del Administrador y de la Administración sobre la importancia del hombre en el contexto organizativo, una tarea para la cual la educación resulta ser substancial. Lo que aquí se plantea hacia el futuro es un vuelco hacia la Humanización de las Relaciones Interpersonales al interior de las organizaciones, lo cual implica por supuesto una gran transformación en el Rol del Administrador quien será una persona formado integralmente en valores para un ejercicio profesional adecuado en un entorno mundializado, pero que no pierde de vista al hombre que puede crecer en la organización. Pero, claro está, esto también demanda de una nueva mirada de la sociedad hacia el sistema económico, una que lo entienda desde la equidad y la inclusión social, que dé entrada a las diversas funciones que puedan prestar un buen servicio de calidad para que se desarrollen a partir de su dinamismo y del ejercicio de una autonomía responsable para con el contexto Social, Psicológico.

Esta nueva connotación del Rol del Administrador como soporte del desarrollo del hombre en el entorno organizacional conlleva necesariamente el compromiso de las academias de administración, que sin lugar a dudas deben generar cambios significativos en los currículos actuales de las universidades, en los que el estudio de la administración se complementa, no solo con la adición de

herramientas y modas administrativas, sino con cátedras de humanidades tales como Antropología, Sociología y Psicología, disciplinas que actualmente son vistas de forma superficial y con desdén por muchos docentes y, lo que es peor, con pereza y subvaloración por la gran mayoría de los estudiantes universitarios, pero que contribuyen, si se las asume holística y profundamente, a la comprensión del hombre como parte integral de la organización. Cabe señalar que el rol del administrador también es de controlar la ejecución de la formación de los planes estudios, como son las partes de estructura universitaria, supervisar el funcionamiento de las clases de estudio, es importante para que se cumpla los servicios de calidad no sólo de administración propiamente dicha sino también en el proceso estudiantil universitaria, que lleva una participación tanto en la institución como en la localidad.

Es notorio que la importancia que tiene el Rol del Administrador en impartir liderazgo y sobre todo confianza, ante los demás ya sea empleados, agentes administrativos, asistentes y estudiantes es importante ya que muchas veces el poder puede desorientar el cargo con el abuso de autoridad, impartiendo órdenes y malestares en la institución, lo cual la confianza debe ser un respaldo de acreditación que debe brindar el Administrador, siendo objetivo, con miras hacia el desarrollo de la comunidad, priorizando el bien común y participación de todos los miembros de la institución, abierto al diálogo, tolerante y sobre todo buscando soluciones para encaminar la gestión en una institución universitaria.

2.2. 5. Las Relaciones Humanas y Laborales en las Organizaciones

La Noción del término de las Relaciones Humanas a veces estudiada y algunas veces imitada, pero no verdaderamente entendida por la mayoría de los agentes administrativos tienen una versión errónea, ya que la función especializada de estos agentes es la procurar siempre el “Bienestar” de los trabajadores y toda persona partícipe de la gestión que está asumiendo. Lo cual eso también involucra los beneficios económicos, el cual un buen trabajador debe estar recompensado por sus servicios, y esto no tiene nada que ver con interés propios, sino algo equitativo y justo que toda persona que realice un trabajo, sea remunerada justamente por su trabajo y que mejor manera si este trabajo lo hace

de manera eficiente. El esfuerzo que demanda brindar un buen servicio de calidad no es improvisación, sino planificación, supervisión capacitación y evaluación. Para reunir todos estos criterios de gestión, el trabajador o agente administrativo se prepara y estudia todo este proceso, el cual el Administrador debe estar pendiente de estos esfuerzos de sus trabajadores por lograr desarrollarse dentro del ámbito de la organización.

En efecto, desde los inicios de la teoría administrativa, comenzando con clásicos y tradicionales, podemos manifestar un enfoque hacia el logro de la eficiencia a través del estudio, la formalización y la mejora de los métodos de trabajo, los reajustes de tiempos para la entrada y salida de los trabajadores, el ejercicio pleno de la autoridad y otros elementos que ciertamente implicaban una manera muy simplista y periférica de ver al ser humano en el contexto organizacional.

Tenemos, sin embargo, también en nuestro acervo teórico, gracias al teórico Mintzberg, lo que se ha denominado el enfoque de las Relaciones Humanas que constituye muy probablemente el primer y más positivo intento por volcar al administrador hacia el humanismo, reaccionando contra los postulados clásicos y retomando el encargo social.

Es así que las teorías clásicas, esta orientadas a la mecanización de tiempo, la imposición de la autoridad el cual muchas veces fracasaban algunas organizaciones, por el ámbito rígido y lineal que planteaban una organización, el cual el exceso de procedimientos, muchas veces llevaban al trabajador a una frustración psicológica, desmotivado, sin ansias de seguir actualizándose, el cual el administrador no se daba cuenta. Estas teorías conductistas, se convirtió en una empresa de dar y recibir. Llevando a la deshumanización de a persona, el cual trabajaba por el tiempo, y no por brindar un servicio de calidad, mucho menos tenían confianza entre ellos, la comunicación afectiva era limitada, lo que terminaba con insuficiencia e inoperante las Relaciones Humanas y Laborales en una organización u empresa. La falta de Solidaridad y Empatía demostraban que cada trabajador era individualista e indiferente hacia los demás. Esto llevaba a que el trabajador sólo se centre en el trabajo que le han encomendado, sin importar la parte humana de sus compañeros.

En el caso del Administrador, es inevitable hablar del ejercicio del poder como una constante en su rol; éste forma evidentemente parte de su diario quehacer, es caso que sea el mismo de su papel en el contexto organizacional el manejo de autoridad y la toma de decisiones sobre lo que posee la organización y sobre los individuos y su comportamiento. Es esto lo que lo expone una y otra vez al riesgo de traspasar la frontera entre la dirección y la coerción, y lo que lo lleva a deshumanizar sus relaciones con el otro. Y este punto es ciertamente sensible.

En una organización se presentan discordancias entre lo personal y lo colectivo para mantener un cierto dominio organizacional, esto se refleja en los elementos funcionales como es la delimitación entre la direccionalidad y el control que se debe aplicar a los miembros integrantes de la organización respetando al mismo tiempo la identidad nacional, que la Cultura Organizacional lo absorbe en la gestión.

Frecuentemente dentro de las organizaciones el carácter de cada integrante, debe alinearse con los preceptos de la organización, hecho que está controlado por los administradores, de modo tal que las actitudes y comportamientos que no se ajusten a estos preceptos establecidos, suele ser apabullada, porque no se tolera la diferencias personales y porque se considera también que lesiona la eficiencia económica; pero esto no toma en cuenta que los mismo administradores tienen la característica humana de su singularidad y sin embargo, no aprecian adecuadamente la singularidad de los demás, actuando de forma intolerante con los otros trabajadores hasta en muchos casos convertirlo en sus enemigos.

Si tomamos en el examen organizacional el tema de poder se pueden agregar otros elementos que examinamos a continuación: Aquí tendríamos dos dimensiones la vertical que se da entre los Jefes y Líderes y los Subordinados y a la inversa y la dimensión horizontal que se da entre los trabajadores y Subordinados y entre los Jefes .En estas Relaciones podemos encontrar diferentes modos de proceder, tal es así que en la dimensión vertical encontramos que existe una serie de limitaciones para que los subordinados accedan a los jefes , tales como las secretarias y las puertas cerradas, los rótulos

etc. Estas barreras, sin embargo, no existen a la inversa, cuando el superior quiere dirigirse al subordinado, por cuanto este tiene la facultad de directamente tratar a los subordinados, lo que inversamente, los jefes cuando el subordinado pretende acceder directamente los jefes establecen su posición de dominio haciendo uso de sus privilegios.

Podemos señalar también que los jefes o superiores tienen una necesidad de conservar su estatus de dominio porque ellos mismos establecen las barreras para el acceso de los subordinados, razón por la cual los subordinados buscan encontrar algunos resquicios que le permitan encontrar una entrada, que van en busca de su reconocimiento, hasta su mejora económica.

Cuando vemos la dimensión horizontal, podemos encontrar que no todo es una relación pasiva, sino que está también enfocado a la alienación en cuanto a diferencias de talento, el empeño, la disciplina, que se ve manchada por el recelo y se considera una amenaza ante el logro de sus objetivos, poniéndose a cada cual, a la defensiva, y aunque puedan perseguir los mismos objetivos colectivos pueden verse como otra amenaza en su permanencia y ascenso dentro de la organización. En tal estado de cosas, la comunicación se da generalmente de modo informal pudiendo establecerse contacto en todo momento. Sin embargo, no podemos de dejar de desconocer un superior que pueda intervenir en la competencia y pueda establecer las condiciones y pueda tomar medidas por ellos, definiendo al ganador.

Otro aspecto que puede tomarse en cuenta en las relaciones de una organización es aquel que tiene que ver con el tamaño, cuando son pequeñas medianas o grandes las distancias entre Superiores y Trabajadores Subordinados son cortas las relaciones, pero cuando dichas empresas son grandes, entonces se establece una serie de escalones que se deben superar.

En las pequeñas empresas la dirección directa y cotidiana crea vínculos de amistad donde predomina el aprecio mutuo, esto va cambiando a medida que incrementa su dimensión, de modo que las relaciones informales van formalizándose, estableciéndose una serie obstáculos en las relaciones. En estas organizaciones grandes las relaciones son fundamentalmente

impersonales, dado que en muchos casos hay distancia por lo que hay una mediación documental, solicitudes, oficios, memorándum etc. A pesar que en la actualidad la tecnología permite el uso de WhatsApp, Twitter, Facebook, etc., permitiría el contacto personal; pero le faltaría un toque de humanidad que solo se consigue cara a cara, en la realidad, en la vivencia misma, aunque esto también la tecnología parcialmente incorporando, de modo que el carácter humano en las relaciones humanas en este caso la Universidad Alas Peruanas, que es una organización grande y está centralizada Lima, no es factible llegar tan fácilmente a los máximos directivos, generando diversos problemas para el desarrollo de esta organización Académica Universitaria.

En vista a lo anterior se puede concluir que las Relaciones Interpersonales y Humanas están directamente relacionadas con el tamaño de una organización, y pudiendo concluir en la siguiente afirmación, a mayor dimensión de la organización, menor es la Humanización en las relaciones interpersonales de sus integrantes. Si consideramos las condiciones ideales de una organización educativa, podríamos señalar que estas deberían ser de tolerancia y proximidad, lo que daría lugar a relaciones amistosas, de modo tal que las diferencias sean apreciadas como ocasión de aprovechamiento que conlleve a la colaboración con los compañeros de trabajo y con los cuales se puede aprender de modo conjunto, siguiendo la misma visión de la organización. Sin embargo, lo perjudicial en nuestro caso es que los empresarios en sus iniciativas buscan el éxito personal, la ganancia en términos económicos o económicos y de otra naturaleza, a tal punto los demás simplemente son piezas que el utiliza, para acentuar su predominio, a los que hay que mantener en su lugar y que representa un gasto para la organización y que finalmente puede ser expulsada.

2.2. 6. La humanización de las relaciones interpersonales

He tratado de las fallas que los Agentes Administrativos cometen con las personas al relegar en piezas de una máquina, negándoles a estos su aspiración a la Felicidad, cuando deberían ser un contribuyente al desarrollo personal y humano de ellos. Es también necesario dentro el enfoque Humanista asumir que la humanidad implica inhumanidad, tal como lo reconoce Daniel Goleman.

En este sentido encontramos que la contradicción fundamental es entre lo bueno y lo malo en el ser humano. Tal es así que dentro de lo bueno se han hecho cosas portentosas como el desarrollo Científico y Tecnológico, las obras de Arte; pero también se han creado armas de alcances nefastas, se han hecho guerras devastadoras, se ha generado una contaminación gigantesca y estamos al borde de colapsar el equilibrio ecológico del planeta. Vemos pues que la contradicción inherente en el ser humano, son propios también del ser humano.

Es por ello que la persona en las dificultades que presentan en un trabajo, mediar las Relaciones Humanas, que es lo más básico para controlar nuestras emociones con nosotros mismos y con los demás, debemos estar dispuestos al cambio, y muchas veces se requiere de apoyo o ayuda especializada como un psicólogo que oriente nuestras conductas, es así que en la mayoría de veces el administrador se vuelve un pequeño psicólogo, que oriente no sólo nuestra conducta, sino también la confianza, la motivación desde el punto de vista humano. La Cotidianidad y la rutina nos conlleva a olvidar de otras actividades afectivas que nos complementan como seres humanos, desde el principio de la Humanidad. A tal punto las organizaciones deben impartir momentos de disfrute y recreación para sus trabajadores y estudiantes, por muchos factores es recomendable la relajación desde una visión médica y sana, como respirar aire puro, tener contacto con la naturaleza, ese sentimiento de bienestar, que refleje en sus trabajadores y agentes administrativos, para llevar un proceso adecuado y positivo en las demás funciones que les toque desempeñar.

Se puede mejorar las capacidades de comprensión e interpretación de las emociones de las demás personas, mediante gestos, señales, el cual el líder de la organización prestará con mucha observación aquellos detalles, que oriente a la intervención oportuna de sus trabajadores, el cual se necesita de eficacia y eficiencia lograr detectar los estados de ánimos de las personas.

Otro de los principales criterios para la Humanización en las Relaciones Interpersonales es la Comunicación que desde tiempos remotos ha sido la clave para la socialización, en donde en grupos o tribus el hombre se organizaba para poder sobrevivir y subsistir, de diferentes maneras. De hecho, tanto la tecnología

mediante las primeras herramientas, mediante la Comunicación, el Diálogo el cual, cada el Líder era quien aportaba y orientaba, como también la persona con mayor experiencia era quien tenía la última decisión, en aquellos tiempos se creía por su sabiduría. Es por eso la gran diferencia entre los demás animales, puesto que la Comunicación Humana es única y exclusiva de nuestra. Es un proceso que ha llevado muchos años y ha sido necesario para el progreso del hombre desde la tecnología hasta la complejidad en la Medicina y Robótica.

Entonces se puede concluir que estos criterios para establecer criterios de organización mediante las Relaciones Humanas y Laborales, se tiene que orientar mediante un modelos y estrategias que organice todo lo comentado anteriormente, plasmar el trabajo teórico mediante un Modelo, que viene hacer un conjunto de las características instrumentales y los elementos dinámicos que estructure una organización y más aún llevarlo al campo Educativo Superior Universitario, los presupuestos fundamentales para que se desarrolle con buen nivel un Modelo como se plantear adelante con los planteamientos de Michael Porter y Henry Mintzberg. Poniendo un marco teórico de los fundamentos necesarios para la buena convivencia y brindar un servicio de calidad, el cual se va a establecer mediante normas, técnicas, por medio de estrategias pertinentes y adecuadas a nuestra localidad.

2.3 MODELO CONFIGURACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN DE MINTZBERG

Henry Mintzberg de Nacionalidad Canadiense, Educador y Licenciado en Administración, a partir desde el año 1979 se ha propuesto un tipo de diseño, el cual, mediante un modelo, cuyas características son similares al de Lawrence y Lorsch. Propone que las acciones y procedimientos del personal que se encarga en la organización se relaciona en dos grandes dimensiones elementales: la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas tareas, para llevar a cabo la labor colectiva.

El Planteamiento de Henry Mintzberg tiene criterios estratégicos en las organizaciones administrativas devienen sobre centros organizativos concretos o mediante configuraciones estratégicas sobre la organización administrativa.

Henry Mintzberg (1997), en su libro “El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos”, define estrategia de la siguiente manera: “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

En este sentido cuando no hay estructura compartida con armonía, el centro organizacional se desarticula las bases de la estructura, donde recae el mal funcionamiento de una organización, el cual no funciona de manera funcional, activa y eficiente. Se propone cinco configuraciones estratégicas, en el cual cada parte de la configuración forma parte de un sistema organizado, donde existe una pieza instrumental como eje que dirige la dirección de una organización.

Mintzberg (1979) manifiesta, paulatinamente con un procedimiento de oportunidades, el cual guarda un modo de operar para prevenir ciertos problemas o circunstancias que se planteen en la dirección de una organización.

La Formación de una Jerarquización en una organización debe procederse mediante una selección exhaustiva, que cumpla los procedimientos de Liderazgo y Comunicador.

En otras palabras, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno.

Es por ello que Henry Mintzberg manifiesta 5 Criterios Elementales Configuraciones, el cual se presenta:

A. Núcleo operativo:

Se menciona que el centro elemental de una organización se tiene que contar con un personal adecuado, el cual estén capacitados y actualizados, el cual se denomina “Operarios”, el cual a través de sus estudios elementales realizan trabajos en la creación de productos y de prestación de servicios que el personal realiza para la institución, el cual para nuestro caso es la Institución Educativa.

Las personas que realizan estas acciones y servicios, manifiestan cuatro funciones básicas:

- ✓ Abastecen los insumos para la producción. Su adaptación en nuestro caso, al campo universitario implica que los padres de familia son aquellos que aseguran y determinan la asignación de sus hijos a la escuela donde van a aprender y van hacer transformados.
- ✓ Transforman los insumos en producción, es decir quien transforman los insumos en producción es la Universidad y de modo más específico los maestros, aunque indudablemente con otros componentes más, que son los directivos y personal de apoyo.
- ✓ La Tercera función que propone Mintzberg distribución de las producciones, en el campo universitario se refiere a que los estudiantes al terminar las diferentes etapas de la escuela, va han desempeñarse en la vida, representando a la escuela, a su Instituto o Universidad.
- ✓ La Cuarta función abastece apoyo directo a las actividades y acciones de entrada, construcción y producción. Se refiere al campo educativo a las matrículas, a las programaciones de clases, a los horarios y a las actividades educativas en las clases cotidianas, a través del cual, los estudiantes están aprendiendo, para alcanzar un Perfil Educativo.
- ✓ El Núcleo Operativo es el Eje de la Organización, la parte elemental, en donde se sustenta la producción y es la parte dinámica de la Organización Educativa Universitaria.

B. Cumbre Estratégica:

En la definición de Estrategia, podemos encontrar varias ideas, pero la más acertada para los fines de organización lo tiene Mintzberg y Quinn (1991) definen:

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (p.7)

La Cumbre Estrategia al igual que en una Organización Económica en el Sistema Educativa, tiene también diferentes niveles, desde el Director desde una pequeña escuela, a los funcionarios de una Ugel, luego a las direcciones regionales, hasta el Ministerio de Educación.

Las Funciones de la Dirección Estratégica:

- ✓ Es otorgar recursos, dar órdenes al trabajo a realizar, arreglar conflictos entre docentes y personal administrativo etc.
- ✓ Proponer el contrato de docentes, si es el director de la escuela pública, contratar docentes o nombrar docentes si es escuela privada.
- ✓ Contratar docentes por parte de la Ugel o nombrarlos de acuerdo a los concursos efectuados.
- ✓ Administrar las relaciones de la escuela con los Padres de Familia y con los Órganos Superiores, así como participar en diferentes actividades ceremoniales como desfile o celebraciones diversas que se den.
- ✓ Planificar y desarrollar los Proyectos Educativos Institucionales, así como reajustarlos y evaluarlos periódicamente.

C. La Línea Media:

En el campo educativo la Línea Media puede estar conformado por el director de departamento de la universidad, en relación a los directivos de una Ugel y los docentes y más trabajadores de una escuela. Pero si tomamos a una escuela o universidad grande puede estar conformado por los coordinadores de

especialidad, y si se trata de universidad, por los directores o jefes de departamentos.

D. La Estructura Técnica o Tecnoestructura:

En el Campo Educativo excepto las Universidades Privadas no tienen una Tecnoestructura con presupuesto, si es publica esta Tecnoestructura puede ser los supervisores de la Sunedu o de Minedu, que hacen Gestión de Control y que pueden observar reglamentos.

En la actualidad en que las Universidades están en proceso de Licenciamiento, muchas de ellas han contratado técnicos para que les elaboren sus estatutos, Planes Curriculares y diversos otros documentos que la Sunedu, les piden para cumplir, con este proceso de acreditación de los Principios Básicos Elementales de Calidad para los Estudios Superiores.

F. Staff de Apoyo:

En conclusión, se contempla la última configuración que es el staff de apoyo y que ofrecen servicios como son asesoría legal, control, seguridad para toda la Universidad, tanto en el personal como lo virtual, mantenimiento de limpieza de su campus universitario, como de la biblioteca y laboratorios, internet, cafetería, y un pequeño restaurant, es decir son unidades que dan servicios complementarios, aunque se encuentren fuera de la actividad principal, que es el objetivo de la organización.

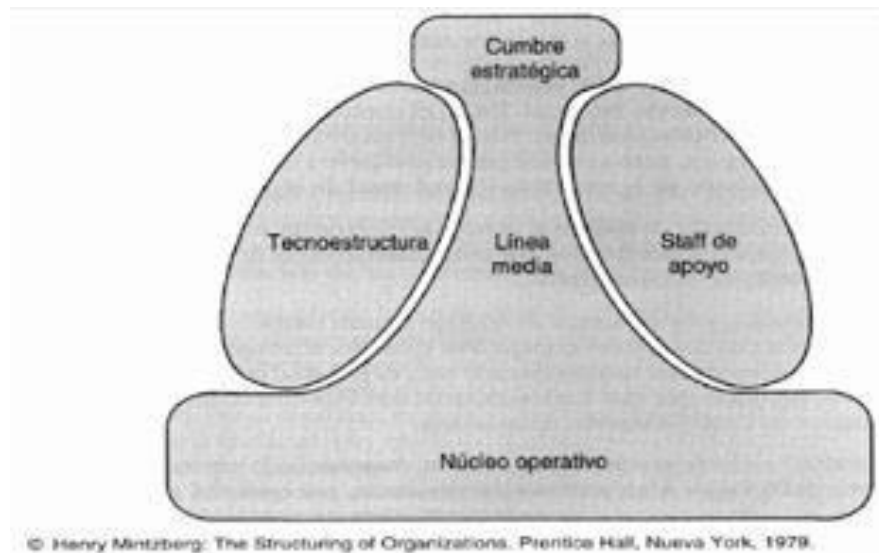
Es importante señalar que no todas las organizaciones requieren de los cinco componentes mencionados.

Así tenemos como lo define Mintzberg (1991) describe:

El staff de apoyo ejerce una presión para colaborar, con objeto de implicarse a si mismo en la actividad central de la organización. La organización que tiene necesidad de innovaciones sofisticadas tiene que ceder generalmente a esta presión, fusionando el staff y la línea, y a veces también el personal de operaciones, en equipos

multidisciplinarios de expertos que logran la coordinación dentro y entre mismos por medio de la adaptación mutua. (p.131)

Las cinco configuraciones de Mintzberg:



2.3.1 Mecanismos Coordinadores

Para efectos de la coordinación hay diversas formas que la asegura, así tenemos:

a. Ajuste Mutuo:

Este puede lograrse de un modo interpersonal a través de la comunicación directa para que la tarea salga más adecuada. Pero si esta tarea es más compleja, también pueden ser procesadas de un modo informal, aun sin la intervención de los supervisores.

b. Supervisión Directa:

Este tipo de mecanismos implica que debe de llevarlo a cabo quien está autorizado para supervisar a los subordinados y que tienen la responsabilidad para que las actividades que tienen que cumplirse se haga de acuerdo a las directivas.

En tal sentido estos supervisores asumen una responsabilidad si es que estos resultados de las tareas no tienen la calidad adecuada.

c. Normalización o Estandarización de los Procesos de Trabajo:

En nuestro caso la normalización de las actividades de las actividades universitarias se logra en primer lugar porque dicha actividad este de acuerdo a lo planificado y lo planificado para el docente está en silabo, que debe desarrollarse de acuerdo a nivel de calidad a lo posible al 100%. Y a su vez este silabo debe estar orientado a las competencias del plan curricular.

Esto también tiene que ver con cumplir con los horarios de trabajo, tanto para docentes como trabajadores administrativos, la atención de diversos servicios de biblioteca, laboratorio etc.

d. Normalización o estandarización de los productos:

Este mecanismo coordinador tienen que ver con las características que el alumno egresa, que debe haber conseguido, el perfil de su formación profesional, la calidad misma de su formación que le competencia para desarrollarse en el mercado laboral.

f. Normalización de las habilidades o destrezas:

Este tipo de normalización de habilidades se refieren que los docentes en la actualidad por disposiciones de la Sunedu tiene que tener como mínimo Maestría para ingresar a la docencia, esta le otorga los conocimientos y habilidades mínimas, para realizar las tareas docentes en el Centro Universitario y lógicamente en las Universidades Públicas se hace un concurso y en la privada pueden no a ver concurso, pero deben tener los requisitos de Pos Grado que están establecidos en la ley universitaria.

g. Normalización o estandarización de las reglas:

Son las acciones que pueden influir mediante reglas estrictas de manera general, el cual controlan el funcionamiento del personal, y hace que una universidad mejore en el servicio de calidad.

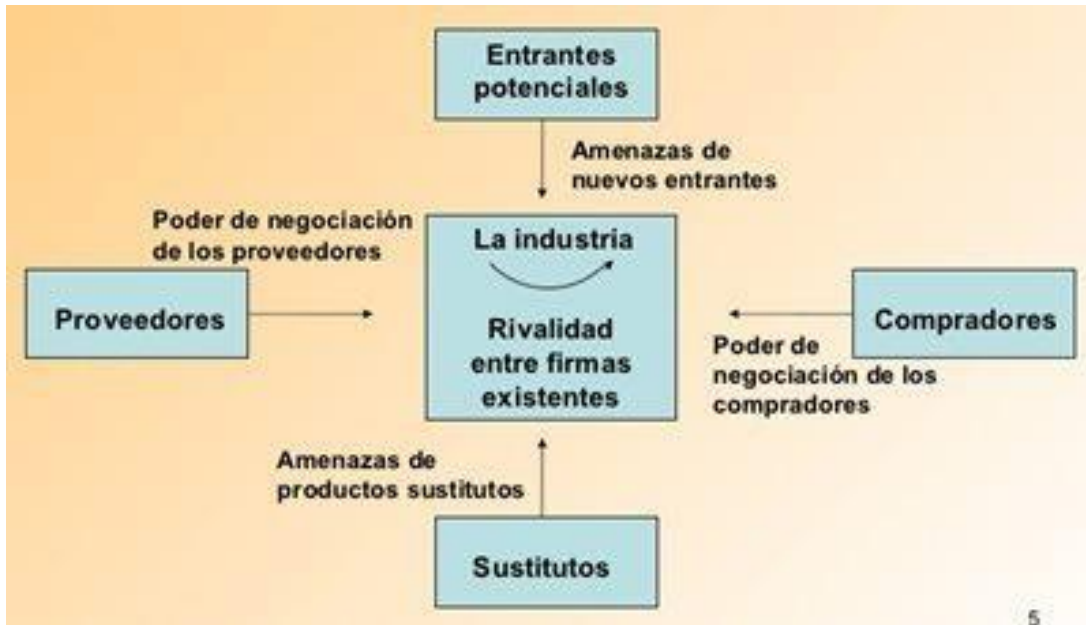
2.4 TEORÍA DEL MODELO DE MICHAEL PORTER.

Esta es la respuesta de Porter (1985), en términos del todo generales:

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”

El Planteamiento General de Porter es que toda organización en este caso la Universidad Alas Peruanas debe generar ingresos mayores a sus gastos; pero además el producto que logra debe ser de un nivel competitivo no menor al de otras Universidades, y si es posible mejor, aquí radica su rentabilidad, de modo que los Estudiantes y Padres de Familia puedan apreciar que se le ofrece un servicio de un costo relativamente bajo y de una calidad de formación adecuada, con relación a otras universidades.

Las 5 fuerzas de Michael Porter, lo representa gráficamente en el siguiente esquema



Hoy comenzaremos viendo una de estas fuerzas: Las amenazas de entrada. En los posts siguientes continuaremos con el resto.

1. Las Amenazas de Entrada

Los Entrantes Potenciales se refieren a las dificultades que tiene una organización que tiene para instalarse e iniciar cierto negocio productivo o de servicio, de acuerdo al tamaño de la organización tendrá diferentes requerimientos. Entonces algunas organizaciones estarían impedidas de participar en este tipo de proyectos, como tener un Campus Universitario Propio.

Una Segunda Amenaza de entrada se refiere al Capital que también está en relación con lo anterior, que Volumen de Capital se necesita para mover una actividad de producción o de servicio, constituyéndose también en una barrera de entrada si es que no se tiene suficiente Capital.

Una tercera amenaza de entrada se refiere a la Legislación que opera en el ramo, como es en este caso la Ley Universitaria que establece una serie de normas para poder funcionar.

Una Cuarta es la Diferenciación que tiene que ver en qué características tienen nuestros egresados que les da una identidad con relación a las demás universidades y que le hace atractiva.

2. El poder de los Proveedores

Los Proveedores en una Institución Universitaria pueden estar concentrado o disperso y pueden ser remplazados fácilmente o difícilmente reemplazados.

Estas diferencias van han a determinar la capacidad de manejo de una Organización Universitaria, tal es el caso el proveedor de luz, agua, internet, equipos de laboratorios, e insumos y libros etc.

En el caso de nuestra Universidad Luz y Agua vienen de un solo Proveedor y por lo tanto hay que cumplir con ellos indefectiblemente.

Para proveedores de otros productos se puede recurrir a otros sin ningún inconveniente,

3. Rivalidad entre Competidores:

En Nuestro Medio existen diversas universidades que están compitiendo en el mercado de captación de estudiantes y algunas de ellas puedan tener una mayor rivalidad, por ejemplo, entre la Universidad de Chiclayo y la Santo Toribio de Mogrovejo, en la que una de ellas ya perdió la competencia. Esta situación puede ser aprovechada por otra universidad para posicionarse mejor.

Hay diferentes situaciones de la rivalidad competitiva como cuando ambas organizaciones son del mismo tamaño, entonces la competencia es bastante fuerte.

También puede darse la competitividad en cuanto a los costos y pretenden reducir sus costos produciéndose una guerra de precios para obtener un

reducido margen de ganancia, eso ocurrió con los Pos Grados de la Universidad Cesar Vallejo y Pedro Ruiz Gallo

4. Poder de Negociación de los Compradores

En los Servicios Universitarios el Poder de los Compradores está determinado por el prestigio de las diferentes universidades, de modo tal que los que tiene más recursos económicos llevan a sus hijos a las que cobran las más altas pensiones, pero si hay un servicio que solo lo da una Universidad, como la carrera de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas que es la única que la ofrece, entonces los compradores o padres de familia no tienen otra opción o poder para recurrir a otro proveedor

5. Sustitutos (Amenazas de Productos Sustitutos):

La Amenaza de Productos Sustitutivos en el caso de Servicios Educativos Universitarios se daría cuando una carrera se convierte en obsoleta y aparece una nueva carrera, o para ser más concreto, cuando una técnica deja de usarse como la mecanografía que es sustituida por el Procesamiento de la Informática o puede suceder cuando un plan de estudios de una carrera esa muy obsoleta y otra Universidad ofrece la carrera totalmente renovada, actualizada.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA.

3.1. Análisis e Interpretación de la Encuesta Aplicada a Trabajadores, Docentes y Administrativos.

Gráfico 1. Diagnóstico de las Relaciones Laborales y Humanas



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación del Gráfico 1:

1.- Este porcentaje en el ítem N°1: Se observa que los Directivos de la Universidad Alas Peruanas, no tienen un aprecio muy alto con el personal, puesto que, nos arroja el 18%.

2.- Así mismo en el segundo ítem, en la Universidad Alas Peruanas, las personas no son consideradas lo más importante, en tal sentido podría ser

considerado más importante como: Infraestructura, Equipos; pero necesariamente el Personal que son Docentes y Administrativos, el cual nos arroja un 13%.

3.- El Tercer Item, nos muestra un Porcentaje, que estos no se sienten seguros en el Futuro, en la Universidad Alas Peruanas, lo que implica que hay Incertidumbre, lo que disminuye en dar en sí lo mejor y estar mirando en la otra Persona una posible Opcion Limitante Laboral, mostrando un 6%.

4.- Del Cuarto Item se deduce que los Directivos que el Personal deben ser bien controlados para que pueda desarrollar sus tareas. Lo que quiere decir que no hay suficiente Confianza y el Clima Laboral no es tan "Bueno". Limitando el Proceso de la Gestión y la Calidad del Servicio, donde el Porcentaje es el más bajo con un 5%.

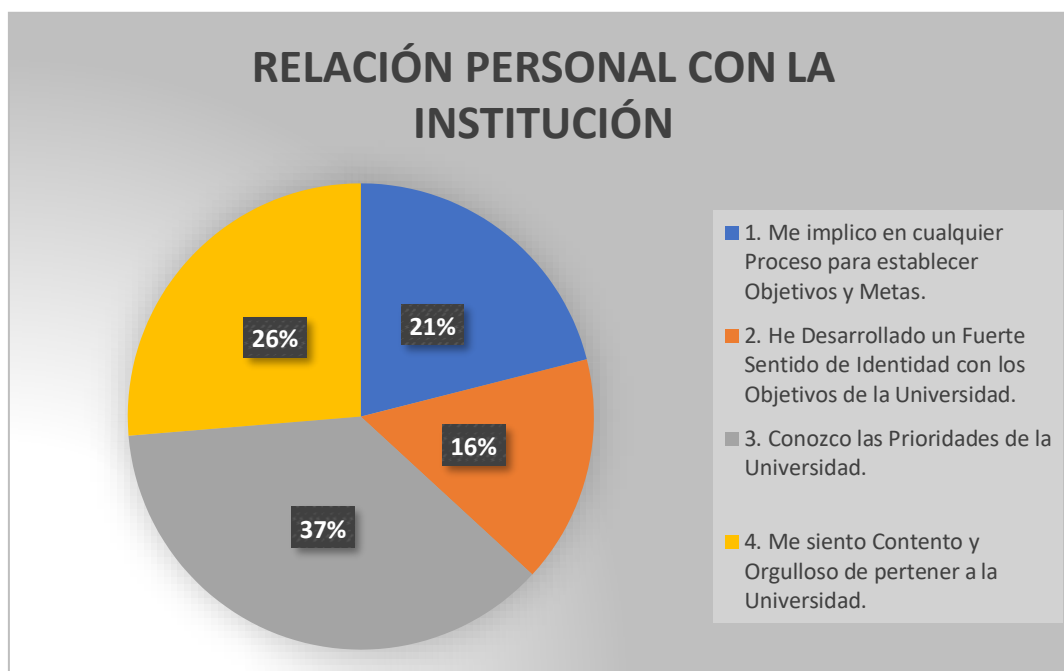
5.- Los Fundadores al Crear la Universidad Alas Peruanas, se deduce que no quisieron crear una Institución Justa y de Calidad; pero si consideramos la Realidad Existente en el Ambito Nacional, la Universidad Alas Peruanas es grande; pero le falta Calidad, mostrando un 11%.

6.- En Materia de Lealtad los Directivos si exigen a su Personal que sean Leales a la Institución, lo que corresponde a toda Universidad Privada, el cual prevalece con un 24%.

7. En el Septimo Item la Confianza, entre pares es tambien muy "Limitada", sólo Pequeños Grupos lo reconocen y hacen falta mejorarla mucho y esto depende de diversos Factores que hemos reconocido en la Descripción Problemática, con 18%.

8.- Los Trabajadores, Docentes y Administrativos se considera un Recurso más dado que pueda ser Despedido sin mayores Explicaciones o Prescindir de sus Servicios si lo consideran innecesario, mostrando un 14%.

Gráfico 2. Diagnóstico de la Situación Personal con la Institución.

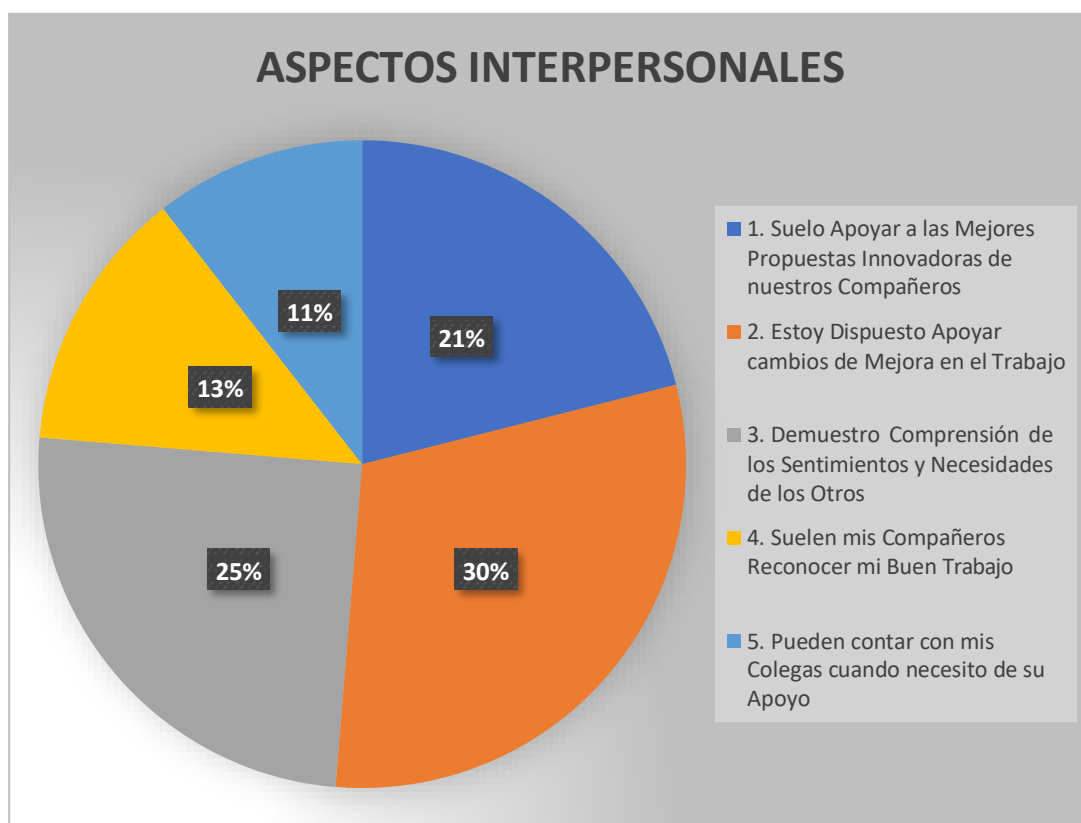


Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación del Gráfico 2.

1. En el Primer Ítem: Se Observa que los Trabajadores no se implican en los Procesos en Función a los Objetivos de la Universidad, lo que quiere decir que en cuanto cumple su mínima tarea, procuran irse de la Universidad a realizar otras tareas.
2. En este Segundo Ítem mi Identidad con los Objetivos de la Universidad es muy Débil, lo que quiere decir que para conseguir un mayor Desarrollo de la Universidad hay que Fortalecer la Identidad del Personal con los Objetivos de la Universidad.
3. Para el Tercer Ítem vemos que un Buen Porcentaje de Trabajadores conocen las Prioridades de la Universidad para su Desarrollo; pero Falta Mejorarlas.
4. Este Ítem nos muestra que los Trabajadores no están Orgullosos de pertenecer a la Universidad, dado que no reciben de la Universidad el Estímulo Conveniente.

Gráfico 3. Diagnóstico de la situación personal con la institución.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación del Gráfico 3:

1. Los Ítems 1, 2, 3: Se Observa que los Trabajadores Docentes y Administrativos tienen toda Disposición en Contribuir con la Universidad y con sus Compañeros. De Acuerdo a los Porcentajes establecidos
2. Sin Embargo, si nos vamos al ítem 4 y 5. Se Observa las Respuestas recogidas nos indican cierta Contradicción, dado que cada cual considera que no es bien reconocido y que no pueden contar con los demás, lo cual puede ser Psicológicamente Explicable; pero Institucionalmente no es Congruente que si “Yo Apoyo”, “No Me Apoyan”. En Consecuencia las Relaciones Interpersonales deben ser mejor tratadas con Estrategias adecuadas para resolver esta situación, manifestando una discordancia.

Gráfico 4. Diagnóstico de la situación personal con la institución.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación del Gráfico 4:

1. Según los Ítems 1, 3 y 5: Se Observa que los Resultados muestran una Actitud Relativamente Positiva respecto a la Universidad. Sin embargo, los Ítems 2 y 4 muestran que no se acogen diversos puntos de vista; ni se toman en cuenta algunas Críticas imponiéndose un Sistema de Mando Verticalizado, lo cual no es Organizadamente Positivo y Socaba una Buena Gestión.

3.2. PROPUESTA: MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

3.2.1 INTRODUCCIÓN.

Nuestra Propuesta recoge los Planteamientos de Michael Porter y Henry Mintzberg que consideramos lo más avanzado en la actualidad, para enfocar los problemas de gestión, especialmente si se trata de Relaciones Humanas y Laborales en Instituciones Laborales y en Instituciones Universitarias.

Si Tenemos en cuenta que Gestionar las Relaciones Humanas y Laborales en una Universidad tiene un grado alto de Complejidad. Su tratamiento requiere de un instrumental más fino, donde el Valor más importante es la Responsabilidad y Dignidad de las Personas, lo que implica que el ejercicio del poder debe tomarse muy en cuenta los elementos Democráticos de Igualdad y de Justicia, para manejar la relación entre Directivos y Subordinados.

Esto implica que toda Institución depende finalmente de quienes la integran de su aceptación o resistencia a la Normatividad y a la Direccionalidad como también de sus Habilidades, Conocimientos y Destrezas para el desempeño de sus tareas y de los incentivos que puedan recibir.

3.2.2. OBJETIVO GENERAL

- Mejorar las Relaciones Humanas y Laborales de los Agentes Educativos de la Universidad Alas Peruanas, aplicando un Modelo de Liderazgo Participativo.

3.2.3. ESPECIFICOS

- Utilizar las Teorías de Michael Porter y Henry Mintzberg en su pertenencia a las Relaciones Humanas y Laborales.
- Elaborar un Modelo de Liderazgo Participativo.
- Armonizar los Componentes de la Propuesta a fin de estén orientados en sus Objetivos.

3.2.4. FUNDAMENTACIÓN

En la Universidad Alas Peruanas cuya Filial en Región Lambayeque, está afrontando una fuerte competencia con otras Universidades Privadas, para poder salir exitosa y cumplir incluso con los procesos de Licenciamiento y Acreditación de un modo, holgado, requiere sus problemas internos también sean resueltos. Entre estos tenemos, no tener un personal altamente calificado en las diferentes especialidades, unas relaciones humanas y labores deficientes sobre todo en el personal de base y directivos, escasa participación entre trabajadores docentes y directivos en la Planificación Universitaria. Todo esto dificulta tomar decisiones en el corto y mediano plazo. En tal sentido tenemos que trazar estrategias para cambiar tan situación. Movilizar el personal hacia ese objetivo, tenemos que comprometernos a la mayoría de trabajadores, docentes y directivos e incluso alumnos de nuestra Universidad para que se comprometan en el Desarrollo Institucional y esto depende del grado de participación que se implemente. La puesta en marcha de planes estratégicos para aplicarlos con los trabajadores y estudiantes tienen que venir de la Gestión que propiciará, el cambio de la Cultura Institucional de las Relaciones Humanas y Laborales para que la competitividad de nuestra Universidad se ha mucho mejor.

A. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Michael Porter, Profesor de la Harvard Business School, describe la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una institución. Estas acciones son la alternativa a las 5 Fuerzas Organizativas que Porter señala como determinantes de la naturaleza y el grado de la capacidad que rodea a una institución. Porter, señala tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear, en el largo plazo, esa posición defendible que fuera superior al desempeño de los competidores en una institución. Las Estrategias Genéricas son:

A.1 El Liderazgo: Consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen más alto de ingresos. Dentro de esta estrategia, los estudiantes de rendimiento marginal se evitan y se busca la

minimización de costos en Educación y Desarrollo, fuerza de ingresantes, publicidad, personal y, en general, en cada área de operación de la institución. Esta estrategia fue muy utilizada en la década de los años 80. Si la institución consigue una posición de bajos ingresantes, esto la conduce a obtener beneficios por encima del promedio de las demás universidades privadas y la protege de las 5 fuerzas. Lograr una posición de costo total bajo supone:

- ✓ Alta participación de mercado respecto a su competidor más importante
- ✓ Otro tipo de ventaja, por ejemplo, en el acceso al mercado de estudiantes.
- ✓ Diseño de las carreras profesionales que facilite su perfil de ingresante.
- ✓ Mantener un amplio volumen de estudiantes relacionados para distribuir entre ellos el costo
- ✓ Servir a segmentos de mercado o grupos más grandes de posibles postulantes para asegurar volumen de egresantes. Toda esta estrategia conlleva fuertes inversiones en infraestructura, mantenimiento y plana docente de calidad. Una política de precios accesibles y una reducción en los márgenes de beneficio para tener una mayor participación en el mercado.

B. ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE HENRY MINTZBERG

Cuando se analiza la Historia de una Organización del tipo mencionado puede percibirse que los principales problemas de Gestión que acarrea la misma son el resultado de no haber cambiado sus Procesos Gerenciales de forma paralela al crecimiento experimentado.

La Razón es sencilla pero no siempre visible para el emprendedor: cuando una institución surge y tiene éxito, ambos logros se deben, indiscutiblemente a la presencia de un Liderazgo Personal efectivo que ha permitido que la idea emprendedora se convierta en un objetivo personal, el cual se persigue con gran fuerza y conduce al tránsito del emprendimiento a la Institución.

B.1. Liderazgo y Emprendimiento

- ✓ Si bien es cierto que se espera de todo Líder la posesión de la capacidad de emprendimiento, el ser un buen emprendedor no es necesariamente directamente proporcional a la capacidad de ser un buen líder para trabajar con grupos.
- ✓ Un Emprendedor es aquella persona que tiene buenas ideas y que sabe llevarlas a la práctica. Sin embargo, un líder, es la persona que tiene la capacidad de arrastrar, ejercer influencia en los demás, lo que requiere la institución.
- ✓ En el caso de las Organizaciones Universitarias, el Líder es quien puede conducir a otros hacia el cumplimiento de los Objetivos Universitarios.

B.2 La Creación de Relaciones Afables entre Directivos, Administrativos y Docentes potencian actividades Académicas y Sociales.

El Valor de las Relaciones Interpersonales para la Gestión de una Institución Universitaria es indispensable: Las buenas relaciones entre subordinado y jefe pueden convertirse en un elemento de motivación para sus trabajadores.

Trabajadores motivados significan personas más dispuestas a hacer más por la organización, a transmitir su buen ánimo hacia los estudiantes, padres de familia y a hacer más efectivos y duraderos la formación profesional otorgada.

Por tanto, se debe establecer y mantener en la organización un Clima Laboral de buenas Relaciones Humanas y Laborales, no importa el carácter de las personas.

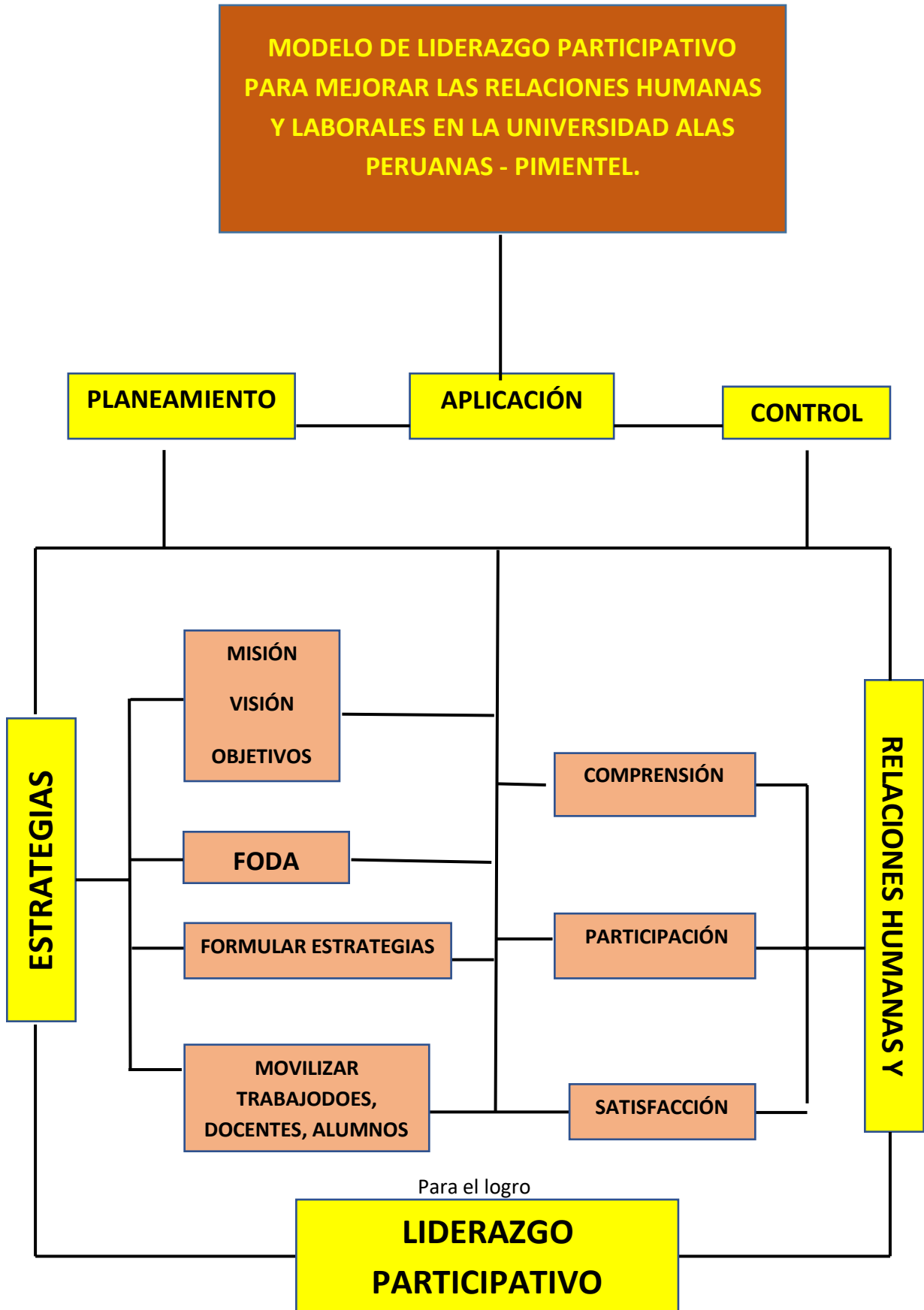
B.3. La confianza es buena; pero el control es mejor.

En muchas ocasiones, cuando las universidades son pequeñas, como en las universidades que recién empiezan en el esquema mostrado, entonces el control no es muy complejo y lo pueden llevar pocas personas con destacada capacidad, pero cuando la institución crece se necesita mucho más que la capacidad y

dedicación de pocas personas para controlar el desenvolvimiento de estas Instituciones Universitarias:

- ✓ Se requiere algo más que una personalidad de confianza para controlar el desenvolvimiento de la organización. Se requiere tanto de una filosofía adecuada del control como de controles efectivos.

3.2.6. MODELO DE LA PROPUESTA



**MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS
Y LABORALES
DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS-
PIMENTEL**

3.2.7. PROGRAMACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

	1	2	3	4	5	6	7
EXAMINANDO NUESTRAS RELACIONES HUMANAS LABORALES	X						
CONOCERSE MEJOR		X					
ESTABLECER REGLAS DE CONDUCTA			X	X			
CONTRATOS DE TRABAJO					X		
MODELOS						X	
YO SOY EL							X
	18-23 Marzo	25-29 Marzo	1-5 Abril	8-12 Abril	15-19 Abril	22-26 Abril	1-3 Mayo

3.2.8. DESARROLLO DEL MODELO

- Fase de Planificación

El Planeamiento implica establecer los momentos en lo que se desarrollará los modelos de gestión de la participación colectiva y los pasos son los siguientes:

1. Precisar la Misión y los Objetivos y las Estrategias actuales de la Universidad Alas Peruanas.
2. Identificando sus Oportunidades y Amenazas
3. Identificar sus Fortalezas y Debilidades
4. Establecer las Estrategias que van han guiar hacia nuestros objetivos.

- Oportunidades y Amenazas

Operar en ciudades relativamente grandes como mercado de clientes: Chiclayo, Cajamarca y Piura.

- Amenazas

Podemos considerar que nuestras Amenazas son las otras Universidades Privadas que tienen un funcionamiento aceptable y que pueden incursionar en las carreras que ya tenemos

- Fortalezas:

Contar con campo propio y su progresiva implementación.

Estar en una red central nacional cuyo centro es Lima y tener un rector con título PhD.

Disponer de una Plataforma Académica para el docente y alumno, para el fortalecimiento de la Investigación Educativa Universitaria.

- Debilidades:

Insuficiencia de Personal Docente y Trabajador altamente calificado

3.2.9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.2.9.1 ESTRATEGIAS

Identificar las Habilidades Sociales de los Administrativos y Trabajadores estableciendo un clima de confianza y relaciones horizontales entre el administrativo y el trabajador.

a) ESTRATEGIA N° 01: CONOCIENDO NUESTRAS HABILIDADES SOCIALES. (18-23 marzo)

✓ RESUMEN

El Desarrollo de esta estrategia permitirá mejorar el ejercicio de Liderazgo para incentivar la realización en las Funciones Sociales.

Esta Estrategia pondrá vital relevancia en el funcionamiento del servicio Administrativo y Académico, que significa promover y organizar capacitaciones dirigidas a los administrativos y trabajadores. Así como promover y coordinar acciones para integrar a todos los miembros de la Universidad Alas Peruanas, en función de mejorar estas Relaciones Humanas y Laborales. La Motivación es el incentivo que permitirá que las Relaciones Humanas y Laborales se

desarrollen en esta estrategia supondrá que el conocimiento que se tiene cada uno se revise, modifique, enriquezca, todo esto va a permitir entender cómo se trabaja y como trabajar cooperativamente unos con otros.

b) ESTRATEGIA N° 2: CONOCERSE ASI MISMO (25-29 Marzo)

✓ RESUMEN:

En Resumen, las acciones para relacionarse son momentos que permiten relacionarse con los demás en forma limitada. Una propuesta es planificar una experiencia a fondo donde los Docentes y Administrativos puedan conocerse en profundidad.

✓ PROCEDIMIENTO

1. Formar grupos de 2 o 3 personas, con alguna característica de afecto u elección, por ejemplo:
 - a. Dos Administrativos que nunca antes se hayan visto
 - b. Dos Docentes que nunca antes hayan trabajado juntos
 - c. Dos Trabajadores que provengan de áreas de estudio diferentes;
 - d. 1 administrativo y un Docente que tengan diferentes niveles de conocimiento o experiencia.
2. Pedir a las parejas que dediquen entre treinta y cuarenta minutos a conocerse recíprocamente. Sugerir que salgan a caminar, tomen un té o una bebida, en lo posible que se de en las cafeterías sobre su relación en la Universidad.
3. Suministrar algunas preguntas que los alumnos puedan usar para entrevistarse recíprocamente.
4. Cuando esté reunida toda la sección, orientar tareas que permitan a las parejas, empezar a aprender la materia de la sección.
5. Considerar la posibilidad de que las parejas se transformen en sociedades de aprendizaje a largo plazo, se eleve al colectivo mayor todo lo tratado.

c) ESTRATEGIA N° 3: ESTABLECER REGLAS DE CONDUCTA (1-5 abril)

✓ RESUMEN:

Este Modelo de elección que permite a los Administrativos y Docentes establecer sus propias normas y reglamentos Cuando los trabajadores participan de este proceso en equipo, es más certero que sigan las normas establecidas.

✓ PROCEDIMIENTO

1. Conseguir una pequeña cantidad de voluntarios, para que actúen como entrevistadores.
2. Durante un periodo de 10 a 20 minutos, hacerles circular por el aula estableciendo contacto con una muestra ya sean personas como Administrativos o Docentes como el tiempo lo permita. Sugerirle que formulen la siguiente pregunta a los Administrativos y Docentes: ¿Qué conductas te parecían útiles o perjudiciales entre los estudiantes de esa clase, con los docentes y administrativos?
3. Al concluir el periodo designado, pedir a los entrevistadores que informen los resultados obtenidos en el aula.
4. Por consiguiente, basta con escuchar las expresiones de los Administrativos y docentes para establecer pautas y conductas deseadas por el grupo

d) ESTRATEGIA N° 4: CONTRATO DE TRABAJOS (8-12 abril)

✓ RESUMEN:

El Trabajo independiente puede ser de más rendimiento que el dependiente, sin embargo, hay que procurar que haya acuerdos para que el trabajador dependiente e independiente coordine mejor y rindan al máximo en una Institución, y este medio es un Contrato de Trabajo.

✓ PROCEDIMIENTO

1. Pedir a cada trabajador que escoja una tarea que desee trabajar en forma independiente
2. Motivarlos para que realice las tareas, con el tiempo debido, y las metas adecuadas.

3. Que a través de un contrato escrito este contenga: Objetivos a alcanzar, habilidades hacer utilizadas, actividades que se van a cumplir, evidencia que se ha concluido la tarea y la fecha de presentación.

f) ESTRATEGIA N°5: MODELOS (15-19 abril)

✓ RESUMEN:

Esta actividad es un medio importante para debatir sobre Valores y Actitudes, se piden a los compañeros docentes y administrativos que elijan personalidades de gran relieve que puedan ser modelos con determinados valores.

✓ PROCEDIMIENTO:

1. Dividir en grupos a los Docentes y Administrativos, enseñándoles una hoja de papel y marcadores
2. Pedir a cada grupo que identifique 3 personajes representativos de un valor. Por ejemplo, en el Campo Político: Nelson Mandela, en la lucha por la justicia, Martin Luther King en el campo de la ayuda social, la Madre Teresa de Calcuta.
3. Después de haber identificado esas 3 personalidades pedirles que elaboren características comunes para todos, que los destacan como modelos, para los problemas de nuestra institución.
4. Reunir a todo el grupo y comparar a los diferentes personajes y valores explicando por qué eligió a cada cual
5. Plantear un debate general sobre su utilidad sobre guía en nuestra institución.

g) ESTRATEGIA N° 6: ESTIMULACIÓN ORGANIZATIVA (18-23 marzo)

✓ RESUMEN:

En esta Estrategia los trabajadores Docentes y Administrativos asumen el Rol de una persona que se están adaptando a su puesto, dicho trabajadores reciben

tareas reales, relacionadas con su desempeño con poca instrucción aprenden haciendo.

✓ PROCEDIMIENTO:

1. Elegir el rol para que representen a sus compañeros
 - a. Yo soy el guardián.
 - b. Yo soy la secretaria.
 - c. Yo soy digitador.
 - d. Yo soy el bibliotecario.
 - e. Yo soy el laboratorista.
 - f. Yo soy el dueño de la empresa.
 - g. Yo soy el investigador.
 - h. Yo soy docente de asignatura.
2. Preparar instrucciones donde se explica una o dos tareas que se adjudican a ese rol.
3. Formar pequeños grupos de 2 o 3 y presentar las tareas a cada integrante. Fijar un plazo para terminar el trabajo. Proporcionar material de referencia para acudir al cumplimiento de sus tareas.
4. Reunir a todos para evaluar las tareas realizadas.

CONCLUSIONES

1. Los Cuadros que he presentado demuestran que las Relaciones Humanas y Laborales en la Universidad Alas peruanas es un problema álgido que debe afrontarse
2. Las Teorías de Mintzberg y Porter me han permitido aclarar el problema y también fundamentar la propuesta.
3. Nuestra Propuesta se ha estructurado con una lógica que le da coherencia al problema al marco Teórico y a la solución del problema que afronta la Universidad Alas Peruanas.

RECOMENDACIONES

1. Sugerimos que la Universidad Alas Peruanas se avoque a resolver en el plazo más breve posible, las Limitaciones en las Relaciones Humanos y Laborales de esta institución, con el fin de mejorar el buen funcionamiento.
2. Recomendamos que la Propuesta elaborada se aplique en la Universidad Alas Peruanas y en otras con similares problemas, a fin de mejorar su Calidad de Desarrollo Institucional.

VIII. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.

- Blanchard, K.; Hersey, P. y Johnson, D. (1998). **Administración del Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1981). **Administración de Recursos Humanos**(1ªEd.), Bogotá: McGraw Hill Latinoamericana.
- Cruz Kron f y, F. (2005). **Nuevo pensamiento administrativo**. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Etkin, J. (2003). **Gestión de la complejidad en las organizaciones**. México: Oxford University Press.
- Foucault, M (1984). **Un Parcours Philosophique**. París: Gallimard.
- George, C. S. (1992). **Historia del pensamiento administrativo**. México: Prentice-Hall.
- Hellrieger, D.; Slocum, J. W. y Woodman, R. W. (1999). **Comportamiento organizacional**. México: Thomson.
- Jiménez V., A. (2002). **Stakeholders una forma innovadora de gobernabilidad de empresa: análisis de un caso colombiano**. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). **Administración, Una perspectiva global**. México: McGraw Hill.
- Ley Universitaria 30220 (2014). **Poder legislativo, congreso de la República**, Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Mintzberg, H y Quinn, J (1993). **El proceso estratégico, conceptos, contexto y casos**. México: Prentise Hall
- Mintzberg, H (1984). **La estructuración de las organizaciones**, Barcelona: Ariel, (primera versión en inglés de 1979).
- Mintzberg, H (1995). **El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos**. Primera Edición (Edición Breve) México: Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1995). **La estructuración de las organizaciones**. Barcelona, España: Ariel

- Monroy, L. (Comp.) (2000). **La estructura del ser humano y su relación con el proceso administrativo**. En: De lo Humano Organizacional. Cali: Universidad del Valle. Pp. 18-55.
- Morin, E. (1974). **El paradigma perdido: Ensayo de Bioantropología**. Barcelona: Kairós.
- Morin, E. (1995). **Introducción al pensamiento complejo**. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (1999). **Los siete saberes necesarios para la educación del futuro**. París: UNESCO.
- Morin, E. (2003). **El método V. La humanidad de la humanidad**. Madrid: Cátedra.
- Murillo V, G. (2002). **Dimensiones psicosociológicas en el análisis de las organizaciones contemporáneas, de lo humano organizacional**. En: Revista cuadernos de administración. N° 27, ¿humanismo organizacional? nuevas perspectivas. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. pp. 218-234.
- Nietzsche, F. W. (2000). **Así habló Zaratustra**. Madrid: JM Ediciones.
- Platón. (2005). **La república**. Bogotá: Unión.
- Porter, M (1982). **Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, reimpresión 2003
- Porter, M (1987). **Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior**. México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, reimpresión 2005
- Porter, M. E. (2012). **Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia / Michael E. Porter** (42a. reimpreso). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, C. (1991). **Teorías y enfoques sobre administración**. Bogotá: Unisur.
- Robbins, S. (1996). **Comportamiento organizacional**. México: Prentice-Hall.

- Rojas R, W. (2003). ***Modernidad & inhumanidad: lo inhumano en la organización y en el trabajo***. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

XI. ANEXOS: CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO

Rodríguez, (2005). Diagnóstico de las Relaciones Laborales y Humanas.
(Adaptado)

Instrucciones: Marque con un aspa, una de las 4 opciones que le presentamos.

Totalmente de acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

INDICADORES	4	3	2	1
1. Los Directivos de nuestra Universidad protegen a su personal				
2. Lo más importante de nuestra universidad son las personas				
3. En nuestra Universidad cada uno tienen seguridad en su futuro				
4. En nuestra Universidad es mejor tener un respaldo personalizado que trabajar eficientemente.				
5. Los directivos de nuestra Universidad piensan que la mayoría de personas no trabajan bien y hay que controlarlas constantemente.				
6. Los fundadores de nuestra Universidad quisieron crear una organización justa y de calidad para todos.				
7. Los directivos de nuestra Universidad exigen lealtad como principio fundamental.				
9. Nuestra Universidad es una Institución en la que hay confianza en unos y otros.				
10. En nuestra Universidad el trabajador docente y administrativo es un recurso más.				

Bernal, J. (2001). Diagnóstico de la Situación Personal con la Institución.

RELACIÓN PERSONAL CON LA INSTITUCIÓN	4	3	2	1
1. Me implico en cualquier proceso que se genere en nuestra Universidad, para establecer objetivos y valores compartidos.				
2. He desarrollado un fuerte sentido de identidad con los objetivos de nuestra Universidad.				
3. Conozco las prioridades de la Universidad Alas peruanas.				
4. Me siento contento y orgulloso de pertenecer a la Universidad Alas Peruanas				

ASPECTOS INTERPERSONALES	4	3	2	1
1. Suelo apoyar las mejores propuestas innovadoras de nuestros compañeros				
2. Estoy dispuesto apoyar cambios de mejora en el trabajo.				
3. Demuestro comprensión de los sentimientos y necesidades de los otros.				
4. Conozco los aspectos fuertes y débiles de los compañeros.				
5. Me preocupo por comprender todo lo que sucede en la Universidad Alas Peruanas.				
6. Consulto con el personal antes de tomar decisiones.				
7. Pueden contar los colegas con mi apoyo cundo los necesitan.				
8. Suelo reconocer el buen trabajo de los demás.				
9. Soy sensible antes las necesidades y aspiraciones de la Universidad.				

Bernal, J. (2001). Diagnóstico de la Situación Personal con la Institución.

ESTIMULACIÓN ORGANIZATIVA	4	3	2	1
1. Ayudo a solucionar los problemas de Universidad.				
2. Aprecio los distintos puntos de vista y su crítica como algo positivo.				
3. Admito mis errores y reflexiono en las posibilidades de mejorar el trabajo.				
4. Realizo críticas constructivas en la Universidad.				
5. Incentivo a desarrollar ideas positivas en el trabajo cotidiano en la Universidad.				
6. Propongo ideas para el funcionamiento organizacional de la Universidad.				
7. Cada vez me agrada asumir mayor Responsabilidad.				