

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL - PROCOMIN



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS

TEMA DE INVESTIGACION

CLIMA ORGANIZACIONAL Y/O LABORAL DEL INSTITUTO DE GEOLOGÍA
Y GEOFÍSICA DE LA UNAN-MANAGUA, DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
Y DOCENTES DURANTE EL PRIMER SEMESTRE 2021

MAESTRANTE:

LIC. CARLOS ALBERTO JIMÉNEZ ÁLVAREZ

TUTORA:

MSC. SILVIA LEONOR MEJÍA RIVERA

MANAGUA, JULIO 2022

Dedicatoria

A Dios, quien me permitió llegar hasta el final llenándome de paciencia, perseverancia hasta cumplir mi meta.

A mi padre (PDEP), quien me daba animo a finalizar con esta meta, mi madre quien con sus oraciones me fortalecía.

A mis hijos, Jorge, Oscar y Carelis, razón que me motivo al logro de mi meta, para servirles de ejemplo, para demostrarles que el sacrificio tiene su recompensa

A mi amada compañera de vida Elba Carrión, quien a la par mía estuvo siempre animándome y dándome ese apoyo moral en todo momento.

Carlos Alberto Jiménez Álvarez

Agradecimiento

Mi agradecimiento a Dios, por haberme permitido finalizar mis estudios de Maestría

A mis maestros por compartir sus conocimientos, cada uno dieron su aporte para hacerme crecer en mi vida personal y profesional.

Al MSc. Armando Muñoz, quien con su valiosa colaboración me ayudó al logro de mi meta.

A las autoridades del instituto, quienes me permitieron desarrollar este trabajo de investigación, a los compañeros de trabajo quienes con su apoyo brindado en responder los instrumentos de validación me dieron la información para este trabajo final.

A mi tutora MSc. Silvia Mejía, quien se llenó de paciencia y dedicación en acompañarme para guiarme hasta la finalización de este trabajo.

Carlos Alberto Jiménez Álvarez

Carta Aval del tutor

MSc. Ramfis Muñoz Tinoco
Director ejecutivo
Centro Universitario de Desarrollo Empresarial
Procomin
Su despacho

Estimado Msc. Muñoz:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino que el informe final de investigación de tesis titulada: **“Clima Organizacional y/o laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-MANAGUA, del personal administrativo y docente durante el primer semestre 2021”**, realizado por el Licenciado: **Carlos Alberto Jiménez Álvarez**, como requisito para optar el título de Maestría en Administración Funcional de empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutora de tesis del Licenciado: Jiménez Álvarez, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a defensa ante el tribunal examinador.

El trabajo del Licenciado: **Jiménez Álvarez**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de la problemática **“Clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua, del personal administrativo y docentes durante el primer semestre 2021”**.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 06 días de junio del año dos mil veintidós.

MSc. Silvia Leonor Mejía Rivera

Tutora

Resumen

El clima organizacional está conformado por los aspectos internos de una organización que inciden en el desempeño individual y colectivo de un grupo de personas que desarrollan sus actividades de trabajo; intervienen en éstas condiciones emocionales y de percepción, así como necesidades de cada miembro. El estudio “Clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua, del personal administrativo y docentes durante el período 2021”, se propone conocer el estado del clima organizacional a fin de detectar aquellos aspectos que requieren mejora y desde ahí proponer cambios que favorezcan el buen desempeño laboral.

Para ello se siguió un método descriptivo de corte transversal, con enfoque mixto apoyado en herramientas cualitativas con respaldo de técnicas cuantitativas. La muestra estuvo conformada por 20 colaboradores del IGG-CIGEO. La información recopilada fue procesada haciendo uso del software Excel del paquete Office. El análisis de los datos permitió identificar que el clima organizacional en esta institución se ve influido mayormente por variables de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo. En menor proporción influyen los conflictos laborales presentados en los últimos años, los mecanismos de contrataciones y reclutamiento.

PALABRAS CLAVES: Clima organizacional, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, IGG-CIGEO

Índice

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Carta Aval del tutor	v
Resumen	vi
1. Introducción	1
2. Antecedentes	2
3. Planteamiento del problema	4
4. Justificación	5
5. Objetivos	6
6. Marco teórico	7
6.1 Organización	7
6.2 Clima Organizacional	7
6.2.1 Factores del Clima Organizacional	8
6.2.1.1 Liderazgo	8
6.2.1.1.1 Tipos de liderazgo	9
6.2.1.1.2 Análisis del liderazgo	11
6.3 Comunicación Organizacional	11
6.3.1 Tipos de comunicación	12
6.3.2 Requisitos de la comunicación asertiva	13
6.3.3 Barreras en el proceso de comunicación	14
6.4 Teoría de la toma de decisiones	14
6.4.1 Condiciones para la toma de decisiones	15
6.4.2 Estilos de toma de decisiones	15
6.5 Motivación	16
6.5.1 Planteamiento de Abraham Maslow	17
6.5.2 Teoría del tríptico motivacional social (3n) de David McClelland	17
6.5.3 Modelo contingente de motivación de Victor Vroom	18
6.5.4 Teoría de la expectativa de E. Lawler	19
6.6 Retribución	19
6.7 Disponibilidad de recursos	20
6.8 Condiciones ambientales del trabajo	20
6.8.1 Calidad de vida en el trabajo	21

6.9 Trabajo en Equipo	21
6.9.1 Características del trabajo en equipo	23
6.9.2 Principios básicos del trabajo en equipo	23
6.9.3 Proceso de Cambio de la organización para adaptarse al equipo de trabajo	24
6.10 Toma de Decisiones	24
6.11 Trato interpersonal	24
6.12 Conflicto	25
6.12.1 Clasificación	25
6.12.2 El conflicto y la dirección	25
6.12.3 Condiciones que predisponen al conflicto	25
6.12.4 Resultados del conflicto	26
6.13 La percepción en la organización	26
7. Preguntas directrices	29
8. Operacionalización de variables	30
9. Diseño metodológico	31
9.1 Tipo de estudio	31
9.2 Enfoque de la investigación	31
9.3 Técnicas y métodos de recopilación de datos	33
9.4 Técnica de procesamiento de datos	34
9.5 Técnicas de análisis de la información	35
9.6 Población y muestra	35
10. Análisis de resultados	37
11. Conclusiones	62
12. Recomendaciones	68
13. Referencias	70
14. Anexos	75

1. Introducción

El clima organizacional es todo lo que rodea a un colaborador en un ambiente de trabajo y es de vital importancia cuidarlo a fin de asegurar la eficiencia en todas las actividades que se desarrollan en la empresa. Para ello, se debe procurar el aseguramiento de condiciones favorables para el desempeño, tanto físicas (infraestructura, equipo de protección, movilización) como ideológicas (identidad, reglamentos, convenios). El presente estudio tiene el objetivo de analizar el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua, durante el primer semestre del periodo 2021, que permita la preparación de una propuesta de mejora en los factores que inciden en el desempeño del Instituto.

Estudiar el clima organizacional es de trascendental importancia para conocer los elementos que puedan estar incidiendo en su efectividad y para tomar medidas que ayuden a la generación de condiciones que favorezcan el buen desempeño laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y brindar un buen servicio a la población.

La estructura utilizada para el desarrollo de esta tesis es la siguiente:

El primer acápite presenta la base teórica de los conceptos necesarios para el estudio, partiendo del planteamiento de distintos autores sobre clima organizacional, así como los conceptos de identidad, comunicación, liderazgo, percepción, entre otros.

El capítulo dos describe el proceso metodológico que se siguió para el estudio, desde el tipo de investigación, los instrumentos, al igual que el universo, la población y el cálculo de la muestra.

Seguidamente se presenta el análisis de los resultados basados en la información obtenida mediante las herramientas de recopilación de datos la encuesta, entrevista y guía de observación. Luego se plantean las conclusiones, las recomendaciones y los datos de los autores consultados para esta investigación.

2. Antecedentes

En búsqueda de antecedentes que sustentaron esta investigación se logró identificar que no existe un trabajo sobre el clima organizacional en el IGG-CIGEO; sin embargo, se encontraron algunas tesis a nivel nacional e internacional que abordan este aspecto en otras áreas de la UNAN-Managua o en compañías afines al Instituto.

Se encontró la investigación titulada “Análisis del Clima Organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN–Managua, periodo 2016”, como requisito para obtener el título de Maestra en Dirección y Gestión del Talento Humano, cuya autora es Elizabeth del Carmen Castillo Villagra. Bajo un cualitativo, se propuso analizar el objetivo general: Analizar el clima organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN–Managua, periodo 2016. Castillo (2016) llegó a la conclusión de que el personal se encuentra satisfecho con algunos elementos que conforman sus espacios de trabajo, tales como mobiliario y materiales; se refleja el sentido de pertenencia con el área y con el trabajo que realizan, se evidencia en menor grado la falta de mejoras al espacio físico.

Continuando con los antecedentes a esta investigación se encontró el trabajo de Henry Antonio Balmaceda Zamora, quien realizó “Análisis del Clima y Cultura Organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua en el I semestre 2017”, como requisito para optar al título de Máster en Administración y Gestión de la Educación. Este tipo de estudio comprende un enfoque mixto, con prevalencia del enfoque cualitativo con implicaciones cuantitativas, cuyo objetivo fue Analizar el clima y cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía; Balmaceda concluyó que los principales factores que caracterizan el clima organizacional son el estado de salud emocional en general.

Otra investigación de tesis que se incluye como antecedente es “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN–Managua en el período 2016”. Esta es requisito para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial, realizada por el licenciado Alex Javier Sanz Castellón, el que se planteó como objetivo general Analizar El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los

trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. La investigación está basada en el enfoque cuantitativo y determinó que el Clima Organizacional presente en la FAREM es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo.

Otras investigaciones sobre clima organizacional en algunos países de Latinoamérica y Europa muestran los siguientes resultados: Con una población de 375 participantes clasificada en niveles jerárquicos (directivo, ejecutivo y operativo), Baldizón (2005) utilizó una entrevista dirigida y un cuestionario estructurado por medio de un sistema de preguntas cerradas, para diagnosticar el clima laboral de una empresa guatemalteca de la industria manufacturera. Concluyó que el factor más débil dentro del personal es la motivación debido a que no hay expectativas de desarrollo y no hay conformidad con el salario. La identidad también se mostró en un nivel bajo. Sin embargo, las áreas de comunicación, responsabilidad y claridad, fueron clasificadas como satisfactorias. También concluyó que los supervisores tienen una buena percepción del clima laboral. El autor recomendó implementar planes de producción por hora, colocar buzones de sugerencias y utilizar la técnica de enriquecimiento del puesto (García, Hernández y Rojas, 2011).

En Guatemala, en la universidad de Rafael Landívar, municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, se realizó una investigación el cual el propósito fue Analizar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa “Representaciones CEM” (Construcción, Electrificación y Maquinaria) ubicada en el municipio de Chiquimula. como objetivo específico fue Identificar qué tipo de liderazgo existe en la empresa, para que contribuya, inspire, motive y ayude a alcanzar los objetivos de la organización la cual concluyeron que se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa es muy bueno, es un liderazgo democrático, en donde participa activamente en las actividades, se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas esto según (Chacón, Guerra, 2015).

3. Planteamiento del problema

En octubre de 1990 fue creado el Centro de Investigaciones Geocientíficas (CIGEO), en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), teniendo como función realizar trabajos de investigación científica sobre las ciencias de la tierra generando información académica y científica de importancia para empresas, instituciones estatales, estudiantes y universidades, y organismos sociales en los campos de la geología, geofísica, sísmica e hidrogeología.

El Centro ha venido experimentando cambios diversos, presentado en diferentes etapas de sus gestiones administrativas, entre las que se destacan:

- a. En el año 2012, el Consejo Universitario, en sesión ordinaria No 13-2012, acuerda “Aprobación de transformación del Centro de Investigación Geocientífica en Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua”.
- b. A partir del año 2016 el Consejo Universitario de la UNAN-Managua dispone cambios de director y subdirector del Instituto, con estos cambios se dieron algunas transformaciones en los controles de los ingresos y egresos, monitoreo de los sistemas de comunicación, revisión en las responsabilidades de los encargados de área, revisión de contratos, entre otros.
- c. En el año 2017, se dan nuevamente cambios de directivos (director y subdirector), nombrados por las autoridades universitarias, quienes actualmente se mantienen en los cargos.

En ocasiones se ha podido conocer que algunos miembros del personal cuestionan el liderazgo de los directivos, los mecanismos de comunicación empleados, el trato igualitario, las promociones, la diligencia en las gestiones, entre otros.

Por tanto, resulta importante conocer los factores que inciden negativamente en el clima organizacional que pueda afectar el desempeño laboral para así tomar medidas que ayuden a la generación de condiciones adecuadas para crear un clima óptimo y que favorezcan el buen desempeño, brindar un buen servicio a los usuarios y cumplir los objetivos organizacionales.

4. Justificación

Conocer el clima organizacional del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua, del personal tanto administrativo como docente durante el primer semestre 2021, es de gran importancia para la institución porque permitirá tener una descripción más acertada de la situación en que se encuentra en referencia al clima organizacional y laboral, identificando los factores que lo determinan y que pueden estar incidiendo en el desempeño de los colaboradores. Por las características del Instituto se podrá analizar el clima laboral con un enfoque académico, investigativo y organizacional. Los resultados podrán brindar información teórica que podrá servir de base a otras instituciones del mismo perfil.

Desde un enfoque práctico el resultado de esta investigación brindará información relevante que permitirá por un lado a los directivos tomar decisiones en función de garantizar un clima organizacional adecuado, donde los colaboradores puedan desarrollar sus actividades eficientemente aportando al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Por otra parte, los colaboradores podrán identificar fortalezas y debilidades a fin de establecer relaciones que contribuyan a un ambiente laboral idóneo y un compromiso que aporte al mejoramiento de aspectos donde se requiera fortalecer para brindar un mejor servicio a la población que lo requiere.

Por otra parte, los resultados de la tesis se convertirán en un antecedente investigativo en el Instituto, siendo esta la primera investigación para conocer el clima organizacional, que servirá como referente para ser utilizado por otras dependencias de la UNAN-Managua interesadas en conocer la situación del clima organizacional de igual manera servirá a otras instituciones educativas para ser implementadas, motivando a realizar estudios en sus áreas a fin de crear un clima adecuado para el desempeño de sus labores. El enfoque y los instrumentos empleados para esta investigación podrán servir metodológicamente para elaborar estudios futuros en otras unidades de la UNAN-Managua; y otras organizaciones sobre todo instituciones similares al IGG-CIGEO, así como también brindara información que puede ser útil como material de consulta para estudiantes tanto de pregrado como post grado en sus procesos de investigación relacionados con este tema.

5. Objetivos

Objetivo General:

Analizar el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua, durante el primer semestre del periodo 2021, que permita la preparación de una propuesta de mejora en los factores que inciden en el desempeño del Instituto.

Objetivos específicos:

1. Identificar los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua.
2. Evaluar los resultados de los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua.
3. Elaborar una propuesta de plan de mejora del clima organizacional y laboral del instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua.

6. Marco teórico

El capítulo de marco teórico corresponde al desarrollo de todos aquellos elementos teóricos conceptuales de todos los aspectos relacionados al tema de estudio como son los conceptos teóricos que sustentan las bases de esta investigación y su importancia. Estos parten de las variables que ayudan a cumplir cada objetivo.

6.1 Organización

Las organizaciones juegan un papel muy importante en nuestro entorno; satisfacen necesidades fisiológicas y psicológicas además de estar interrelacionadas con la sociedad, ya que marcan las pautas de desarrollo tecnológico y económico de los países. Son entendidas como “Un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas” (Kreither y Kinicki, 1997).

Bartoli (1992) brinda un concepto más amplio al afirmar que “Una organización se caracteriza por tener una finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, la distribución de roles y tareas a realizar, la división de la autoridad y del poder formal, la duración indeterminada o claramente explícita en función de un determinado objetivo y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados”.

Una organización se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia y eficacia organizacional la cual es una condición indispensable en el mundo actual.

6.2 Clima Organizacional

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

Por tanto, para poder entender el concepto del clima organización es preciso partir del comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan dentro de ella para una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos.

Robbins (1999) afirma que “la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones encierra el impacto de los individuos, grupos y estructuras, de él depende la cohesión del sistema social”.

Chiavenato se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación” (Chiavenato, 2001); es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

6.2.1 Factores del Clima Organizacional

Los factores del clima organizacional se refieren a todos los elementos que determinan el clima organizacional. Estos se definen a continuación:

6.2.1.1 Liderazgo

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo; Burns (1978) afirma que es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos; es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (Gómez, 2002). Gómez-Rada (2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores (Carbó y Pérez, 1996).

Los verdaderos líderes se identifican por motivar a sus equipos de trabajo en forma constante, además de transmitir su entusiasmo al equipo en pro a la consecución de los objetivos organizacionales buscando incentivar la creatividad, innovación en la labor que

desempeñan tendientes a generar de forma personal y grupal un valor agregado (Bryman, 1996).

Por todo lo antes mencionado es necesario resaltar que el término de liderazgo es una concepción abierta, que en muchos casos se presta a poseer diferentes características con las que concuerdan las diferentes escuelas teóricas. Muy acertada es la definición expresada por Alejandro Castro: “El liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –El líder- y sus seguidores. Este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones o atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso”. Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo debe ser un factor de alta incidencia, que permita lograr alto nivel de productividad, incentivado desde la conducta laboral y la relación constante del grupo de trabajo (Castro, 2003).

6.2.1.1.1 Tipos de liderazgo

Liderazgo autocrático: este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro (Ayaub, 2011). En otras palabras, el liderazgo autocrático consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

Liderazgo democrático: el líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones (Hackman y Johnson, 2013).

Liderazgo laissez-faire: este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo (Robbins, 2002).

Liderazgo transformacional: sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano y Castro, 2008).

Liderazgo transaccional: este modelo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados (Barbosa y Contreras, 2013).

Todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan responsabilidades de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder.

Conocimientos tecnológicos: es indispensable un amplio conocimiento del área, de las funciones, el producto y/o servicio de la empresa a dirigir ya que difícilmente podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación del personal si no domina el ámbito de trabajo en el que se desarrolla la función directiva.

Conocimientos administrativos. La aplicación del proceso administrativo es primordial para afrontar la globalización Ishikawa, padre de la calidad total, opina que “la calidad empieza con educación y termina con educación” obviamente la preparación administrativa influye conocimientos de tipo humanísticos para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.

Competencias personales. A partir de los resultados de diversas investigaciones al respecto, se ha concluido que las cualidades más sobresalientes del líder son:

- a. Visión
- b. Autocontrol
- c. Seguridad en sí mismo
- d. Creatividad e iniciativa
- e. Sentido Común
- f. Inteligencia emocional
- g. Sinceridad, justicia y lealtad
- h. Comunicación

6.2.1.1.2 Análisis del liderazgo

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los siguientes parámetros:

- a. Dirección;
- b. Estímulo a la Excelencia;
- c. Estímulo al Trabajo en Equipo;
- d. Solución de Conflictos.

6.3 Comunicación Organizacional

De Castro (2014) explica que es aquella que establecen las empresas y llega a formar parte de su cultura o políticas, por lo tanto, debe ser fluida entre todos los colaboradores y gerentes que pertenezcan a la misma. En ocasiones aparecen inconvenientes porque existe la inclinación a tener celo de la información, por lo mismo no circula a través de ello y tienden a considerarse con una posición superior, pero esto es un acto equivocado que no beneficia en nada a una institución ni las relaciones con compañeros, jefes o subordinados.

Dentro de las organizaciones existe un interés ambicioso de los empleados por conocer la información, entonces cuanto mayor es la gestión comunicativa la sensación de ansiedad disminuye y existe menos perdida en el tiempo; también se evitan murmuraciones, tergiversaciones al obtener una información incompleta; por esto es preciso que existan espacios para el intercambio de ideas o participación.

A pesar de contar con definiciones estratégicas apropiadas, y lo necesario para su consecución, en gran parte las organizaciones no se logra cumplir su estrategia y objetivos, de manera efectiva. “La comunicación tiene muchos aspectos. Para comprender su importancia y mejorar la habilidad de comunicar en cualquier clase de actividad que

desempeñemos, debemos comprender el proceso, los factores que determinan la comunicación y los efectos que produce” (Arias, 1978).

Estos planteamientos permiten inferir la importancia de establecer unos adecuados canales de comunicación que conlleven a tener relaciones de comunicación de doble vía. Fiske (2010) resalta que comunicación es “una interacción social por medio de mensajes”. Por su parte Antonio Pasquali (2010) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social empieza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural y donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para este autor el término debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres.

6.3.1 Tipos de comunicación

Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

Formal: se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: Correspondencia, instructivos, manuales, etc.

Informal: surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: Chismes, comentarios, opiniones etc., este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter o formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e incluso ir en contra de esta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Vertical: sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones, etcétera.

Horizontal: es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etcétera.

Verbal: se trasmite oralmente.

Escrita: se trasmite mediante material escrito

No verbal: se refiere a las actitudes, gestos, y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita (Munch, 2014).

6.3.2 Requisitos de la comunicación asertiva

Oportunidad: debe transmitirse en tiempo y forma

Sencillez y claridad: el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirse deben ser accesibles al receptor

Integridad: la comunicación honesta y respetuosa debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

Aprovechamiento de la organización informal: la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir los canales de información de la organización formal.

Concisión: la comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

Difusión: de preferencia, toda comunicación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

Es fundamental que la información que se genere y fluye al interior de la organización, igualmente que la información que se recibe desde el entorno (información de retorno), se sistematice y envíe a todos los comprometidos a través de los canales apropiados y de mayor avance tecnológico. La distorsión de la información puede crear, en la organización desbalances entre su misión y objetivos y la actividad realizada, además puede generar un clima organizacional viciado e incontrolable.

La comunicación puede entenderse como el proceso de interacción social por medio del cual se trata de producir cambio en la manera de ser, pensar y actuar de las personas; valiéndose para tal propósito de acciones, símbolos, códigos, palabras, imágenes, entre otros aspectos. “La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra” La comunicación incluye los siguientes elementos: - Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje. - Transmisor o codificador: Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, quien codifica el mensaje emitido hacia el canal. - Canal: sistema de conducción del mensaje. - Receptor o decodificador: equipo situado entre el canal

y el destinatario, decodifica el mensaje. - Destino: persona, cosa o proceso hacia quien se envía el mensaje.

6.3.3 Barreras en el proceso de comunicación

Puede ser técnicas, semántica o de tipo humano sin restar importancia a las barreras técnicas, se hace énfasis en:

Barreras semánticas: interpretación de la palabra, decodificación de gestos, traslaciones del lenguaje, significado de signos y símbolos, sentido de los recursos.

Barreras humanas: variaciones en la percepción, diferencias de sensibilidad, variables de la personalidad, discrepancias de competencias, límite sensorial.

El análisis de las barreras señaladas puede llevar a una conclusión “las personas por su naturaleza, humana pueden distorsionar la información”, se deduce entonces que en la organización se debe disminuir al máximo la probabilidad de distorsión de la información, principalmente a través del mensaje escrito y oportuno (Cano, 2017).

6.4 Teoría de la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Toda decisión implica seis elementos:

1. Una persona que toma la decisión, o sea, la que elige entre varias opciones de acción, es el agente que está frente a una situación.
2. Los objetivos que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones.
3. Las preferencias son los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección.
4. La estrategia es el curso de acción que la persona que toma la decisión escoge para alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible. El curso de acción es el camino escogido. Depende de los recursos disponibles y de la percepción de la situación.
5. La situación está formada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; muchos están fuera de su control, no tiene conocimiento de ellos y no los comprende, pero afectan su elección.
6. El resultado es la consecuencia o la resultante de una estrategia dada. Así, la persona que toma la decisión está en medio de una situación (contexto), pretende alcanzar

objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias (cursos de acción para alcanzar resultados). Cada agente define la situación por medio de una serie de procesos afectivos y cognitivos, de acuerdo con su personalidad, motivación y actitudes. Los procesos de percepción y raciocinio son básicos para explicar el comportamiento en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

6.4.1 Condiciones para la toma de decisiones

Hay tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre (Robbins, et al. 2009)

Certeza: situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.

Riesgo: situación en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados.

Incetidumbre: situación en la cual quien decide no tiene la certeza ni cuenta con cálculos de probabilidades.

6.4.2 Estilos de toma de decisiones

Existen cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual. (Robbins, et al. 2009).

Estilo directivo: toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos, toman decisiones rápidas y a corto plazo.

Estilo analítico: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.

Estilo conceptual: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.

Estilo conductual: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar (Chacón, 2015).

6.5 Motivación

Chiavenato (2015) define a la motivación como un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. La motivación está compuesta por tres elementos interdependiente que interactúan entre sí:

- a) Necesidades: aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico.
- b) Impulsos: también se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.
- c) Incentivos: al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso (Chiavenato, 2015).

La motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

Motivar “es inducir a la gente a continuar del modo deseado.” Se presentan muchas opiniones alrededor de la magnitud de la responsabilidad de los directivos para la motivación de los subordinados. Tradicionalmente se parte del supuesto que los directivos deben lograr esta motivación dentro de las limitaciones impuestas por el grado de autoridad que les haya sido delegada. Así, un jefe de sección está limitado por la política de la empresa en cuando a salarios, ascensos y en forma general con relación a las disposiciones legales. Lo anterior conduce a deducir que en todos los niveles organizacionales el jefe tiene limitaciones a su capacidad para motivar a sus subordinados y que las limitaciones se hacen mayores a medida que se ascienda en la escala jerárquica. Ha sido preocupación constante de los Psicólogos organizacionales estudiar los aspectos que estimulan a una persona a actuar en determinada forma. Lo anterior da origen a las teorías conductuales sobre la motivación entre las que se destacan por relevante aplicación al campo empresarial las de Abraham Maslow, Douglas Mc. Gregor, Frederick Herzberg, David McClellan, Edward Lawler y Víctor Vroom.

6.5.1 Planteamiento de Abraham Maslow

Argumenta que los seres humanos por el hecho de ser gregarios siempre buscan la compañía de sus pares y que esto los impulsa hacia la motivación a partir de una serie de necesidades que pueden agruparse en varias categorías y se encuentran jerarquizadas en varios niveles, empezando por aquellas con carácter de protección y pasando posteriormente a las de afirmación. Las necesidades de protección están representadas por las fisiológicas y de seguridad. Las necesidades afirmativas por las de afiliación, estima y autorrealización.

1. Necesidades fisiológicas. Se refieren a todas aquellas intrínsecas al organismo humano, sin algunas de las cuales no se podría mantener con vida; El hambre, la sed, el sueño, la protección, contra el miedo, la reproducción etcétera.

2. Necesidades de seguridad: En este nivel, el individuo se preocupa por protegerse contra el peligro o amenazas, tales como enfermedades, guerras etcétera.

3. Necesidades sociales. El hombre es un ente social que busca ser aceptado y pertenece a varios grupos, en los cuales podrá dar y recibir amistad y cariño; este factor lo impulsa a generar grupos informales en las organizaciones como medio de satisfacción.

4. Necesidades de estima: A partir de este nivel en la escala, las necesidades son consideradas como superiores, ya que, al contrario de los niveles anteriores, una vez alcanzados, nunca llega a satisfacerse plenamente. En este nivel se distinguen dos categorías: las de autoestima (autor respeto, reconocimiento, independencia y logro) y las relacionadas con la reputación de la persona (status, reconocimiento, respeto aprecio). 5. Necesidades de autorrealización: Maslow ubica en este nivel a los individuos que han satisfecho sus necesidades básicas (las descritas anteriormente). Pero que presentan otra serie de necesidades que orientan al individuo hacia una mayor proyección personal. (utilización plena de los talentos individuales, realización del potencial etcétera)

6.5.2 Teoría del tríptico motivacional social (3n) de David McClelland

La teoría Motivacional de McClelland ha tenido gran influencia dentro del área de la motivación en el estudio del comportamiento humano en la organización; a partir de tres necesidades de grado superior en el hombre AFILIACIÓN, PODER Y LOGRO.

1. Afiliación: se define como toda “preocupación” que se refiere a establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra persona. Puede describirse de una manera adecuada esta relación, con la palabra amistad. Cualquier expresión de gusto o querer gustar, aceptar, perdonar, descubre la naturaleza de la relación, pero se excluyen todas aquellas como madre e hijo, hermanos, amantes y otras similares.

2. Poder: engloba todas aquellas tendencias a manifestar un comportamiento dirigido a influir, a dominar y controlar recursos y personas. Según McClellan “es toda preocupación en torno al control de los medios para influir en torno a una persona.” Esta preocupación puede inferirse de las relaciones emocionales ante una situación de predominio, por ejemplo: satisfacción al ganar algo o insatisfacción al perder.

3. LOGRO: De las tres necesidades esbozadas en el planteamiento, ha sido la más ampliamente estudiada en cuanto a su relación, en el plano individual, con el éxito en los negocios y a su nivel social y con el crecimiento económico. El mismo autor afirma que la abundancia de las personas con alta necesidad de logro en un país es factor decisivo en el aprovechamiento de las posibilidades de crecimiento económico. Dentro del desempeño gerencial y empresarial, la necesidad de logro se considera como un elemento primordial que determina la conducta no interpersonal, mientras que a la necesidad de afiliación y la necesidad de poder determina la conducta interpersonal y social.

6.5.3 Modelo contingente de motivación de Victor Vroom

Su modelo se basa en la “Motivación para producir “que depende de tres factores: - Los objetivos individuales: Fuerzas de voluntad para alcanzar los objetivos EJ: dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. - La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales Ej.: un trabajo cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su trabajo (horas extras, por ejemplo), puede tener una fuente de motivación para producir más.

La capacidad del individuo de inferir en productividad. Ej.: un empleado que cree que su trabajo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado. En resumen: La motivación por la producción depende de:

- a) Los objetivos individuales generando expectativas
- b) La relación percibida entre productividad y objetivos personales, Esperando recompensadas
- c) La capacidad de influir en el aumento de la productividad de la organización.
Relación ente expectativas y recompensas.

6.5.4 Teoría de la expectativa de E. Lawler

Edward Lawler aportó evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Lawler concluyó que: - Las personas desean ganar dinero, porque lo consideran un medio eficaz para la satisfacción de sus necesidades fisiológicas, de seguridad y de autorrealización. - Las personas consideran que su buen desempeño es necesario para obtener más dinero. Si las personas creen que existe relación entre las diferencias de remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador (Cano, 2017).

6.6 Retribución

Este atributo del CO está definido en la encuesta ECO como: “Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo” (Toro, 2010, p. 42). Este concepto se deriva de la teoría de la Equidad de Adams (1963, en Toro, 1992) la cual propone que las personas constantemente comparamos los aportes que hacemos en el trabajo (contribución) con lo que se obtiene a cambio (retribución) y, el saldo de este balance, lo confrontamos con el de la relación contribución-retribución de un “otro significativo” en quien se identifican características en común que lo hacen susceptible de comparación. Este otro de comparación puede ser alguien que pertenece a la misma empresa en un cargo en el que se identifican condiciones similares o pueden ser personas que se encuentran en otras organizaciones y que tienen características en común, como por ejemplo el nivel de educación, el rango del cargo, el área de conocimiento, entre otras. En la categoría de contribución se puede incluir todo lo que la persona aporta en su trabajo como su experiencia, formación, esfuerzo, edad, apariencia física, entre otros y en la categoría de retribución no se encuentra solamente la compensación económica sino también todos aquellos beneficios que se derivan del trabajo, como la variedad de la tarea, el reconocimiento, las posibilidades de acceder a actividades extra laborales, entre otros. Por esta razón, se entiende que la variable

en cuestión no se refiere únicamente al carácter monetario del cargo, también lo hace a las percepciones que las personas tienen sobre la equidad en el manejo de todos los beneficios a los que pueden acceder en la empresa. Continuando con la teoría de la equidad, al realizar la comparación se puede llegar a tres conclusiones posibles:

1. Juicio de Equidad: surge cuando se considera que el saldo de la propia contribución y retribución es igual al del otro con que se compara.
2. Juicio de Inequidad por Sobrecompensación: La persona juzga que recibe más que el otro de comparación y hace una contribución equivalente o recibe la misma compensación por un aporte menor.
3. Juicio de Inequidad por Subcompensación: se presenta cuando la persona obtiene una retribución inferior a la del otro de comparación, cuando ambos hacen una contribución equivalente, o cuando reciben lo mismo, pero para ello se ha tenido que poner mucho más esfuerzo.

6.7 Disponibilidad de recursos

La percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo” (Toro, 2010, p.42). Para ejecutar a cabalidad su trabajo una persona puede necesitar equipos tales como instrumentos de medida, computador, aparatos especializados y demás elementos tecnológicos sin los cuales tendrá dificultad para cumplir con sus obligaciones. También podrá necesitar implementos de oficina o de protección como papelería y formatos, equipos de protección auditiva, uniformes o zapatos especiales o señales de riesgo, además de otras herramientas. Se trata de condiciones que le hacen posible la tarea, se la facilitan o lo protegen de condiciones adversas a su salud, bienestar o integridad física (Toro y Sanín, 2013).

6.8 Condiciones ambientales del trabajo

Tres grupos de condiciones influyen en gran medida en el trabajo:

1. Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, ruido, etcétera.
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etcétera.
3. Condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etcétera.

Higiene laboral

Desde el punto de vista del área de RH, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados (Chiavenato, 2011).

6.8.1 Calidad de vida en el trabajo

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa: se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende sobre todo de la optimización del potencial humano, lo cual opera en función del bienestar de los trabajadores de la organización.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares (Chiavenato, 2011).

6.9 Trabajo en Equipo

“Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa” (Toro, 2010, p.42). Esta dimensión organizacional no debe confundirse con la competencia personal de trabajar en equipo, en la que se evalúan condiciones individuales que habilitan a

una persona para trabajar en cooperación con otros en la consecución de metas comunes. Se trata en este caso de la percepción de la existencia en la empresa de políticas o prácticas que promueven el logro de objetivos mediante la acción conjunta.

Katzenbach y Smith (1996) definen un equipo como un grupo de personas con destrezas que se complementan, con un compromiso común, con un conjunto de metas de desempeño y con un enfoque también común que los mantiene mutuamente responsables por su éxito. Por su parte, Hitchcock y Willard (1995, en Morales, 2000) proponen que el “tejido conectivo” de un equipo está constituido por las destrezas complementarias (interdependencia) y la responsabilidad mutua por los resultados.

Otro componente de esta variable tiene que ver con el impacto positivo que el trabajo en equipo representa para la empresa, a través del logro de resultados favorables y convenientes para la organización. El trabajo en equipo requiere además algunas condiciones previas para generar resultados de calidad. Entre estas la exigencia del trabajo conjunto por encima del individual, en el que se estimule al personal por la ejecución colectiva de la tarea y donde el trabajo con otros se convierta en una forma necesaria de ejecutar las actividades, convirtiéndose en el modo preferido de hacer las cosas en la organización. La comunicación efectiva y la ausencia de conflictos también son condiciones que favorecen este tipo de trabajo (Toro y Sanín, 2013).

El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo coordinado en el que los participantes intercambian sus experiencias, para lograr objetivos comunes. Básicamente el trabajo en equipo consiste en realizar una acción entre un grupo de personas. Esta modalidad de trabajo requiere un amplio sentido de la unión y empatía de los integrantes del grupo. Es de vital importancia concretar un acuerdo de armonía, para apoyar las distintas ideas que surjan en el camino a la elaboración del proyecto.

Es un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre sí que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes, con alto grado de compromisos, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque coordinado por lo cual se considera mutuamente responsable (Ministerio de Salud de Perú, s.f.).

El trabajo en equipo aventaja ampliamente el trabajo individual, ha sido la clave del éxito en millones de empresa en proceso de expansión; multiplica las posibilidades de generar conocimientos nuevos y motivar el aprendizaje. Es importante señalar que una persona no compartirá sus conocimientos a menos que exista un ambiente de confianza e interdependiente. Es un elemento poderoso que estimula la creación de ideas; en él se combinan las habilidades y experiencias de sus miembros y en un complemento de iniciativa y el desempeño individual, ya que estimula altos niveles de compromiso hacia fines comunes (Guía técnica, 2001).

6.9.1 Características del trabajo en equipo

Se realizan actividades y funciones que se llevan a cabo por diferentes personas que buscan metas en común.

Comparten responsabilidades los integrantes del equipo.

Las actividades se deben hacer en forma coordinada.

Planificación de tiempo, esfuerzo, actividades y metas.

Canales de comunicación abiertos entre los integrantes del equipo y el resto de los compañeros laborales.

El trabajo en equipo se basa en desarrollar las actividades con estrategias.

Al interior del equipo de trabajo se debe fomentar la armonía, la solidaridad, la ayuda mutua para un mejor desempeño.

6.9.2 Principios básicos del trabajo en equipo

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común.
2. Todo integrante del equipo de trabajo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le permite ser asignado.
3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
4. Un equipo debe tener buena comunicación interna.

5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
6. Brindar estímulos en el equipo.

6.9.3 Proceso de Cambio de la organización para adaptarse al equipo de trabajo

Es necesario tener un líder comprometido con su equipo, un equipo de trabajo motivado y competente, pero más aún es imprescindible contar con una organización flexible al cambio, dispuesta a asumir las etapas de desarrollo que le llevarán al éxito. Según Carol Gilmore y Humberto de Moraes Novaes (1996), “un equipo como cualquier otro grupo, se desarrolla en sus propias etapas”. La etapa inicial es la de formación y los miembros exploran cuidadosamente sus roles, status y relación con el dirigente. Es posible que los miembros estén entusiasmados por cuenta y tengan optimismo hacia el éxito de sus objetivos planteados en la creación de un excelente equipo.

6.10 Toma de Decisiones

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Robbins (2009) indica que la toma de decisiones “Se considera habitualmente como una elección entre alternativas”. El proceso de toma de decisiones es una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión.

A lo que agregan Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) expresan que toma de decisiones es “la que aborda la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción”.

6.11 Trato interpersonal

Esta variable del Clima Organizacional (CO) explora dos aspectos importantes de la calidad de la vida de relación en el trabajo. Se trata de las percepciones de Cooperación y Respeto, cada una de las cuales se puede examinar por separado para valorar su contribución individual a las percepciones de la calidad del trato interpersonal en el trabajo. La variable

de Trato Interpersonal se define como la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto (Toro, 2009a). Las percepciones que las personas tienen del respeto y la ayuda mutua en el trato entre compañeros de trabajo tienen alta incidencia en la calidad del clima en general.

6.12 Conflicto

El conflicto se concibe generalmente bajo la connotación de lucha, combate, antagonismo, discrepancia, confrontación y se asimila con lo negativo y adverso; pero en la actualidad se hace necesario cambiar ese pensamiento y debe asimilarse como sinónimo de crecimiento y desarrollo, toda vez que el objetivo es llevarlo a niveles de conciliación. El conflicto es un proceso inevitable en ambientes sociales y constituye una situación en la que se debe tomar una decisión entre diferentes caminos alternativos y planes de acción. En términos generales, el conflicto surge del enfrentamiento de diferentes intereses y de factores de poder, autoridad y dominación.

6.12.1 Clasificación

Con base en sus causas o sobre los hechos pueden ser sobre los objetivos, sobre los medios o sobre los valores; con base en los comprometidos, interpersonales, intergrupales; con relación a su etapa de desarrollo: latentes, advertidos, experimentados.

6.12.2 El conflicto y la dirección

Hoy se habla de entrenar a los directivos para enfrentar el conflicto, sobre todo en habilidades de negociación, con un propósito fundamental, utilizar el conflicto como factor de crecimiento y desarrollo. Los principios de la Dirección organizacional incluyen dos aspectos fundamentales. a. El principio de resolución de conflictos con base en la conciliación de intereses. b. El principio del aprovechamiento del conflicto, utilizando como vehículo positivo y aprovechamiento para empujar el desarrollo de la organización. Se deduce entonces que el gerente o supervisor debe ser creativo, tolerante, pluralista e inteligente ante el manejo del conflicto, ya que este es connatural para la organización e inherente al uso del poder.

6.12.3 Condiciones que predisponen al conflicto

Existen tres condiciones que son inherentes a las organizaciones y que pueden desencadenar en el conflicto. a. Diversificación y diferenciación de actividades, lo que a su

vez implica diversidad de intereses y diferente uso del poder. b. Recursos complicados: hace referencia a que la limitación y escasez de los recursos, puede generar competencia y abuso de poder y trato inequitativo. c. Actividades interdependientes: la organización como sistema implica interrelación de elementos, áreas o personas, lo que brinda oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otro.

6.12.4 Resultados del conflicto

Se espera que el manejo inteligente del conflicto por la alta dirección genere condiciones de crecimiento y desarrollo, no obstante, el conflicto deja resultados como:

1. Estimula sentidos de efecto y acompañamiento y uso positivo de las energías
2. Fortalece sentimientos de identidad y pertenencia a la organización
3. Despierta la creatividad y la innovación ante la necesidad de solucionarlo
4. Controla y armoniza el poder
5. Puede desencadenar sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad
6. Aumenta la cohesión grupal, poniendo en peligro en muchas ocasiones a la libertad individual
7. Genera desgaste de energías
8. Lleva a una parte a bloquear la actividad de la otra
9. Mal orientado perjudica las relaciones interpersonales

6.13 La percepción en la organización

La percepción es la capacidad para seleccionar, organizar e interpretar nuestras sensaciones. La percepción es el proceso de organización e interpretación de la información sensorial que permite reconocer el sentido de los objetos y los acontecimientos. como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización

La percepción se puede considerar como la capacidad de los organismos para obtener información sobre su ambiente a partir de los efectos que los estímulos producen sobre los sistemas sensoriales, lo cual les permite interactuar adecuadamente con su ambiente.

En el proceso de la percepción están involucrados mecanismos vivenciales que implican tanto al ámbito consciente como al inconsciente de la psique humana. En contra de la postura que circunscribe a la percepción dentro de la conciencia han sido formulados planteamientos psicológicos que consideran a la percepción como un proceso construido involuntariamente en el que interviene la selección de preferencias, prioridades, diferencias cualitativas y cuantitativas del individuo acerca de lo que percibe (este proceso se denomina preparación); al mismo tiempo, rechazan que la conciencia y la introspección sean elementos característicos de la percepción (Abbagnano, 1986).

La percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y, por otro lado, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones. Las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado moldeadas por pautas culturales e ideológicas específicas aprendidas desde la infancia. La selección y la organización de las sensaciones están orientadas a satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas de los seres humanos, mediante la búsqueda de estímulos útiles y de la exclusión de estímulos indeseables en función de la supervivencia y la convivencia social, a través de la capacidad para la producción del pensamiento simbólico, que se conforma a partir de estructuras culturales, ideológicas, sociales e históricas que orientan la manera como los grupos sociales se apropian del entorno.

La percepción depende de la ordenación, clasificación y elaboración de sistemas de categorías con los que se comparan los estímulos que el sujeto recibe, pues conforman los referentes perceptuales a través de los cuales se identifican las nuevas experiencias sensoriales transformándolas en eventos reconocibles y comprensibles dentro de la concepción colectiva de la realidad (Vagas, 1994).

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa (Departamento Administrativo de la Gestión Pública, [DAGP], 2001)

Según Likert, (citado por Brunet, 2004) existen ocho dimensiones para medir la percepción del clima:

1. Los métodos de mando: es la manera como se ejerce la autoridad de los superiores.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: los procesos mediante los cuales se espera motivar a los empleados y a sus necesidades
3. Las características de los procesos de comunicación: las estrategias e instrumentos de comunicación y su implementación.
4. Las características de los procesos de influencia: la relación e interacción de jefe/empleado para el conocimiento y aplicación de los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: la estipulación y claridad de las funciones para cada empleado respecto a la pertinencia de la información que se les otorgue.
6. Las características de los procesos de planeación: los parámetros bajo los cuales se acuerda los procesos para la elaboración de los objetivos y demás directrices.
7. Las características de los procesos de control: la realización y distribución del control sobre las peticiones que se presentan en la empresa.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planeación y los resultados deseados.

“El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales” (DAGP, 2001).

7. Preguntas directrices

¿Cuáles son los factores que tienen mayor incidencia en el clima organizacional y/o laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua?

¿Cómo se categorizan los factores que inciden en el clima organizacional y/o laboral del del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua?

¿Cómo afecta el clima organizacional el desempeño de las actividades: liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, conflictos, ¿mecanismos de reclutamiento y toma de decisión?

¿Cuál es la percepción en relación al clima organizacional y/o laboral que tienen los colaboradores del Instituto de Geología y Geofísica?

¿Qué actividades son las más indicadas para ser incorporadas al plan de mejora del clima organizacional y/o laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua?

8. Operacionalización de variables

Objetivos específicos	VARIABLES	Conceptos	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Identificar los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua.	Clima organizacional y laboral	"Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento" (Chiavenato, 2009)	Ambiente físico	Liderazgo Comunicación Motivación	Entrevista
	Conflicto laboral		Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo Toma de decisiones Negociaciones Convenio colectivo	Encuesta
	Actitud hacia el cambio		Estructura organizacional	Políticas de estímulos Responsabilidades Delegación Modelo de reclutamiento	Observación
	Políticas de contratación		Identidad institucional	Modelo de selección	
Evaluar los resultados de los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua.	Hallazgo de los factores	Es la determinación por parte de un usuario si una alegación esta infundada o no. Se debe registrar un hallazgo para cada alegación de la investigación para que así se pueda resolver la investigación. Un usuario resuelve la investigación basándose en los hallazgos relacionados con las alegaciones.	Ambiente físico	Comunicación Motivación	Relaciones interpersonales
			Relaciones interpersonales	Responsabilidades	Estructura organizacional
			Estructura organizacional	Políticas de estímulos Toma de decisiones	Identidad institucional
			Identidad institucional	Trabajo en equipo Delegación	
Elaborar una propuesta de plan de mejora del clima organizacional y laboral del instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua	Plan de mejora		Software para el análisis de datos	Metas Objetivos	Resultados
			Resultados estadísticos	Estrategias	
			Informe	Acciones Recursos	
			Identidad institucional	Indicadores Recursos Responsable Fechas	

9. Diseño metodológico

El diseño metodológico es una descripción ordenada de las estrategias y procedimientos que permitirán la recopilación y el procesamiento de los datos para facilitar el análisis de la información para dar respuesta al fenómeno estudiado.

9.1 Tipo de estudio

El diseño metodológico de esta investigación se precisa en el enfoque y el tipo de investigación, como el propósito principal es poder contar con un diseño previo para la recolección y clasificación de datos para obtener resultados que den repuestas a los objetivos planteados, el estudio es descriptivo porque consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. En este caso los aspectos laborales, físicos e ideológicos que influyen en el clima.

Es de corte transversal porque ocurre en un tiempo determinado, durante el primer semestre del año 2021. El estudio transversal se define como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido. Este tipo de estudio también se conoce como estudio de corte transversal, estudio transversal y estudio de prevalencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

9.2 Enfoque de la investigación

Según las características del problema encontrado, este estudio se enmarca en el enfoque mixto del tipo cualitativo-mixto (CUAL-cuan) ya que se busca conocer el fenómeno desde adentro, desde la perspectiva de los actores involucrados, por tanto, es un estudio descriptivo, de corte transversal. Un estudio mixto comienza con un planteamiento del problema que demanda claramente el uso e integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se seleccionó el paradigma naturalista debido a que los aspectos referidos al clima organizacional son características no cuantificables del problema. Este paradigma permitió responder a interrogantes desde diversas perspectivas y lograr así describir de una forma más completa los aspectos del problema a partir de la acción y participación del personal y

miembros del equipo directivo, colaboradores (administrativos y docentes) en el clima organizacional.

El enfoque cualitativo se define como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. En un estudio de este tipo con enfoque cualitativo no se prueban hipótesis, sino que se van generando durante el proceso y se van refinando conforme se recaban los datos o son un resultado del estudio (Hernández, 2006).

Por tanto, esta investigación pertenece al paradigma cualitativo, que pretende diagnosticar y analizar el clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores del IGG-CIGEO. Sin embargo, el estudio cuenta con respaldo cuantitativo dado que se apoya en algunas técnicas de este enfoque a fin de dar mayor sustento al estudio. Las etapas en las que suelen integrarse los enfoques cuantitativo y cualitativo son fundamentalmente: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, el muestreo, la recolección de los datos, los procedimientos de análisis y/o interpretación de los datos (resultados) (Mora-Ellis, 2006).

Taylor y Bogdan (1984) expresan que las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en: investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa; Hernández, Fernández y Baptista (2003) aducen que el enfoque cualitativo se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en método de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Su propósito consiste en “reconstituir” la realidad, tal y como la observan los autores de un sistema social previamente definido.

Dentro del tipo de investigación es posible indicar que el método empleado es la descripción, puesto que pretende describir el fenómeno encontrado, mediante la recolección y análisis de datos sin medición numérica. Para ello, se construyó una matriz de descriptores que permitiera darle salida a las interrogantes o cuestiones planteadas acerca de los elementos que conforman el clima organizacional dentro del IGG-CIGEO.

9.3 Técnicas y métodos de recopilación de datos

El proceso de recopilación de datos y el debido procesamiento que permita posteriormente su análisis requiere de diferentes fuentes para obtener una visualización precisa y completa acerca de la problemática en estudio, en este sentido, a continuación, se describen las técnicas aplicadas en esta investigación.

Partiendo de la matriz de descriptores y el diseño metodológico de la investigación, se emplearon las técnicas y estrategia siguientes: observación, entrevista y encuesta, aunque la encuesta es una técnica que requiere análisis cuantitativo, no desvía el enfoque cualitativo del estudio ya que lo que se pretende es comprender el contexto desde la experiencia vivida por los protagonistas, para lo cual se mantuvo una perspectiva analítica como observador externo sin interrumpir, alternar o imponer puntos de vista personales; sino cómo se desarrollaron los hechos, en un ambiente natural.

La observación: constituye uno de los métodos a los que se ha asignado mayor relevancia a lo largo del desarrollo de la ciencia. Permite obtener información primaria sobre el comportamiento del objeto tal y como éste se presenta en la realidad, o comprobar las secuencias empíricas de las hipótesis. La observación debe ser consciente y sistemática, facilita el tratamiento de la información recogida (Bueno, 2003). Los propósitos de la observación son explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de aspectos de la vida social, describir comunidades, contextos o ambientes; así mismo las actividades que se desarrollan en estos, las personas que participan en tales actividades y los significados de las mismas; comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, textos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas; generar hipótesis para futuros estudios (Hernández, 2006).

En este sentido la observación se empleará para determinar la forma de actuar de los trabajadores ante ciertas situaciones; se observará la forma en que se dan los procesos entre el personal, por ejemplo: cómo se organizan con sus compañeros, su disposición para el trabajo en equipo, la organización de las actividades, uso de canales de comunicación, cumplimiento a las responsabilidades, entre otros aspectos.

La entrevista en profundidad puede definirse como personal y no estructurada que utiliza la indagación exhaustiva para lograr que un solo encuestado hable libremente y

expresen en forma detallada sus persuasiones y sentimientos sobre el tema. El objetivo es llegar más allá de las reacciones superficiales del encuestado y descubrir las razones fundamentales de sus actitudes y comportamiento. Para Bueno (2003), la entrevista permite la comparación de la información proveniente de diferentes entrevistados; facilita la medición; aparece como más confiable; minimiza los errores que se pueden introducir en el refraseo de preguntas; es numerable, lo que implica una pauta de interacción verbal inmediata y personal entre el entrevistador y un respondiente.

Esta interacción incluye factores más complejos que el simple intercambio de preguntas y respuestas verbales, lo que hace que la entrevista rebase el simple proceso mecánico e incorpore elementos psicológicos. Hernández (2006), expresa que la entrevista es una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

La encuesta es uno de los métodos que permite obtener información sobre fenómenos y procesos, que no puede ser adquirida a partir de la observación directa ni de los distintos documentos existentes. Una encuesta planificada y realizada de manera metódicamente correcta facilita el análisis de muchos hechos y situaciones sociales. Es un buen medio para obtener datos acerca del estado de la opinión social, de la conciencia y la conducta de las personas. Bueno (2003) afirma que las encuestas constituyen instrumentos de recolección de información mediante la aplicación de un cuestionario cuidadosamente diseñado, a una muestra aleatoria pero representativa de individuos del sector social seleccionado. En este estudio se aplicó una encuesta a trabajadores para conocer su opinión sobre el estado de los elementos que conforman el clima organizacional del Instituto.

9.4 Técnica de procesamiento de datos

Los datos recopilados mediante la encuesta serán procesados con el software Excel del paquete Office; se aplicarán los cálculos de porcentajes, se elaborarán tablas estadísticas para reflejar los datos obtenidos. Se realizará el cruce de parámetros para la triangulación de la información y ver la relación entre los datos obtenidos a través de la encuesta, la entrevista y la observación

9.5 Técnicas de análisis de la información

Primero se diseñaron matrices de análisis para reducir la información contenida en los diferentes instrumentos aplicados según informantes o técnica, luego los datos obtenidos con las encuestas se procesaron mediante el programa Excel del paquete Office, el cual permite hacer cálculos y aplicar formulas estadísticas a los datos obtenidos con instrumentos cuantitativos, con el fin de calcular parámetros que permitieran profundizar en el análisis de los factores asociados con el clima organizacional. Se extrajo el análisis porcentual de las preguntas más relevantes y se realizaron gráficos con el mismo software.

9.6 Población y muestra

El estudio se realizará en el Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-MANAGUA en el periodo del primer semestre del 2021, Para definir la población como “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Salazar, 2008, citando a Selltiz, 1980 y Hernández, 2006, p .238) la población o universo para esta investigación está conformada por todos los trabajadores del IGG-CIGEO, el que cuenta con 33 miembros. Dentro de esta población la forma de contratación está definida de la siguiente forma:

Contratos permanente docentes y administrativos, contratos temporales docentes y administrativos.

La muestra estuvo integrada por 20 trabajadores del IGG-CIGEO; dado que es una población finita, la muestra se calculó mediante la fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Siendo

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%)

Para una población conformada por 33 individuos, con un nivel de confianza de 1.96 y el máximo de error estimado en el máximo de 5% la muestra sugerida será de 14.6, es decir 15 integrantes. Sin embargo, a fin de incluir a un mayor número de colaboradores se agregaron cinco miembros más a la muestra para un total de 20.

10. Análisis de resultados

En la siguiente sección se abordan los resultados obtenidos de las herramientas de recopilación de información encuestas y entrevistas que fueron aplicados a colaboradores (investigadores y administrativos) y directivos del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua, así como los resultados obtenidos a través de guía de observación, que dan respuesta a la problemática objeto de estudio que tiene como propósito: Analizar el clima organizacional y/o laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua, durante el primer semestre del 2021.

El desarrollo de los resultados se presentará en el orden de los objetivos propuestos en la investigación, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Identificar los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua.
2. Evaluar los resultados de los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del IGG.
3. Elaborar una propuesta de plan de mejora del clima organizacional y laboral del IGG.

En cada uno de estos se abordan las variables y sus indicadores desde la perspectiva de los colaboradores y directivos, basado en el análisis de los datos generados por los instrumentos aplicados y su coincidencia con la teoría citada.

Objetivo 1. Identificar los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua.

En relación con el primer objetivo se realiza análisis de los resultados de acuerdo a las variables e indicadores en el correspondiente orden:

Clima organizacional

Goncalves (2000) afirma que el clima organizacional dentro de las instituciones “se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo”. Es el entorno interno de una organización donde un grupo de personas desarrollan sus actividades de trabajo, bajo un sin número de condiciones emocionales y de percepción en su vida cotidiana de cada uno de estas.

Al consultar mediante la encuesta a los colaboradores sobre la clasificación del clima organizacional, se identificó que el 35% considera que en el Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua existe un excelente clima organizacional y/o laboral, el 20% indica que es muy bueno, el 15% afirma que es regular y el restante 30% lo considera malo. Estos resultados se muestran en la Figura 1.

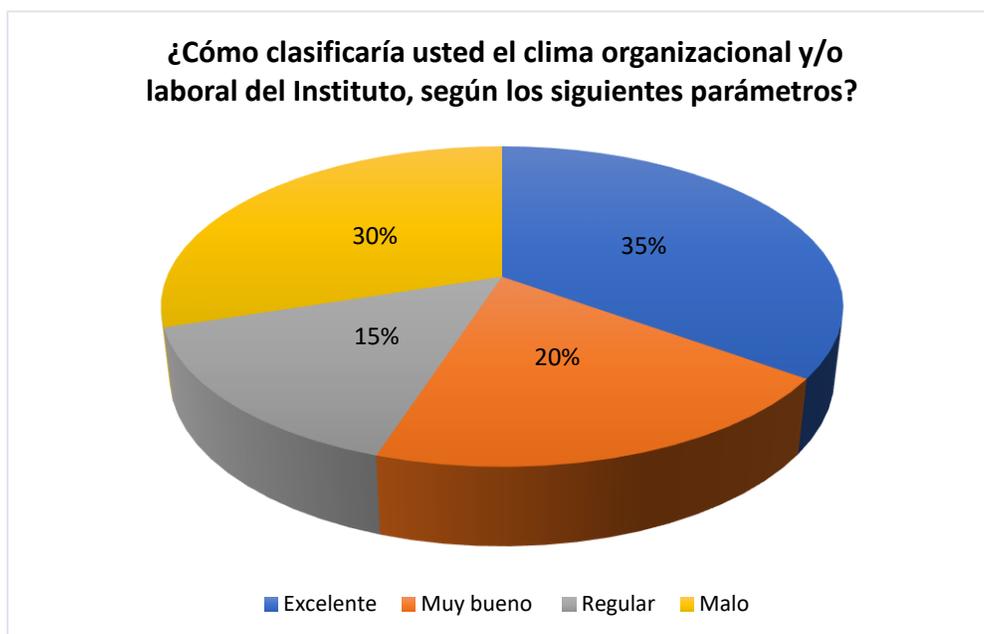


Figura 1. Clasificación de Clima Organizacional y/o Laboral

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua.

A partir del concepto anterior de clima organizacional y los resultados arrojados por la encuesta se puede interpretar que el clima organizacional y laboral del instituto permite el desempeño de los colaboradores y facilita el cumplimiento de sus objetivos.

Liderazgo

Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo debe ser un factor de alta incidencia, que permita lograr alto nivel de productividad, incentivado desde la conducta laboral y la relación constante del grupo de trabajo (Castro, 2003). Los verdaderos líderes se identifican por motivar a sus equipos de trabajo en forma constante, además de transmitir su entusiasmo al equipo en pro a la consecución de los objetivos organizacionales buscando incentivar la

creatividad, innovación en la labor que desempeñan tendientes a generar de forma personal y grupal un valor agregado (Bryman, 1996).

Al consultar a los colaboradores del IGG-CIGEO sobre el tipo de liderazgo y la forma en que se presenta, se obtuvieron los resultados siguientes: el 20% de ellos califica el tipo de liderazgo que se ejerce como excelente, el 35% indica que es muy bueno, el 30% lo percibe como bueno y el restante 15% percibe que es regular (Figura 2).

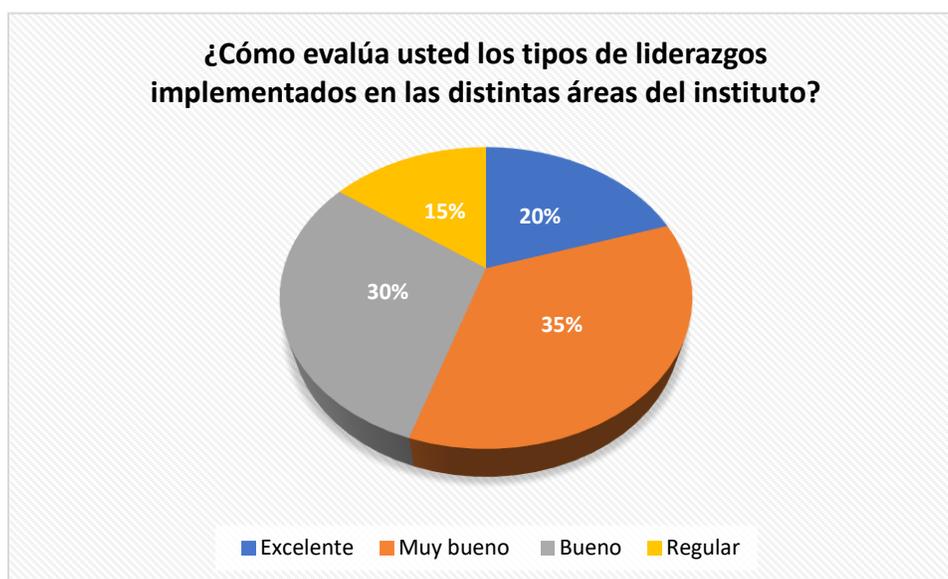


Figura 2. Evaluación de los tipos de liderazgos en el Instituto.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua.

Acerca del liderazgo implementado en el IGG-CIGEO, los directivos afirman que es una organización sencilla encabezada por una directora y un subdirector, aunque también existen líderes gremiales, equipos de trabajo y grupos de trabajadores con intereses afines que permiten el surgimiento de líderes a menor escala.

Según los resultados obtenidos y la interpretación del concepto anterior, se puede decir que existe buena aceptación del tipo de liderazgo que se practica en el Instituto por parte de los responsables, lo cual es clave para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Comunicación

La comunicación en la organización implica muchos aspectos. “Para comprender su importancia y mejorar la habilidad de comunicar en cualquier clase de actividad que desempeñemos, debemos comprender el proceso, los factores que determinan la comunicación y los efectos que produce” (Arias, 1978). La buena comunicación dentro de una organización asegura que los empleados conozcan la información; entonces cuanto mayor es la gestión comunicativa la sensación de ansiedad disminuye y existe menos pérdida en el tiempo; también se evitan murmuraciones, tergiversaciones al obtener una información incompleta; por esto es preciso que existan espacios para el intercambio de ideas o participación (De Castro, 2014).

En referencia a esta variable, de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, se muestra que el 45% de los colaboradores percibe como excelente la comunicación presente en las áreas de Dirección, Subdirección, Administración y entre colaboradores, el 50% la percibe como muy buena y el 5% como regular (Figura 3).

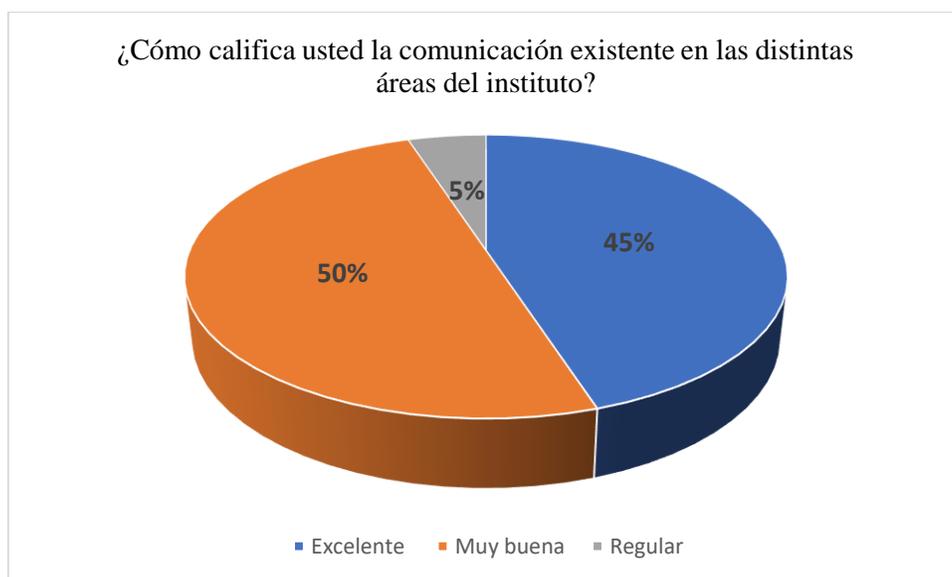


Figura 3. Clasificación de la comunicación existente en el Instituto.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua.

Desde la perspectiva de los trabajadores la comunicación con la Subdirección es la mejor percibida (35%), seguida por la Dirección (25%) y la Administración (20%); el resto (20%) corresponde a la evaluación de la comunicación con los coordinadores de área (Figura 4).

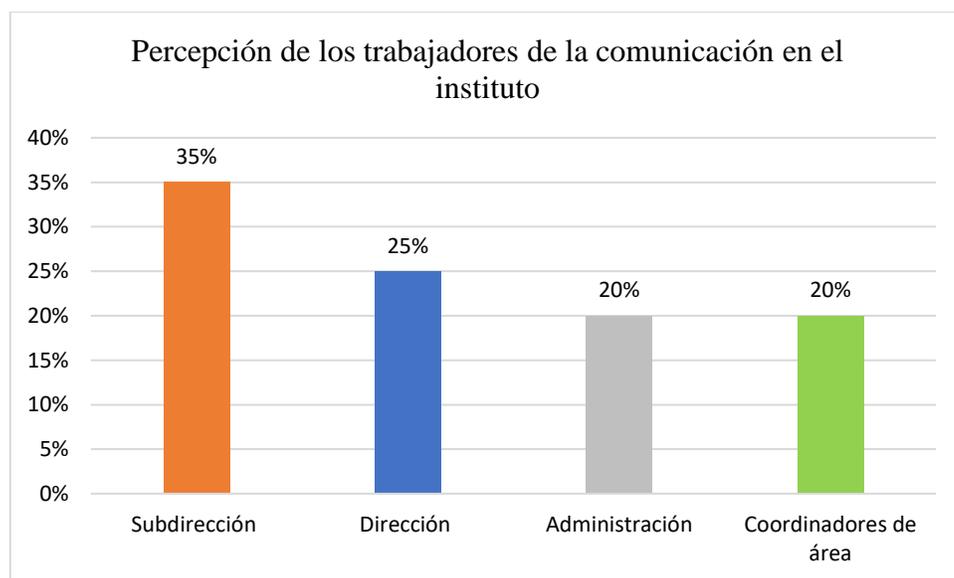


Figura 4. Calificación de la comunicación por parte de los trabajadores del Instituto, basado en su percepción.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua.

La entrevista realizada a los directivos reflejó que la comunicación es fluida entre ellos y el personal; consideran que ha tenido un avance importante en cuanto a los canales de comunicación utilizados, prevaleciendo la comunicación de forma oral; sin embargo, en ocasiones la comunicación escrita es percibida como una medida coercitiva por ser evidencia de las notificaciones. Un correo electrónico o una orientación escrita es tomada con recelo y, en ocasiones, tiende a levantar ciertas expectativas en el personal.

La guía de observación reflejó que en ocasiones se emplean los canales adecuados para la transmisión de la información y algunas veces se recurre a canales informales como el celular, redes sociales como WhatsApp y de forma verbal.

Entre los mecanismos de comunicación escrita más utilizados son los informes anuales, semestrales y trimestrales. Las metas y objetivos a corto y mediano plazo son conocidas por el personal mediante asambleas informativas, donde también se dan a conocer el estado actual de la institución en cuanto a actividades ejecutadas y estados financieros.

Toma de decisiones

Robbins (2009) indica que la toma de decisiones “Se considera habitualmente como una elección entre alternativas”. El proceso de toma de decisiones es una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión.

La toma de decisiones individual es parte importante del comportamiento organizacional. Pero la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones (Robbins y Judge, 2009).

En lo concerniente a esta variable los resultados obtenidos al consultar a los colaboradores de la participación en la toma de decisiones, un 70% de los encuestados, consideran que existe participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones, un 15% respondieron que a veces se les toman en cuenta y un 10% que no se les toma en cuenta.

Relacionando el concepto de toma de decisiones con los resultados encontrados (70%) que es muy significativo desde el punto de vista de los trabajadores se sienten tomados en cuentas como equipos de trabajos para participar en la toma de decisiones, esto es un factor muy importante para motivarles y que se sientan comprometidos con el cumplimiento de los objetivos y metas propuesta, el (15%) considera que a veces son tomados en cuenta, (10%) considera que no es tomado en cuenta que representa 2 colaboradores, (5%) no sabe si su opinión es tomada en cuenta al tomar las decisiones Figura 5.

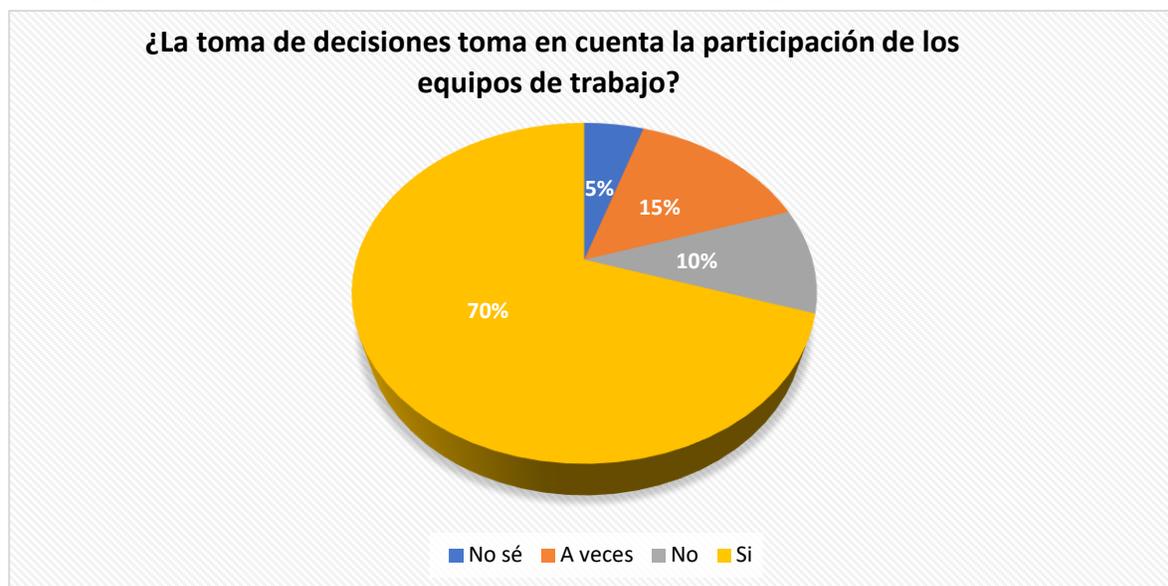


Figura 5. Opinión sobre la participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua.

Para los directivos la toma de decisiones que se implementa tiene aceptación en los colaboradores, aunque en ocasiones expresan su inconformidad.

Motivación para el trabajo en equipo

Según Chiavenato (2015) la motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Está determinada por tres factores claves: las necesidades, el impulso y los incentivos.

De acuerdo con los resultados obtenidos el 55% de los encuestados considera que se implementan políticas motivacionales, el 30% piensa que a veces se utiliza alguna política y el 15% considera que no. Si se toma en consideración que se encuestó a 20 personas, solamente tres consideran que no existe esta política en la institución.



Figura 6. Políticas de motivación para trabajo en equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua.

La motivación es un factor de mucha importancia dentro de un colectivo de trabajo; es esencial que existan políticas definidas para que los trabajadores se sientan motivados a colaborar entre sí para fortalecerse y apoyarse colectivamente en función de alcanzar los objetivos propuestos como institución. Dicho esto, se podría considerar que los trabajadores del instituto en su mayoría encuentran esta motivación dentro de su equipo de trabajo, sin embargo, se podría incrementar este porcentaje si se estableciera e implementación una política más efectiva.

Para evaluar estos dos indicadores desde la perspectiva de los directivos se realizó la siguiente pregunta ¿La dirección del IGG-CIGEO implementa alguna política motivacional para fomentar el trabajo en equipo? Ellos respondieron que en el IGG-CIGEO las estrategias de motivación para el trabajador está en concordancia con los implementados en la UNAN-Managua, aunque los directivos y representantes sindicales procuran mejorar esas formas

incorporando otros incentivos. Como una política del instituto se procura tomar en cuenta a todos los colaboradores e insertarlos en actividades que fomente el trabajo en equipo, para esto se realizan jornadas de trabajo, actividades deportivas, actividades lúdicas etc., también se busca que en el desarrollo de sus tareas se colaboren entre las áreas del instituto.

Toma de decisiones

Para tomar decisiones se debe hacer un análisis y elegir entre varias opciones de acción. El proceso de toma de decisiones es complejo y depende tanto de las características individuales de quien toma la decisión como de la situación en que está inmerso y de la forma en que percibe la situación (Chiavenato, 2009).

En lo que respeta a esta variable se realizó la siguiente pregunta a los directivos ¿Para la toma de decisiones se incluye la opinión de los trabajadores? A lo que respondieron que las decisiones se discuten en un Concejo de Centro, conformado por la Dirección, la Subdirección, la Administración y los representantes sindicales de docentes ATD y administrativos SITRA; por lo cual se puede afirmar que están representados los trabajadores. Desde la opinión de los directivos, esta estrategia ha dado buenos resultados porque evita las especulaciones y el personal se siente representado. “En donde sea necesario sí se incluye la opinión de los trabajadores, pero hay algunas decisiones que se deben tomar y hacer el trabajo operativo” (Ulloa, 2022).

También existen situaciones en las cuales cada miembro del equipo puede tomar sus propias decisiones sin consultar a sus superiores. Los trabajadores consideran que al momento de tomar decisiones se considera la participación de los equipos de trabajo.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo facilita el intercambio de información y experiencias entre los participantes para lograr objetivos comunes. En el IGG-CIGEO se desarrollan proyectos, propuestas y se organizan eventos, lo cual demanda el trabajo colaborativo entre miembros de iguales o distintas áreas.

Desde los directivos se promueve el trabajo en equipo y se ha demostrado que los resultados son mejores; sin embargo, no todos los trabajadores tienen disposición para integrarse a esta metodología porque no son conscientes de los valores, la misión, visión y

las metas de la institución. Solo unos cuantos trabajan de forma colaborativa con otros compañeros.

Once de los trabajadores consideran que las autoridades intentan motivar al personal para promover el trabajo en equipo.

La guía de observación refleja que la disposición para el trabajo en equipo es una cualidad compartida por todo el personal, lo cual facilita el desempeño de todos en colectivo y los resultados más eficientes en cada asignación.

Conflictos laborales

El conflicto es el comportamiento evidente que surge de un proceso en el cual una unidad relacionada con otra trata de perseguir sus propios intereses en sus relaciones con otras. Para que exista conflicto entre las unidades al menos una de las partes debe ejercer una interferencia deliberada en busca de un objetivo. El conflicto es una situación de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre sus propias metas. En relación con esta variable, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores indican que un 70% respondió que tiene conocimientos que se han generado conflictos laborales en los últimos 5 años, el 20% asegura que no tienen conocimiento que se han dado conflictos laborales y el 10% dice desconocer.



Figura 7. Se han generado conflictos laborales en el Instituto en los últimos 5 años.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua

Políticas de estímulos

En lo concerniente a las políticas de estímulo, se consultó con los colaboradores cuáles áreas implementan políticas de estímulo, entre las áreas administrativas y docente. La Figura 8 muestra que de acuerdo con los resultados un 60% respondió que ambas áreas aplican políticas de estímulo, un 20% opina que todas las áreas administrativas, y un 20%, que ninguna.

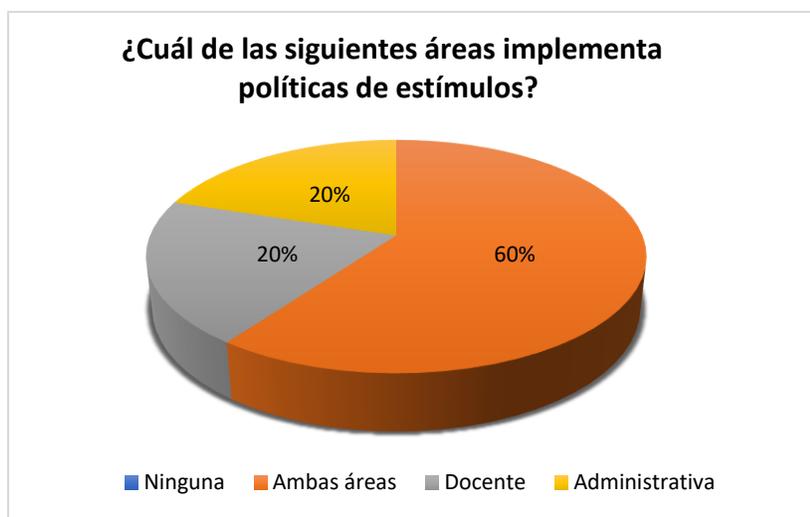


Figura 8. Áreas que implementan políticas de estímulos.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua

Estos resultados tienen relación con los resultados encontrados mediante la revisión de los convenios colectivos existentes con los organismos gremiales tanto de personal administrativo (SITRA) como de personal docente (ATD), los que se consideran un medio de estímulo para el personal en toda la UNAN-Managua, de la que es parte los colaboradores del IGG-CIGEO.

Tipos de estímulos

Para una motivación en las instituciones, no necesariamente los factores motivacionales tienen que ser monetario, puede estimularse al trabajador brindándole un trato justo, capacitaciones, promociones etc. En este sentido, los tipos de estímulos implementados en el Instituto, según los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los

colaboradores, son el diploma, con un 55%, el reconocimiento público, con el 35% y otros, con un 10%.

Esta práctica se considera importante porque toda persona necesita de estímulos y que se reconozca la importancia de su desempeño en la vida laboral, es por esto que este factor se debe tener muy en cuenta.



Figura 9. Tipos de estímulos que se implementan en el instituto.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua

Para evaluar este aspecto se preguntó a los directivos ¿Qué tipos de aspectos sirven de motivación en el desempeño de los trabajadores? Ellos afirmaron que el salario es una fuente de motivación; el personal sabe que la Universidad cuenta con salarios que le permiten al colaborador tener un nivel de vida bastante digno; otra forma de motivar al colaborador es hacer entrega de diplomas de reconocimiento en el desempeño de sus funciones, por trabajo en equipo, antigüedad, disposición, formación profesional, entre otros. Además de los reconocimientos morales se entregan canastas o tarjetas navideñas, se gestionan programas de formación continua tales como cursos, diplomados, maestría; se buscan becas para estudios, participación en aplicación en convocatorias de proyectos. Con esto se incentiva a continuar ese proceso e involucrando en trabajo de campo al área administrativa.

Los trabajadores son conscientes de los tipos de estímulos implementados en el Instituto, tanto por los directivos como los promovidos por los gremios. La mayoría reconoce las políticas de incentivo y motivación implementadas en el Instituto de implementan e indica que son propiciadas tanto por el área administrativa como la docente.

Tipos de negociación laboral

En el ámbito institucional, la negociación es el resultado de una situación determinada, que esta puede incidir de manera positiva o negativa en la institución. Con relación a este factor los colaboradores respondieron de la siguiente forma: un 53% afirmó que las negociaciones son direccionales y un 47% respondió que las negociaciones son colectivas. Los resultados se muestran en la Figura 10, donde se observa que se practican ambos tipos de negociaciones, de lo que se puede deducir que el tipo de negociación estará relacionada con el tipo de situación que se dé solución a través de las negociaciones.



Figura 10. Tipos de negociación que se implementan en el Instituto.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua

Objetivo 2. Evaluar los resultados de los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua.

Estructura organizativa

Con relación a la estructura organizativa del Instituto los directivos consideran que es sencilla y sigue las normativas y disposiciones de la UNAN-Managua; cuenta con el cargo con nivel de dirección, y la Subdirección. Quienes toman las decisiones del funcionamiento del Instituto; en la parte administrativa se encuentra el Administrador quien tiene a su cargo un equipo de apoyo; existe un coordinador de área y uno de macroproceso que lidera a un equipo de colaboradores.

La estructura organizativa garantiza la ejecución de funciones de regulación y control. Se trabaja en la planificación de las distintas actividades y en ocasiones las actividades son supervisadas por los directivos.

Teniendo un indicador de la valoración de los directivos en lo relacionado a las variables de ambiente físico y estructura organizativa.

La guía de observación reflejó que la organización al igual que la entrevista inicia evaluando la estructura organizativa del instituto.

Sobre el criterio, La estructura organizativa garantiza la ejecución de funciones de regulación y control, fue contestada con la afirmación que sí.

Liderazgo

Desde la perspectiva de los directivos, todos saben quiénes son los líderes que dirigen el instituto y reconocen quiénes son las autoridades elegidas; sin embargo, en ocasiones no se les ve como tales. Es conocido por los directivos que algunos miembros del personal opinan que los directivos son jóvenes y debido a esa condición, las decisiones tomadas algunas veces son buenas otras veces erradas. El personal espera que los directivos sean pacientes y asuman con sutileza los conflictos generados por cada miembro del equipo. Cuando se delegan funciones el personal percibe que hay preferencias de los directivos hacia algunos miembros. Los directivos son conscientes de que el personal espera mayor

sensibilidad sobre los asuntos del colaborador, menos favoritismo, procesos más eficientes y espacios para ser escuchados.

Comunicación

También se consultó a los colaboradores si consideran que la comunicación existente entre las distintas áreas contribuye a un clima organizacional y laboral adecuado; se obtuvieron los resultados siguientes: el 90% opina que la comunicación contribuye al clima, mientras el 10% piensa que no es así. La comunicación establecida entre el personal y los directivos obtuvo una aceptación del 70% mientras la comunicación entre los miembros del personal obtuvo un 20%, por lo cual se puede afirmar que aporta al clima organizacional (Figura 4).

Cambios y comportamiento institucionales

Actualmente no existe organización que logre iniciar un entorno firme, e inclusive las empresas grandes necesitan ser orgullosos de competir por algo nuevo. Esto conlleva a tener nuevas ideas y obtener los mejores resultados (Robbins y Judge, 2013). El objetivo de cambio de una organización es buscar aumentar la efectividad entre los cambios y comportamientos de las organizaciones (Chiavenato, 1995).

Referente a los cambios realizados en los últimos cinco años en el instituto, un 50% de los encuestados consideran que los cambios ocurridos no han provocado inestabilidad en el clima, un 35% afirma que, si han provocado inestabilidad, y un 15%, respondieron que no saben.



Figura 11. Los cambios que se han realizado en el IGG-CIGEO/UNAN-Managua, en los últimos 5 años han provocado inestabilidad en el clima organizacional y/o laboral.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua.

Toda organización necesita renovarse para que los cambios conduzcan a resultados más eficientes, muchas veces estos cambios son percibidos por los trabajadores como dramáticos que llegan a causar una serie de inestabilidad en las organizaciones. El IGG-CIGEO no ha sido ajeno a la implementación de cambios, y a reacciones diversas en los colaboradores, los que se refleja en los resultados obtenidos mediante la investigación, a pesar de que un porcentaje significativo considera que han generado inestabilidad, a medida que se logra asimilar estos cambios se estabiliza y los resultados son beneficiosos para toda la institución porque inciden positivamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La entrevista a los directivos arrojó información que no coincide en su totalidad con lo afirmado por los trabajadores. Según los primeros, los cambios de los últimos años han afectado la consolidación de una cultura organizacional, debilitando la identidad institucional con la UNAN-Managua porque se mira al Instituto ajeno a la Universidad. Se ha generado cierta inestabilidad por la renuncia de algunos compañeros que trabajaban desde hace mucho tiempo en el IGG-CIGEO, lo cual ha debilitado el desempeño técnico y científico. La impresión de los directivos es que los cambios de dirección de los últimos años han dejado

algunas huellas en el personal; la actitud de algunos miembros hacia los directivos es confrontativa, lo cual genera tensión en el ambiente. Además, el personal normalmente espera que sus solicitudes sean resueltas de forma inmediata.

Comunicación

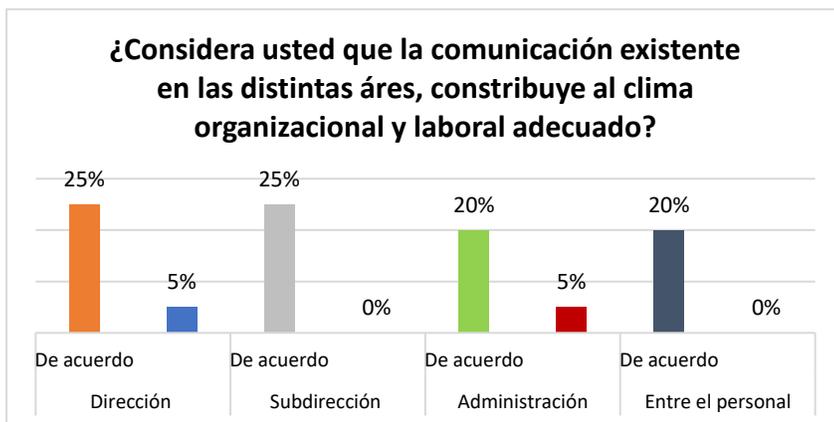


Figura 12. La comunicación existente en las distintas áreas del Instituto.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua.

Por su parte, los trabajadores tienen una opinión generalizada de que la comunicación existente entre las distintas áreas contribuye a un clima organizacional y laboral adecuado; 18 de los trabajadores encuestados afirman esto y únicamente 2 están en desacuerdo.

La percepción acerca de la comunicación refleja que las áreas directivas propician el intercambio de información entre los trabajadores y sus superiores, lo cual es oportuno para asegurar un buen clima organizacional. Por su parte, los directivos indicaron que algunos mecanismos de comunicación necesitan mejorarse porque en ocasiones se presenta intrusión en las funciones entre directivos y contradicciones que son aprovechadas por el personal.; esto puede ser beneficioso para la ejecución de labores. La comunicación directa y horizontal se ven favorecidas por la estructura organizacional, la cantidad de colaboradores y el espacio del edificio; “quien sabe aprovechar este espacio desarrolla mejor su trabajo, pero quien no sabe, se salta los canales y pueda generar incomodidad” (Ulloa, 2022).

Liderazgo y conflicto

Con respecto al liderazgo versus conflictos, los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores reflejan que un 30% considera que el estilo de liderazgo de los directivos genera conflicto laboral, el 25% piensa que son las políticas de promoción o ascenso de cargo, el 20% afirma que son las tomas de decisiones administrativas y un 10%, que las políticas de estímulos y 10% que no hay ninguna causa que genere conflictos. Al sumar todos los valores obtenemos que el 85% de los encuestados piensa que hay situaciones que generan conflictos lo que es muy representativo.

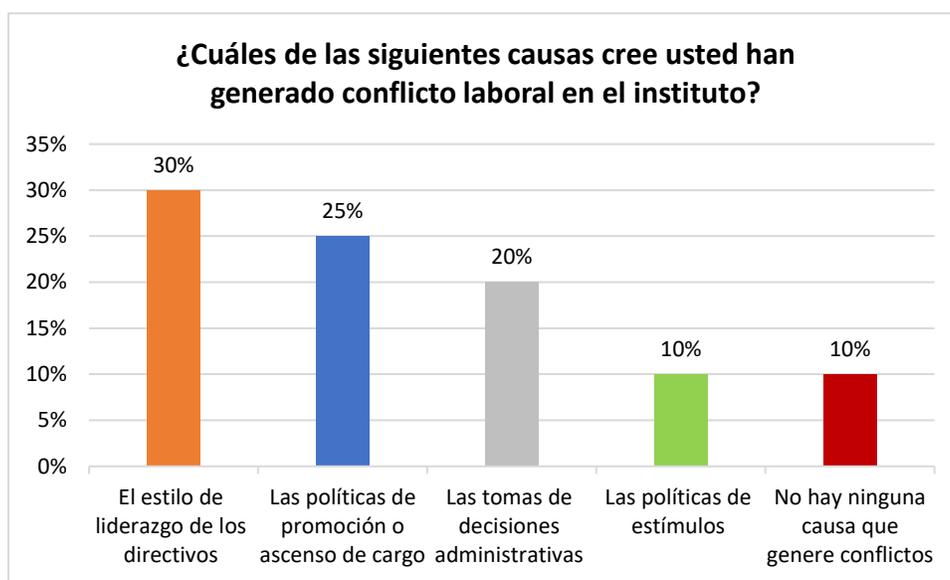


Figura 13. Causas que han generado conflictos laborales en el Instituto.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua.

Los conflictos laborales son vistos como un fenómeno natural dentro de las organizaciones ya que es la interacción entre personas la aceptación o el reconociendo de estos hace que se tome la acción pertinente y no escale a una mayor proporción lo que vendría a incidir sobre los objetivos y meta institucionales, relacionando los hallazgos con la teoría conceptual resulta interesante que el 85% en general ven que en el instituto hay causas que generan conflictos.

Los directivos afirman que debido a los grupos de compañeros que se conforman se establece cierta confianza entre el personal; las acciones de cada miembro apoyado en esa confianza tienden a generar conflictos cuando se hacen bromas, cuando se falta a la honestidad, cuando se recarga de trabajo a un compañero o cuando hay giras de campo y las obligaciones y disposiciones son diferentes para los participantes.

Según los directivos los aspectos que generan más conflictos se destacan: las relaciones interpersonales y las formas de trato, inconformidad por las tareas delegadas, los chismes, falta de comunicación, falta de compromiso con compañeros con las tareas que les corresponden, prejuicios y predisposición ante ciertas situaciones o compañeros, poca disposición para el trabajo en equipo, falta de sensibilidad de los directivos, desinterés del personal docente por el personal contratado con fondos propios.

Para mitigar el impacto de los conflictos se procura abordar cada situación reuniendo a los involucrados, al igual que a los representantes sindicales para que se expongan los diferentes tipos de vista, se escucha y posteriormente se trata de tomar la mejor decisión que deje satisfacción entre ambas partes. El SITRA es quien más aportes brinda cuando se presentan estas situaciones.

Relaciones entre colaboradores

El respeto es un valor que se expresa mediante las relaciones con los semejantes; en una institución toma más relevancia porque un grupo de personas interactúa cotidianamente en un buen lapso y espacio. Por tanto, el respeto debe prevalecer para mantener buenas relaciones entre los colaboradores. En este sentido, la encuesta aplicada a los colaboradores reflejó que un 85% de los encuestados, entre docentes y administrativos, considera que existe un ambiente de respeto entre el colectivo, un resultado muy significativo que demuestra una solidez a nivel gremial, y contrariamente solo el 15% considera que no existe este ambiente de respeto.



Figura 14. Existe un ambiente de respeto entre los trabajadores del Instituto.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua

Las relaciones interpersonales son percibidas por los directivos como un elemento positivo con oportunidades de mejora. Reconocen que dependen en gran medida del estado emocional de cada persona, aunque en lo que refiere al trabajo se comparte la idea de mantener la armonía. Las relaciones son cordiales, aunque en ocasiones ciertas actitudes tienden a afectar el desempeño. Existe colaboración cuando el personal se enfoca desarrollar sus actividades y cumplir con su plan de trabajo. Sin embargo, se presentan chismes y situaciones negativas que dañan la bienandanza del instituto. El personal socializa en ciertos horarios conformando grupos de conversación entre ellos y, en ocasiones, algunos interfieren en las labores de los demás.

Funciones de cada cargo

En referencia a la definición de las funciones del cargo que desempeña cada colaborador de acuerdo con los resultados obtenidos a través de las herramientas de recopilación de datos, como se muestra en la Figura 14, un 50% de los colaboradores encuestados considera que sí están bien definidas, un 30% responden que no están bien definidas y el 20% considera que a veces se definen de forma clara. Ese 50% que encuentra

alguna objeción en lo referido a las funciones del colaborador en su cargo que desempeña, es considerado significativo que podría estar ocasionando algún malestar.

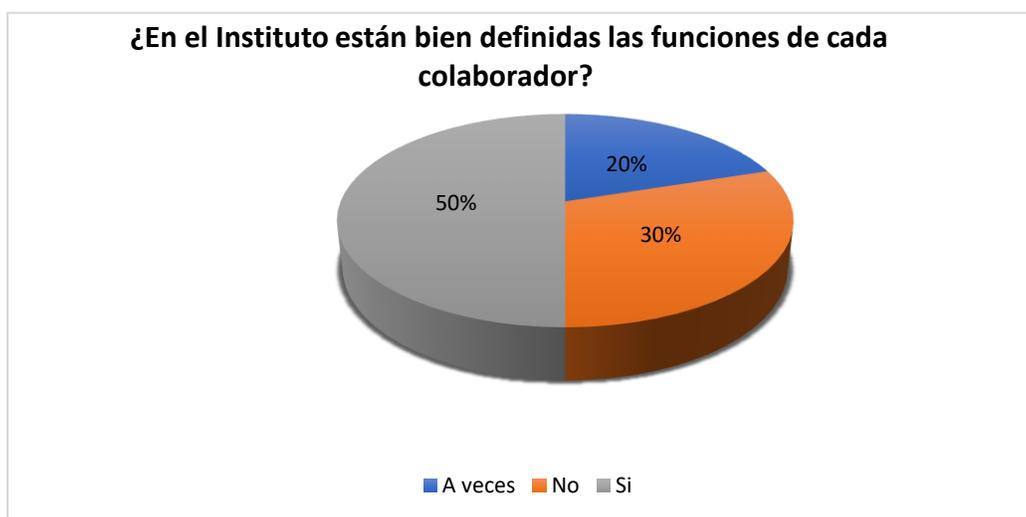


Figura 15. Definición de funciones de cada colaborador.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua

Ambiente físico

El ambiente físico es un factor determinante para el buen desempeño de las actividades laborales. En relación a este, se consultó a los directivos cómo evalúa el ambiente físico del IGG-CIGEO, quienes consideran que el instituto cuenta con las condiciones para el desarrollo del trabajo de cada uno de los colaboradores, hay buenas herramientas de trabajo, acceso a internet y oficinas acondicionadas. De igual manera existen espacios adecuados y cómodos; se brinda mantenimiento en las instalaciones, para que estén al servicio de los colaboradores y del público en general.

Problemas personales y familiares

Un trabajador con problemas familiares estará preocupado por eso y se distraerá de sus labores; su situación económica también lo distrae. Los compañeros se entristecen cuando pasa algo malo en algún familiar de algún compañero y se trata siempre de ser solidario y apoyar como se puede.

Responsabilidad

La falta de responsabilidad de parte del trabajador genera conflictos que deben tratarse con rapidez para evitar que progresen. El sector más afectado por este aspecto es el gremio de trabajadores administrativos y en ocasiones el de docentes. Algunos colaboradores fallan en asumir sus responsabilidades lo que implica llamados de atención, tiempo para analizar la situación, retrasos en la ejecución del trabajo. Cuando se trabaja con poca responsabilidad, se estropea los objetivos estratégicos planteados y esto crea retraso en todo, además de incomodidad e incluso falta de compañerismo, ya que se recargan los trabajos a compañeros que si desarrollan su labor con esmero y entusiasmo.

Algunas veces la falta de responsabilidad y compromiso desmotiva al resto del personal, quien es consciente de sus responsabilidades y las de sus compañeros; a pesar de ello, no todos cumplen con sus tareas. El área administrativa podría ser la más afectada, sin embargo, dado que todos los trabajos se articulan, la falla en un área afecta directamente la parte investigativa, la parte técnica y de docencia.

En ocasiones muestran cierta aversión a cumplir asignaciones delegadas por sus superiores. “Los conductores generan inconformidades y malos entendidos” (Calderón, 2022). Para asegurar el cumplimiento, las actividades ejecutadas por cada miembro son evaluadas periódicamente.

La mayoría de los trabajadores piensa que las funciones de cada trabajador están bien definidas (10); el resto se divide entre quienes opinan que no (6) y quienes no están seguros (4).

Convenio colectivo

Los beneficios y derechos del trabajador en general se respetan con base en el convenio colectivo; aunque algunos compromisos laborales son evadidos con apoyo de los aspectos ambiguos del mismo convenio. De manera general, sí se respeta, tanto los directivos como SITRA y ATD hacen su trabajo de concientización para respetar lo establecido en el convenio.

Hay personal en proceso de formación actualmente cuentan con el respaldo de los directivos para la gestión de becas, distribución de asignaciones, logística, sugerencias de

temáticas, entre otros. Esto demuestra la preocupación de directivos y trabajadores por continuar con la formación de los recursos humanos.

Promociones y reclutamiento

Es una opinión generalizada que existe preferencia para reclutar o seleccionar al candidato; aunque el personal no siempre maneja los mecanismos de contratación con que funciona la Universidad. Sin embargo, la encuesta reflejó que la mayoría del personal admite conocer los mecanismos de selección y contratación implementados por las autoridades del Instituto; ocho de ellos indicó que se siguen criterios establecidos por la División de Recursos Humanos de la Universidad, seis que se basan en las decisiones del Concejo Universitario y seis afirmaron que son mecanismos propuestos por la Dirección del Instituto.

A pesar de ser conocidos por la mayoría del personal, se considera que los modelos de reclutamiento y selección del personal provoca conflictos de intereses.

Contrataciones

El proceso de contratación implica la firma de contrato de trabajo donde se establecen las obligaciones y derechos, las relaciones laborales entre el trabajador y el empleador.

El 40% del personal encuestado reconoce que este tipo de trámites es orientado por mecanismos definidos por la Universidad, el 30% indica que son decisiones tomadas por el Concejo Universitario y el restante 30% considera que es responsabilidad de las autoridades del Instituto.

Reclutamiento y contratación

Se puede decir que el reclutamiento es el proceso en el que se aplican un conjunto de técnicas y procedimientos que van dirigidos a identificar posibles candidatos para ocupar puestos vacantes en la Institución, este se inicia con la divulgación del cargo y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Mientras que la selección es “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Institución, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato 2011).

La observación reflejó que la contratación del personal pasa por un proceso que inicia con:

La oficina de Empleo y capacitación de la UNAN-Managua es el área encargada de realizar el proceso de la administración de recursos humanos, iniciando con el reclutamiento, selección y contratación, evaluación al desempeño y capacitación del personal. Para el cumplimiento de cada uno de estos procesos se toma en cuenta lo establecido en el código del trabajo vigente, reglamento interno del personal y el convenio colectivo del trabajo.

El 40% de los encuestados afirma que la entidad encargada de las contrataciones de los nuevos miembros del equipo es la División de Recursos Humanos; el 30% indica que los nombramientos vienen orientados desde el Consejo Universitario y el restante 30% considera que las propuestas para las contrataciones surgen de la Dirección del Instituto.

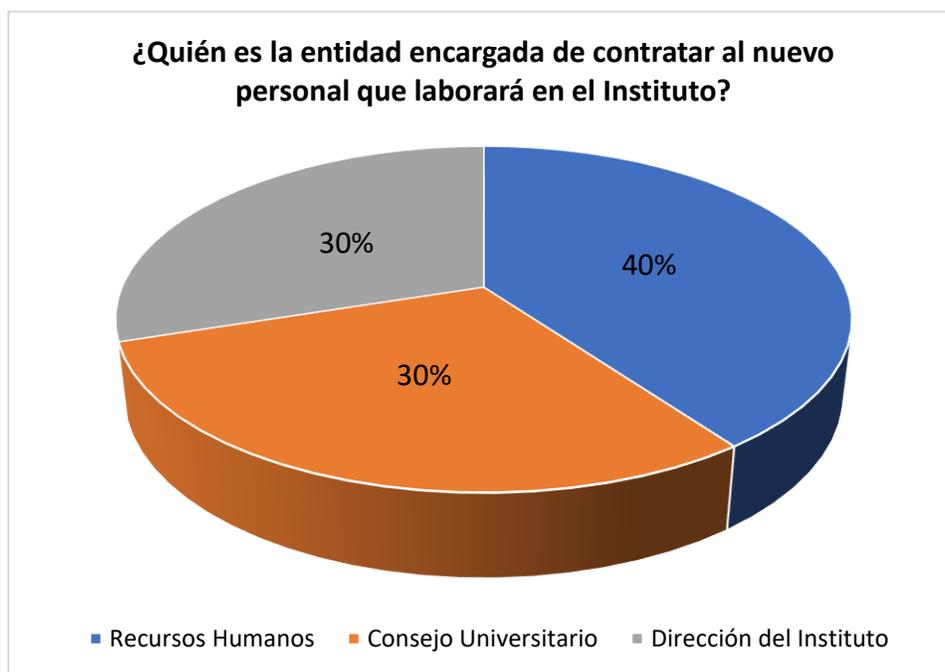


Figura 16. Opinión de los trabajadores sobre las entidades encargadas de las contrataciones.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua

Modelos de reclutamiento y selección

Muchos de los miembros del personal han sido contratados mediante ese mecanismo; el 80% de ellos considera que la forma en que se define quién será contratado no genera conflicto de intereses para asegurar un clima estable. El restante 20% cree que sí es capaz de generar conflictos.

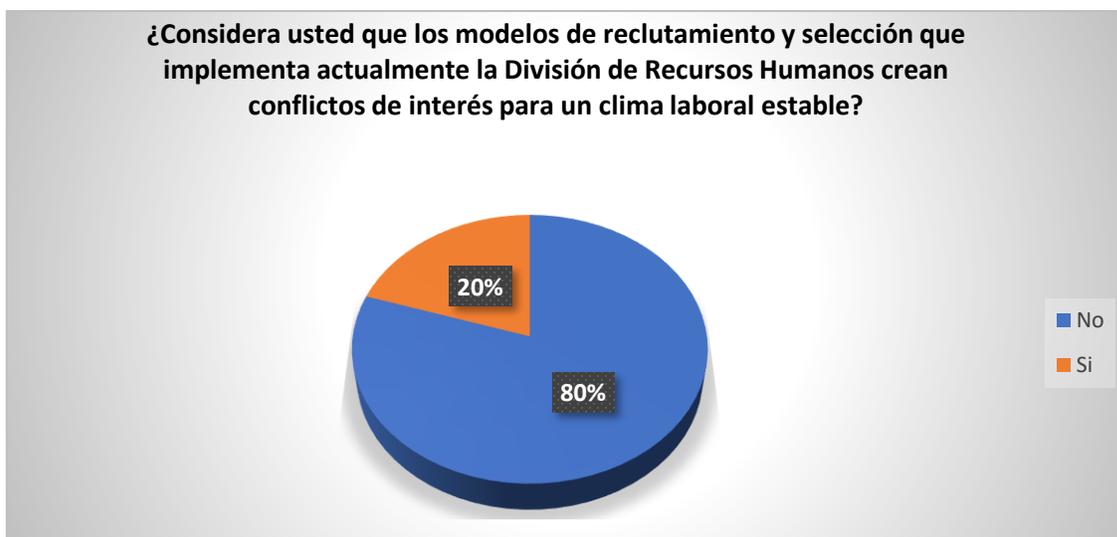


Figura 17. Percepción de los trabajadores sobre los modelos de reclutamiento y selección.

Fuente: Elaboración propia/CJA, encuesta a colaboradores Administrativos y Docentes IGG-CIGEO/UNAN-Managua

11. Conclusiones

El clima organizacional y/o laboral es determinado por diversos factores que a la vez afectan ya sea favorable o desfavorable el comportamiento de los miembros de la organización, y por ende en los resultados de su desempeño y los de la organización. De ahí que es importante conocer como es el clima organizacional laboral si este es agradable, colaborativo, dinámico, respetuoso y responsable, la productividad global e individual crecerá y aumentará la calidad, alcanzando así los objetivos establecidos.

A continuación, se presentan las conclusiones las que se desarrollaran conforme a los hallazgos identificados en el análisis e interpretación de los resultados y en correspondencia a los objetivos del estudio definidos. A continuación:

Analizando el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua, durante el primer semestre del periodo 2021, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta a los trabajadores y la entrevista a los directivos se concluye que

El clima organizacional y/o laboral del instituto permite el desempeño de los colaboradores y facilita el cumplimiento de sus objetivos. Tanto directivos como trabajadores consideran que existe el clima adecuado propiciado por los siguientes factores: las condiciones de infraestructura con que cuenta el instituto son excelentes, modernas, espaciosas, buenos salario, organización y buenas relaciones entre el personal y sus directivos.

Por otro lado, se encontraron otros factores que determinan el clima organizacional y/o laboral con mayor incidencia en el Instituto de Geología y Geofísica, son los siguientes:

La comunicación entre los directivos y el personal es fluida y para establecerla se hace uso de distintos canales, ya sean formales e informales. Los colaboradores consideran que el subdirector es quien facilita una comunicación directa y eficiente; mientras los directivos afirman que los medios formales tienden a ser vistos como una forma de presión entre el personal. Los mecanismos son directos, hay poca jerarquía en la comunicación, lo que permite al trabajador expresarse con facilidad, lo cual favorece.

Existen distintos mecanismos para motivar al personal; además del salario se brindan diplomas de reconocimiento por el buen desempeño, se gestionan becas para programas de

formación continua. El personal es consciente de dichos estímulos y las consideran propicias para el cumplimiento de las funciones de cada miembro.

Los directivos promueven el trabajo en equipo para asegurar el cumplimiento de las metas, pero no todos los trabajadores tienen disposición para este tipo de trabajo. La comunicación es directa y fluida entre directivos y trabajadores y entre colaboradores, lo cual aporta al clima organizacional; sin embargo, los trabajadores se sienten presionados con las comunicaciones escritas. El salario, los incentivos, los reconocimientos verbales y morales son algunas formas de motivación para los trabajadores.

Evaluando los resultados encontrados en cuanto a los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua, se concluye que de acuerdo con la valoración que hacen los directivos en cuanto a las variables con mayor incidencia, así como la percepción de los trabajadores, los aspectos más relevantes son:

Los aspectos que provocan más conflictos y que afectan el ambiente laboral son las formas de trato, los chismes, la falta de compromiso y responsabilidad, la empatía, el estilo de liderazgo, las políticas de promoción y ascenso. El 85% del personal encuentra en la institución situaciones que generan conflictos, entre ellas el estilo de liderazgo, las políticas de promoción y ascenso, la toma de decisiones administrativas y en menor escala, la política de estímulos.

La opinión de los trabajadores y de los directivos no concuerda en cuanto al liderazgo. Por un lado, los trabajadores aprueban el liderazgo y por el otro, los directivos indican que no hay aprobación hacia los líderes. Este aspecto puede incidir negativamente en el ambiente a generar cierta tensión al momento de brindar o recibir una orientación. En cuanto al liderazgo, los trabajadores son conscientes de quiénes son sus líderes, aunque en ocasiones tienen ciertas expectativas sobre la gestión de sus solicitudes, eliminar las preferencias, la sensibilidad sobre sus problemáticas, entre otras. Por su parte, los directivos consideran que los trabajadores no siempre aceptan la figura del líder y buscan representación en otras personas.

A diferencia de los directivos, el personal no ve los cambios generados en los últimos años como un factor causante de inestabilidad en el clima organizacional y laboral. La actitud del personal con respecto a los cambios que se han presentado en los últimos años es en su mayoría a favor. Esto evidencia que los colaboradores aceptan y tienen opinión positiva sobre las decisiones tomadas en el Instituto. Los aspectos de identidad tanto de la UNAN-Managua como del IGG-CIGEO son conocidos por los trabajadores; sin embargo, es necesario reforzar algunos valores, el conocimiento del código de ética y los principios ciudadanos y profesionales.

Los directivos promueven el trabajo en equipo para asegurar el cumplimiento de las metas, pero no todos los trabajadores tienen disposición para este tipo de trabajo. Se respeta lo establecido en los convenios colectivos de docentes y administrativos, especialmente lo que respecta a la formación y educación continua.

Las relaciones interpersonales propician la conformación de grupos de trabajadores con intereses comunes, pero también facilitan que se presenten faltas de respeto, bromas y otras situaciones que causan tensión en el ambiente.

Los mecanismos de reclutamiento y promoción implementados por los directivos están en sintonía con los de la UNAN-Managua. En ocasiones los trabajadores no concuerdan con algunas decisiones porque consideran que causan conflictos de intereses. La falta de responsabilidad de algunos compañeros provoca conflictos entre sus compañeros y esto afecta los procesos investigativos, técnicos y docentes.

Elaborar una propuesta de plan de mejora del clima organizacional y laboral del instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua.

De acuerdo a lo antes planteado, y dando cumplimiento al objetivo número 3 del presente estudio se ha preparado una propuesta de plan de mejora del clima organizacional y laboral del instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua, tomando en cuenta los resultados y las valoraciones que han dado los directivos y los colaboradores donde se enmarcan el estilo de dirección, comunicación interna, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, identidad y estructura, conflicto.

PLAN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y/O LABORAL DEL INSTITUTO DE GEOLOGIA Y GEOFISICA UNAN-MANAGUA.

Objetivo 1. Identificar los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua.

Ítem de estudio	Objetivos	Estrategia	Acciones	Indicadores	Recursos	Responsable	Fecha O Plazo
ESTILO DE DIRECCIÓN	Fomentar un estilo de dirección democrático (participativo) a través del reconocimiento la opinión de los colaboradores	Campaña informativa sobre la dirección democrática implementada en el Instituto	Hacer sondeos con los líderes sindicales para conocer la opinión de los colaboradores sobre el estilo de dirección Realizar reuniones periódicas para informar al personal sobre las decisiones relevantes, enfatizando en la participación de los líderes sindicales como representantes de los trabajadores y partícipes de las decisiones implementar un buzón de sugerencias interno para plantear ideas innovadoras y propuestas creativas	Liderazgo Relaciones interpersonales Comunicación	Humanos Físicos-Instalaciones. Técnicos Audiovisuales Informe financiero	Directora, subdirector, administrador	II semestre 2022

COMUNICACIÓN INTERNA	Diagnosticar la eficiencia de los mecanismos de comunicación interna implementados en el IGG-CIGEO	Diagnóstico de la comunicación interna	<p>Realizar una encuesta sobre las vías de comunicación más usadas por el personal, las más confiables y las menos empleadas, las razones por las cuales resultan más confiables y efectivas</p> <p>Realizar una revisión de las vías más empleadas para informar aspectos relevantes del trabajo, así como las usadas para notificar sobre temas secundarios</p> <p>Hacer uso de los medios más efectivos y aceptados por el personal para informar</p>	Comunicación Liderazgo	Computadora Internet Formulario de Google u Office 365	Directora, subdirector, administrador, responsable de comunicación	Julio-agosto 2022
----------------------	--	--	--	------------------------	--	--	-------------------

Objetivo 2. Evaluar los resultados de los factores que inciden en el clima organizacional y laboral del Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua

Ítem de estudio	Objetivos	Estrategia	Acciones	Indicadores	Recursos	Responsable	Fecha O Plazo
TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Promover la conformación de equipos de trabajo mediante el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el intercambio de información</p> <p>Propiciar espacios de convivencia entre el personal de forma equitativa y participativa</p>	Mejores relaciones entre el personal facilitan el trabajo en equipo	<p>Conformar equipos de trabajo para el cumplimiento de tareas específicas de cada macroproceso institucional</p> <p>Monitorear el desempeño y organización de los equipos de trabajo</p> <p>Organizar reuniones mensuales para conocer las ideas, impresiones, percepción y expectativas de los colaboradores.</p> <p>Una capacitación semestral sobre el buen trato, convivencia, empatía.</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Comunicación</p>	Capacitadores Rúbrica de monitoreo Computadora Proyector	Directivos y responsables de áreas	II Semestre 2022

IDENTIDAD Y ESTRUCTURA	Promover el sentido de identidad y pertenencia institucional	Capacitación sobre identidad y política institucional	Brindar capacitación sobre Ley 89, Código de ética, Estatutos, Manual de marca gráfica, estructura institucional y demás documentos oficiales Evaluar el grado de comprensión de los documentos oficiales mediante test rápidos	Identidad Motivación	Capacitadores Computadora Internet Fotocopias Formulario	Directivos	II Semestre 2022
CONFLICTO	Concientizar a los colaboradores sobre las situaciones que generan conflictos, las formas de evitarlos y resolverlos	Taller sobre conflictos laborales	Realizar un taller participativo mediante el estudio de casos sobre los conflictos, fuentes que los generan, formas de evitarlos, mecanismos de solución a los conflictos	Conflictos Relaciones interpersonales Liderazgo Comunicación	Capacitadores Computadora Internet Fotocopias Formulario	Directivos Personal	II Semestre 2022

12. Recomendaciones

A los trabajadores:

Reforzar las relaciones humanas, responsabilidad, iniciativa, identidad institucional, compromiso institucional, tener una visión clara de la metas y objetivos institucionales. Integrarse a actividades recreativas y extralaborales impulsadas por la universidad para salir del estrés. Elaborar autoevaluación de cara al mejoramiento de su desempeño y al fortalecimiento de las relaciones con sus compañeros. Identificar programas de formación continua de su interés para mejorar sus capacidades. Estudiar los reglamentos institucionales y las leyes que rigen el desempeño de la Universidad, así como los documentos que regulan el quehacer del Instituto a fin de fortalecer su compromiso con la institución y el país.

A los directivos:

Promover talleres continuos para la promoción de los valores y principios institucionales. Implementar programas de fomento y fortalecimiento de los factores que tienen mayor incidencia en el clima organizacional y/o laboral. Formalizar la estructura interna, elaborar un reglamento del Instituto y gestionar la aprobación del reglamento interno, reforzando las áreas investigativas, técnica y administrativa. Mejorar los mecanismos de incentivos para el personal de mejor desempeño, reconociendo logros profesionales y aportes al quehacer del Instituto. Impulsar la contratación de nuevos docentes de forma que haya un balance entre docentes y administrativos y para que las tareas de servicio e investigación sean más ágiles y productivas.

Continuar con la resolución de conflictos de forma consensuada con la participación de los sindicatos. Evadir los rumores, especulaciones y comentarios de pasillo infundados. Asegurar al personal las condiciones y medios necesarios para el ejercicio de sus funciones. Elaborar planes de formación continua orientados a mejorar las capacidades laborales y personales de los trabajadores. Generar espacios para que los trabajadores aporten al análisis de su desempeño como directivos y las relaciones con sus colaboradores. Diseñar un plan de fortalecimiento de la identidad institucional mediante el intercambio de información entre los trabajadores de distintas áreas. Desarrollar procesos de inducción para los nuevos miembros y sobre las nuevas responsabilidades de los trabajadores de las diferentes áreas.

Elaborar un plan de mejoramiento del clima para que propicie un ambiente agradable entre el personal del instituto. Demandar mayor participación de parte de los representantes sindicales para asegurar la participación y la expresión de los intereses de los trabajadores. Integrar a los trabajadores administrativos y docentes en la elaboración de planes e informes sobre los macroprocesos institucionales. Desarrollar procesos divulgativos más efectivos y enfocados al quehacer institucional, incluyendo temáticas científicas, técnicas y a los mismos trabajadores.

Diseñar un plan de posicionamiento del Instituto a nivel mediático para fortalecer la imagen interna y externa. Fortalecer la ideología institucional mediante la realización de charlas o conversatorios con el personal. Brindar seguimiento cercano al cumplimiento de las responsabilidades compartidas, la coordinación, la planificación y el equilibrio en cuanto a esfuerzo, tareas y metas entre los participantes.

13. Referencias

- Alle, M. (s.f.). Gestión por competencias, el diccionario.
- Arias, C. (1978). Teoría y proceso de la comunicación. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Turrialba, Costa Rica.
- Arias, F. (1999). El proyecto de investigación: guía para su elaboración. Tercera edición, Editorial Episteme, Caracas, Venezuela.
- Ávila, M. y Dorronsoro (2010). Diagnóstico y plan de mejoramiento administrativo de la empresa productora de Calzado Infantil Colniños LTDA. Tesis para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad De La Salle, Colombia.
- Balmaceda Zamora, H. (2017). Análisis del Clima y Cultura Organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua en el I semestre 2017.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización la organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial Paidós Ibérica, España.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). Administración: Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo. Octava edición, Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores, México.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Nueva York, Harper & Row.
- Bustos, E. (2003). Proceso Administrativo.
- Bryman, A. (1996). Charisma & leadership in organizations. London, Sage Publications.
- Cano, C. (2017). La administración y el proceso administrativo. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia.
- Carbó, J.M., y Pérez, M. (1996). El Liderazgo. En El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad (Ed. Especial Cinco Días. Pág. 159-181). Coopers&Lybrand, Madrid.

- Castillo Villagra, E. (2016). Análisis del Clima Organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN–Managua, periodo 2016.
- Castro, A. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Revista Psicología, cultura y sociedad*, 107 - 122.
- Chacón, V. (2015). Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula; tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar, Campus San Luis Gonzaga, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición, Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores, México.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración en los nuevos tiempos*. Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores, México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Octava edición, Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores, México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición, Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores, México.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152 - 164.
- Departamento Administrativo de la Gestión Pública. (2001) *Clima Organizacional*, DAGP, Bogotá.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México.
- Domínguez R y Garcia S (2005) *Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet*; *Revista Athenea Digital No. 007*, Universidad Autónoma de

Barcelona.; consultado en 22 de junio de 2017; alojado en <http://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewFile/34185/34024>.

Fiske, J. (2010). La comunicación es “una interacción social por medio de mensajes”. Routledge, Inglaterra.

Gregory, N. (2012). Principios de economía. Sexta edición, Editorial Cengage Learning, México.

Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. Cuarta edición, Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores, México.

Guardia de Viggiano, N. (2009). Lenguaje y comunicación. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana; Colección Pedagógica Formación Inicial de Docentes Centroamericanos de Educación Básica; n. 25, Costa Rica.

Hackman, M. Z., y Johnson, C. E. (2013). Leadership: A Communication Perspective. Waveland Press.

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición, Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores, México.

Hernández, S. y Pulido, A. (2011). Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias. Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores, México.

Jaime, P. y Araujo, Y. (Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Revista Decisiones Organizativas, Dialnet.

Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea. Sexta edición, Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores, México

Katzenbach, J. & Smith, D. (1996). The discipline of teams. Harvard Business Review, Classics, Boston, USA.

Kotler, Ph. y Lane, K. (2006). Dirección de Marketing. Décimo segunda edición, Pearson Education, México.

Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. McGraw-Hill, España.

- Lamb, Ch.; Hair, J. y MaDaniel, C. (2011). Marketing. Decimo primera edición, Editorial Cengage Learning, México.
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad* (107-122). <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Maxwell, J. (2001). Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Editorial Caribe, Estados Unidos.
- Morales, J. F. y Sánchez López, M. P. (2002). Relaciones entre estilos de personalidad y satisfacción autopercebida en diferentes áreas vitales. *Psicothema*, vol. 14, núm. 1, 2002, pp. 100-105 Universidad de Oviedo Oviedo, España.
- Münch, L. (2014). Administración: Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Segunda edición, Pearson Educación, México.
- Peteraf, T.; Strickland, A.; Thomson, A. y Gamble, J. (2012). Administración estratégica: Teoría y casos. 18va edición, Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores, México
- Robbins S.P. (1999), "Comportamiento organizacional. Teoría y práctica". 7ma ed. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana, San Diego State University.
- Robbins, S. P. (2002). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición, Editorial Pearson Educación, México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. 13va edición, Pearson Educación, México.
- Sanz Castellón, A. (2016). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN–Managua en el período 2016. Tesis para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial, UNAN-Managua.

- Toro, F. y Sanín, A. (s.f.). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel), editorial L. Vieco e Hijas Ltda.
- Toro, L. (2015), “Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales”, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Vargas Melgarejo, L. M. (1994). Sobre el concepto de percepción. Revista Alteridades, vol. 4, núm. 8, 1994, pp. 47-53 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México.
- Zans, A. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. Tesis de grado para optar al título de: Máster en Gerencia Empresarial. Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua, Nicaragua.
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. Universidad. Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle, N° 27.
- Zuzama, J. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Facultad de Educación, Universidad de les Illes Balears.

14. Anexos

Matriz de Análisis

Indicador	Encuesta	Entrevista	Observación
Liderazgo			
Comunicación			
Motivación			
Trabajo en equipo			
Toma de decisiones			
Negociaciones			
Convenio colectivo			
Políticas de estímulos			
Responsabilidades			
Delegación			
Modelo de reclutamiento			
Modelo de selección			
Política de estímulos			



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial - PROCOMIN

Tema: Clima organizacional y laboral del Instituto de geología y geofísica de la UNAN-Managua, del personal administrativo y docentes durante el período 2021.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

La presente guía de observación se ha elaborado para determinar el estado actual de los aspectos que intervienen en el clima organizacional en el IGG-CIGEO.

Observador:

Lugar:

Fecha:

Criterio	Si	No	En ocasiones
La estructura organizativa garantiza la ejecución de funciones de regulación y control			
El personal tiene claro quiénes son los líderes del Instituto			
Los miembros conocen la realidad de la institución en cuanto a actividades ejecutadas y estado financiero			
Las actividades son planificadas			
Las actividades son supervisadas por los directivos			

Emplean los canales de comunicación			
Existen temas sensibles que no se pueden abordar con algunos miembros del personal			
En ciertos horarios se forman grupos que conversan entre ellos			
Los procesos para el desempeño de cada trabajador están bien definidos			
Cumplen las funciones asignadas			
Las actividades ejecutadas por cada miembro son evaluadas periódicamente			
El personal está de acuerdo con los mecanismos de promoción y crecimiento			
Hay personal en proceso de formación actualmente			
Se muestran conformes con las decisiones tomadas			
El personal se identifica con las políticas y aspectos identitarios del Instituto			
Existen situaciones en las cuales cada miembro del equipo puede tomar sus propias decisiones sin consultar a sus superiores			

Se respetan los acuerdos plasmados en el convenio colectivo de los trabajadores administrativos y docentes			
Muestran en su desempeño motivación por su trabajo			
Algunos interfieren en las labores de los demás			
Son conscientes de sus responsabilidades y las de sus compañeros			
Todos cumplen con sus responsabilidades			
Se muestran anuentes a cumplir tareas delegadas por sus superiores			
Los miembros aprueban los mecanismos de reclutamiento de personal			
Trabajan de forma colaborativa con otros compañeros			
Las metas y objetivos a corto y mediano plazo son conocidas por el personal			



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial - PROCOMIN

Tema: Clima organizacional y laboral del Instituto de geología y geofísica de la UNAN-Managua, del personal administrativo y docentes durante el período 2021.

Estimado participante, la presente entrevista fue diseñada para identificar aspectos relacionados con el clima organizacional del IGG-CIGEO como parte de la tesis de maestría en Maestría Administración de Empresas. Agradezco de antemano su apoyo con las respuestas a este instrumento, las cuales serán de mucha importancia para lograr los objetivos propuestos.

Cantidad de años trabajando en el Instituto: _____

¿A cuál de las siguientes áreas o direcciones administrativas del instituto pertenece usted?

Área / dirección administrativa	Marque con una X

¿Cuántos años tiene trabajando para el IGG-CIGEO?

¿Cómo evalúa el ambiente físico del Instituto?

¿Qué piensa sobre la estructura organizacional del IGG-CIGEO?

¿Cuál es su opinión sobre las relaciones interpersonales establecidas por los trabajadores?

¿Considera usted que los compañeros de trabajo se identifican con los principios, misión y visión del Instituto? ¿A qué se debe?

¿Se trabaja bajo la ética? ¿En qué se fundamenta?

¿El personal del Instituto reconoce el liderazgo de los directivos?

¿Considera usted que los cambios que ha experimentado el Instituto de Geología y Geofísica de la UNAN-Managua desde su creación ha provocado una inestabilidad en el clima organizacional y laboral en los últimos cinco años?

Si

No

Si respondió positivamente a la pregunta anterior explique ¿Por qué?

¿Considera usted que los diferentes acuerdos que se han suscitado en el consejo universitario ha afectado el clima laboral?

Si

No

¿Si respondió si a la pregunta anterior explique por qué?

¿La dirección del IGG-CIGEO implementa alguna política motivacional para trabajar en equipo?

Si

No

¿Al momento de tomar sus decisiones como directivo, lo hace basado en la participación de los equipos de trabajo?

Si

No

¿Cuál de los siguientes tipos de negociaciones se ejecutan en el Instituto?

Negociaciones colectivas o Negociaciones direccionales

¿Usted como directivo implementa alguna política de estímulos para sus colaboradores?

Si

No

¿Qué tipo de estímulos para los colaboradores implementa usted en su área de trabajo?

¿Considera usted, que las faltas de responsabilidad de los colaboradores, crea tensión en el ambiente laboral?

Si

No

¿Considera usted que la falta de responsabilidad de los colaboradores crea tensión en el ambiente laboral? ¿Por qué razón?

¿Qué aspectos generan más conflictos entre los trabajadores?

¿Los problemas personales y/o familiares repercuten en las relaciones laborales?

¿Los mecanismos de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores crean conflictos de intereses? ¿De qué tipo?

¿Cuáles son los mecanismos empleados para la resolución de conflictos internos?

¿Quiénes aportan a la resolución de problemas?

¿Las metas propuestas en los planes operativos son alcanzables gracias a las capacidades de los trabajadores?

¿Qué estrategia se puede implementar para mejorar el clima laboral en el IGG-CIGEO?

¿Qué aspectos del clima organizacional son prioritarios para mejorar en el IGG-CIGEO?

¡Muchas gracias!



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
(UNAN-Managua)
Programa
PROCOMIN
Maestría Funcional en Administración de Empresas**

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Apreciado informante, la presente encuesta tiene como finalidad determinar el estado actual del clima organizacional del Instituto de Geología y Geofísica. El clima organizacional está compuesto por todas las condiciones materiales, servicios y recursos puestos a disposición de los empleados para el desempeño de su trabajo. Incluye recursos humanos y materiales que pueden influir en el rendimiento y la motivación de un trabajador.

A continuación ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca del Instituto de Geología y Geofísica (IGG-COGEO) para el que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguiente: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

Cantidad de años laborando en el Instituto: _____

1. ¿A cuál de las siguientes áreas o direcciones administrativas del instituto pertenece usted?

Área / dirección administrativa	Marque con una X

2. ¿Cómo clasificaría usted el clima organizacional laboral del instituto, según los siguientes parámetros?

Parámetro de evaluación	Marque con una X
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

3. ¿Considera usted que los diferentes acuerdos que se han suscitado en el consejo universitario han afectado el clima laboral?

Si

No

¿Si respondió si a la pregunta anterior explique por qué?

4. ¿Es de su conocimiento que en el Instituto se han generado conflictos laborales en los últimos cinco años?

Si

No

Si respondió positivamente en la pregunta anterior, responda la siguiente:

5. ¿Cuáles de las siguientes causas han generado conflicto laboral en el IGG-CIGEO?

Causas	Marque con una X
Cambios de dirección	
Estilo de liderazgo de los directivos	
Toma de decisiones administrativos	
Reformas a los convenios colectivos	
Políticas de estímulos	
Modelos de reclutamiento del personal	
Modelos de selección del personal	
Políticas de Promociones o ascensos de cargo	
Planes de retiro	

6. ¿Cuál es su opinión acerca de las nuevas políticas de contratación implementadas por las siguientes autoridades?

Instancias de decisiones	De acuerdo	En desacuerdo
Dirección del instituto		
Direcciones o departamentos		
Consejo facultativo		
Consejo universitario		

División de recursos humanos		
------------------------------	--	--

7. ¿Considera usted que la comunicación existente en las distintas áreas contribuya a un clima organizacional y laboral adecuado?

Unidad administrativa	Si	No
Dirección/Subdirección		
Administración		
Docentes		
Personal de apoyo		
Conductores		
Polivalentes		

8. ¿Cómo califica usted la comunicación existente en las distintas áreas del Instituto?

Parámetro de evaluación	Marque con una X
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

9. ¿La dirección del IGG-CIGEO implementa alguna política motivacional para trabajar en equipo?

Si

No

10. ¿Ha sido usted tomado en cuenta para la toma de decisiones en su área de trabajo?

Si

No

11. ¿Cuál de los siguientes tipos de negociaciones se ejecutan en el instituto?

Tipo de negociación	Marque con una X
Negociaciones colectivas	
Negociaciones direccionales	

12. ¿Considera usted, que las faltas de responsabilidad de los colaboradores, crea tensión en el ambiente laboral?

Si

No

13. ¿Cuál de las siguientes áreas se ha visto afectada por la falta de responsabilidad de los colaboradores?

Unidad administrativa	Si	No
Dirección/Subdirección		
Administración		
Docentes		
Personal de apoyo		
Conductores		
Polivalentes		

14. ¿Considera usted, que los modelos de reclutamiento y selección que se implementan actualmente crean conflictos de interés para un clima laboral estable?

Si

No

15. Marque con una X la casilla que coincida con su opinión sobre lo planteado

Ítem	Si	No	Observaciones
En el Instituto los trabajos están bien definidos y organizados.			
Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas			

reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.			
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.			
En este Instituto hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.			Se notó que algunos colaboradores optan por el trabajo individual
Quienes dirigen este Instituto prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.			
Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.			
En este Instituto los errores son sancionados.			
Entre el personal de este Instituto predomina un ambiente de amistad.			
En este Instituto la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.			
En este Instituto existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal			
En este Instituto los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.			
En este Instituto la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones			

de cada uno.			
En este Instituto no existe mucha confianza entre superior y subordinado.			
Las personas están satisfechas de estar en este Instituto.			
Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia el Instituto.			
En este Instituto la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.			
Existe buena comunicación entre los compañeros			
La comunicación entre jefes y subordinados es fluida			
Existen problemas generados por la falta de comunicación oportuna			
El trabajo en equipo es una cualidad compartida por el personal			
Las contrataciones y se basan en las capacidades de las personas			
La promoción del personal es equitativa			
Se informa sobre la gestión de los recursos del Instituto			
El personal tiene claras las metas del Instituto			