



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DE LA SALUD.**

**ESCUELA DE SALUD PÚBLICA.**

**MAESTRIA EN SALUD PÚBLICA**

**2013 - 2015**



**Tesis para optar al Título de Máster en Salud Pública.**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD REGIONAL  
MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ, FAREM-ESTELÍ, DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA (UNAN-MANAGUA),  
MAYO-JULIO 2015.**

**Autor:**

**Larry Omar López Sequeira.**

**Licenciado en Diplomacia y Ciencias**

**Políticas**

**Tutora:**

**Msc. Marcia Ibarra Herrera**

**Docente e Investigadora**

Managua, Nicaragua, septiembre del 2015.

## **Agradecimiento.**

*Dios es grande y brinda la fortaleza y la sabiduría para lograr las metas que en la vida se propongan, por lo que estoy muy agradecido.*

*Familiares y amistades que una vez más han demostrado el cariño y aprecio, por estar conmigo apoyándome en todo momento, sin condiciones ni límites.*

*Al Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud de la UNAN-Managua, por darme la oportunidad en seguir con mi formación profesional y personal.*

*A la UNAN-Managua, en especial a la Dirección de Relaciones Públicas, en su aporte a este peldaño más de mi profesión.*

**...El autor**

## **Dedicatoria**

*A Dios todos mis logros y éxitos.*

*A mi madre Dora Lucrecia Sequeira, por ser motivo de inspiración siempre, el motivo de seguir siempre adelante,*

*A mi hermana y hermanos, que están acompañándome siempre, creyendo en mis acciones y brindándome la confianza y el respaldo en cada paso que doy en mi vida.*

*A mi esposa Ana Belén Tórrez Pérez, por sus consejos y apoyo, en saber que cuento con ella y ser mi confidente, y que estará a mi lado siempre, en el hermoso camino de la vida.*

**... Larry López Sequeira.**

## RESUMEN

Las instituciones, empresas y organizaciones, definen su existencia y modos de ser, de acuerdo al cuerpo de profesionales que le conforman, personas capacitadas en distintos perfiles, para asumir variedad de roles y responsabilidades, teniendo como única meta, el desarrollo de acciones que beneficien a la entidad que le laboran

Estar claro del alto nivel de intervención que los individuos y grupos en la estructura que se encuentran organizados, influye directamente en el tipo de comportamiento que puedan adoptar dentro de la institución, permitiría aportar a la calidad y la eficacia de esta, para la facilidad del alcance de los objetivos planteados.

Visualizar el clima organizacional de la institución, el conocer las principales percepciones que el trabajador tiene respecto de la organización en la que se encuentra, define resultados claves en cuanto al tipo de actitud y comportamiento que todos los empleados podrían adoptar, por tanto la implementación de un diagnóstico de clima organizacional aportaría a las facilidades en la toma de decisiones y ejecución de planes que mejoren la percepción del ambiente laboral.

Identificar la necesidad de un diagnóstico del clima organizacional en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí de la UNAN-Managua, nace debido a la ausencia de aplicación e implementación de este tipo de estudios. Las Facultades regionales anualmente presentan un crecimiento en la demanda estudiantil en el acceso a la educación superior, lo que conlleva a hacer frente con los recursos que se tienen, esta situación requiere de ajustes en los niveles de comunicación y de los niveles de liderazgo, motivación, participación y reciprocidad en su personal, mediante transformaciones en los procesos de decisiones, que mejoren la calidad del servicio docente y administrativo, que logre Facultades Regionales con niveles de calidad sólidos, y permitan ser modelos de cambio para el resto de las facultades de la alma mater.

Se diseñó un estudio descriptivo y transversal, donde el universo de estudio constó del personal de oficinas administrativas que a diario atienden a la comunidad estudiantil y público en general. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional.

Los principales resultados del estudio en la FAREM-Matagalpa apuntan hacia la existencia de un ambiente laboral no apropiado.

En general, se concluyó que el clima organizacional presenta una categorización No Satisfactorio, por debajo de la medición esperada. Teniendo niveles negativos en las variables Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

Se recomendó la creación de una oficina de desarrollo organizacional, que controle la percepción de los trabajadores con respecto a la institución, a la vez que se encargue de evaluar el clima organizacional de la facultad de manera periódica, así como el club de líderes, reuniones semanales entre otras.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Motivación Laboral, Satisfacción, Liderazgo.

## **CONTENIDO:**

I. INTRODUCCIÓN.....	8
III. JUSTIFICACION .....	13
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	155
<i>Objetivo General.</i> .....	177
<i>Objetivos específicos.</i> .....	177
VI. MARCO TEÓRICO.....	188
VII. DISEÑO METODOLÓGICO .....	366
<i>Área de estudio: Para la realización de este estudio se seleccionó la FAREM de Estelí y en ella a las secretarias de los diferentes departamentos.</i> .....	367
VIII. RESULTADOS .....	49
XI. RECOMENDACIONES: .....	51
XII. BIBLIOGRAFÍA:.....	522
ANEXOS .....	533

## I. INTRODUCCIÓN

El Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama” de Estelí se fundó el 4 de noviembre de 1979 como una extensión de la Universidad Nacional Autónoma de León, con el año de Estudios Generales. Posteriormente en 1981 pasa a ser una extensión de la UNAN-Managua, como parte de la Escuela de Ciencias de la Educación, formando Licenciados en Ciencias de la Educación con mención en Matemáticas, Biología, Español y Ciencias Sociales.

A partir de 1990 se amplía la oferta académica con carreras a nivel de Técnico Superior en Computación, Administración de Empresas, Contaduría Pública y Finanzas, Ecología y Recursos Naturales y, Licenciatura en Psicología, Pre-escolar, Derecho, Ciencias Ambientales y Administración Educativa.

El desarrollo cualitativo y cuantitativo alcanzado a lo largo de 30 años, fue reconocido por la UNAN-Managua en agosto de 2006, al ascender el Centro a la categoría de Facultad, estatus Superior a nivel de Región, con una nueva estructura de acuerdo a la extensión de carreras atendidas.

Simultáneo a la consolidación de su estructura, se hace énfasis en los ejes sustanciales del quehacer universitario, de ahí que lo académico, la investigación y la extensión son las funciones sustantivas

El ambiente laboral tiende a determinar con mayor eficacia, los factores que facilitan o dificultan a los trabajadores en su crecimiento o disminución de desarrollo profesional o para reflejar el punto de equilibrio de los mismos.

El realizar un estudio de clima organizacional, permitirá a las instituciones y organizaciones, tener conocimientos precisos en las principales dificultades e inquietudes que aquejan a la estructura organizacional de sus recursos humanos, tanto a nivel externo como interno, en los obstáculos que se presentan o podrían

presentarse en los procesos que aportan a la institución el cumplimiento de sus metas y objetivos, dependiente del nivel de excelencia con que se desempeñen sus trabajadores.

En la presente investigación “Clima Organizacional de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, FAREM-Estelí, de la UNAN-Managua, ha contado con anuencia, confianza y fraternidad de su personal administrativo y autoridades facultativas, lo que aportó un ambiente afable para la aplicación de la encuesta de la OMS en la escala de Likert, en el análisis del comportamiento organizacional para evaluar los niveles de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación dentro de la FAREM-Estelí.

A través de este estudio se quiere hacer notar de manera muy clara y precisa, el tipo de ambiente laboral en la FAREM-Estelí de la UNAN-Managua, aportando un poco en la visualización de las fortalezas y debilidades de la institución, conociendo la forma en como el personal que labora, percibe en cuanto a las características de la institución, lo que incide de manera sensible en el tipo de comportamiento y actitudes. El brindar recomendaciones de mejora del clima organizacional, que ayude a motivarlos a realizar un mejor desempeño en sus trabajos, con dinamismo, positivismo e ideas innovadoras, brindando un servicio a la comunidad universitaria demandante, con calidad y calidez.

Esta investigación constituye un requisito para obtener el título de Máster en Salud Pública del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud (CIES), de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua).

## II. ANTECEDENTES

La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Pero tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado tales temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial, contribuyó al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados.

Previos estudios sobre la temática, reflejan datos precisos en cuanto a que la imagen que se percibe a lo interior y proyectada al exterior por los que conforman una institución, influye de manera decisiva en el nivel de compromiso, motivación y desempeño de su personal.

Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral. Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.

Y es allí donde las estrategias de la psicología organizacional, se encargan de identificar y conocer a las personas, explorando sus motivaciones así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de un adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente.

Centrados en este aspecto, y conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología se da espacio entonces al término de clima organizacional, el cual según investigaciones, se planteó en la década de los sesenta por Lewin con su trabajo “Espacio Vital”, definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”. Además hace énfasis en la relación del hombre con el medio.

Sugiere Lewin; “la existencia de mente cerrada o abierta dependiendo de su relación con el medio junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. Así, “Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría llamada Teoría sistémica en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad. Esta teoría proponía, un camino que permitiera integrar la personalidad que es la que ubica al actor y sus necesidades individuales, el sistema social organizacional el cual es el que engloba los medios y condiciones, y los niveles culturales que lo engloba todo.

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) en Edel, R. (2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios

de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta.

Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional. Al respecto, Rensis Likert (1986), “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación, siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.”

Brunet (2011), considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

Por todo lo anterior, deja claro el grado de importancia que tiene el análisis del clima organizacional en las instituciones y organizaciones, ya que del grado de satisfacción y bienestar con el que cuente el trabajador, dependerá la eficacia y excelencia con que desarrolle sus responsabilidades laborales. En la Facultad regional Multidisciplinaria de Estelí, FAREM-Estelí, ni en ninguna otra facultad de la UNAN-Managua, no existe registro que se haya aplicado algún tipo de análisis de clima organizacional.

### III. JUSTIFICACION

La búsqueda de soluciones óptimas y propuestas objetivamente ejecutables para el mejoramiento del Clima Organizacional, así como el fortalecimiento del interés y el compromiso de promover de manera estratégica los rasgos característicos de liderazgo y motivación de las personas que laboran como secretarias y asistentes de oficina en la FAREM-Estelí, justifica el presente trabajo investigativo, que tiene la intención de aportar a la mejora continua del servicio a la comunidad universitaria, a la población demandante de carreras profesionales, garantizando un clima afable, que refleje la realización personal y organizacional de su estructura laboral.

No es solo lograr cambios positivos en el comportamiento de las secretarias y asistentes de la FAREM-Estelí, sino lograr el empoderamiento de sus funciones con actitudes de líder, que transmita y motive al resto de sus compañeras y compañeros que tienen otros roles, al igual logre la satisfacción del estudiante que le consulte información, una mejor percepción y reciprocidad en las relaciones humanas.

La OMS acepta mejorar los niveles de “clima organizacional” en las instituciones y organizaciones, y existe el consenso en admitir el conjunto de Atributos que hacen referencia a la calidad de ambiente de Trabajo. El clima organizacional es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades organizativas, destacando la dimensión perceptiva individual. El análisis del comportamiento de las dimensiones (Liderazgo, Motivación, Participación y Reciprocidad) es con la intención de generar mejores ambientes de trabajo para que beneficie el entorno de la FAREM-Estelí de la UNAN-Managua.

La educación superior, determina aspectos ejemplares, o debería ser en todos los aspectos, ejemplo para otras entidades y organizaciones de la edad moderna y que comparten el perfil educativo.

El no contar con estudios previos de clima organizacional en la UNAN-Managua, y por ende en la FAREM-Estelí, crea la necesidad de realizar el presente estudio, con la finalidad de mejoras, en el desarrollo y desempeño de las labores, el lograr ambientes de armonía y seguridad, que fortalezcan el compromiso de cada trabajador para con la universidad, siendo las secretarias y asistentes, un factor decisivo en los procesos y ejecución de las decisiones que a diario se toman en las unidades académicas y direcciones, por tanto el nivel de motivación, y el liderazgo con que asuman sus roles, dependerá el éxito del cumplimiento de estas decisiones, del quehacer institucional que anualmente se proyectan, conforme a las demandas que generan los tiempos modernos.

La aplicación de la escala de Likert genera un análisis FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas) que induce a que las debilidades se puedan convertir en fortalezas y que amenazas se puedan transformar en oportunidades hacia el desarrollo académico e investigativo de la facultad.

Evaluar el ambiente laboral, oportunamente se tendrán resultados favorables en el desarrollo de actividades, con actitudes que dejan de ser negativas y pasan a ser positivas, motivación en cumplir labores con eficacia y eficiencia, un apropiado “clima laboral” que permita percibir eventos de integración, participación y trabajo de equipo, sentido de pertenencia, reglas de promoción eficaces, seguridad laboral, mayor dominio y apropiación de la misión y visión institucional entre otros.

Mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a complementar la misión de la organización.

#### IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Nicaragua, el análisis del clima organizacional, no es una práctica que goce de la atención en las instituciones, empresas y organizaciones, no representa una prioridad para las direcciones y jefaturas, evaluar el ambiente laboral en el que se desarrollan sus trabajadores y lo beneficioso que sería para lograr excelentes resultados en la proyección y crecimiento en el rendimiento de sus organizaciones.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), existen procesos y métodos de evaluación del desempeño laboral del trabajador, pero no basado en la mejora del Clima Organizacional, es decir, se cumple con evaluar, pero centrado únicamente en el rendimiento y no en la percepción que tiene el trabajador de la universidad, respecto al clima laboral en el que se está desempeñando, lo que conllevaría a la relatividad de los resultados de las evaluaciones que se realicen, y la relatividad en la calidad de los resultados del trabajo que desarrolla.

Por lo que se hace importante plantear interrogantes, de manera que se pueda obtener la información necesaria para la búsqueda de soluciones y ejecución de propuestas que aporten a la mejoría de la calidad en la relación institucional con los trabajadores.

***¿Cómo mejorar el “clima organizacional” que pueda inducir a la optimización de los niveles de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación en las secretarías y asistentes de la FAREM-Estelí de la UNAN-Managua con la intención de mejorar el servicio a la comunidad universitaria y público en general?***

***Al mejorar el clima organizacional en las secretarías y asistentes de la FAREM-Estelí de la UNAN-Managua, con la optimización de niveles de Liderazgo,***

***Motivación, Reciprocidad y Participación, también mejorará el servicio a la comunidad universitaria y público en general.***

Partiendo de la afirmación anterior, surgen estas interrogantes:

1. ¿Cuáles son las características de liderazgo presente en el ambiente laboral de las secretarías y asistentes de la FAREM-Estelí?
2. ¿Cómo se motivan las secretarías y asistentes de la que laboran en la FAREM-Estelí?
3. ¿Cuáles son los aspectos reciprocidad que se reflejan en las secretarías y asistentes de la FAREM-Estelí?
4. ¿Cuáles son los mecanismos de participación de las secretarías y asistentes de la FAREM-Estelí?

## **V. OBJETIVOS**

### **Objetivo General.**

Analizar el “Clima organizacional” que pueda incidir en el desarrollo de cualidades de liderazgo y aporte a la motivación de las secretarias y asistentes que laboran en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM-Estelí), Febrero – julio 2015.

### **Objetivos específicos.**

1. Describir las características de liderazgo presente en el ambiente laboral de las secretarias y asistentes de la FAREM-Estelí.
2. Identificar, cómo se motivan las secretarias y asistentes de la que laboran en la FAREM-Estelí.
3. Describir los aspectos de reciprocidad que se reflejan en las secretarias y asistentes de la FAREM-Estelí.
4. Detallar cuáles son los mecanismos de participación de las secretarias y asistentes de la FAREM-Estelí.

## **VI. MARCO TEÓRICO**

Para hablar de clima organizacional, primero tenemos que entender que las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que están vinculadas al medio ambiente. Entre las características principales de las organizaciones, tenemos que están formadas por personas y que las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

Se considera que la organización, como un sistema abierto, siempre debe estar en permanente convivencia con el exterior para poder sobrevivir, por lo que necesita estar en constante cambio, adaptándose a las necesidades del ambiente de forma continua.

### **1. Definiciones del Clima Organizacional**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, estos elementos conforman lo que se denomina “Clima Organizacional” y este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, se considera que estas

definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.

La OMS define entorno de trabajo saludable como: *“Un entorno en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a las siguientes indicadores:*

- *La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.*
- *La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo.*
- *Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo, y Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad”.*

Según Brunet (1987) define el clima organizacional como las *“percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”.* Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Para resumir, las tres variables importantes implicadas en esta definición son:

a) Las variables del medio como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado.

b) Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.

c) Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

## **2. Características del concepto de clima organizacional:**

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para hacer referencia a clima organizacional, es oportuno e indispensable hablar de cultura organizacional, muchos son los conceptos y nociones sobre este tema, pero si se puede aceptar y concordar con el concepto de que cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de

características centrales que valora la organización. Investigaciones recientes establecen que existen 10 características primarias que, en términos generales concentran la esencia de cultura organizacional:

1. La identidad de los miembros, referida al grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. Énfasis en el grupo, referida a las actividades laborales organizadas en torno a grupos y no ha personas.
3. El enfoque hacia las personas, el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración en unidades, el nivel en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente
5. El control, el grado en que se emplean las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
6. Tolerancia al riesgo, el grado en que se fomenta para que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar, el grado en que se distribuyen las recompensas , como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
8. Tolerancia al conflicto, la forma en de incentivar en que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. El perfil hacia los fines o los medios, grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos utilizados para alcanzarlos.
- 10.El enfoque hacia un sistema abierto, grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Tomando estas diez características para la evaluación de una organización, se puede obtener el panorama general de su cultura, que representa la base de los

sentimientos que comparten los miembros en cuanto a la organización, la forma de realizar las cosas en ella y la conducta que se espera de ellos.

Todas las instituciones poseen una cultura diferente que les caracteriza, y la mayoría dentro de sus organizaciones posee una cultura dominante, que es la que expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.

Es importante recalcar la fuerza que tiene la cultura organizacional en influir en la conducta ética de sus administradores. Es probable que una cultura con elevadas normas éticas, sea una que tolera muchos riesgos y conflictos y en la que los miembros se identifican con los estándares profesionales de su empleo. En una cultura fuerte los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos, cuanto mayor es la cantidad de miembros que aceptan los valores centrales, mayor será el compromiso con esos valores, y por ello, más fuerte será la cultura.

#### La cultura de Nordstrom

La empresa Nordstrom en Estados Unidos, ha sido un ejemplo claro sobre cultura organizacional, por su sólida formación y aplicación de valores puestos en práctica por los miembros, en su filosofía de hacer lo que sea para tener contento al cliente. Esta empresa se distingue de la competencia por su servicio, cuenta con un empleado en la entrada en cada tienda para ayudar a los clientes con peticiones especiales, son empleados alegres y siempre están dispuestos a ayudar, y harán todo lo posible por cerrar una venta.

Una de las preguntas que le hacían al señor Nordstrom, si es duplicable la cultura en todas las tiendas nuevas, afirmando que la administración está segura de que puede, simplemente con traer transplantes de otras tiendas Nordstrom, quienes son

los modelos de los roles que transmiten a los empleados nuevos la esencia de la cultura de servicio Nordstrom.

Tomando en consideración lo que es cultura organizacional, se puede tener presente la importancia que representa en los ambientes laborales para mejorar los estándares de una organización, que depende mucho de la forma en que los administradores asuman sus roles para dirigir a sus empleados, la política o tipo de cultura que la empresa elija seguir, será la determinante en el futuro progresivo o no, de dicha institución, que bien la puede llevar a una sólida formación, o bien a la quiebra de la misma.

### **3. Relación de satisfacción y motivación**

Sobre estos procesos existen varias teorías, estudios e investigaciones, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido.

#### **3.1 Satisfacción:**

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.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional.

Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de empleo.

Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en la tarea.
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

### **3.2 Motivación**

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se

refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización.

La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

“La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas.”

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

“EL concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento”.

“Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el Clima Organizacional no es la causa si índice en ella, en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el clima organizacional es negativo se puede estar desperdiciando una mejor productividad.”

Dada la relación entre el clima organizacional y la motivación es conveniente dar a conocer las teorías de motivación más importantes, ya que para incrementar la productividad y la calidad del personal se requiere comprender los factores que influyen en la motivación en el trabajo, de tal forma que sea posible establecer las condiciones necesarias para lograr dicha motivación. Son tres los estudios más importantes acerca de la motivación: el de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, el de la motivación e higiene de Herzberg y el de las necesidades de McClelland, también se hará una breve explicación de la teoría X y la teoría Y propuesta por McGregor, quien hace también un importante aporte a la explicación de este concepto.

#### **4. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden

jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

## **5. Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

La teoría de Clima Organizacional de Likert <sup>27</sup>(citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

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

**5.1 Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**5.2 Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten

gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

**5.3 Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta Posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomás: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
  - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
  - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
  - 2.1. Sistema III. Consultivo.
  - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

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

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

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

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

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

## **6. Liderazgo:**

De acuerdo con Lourdes Münch (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión.

Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos.

El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder.

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

**El líder** es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados se conviertan en “campeones”. Un líder sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa; en pocas palabras: el líder es aquel que sabe cómo conducir a sus colaboradores para que se comprometan y desarrollen su mejor esfuerzo.

En el lenguaje cotidiano, un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de sus seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que éste les propone.

Visto de esta manera el liderazgo es una cualidad innata de hecho, el curso de la historia ha sido transformado por la acción de líderes natos o naturales: Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, entre otros.

Por otra parte existen directivos circunstanciales, que son aquellos a los que por ciertas causas, en un contexto determinado, se les ha conferido autoridad para dirigir o gobernar. En esta situación se encuentra toda una gama de personas, que van desde los reyes, los gobernantes impuestos o electos, hasta directivos.

En estos casos el éxito o fracaso de la función de un directivo dependerá no solo de sus cualidades innatas, ya que puede ser o no un líder nato, sino de la capacidad que posea para aprender y desarrollar las características de un líder, para estar en posibilidad tanto de ejercer el poder como de lograr el apoyo de sus subordinados.

#### **Cinco estilos básicos de liderazgo, sus ventajas y desventajas son:**

- a) **Autócrata:** Caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.
  
- b) **Paternalista:** Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo “de la zanahoria”. Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.

- c) **Burocrático:** Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.
- d) **Democrático:** Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes.
- e) **Transformador:** Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.

## 7. Modelos del Clima Organizacional

### 7.1. Modelo Explicativo del Clima Organizacional:

Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

A continuación se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización.

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima

organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.

**Fase I:** Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimientos de los posibles cambios. El consultar a quien se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”. En efecto, generalmente se le pedirá que actúe cuando la situación ya se volvió insostenible. Éste debe, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

**Fase II:** Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

**Fase III:** En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

**Fase IV:** Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

**Fase V:** Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

El segundo modelo que se presenta a continuación, es un modelo de clima organizacional basado en la gestión por competencias, en donde “se considera que los principales protagonistas de los estudios e investigaciones de clima son:

## **7.2 Modelo basado en la gestión por competencias:**

**El individuo**, concebido como el sujeto que responde a dos necesidades: por un lado, a impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y, por otro, al desarrollo de su rol laboral.

**El grupo**, entendido como un conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un mismo fin concreto (...).

**La organización**, entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.

En este mismo modelo muestra una visión complementaria de las dimensiones para la medición del clima organizacional, en torno a cuatro escenarios siguientes:

**“Contexto organizativo:** recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere, al menos, hablar de forma más pormenorizada de las siguientes cuestiones: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.

**Contenido del trabajo:** toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas, (...) y la carga de trabajo asociada.

**Significado del grupo:** planea sobre elementos que condicionan o determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.

**Apreciación personal del individuo:** imbrica (...) pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales.”

## VII. DISEÑO METODOLÓGICO

### **Tipo de estudio:**

Nuestro tipo de estudio es de carácter descriptivo y transversal

**Área de estudio:** Para la realización de este estudio se seleccionó la FAREM de Estelí y en ella a las secretarías de los diferentes departamentos.

**Universo:** El universo estuvo conformado por 26 representantes de las secretarías y asistentes de la FAREN-Estelí

**Muestra:** Para efecto de esta investigación se abordó únicamente el muestreo no probabilístico por conveniencia. Se seleccionó todo el universo.

**Fuentes y obtención de los datos:** Para la obtención de los datos se tomaron:

**Fuente primaria:** la información proporcionada por las secretarías y asistentes encuestadas de manera personal e instrumentos de evaluación del clima organizacional.

### **Variables por objetivos:**

#### **1. Describir las características de liderazgo presente en el ambiente laboral de las secretarías y asistentes de la FAREM-Estelí.**

1. Dirección
2. Estimulo de la excelencia.
3. Estimulo de trabajo en equipo
4. Solución de conflictos

**2. Identificar, cómo se motivan las secretarias y asistentes de la que laboran en la FAREM-Estelí.**

1. Realización personal
2. Reconocimiento a la Aportación
3. Responsabilidad
4. Adecuación de las condiciones de trabajo

**3. Describir los aspectos de reciprocidad que se reflejan en las secretarias y asistentes de la FAREM-Estelí.**

Aplicación al trabajo.

Cuidado del patrimonio institucional.

Retribución

Equidad

**4. Detallar cuáles son los mecanismos de participación de las secretarias y asistentes de la FAREM-Estelí.**

Compatibilización de intereses

Intercambio de información

Involucración en el cambio

Compromiso por la productividad

**Métodos y técnicas**

Los métodos utilizados fueron: La observación directa, esta se realizó durante todo el tiempo de la investigación, en la cual se observaban los comportamientos de los trabajadores, las relaciones interpersonales, aspectos relacionados a la organización y distribución de las tareas, motivación entre otras cosas.

La observación indirecta también fue utilizada, mediante la utilización de cámaras fotográficas las cuales evidenciaran los momentos en que se realizaron las entrevistas y algunos aspectos en relación a las instalaciones del área de estudio.

La técnica utilizada fue el cuestionario que se hizo a cada uno de los participantes en el llenado del instrumento, en primera instancia se procedió a informarles los objetivos del estudio y el alcance de esta investigación y posterior, se les facilito un cuestionario de preguntas cerradas. Así mismo se realizó una entrevista con la el decano de la Facultad en la cual se le solicito información general de la institución como: Misión, Visión, Objetivos Institucionales, Metas, tipos de proyectos, etc.

### **Trabajo de campo:**

Para obtener los datos se procedió a gestionar la autorización para aplicar las evaluaciones en la Facultad seleccionada. Esta se obtuvo gracias a la coordinación establecida entre el investigador principal de este estudio y el decano de la facultad FAREM-Estelí. El investigador expuso los objetivos del estudio y el decano accedió a permitir que se realice en esta institución. Posterior se realizó una gira de campo para recolectar la información, esta fue mediante una visita a la institución en la cual se reunieron a las participantes, se explicó los objetivos del estudio, el derecho a participar y todas las consideraciones éticas pertinentes y se inició con el proceso de recolección. Dicho proceso se realizó en un día.

### **Procesamiento de los datos:**

Una vez recolectado los datos se procesaron en la hoja de cálculo del ministerio de salud, división general de recursos humanos y docencia “MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH”, para el estudio del clima organizacional. En la cual se aplicaron estadísticos descriptivos de porcentaje, media, mediana de acuerdo a la naturaleza de las variables en estudio.

## **Aspectos Éticos**

### **Consentimiento institucional**

Para la realización de este estudio se realizó carta de solicitud escrita al Decano de la FAREM-Estelí en la cual se explicó claramente los objetivos del estudio al igual que se hizo énfasis en entregar los resultados con el objetivo de tomar medidas que contribuyan con el mejoramiento del clima organizacional de esta facultad.

Así mismo se solicitó consentimiento informado por escrito a las participantes, donde se les explica el fin del estudio como sus procedimientos, duración, riesgo, beneficios y derecho a negarse a participar. Se les garantizó además el manejo confidencial de los datos.

## VIII. RESULTADOS

### Categorización de Variables según su Promedio.

#### Clima organizacional de la FAREM-Estelí

Promedio	Categorización
< 2.5	No Satisfactorio
2.6 – 2.9	Medio, Poco Satisfactorio
> 3	Alto, Satisfactorio

#### 1. Características de liderazgo presente en el ambiente laboral de las secretarias y asistentes de la FAREM-Estelí

Teniendo la información recopilada, por los instrumentos aplicados, se procedió a la revisión, análisis e interpretación de los resultados.

##### Dirección

En lo referido a los resultados de la subvariable Dirección, se pudo notar el nivel bajo de calificación No Satisfactorio, 2.42 / 5, encontrando posiciones diferentes en los encuestados, ya que solo el 23.08% cree que el jefe inmediato se preocupa porque ellas entiendan bien su trabajo, teniendo también un aspecto negativo en lo que se refiere a la consideración por parte de la dirección, de las ideas del equipo para tomar decisiones, solo un 26.92% de las veces sucede. No obstante hay una tendencia positiva en cuanto a lo que se refiere a saber con frecuencia, quien debe resolver un problema especial, al igual del cumplimiento del reglamento interno por parte de todos los compañeros, sin obviar el aspecto importante de saber por qué se hace un trabajo cuando se inicia.

##### Estímulo de la Excelencia

Los resultados reflejan que el Estímulo a la Excelencia, están a un nivel medio poco satisfactorio 2.69 / 5, donde un 88.46% afirma que se hace un esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones, y la preocupación del área de mantener informado al personal de nuevas técnicas relacionadas al trabajo.

## **Estímulo del Trabajo en Equipo**

Se logra visualizar que esta subvariable presenta un nivel satisfactorio de 3.08 / 5, ya que el 76.92% reconoce que cuando uno no sabe cómo hacer algo, los otros le ayudan, también valorando que cada quien hace su trabajo preocupándose por lo que hacen los otros.

## **Solución de Conflictos**

En lo que se refiere a la solución de conflictos, el nivel se encuentra a un nivel satisfactorio, 3.04 / 5, en donde el 80.77% concuerda que en sus áreas de trabajo todos los problemas se discuten de manera constructiva, entre todos encuentran soluciones creativas cuando se presentan problemas, no obstante solo un 34.62 % afirma que cuando se analiza un problema, las posiciones que adoptan sus compañeras siempre son sinceras y claras.

## **2. Motivación de las secretarias y asistentes que laboran en la FAREM-Estelí.**

### **Realización Personal**

En lo que se refiere a realización personal, los resultados reflejan que este nivel se encuentra poco satisfactorio, 2.62 / 5, en donde solo un 23.08% le satisfacen la mayoría de los trabajos que realiza, esmerándose en hacerlos mejor, no obstante un 88.46% expresa que se sienten realizadas profesionalmente.

### **Reconocimiento a la Aportación**

Los resultados visualizan un nivel de satisfacción en lo que se refiere al Reconocimiento a la Aportación con 3.08 / 5, donde el 92.31% en sus áreas, el trabajo del personal es reconocido, no obstante el 30.77% expresan que en sus áreas de trabajo No se fijan más en los errores.

## **Responsabilidad**

En cuanto a la subvariable responsabilidad, los resultados denotan un nivel poco satisfactorio con un 2.65 / 5, en donde solo un 38.46% afirma que sus ideas que aportan sobre el mejoramiento del trabajo se ejecutan, considerando que un 42.31% expresa que son consideradas como conocedoras de su trabajo y se les trata como tal.

## **Adecuación de las Condiciones de Trabajo**

Los resultados demuestran un nivel No Satisfactorio en esta subvariable, ya que solo el 7.69% cree que el ambiente de trabajo que se respira no es tenso, contando también con un 26.92% que afirma que no se despide al personal con facilidad.

### **3. Aspectos de reciprocidad que se reflejan en las secretarias y asistentes de la FAREM-Estelí.**

## **Aplicación al Trabajo**

Nivel de esta subvariable No Satisfactorio con 1.96 / 5, en donde solo el 34.62% afirma que el personal se responsabiliza por controlar su trabajo, contando también con otro 34.62% solamente, en afirmar que en su institución se sienten automotivados.

## **Cuidado del Patrimonio Institucional**

Respecto al análisis que se puede realizar, para lo que corresponde a cuidado del Patrimonio Institucional, los resultados muestran un nivel No Satisfactorio con 2.23 / 5, en donde solo un 38.46% afirma que a nivel general todos cuidan los bienes de la institución.

## **Retribución**

En lo que se refiere a la retribución, presenta un nivel No Satisfactorio, 2.58 / 5, únicamente el 34.62% afirma que la institución ofrece buenas oportunidades de capacitación. Algo muy importante que reflejan los resultados es que cuando ingresan nuevos miembros a la unidad, se les ayuda a encontrar su lugar dentro del grupo, afirmando este punto solo un 23.08%.

## **Equidad**

El análisis de equidad presenta un nivel No Satisfactorio 2.58 / 5, teniendo el ítem que más afecta esta puntuación, lo referido a los programas de puntuación que deberían ser para todos, un 15.38% afirma esto, dejando claro que la equidad en este aspecto no se cumple.

### **4. Mecanismos de participación de las secretarías y asistentes de la FAREM-Estelí.**

## **Compatibilización de Intereses**

En cuanto a la compatibilidad de Intereses con un promedio de 2.42 / 5 entra en un nivel bajo no satisfactorio donde solo un 23.08% afirma que el poder no está concentrado en pocos. Al afirmar también un 26.92% nada más, en tener congruentes los objetivos del área con los de la institución.

## **Intercambio de Información**

Los resultados muestran en esta subvariable referida al intercambio de información, un nivel No satisfactorio de 2.35 / 5, ya que solo un 38.46% afirman que los que poseen información la comparten fácilmente, dejando notar que en este aspecto no hay coordinación que garantice el intercambio de información efectiva.

## **Involucramiento en el Cambio**

El análisis muestra un nivel poco satisfactorio con 2.65 / 5, en donde solo el 34.62% afirma que las iniciativas que puedan generarse como grupo, llegan a contar con el respaldo adecuado, lo que deja claro las dificultades que pueden presentar en este sentido.

## **Compromiso con la Productividad**

Los resultados detallan un nivel No Satisfactorio para esta subvariable con 2.38 / 5, ya que solo el 38.46% de las encuestadas afirma que si hay problemas, se resuelven de la manera más óptima, situación que deberían compartir la mayoría para el bienestar de todos los trabajadores.

## IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La Compleja administración de las Instituciones de Educación superior, exige de la dirección que lleva esta responsabilidad, éxitos notorios en su funcionalidad, en la UNAN-Managua, la Autonomía Universitaria permite la autorregulación y por ende, el compromiso de la mejora continua en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, pero es importante hacer mención a lo que en su momento dijo el Rector Mariano Fiallos Gil, en su famosa "Carta a los Estudiantes", que la autonomía es goce y padecimiento" Goce, porque el espíritu humano halla complacencia en su libertad, y padecimiento, porque ese disfrute implica responsabilidad y trabajo, y tal vez haya en todo esto más padecimiento que goce, porque la tarea que se tiene es grande.

La Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, como todas las facultades de la UNAN-Managua, tiene el compromiso de trabajar por mejorar la calidad institucional, siendo el clima organizacional un tema que debe comenzar a notarse con mayor frecuencia en los procesos de autoevaluación de esta Alma Máter.

Se ha pretendido con esta investigación conocer el clima organizacional de la FAREM-Estelí, teniendo como referencia al personal que labora en cargos de secretarías y asistentes de las distintas dependencias de esta facultad, siendo la principal fuente primaria de los datos analizados, los que han permitido acercarnos la panorámica del ambiente laboral que se vive, en los tipos de problemáticas que se presentan, teniendo la oportunidad de fortalecer el servicio de la comunidad universitaria, demandante de calidad de atención, todo ello basado y en dependencia del clima laboral del personal que les atiende.

Este estudio se ha basado en 4 variables principales, que han permitido exteriorizar resultados óptimos a un nivel de análisis del clima organizacional que determine una panorámica general de lo que corresponde al ambiente de trabajo de la FAREM-Estelí.

- Para la variable Liderazgo, reflejó una categorización de 2.81 / 5, considerada esta calificación poco satisfactoria (nivel intermedio), esta calificación demostró la necesidad de mejorar como un factor estratégico en la promoción de un ambiente laboral deseado.

De acuerdo con Lourdes Münch (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Esta definición orienta y confirma la exigencia de las jefaturas, en desarrollar características de liderazgo, de manera que permita coordinar y guiar los esfuerzos y aportaciones del personal que generen resultados satisfactorios, basada en los objetivos institucionales.

Los estilos de dirección están en dependencia, si los directivos cuentan con la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos.

Conforme a los estilos de liderazgo, y los resultados obtenidos, se interpreta que en la FAREM-Estelí posee el tipo paternalista y burocrático, donde los trabajadores principalmente desempeñan mejor sus responsabilidades, siempre y cuando obtengan una recompensa, a ello sumado a la indiferencia del directivo que no presta la atención meritoria en la implementación de metodologías que fomenten mejores resultados en su personal.

- Respecto a la situación motivacional, la variable motivación registra un promedio de 2.63 / 5, calificación poco satisfactoria, para un ambiente de compromiso laboral, algo que debe hacerse notar, en la importancia de esta variable. El grado de satisfacción del personal que labora en una institución, debe ser de alto nivel, un trabajador motivado, optimiza los resultados positivamente, en beneficio de su área, aportar ideas y desempeñar mejor sus labores.

El concepto de motivación la define como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow expone que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Basado en esta teoría, es evidente que la motivación es una característica fundamental con la que todo trabajador debe contar, en cualquier institución, organización o empresa, y no solamente el contar con una sola situación motivadora, sino que a diario debe presentar la necesidad de estar motivado en la variedad de sus roles que ejecuta, la realización personal no dada solamente en alcanzar una meta, también debe considerarse como el inicio de alcance de muchas metas y objetivos, teniendo un resultado final y satisfactorio, el que la institución se vea con este beneficio.

- La Real Academia de la Lengua, define a la reciprocidad como “*Correspondencia mutua de una persona o cosa con otra*”. En un ambiente de relación laboral entre los directivos que asumen la representación institucional y el personal que son los que disponen y ejecutan la variedad de funciones que hace que la institución mantenga una dinámica beligerante, permite que este concepto se cumpla, en la correspondencia existente entre ambas partes. No es solamente realizar una labor por un salario, sino que tenga mayor alcance y compromiso de los trabajadores, con una visión amplia de crecimiento, y con el desarrollo de la conciencia que a mayor beneficio institucional, mejor el reconocimiento que pueden recibir sus trabajadores, en diversos aspectos ya bien pueden ser económicos o de conocimiento.

- Para el presente estudio la variable reciprocidad, no contó con un buen resultado, teniendo un nivel No satisfactorio de 2.31 / 5, por debajo de lo

esperado o lo que debería ser, donde la subvariable con mayor afectación fue la aplicación al trabajo, los trabajadores no están asumiendo apropiadamente el control de las responsabilidades asignadas, teniendo como consecuencia un rendimiento laboral bajo, que no produce positivamente a la institución.

Respecto a la participación, en la Teoría del Clima Organizacional de Likert, se exponen dos grandes tipos de climas, el primero se corresponde de tipo autoritario, y el segundo de tipo participativo, en este último se hace referencia al sistema 3 que especifica la existencia plena de confianza en los empleados por parte de la dirección, en donde la toma de decisiones es integradora, la comunicación incide de forma efectiva, teniendo como eje principal para la motivación, la participación, una relación basada en la amistad, pero con compromiso en el rendimiento, todo en función de los objetivos de la institución.

La variable participación, en esta investigación, presenta un nivel de 2.45 / 5, No satisfactorios en el desempeño de la institución, viéndose afectado la subvariable *Intercambio de Información*, lo que conlleva a la interpretación de que hay una debilidad evidente en la comunicación de su personal, entre el grupo, como con la dirección. Esto deberá ponérsele entera atención ya que al no haber una comunicación eficiente, el desarrollo de responsabilidades del personal podría verse afectado y por ende, contar con fracasos innecesarios o presión laboral que a corto plazo conllevará a un ambiente tenso, nada favorable para la implementación de una mejora de un clima organizacional en la facultad.

## **X. CONCLUSIONES**

### **En base a los objetivos propuestos se concluye lo siguiente:**

A nivel general el clima organizacional de la FAREM-Estelí, es de nivel bajo, categorizado como No Satisfactorio.

#### **A lo que refiere a Liderazgo:**

- Poca preocupación del jefe inmediato que sus subordinadas entiendan bien su trabajo.
- Las ideas del equipo para la toma de decisiones, son poco consideradas por la Dirección.
- Los jefes inmediatos no están preocupados por la calidad del trabajo.
- Cuando se analiza un problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros no siempre son sinceras.

#### **Sobre la Motivación:**

- La mayoría de los trabajos que realizan no satisfacen como para tratar de hacerlos cada vez mejor.
- Hay mucha fijación en los errores, más que en logros y éxitos
- No siempre se ejecutan las ideas que se exponen sobre mejoramiento
- Se respira un ambiente de trabajo tenso.
- Se percibe el temor a despidos de personal con facilidad.

#### **A propósito de la Reciprocidad:**

- No desarrollan la iniciativa de mejorar por el trabajo
- No asumen el compromiso con la institución de responsabilizarse por el control del trabajo que desempeñan.
- No todos cuidan los bienes de la institución, asignados a sus áreas.
- El personal no defiende el trabajo que realiza y la imagen del equipo.

- A los nuevos miembros que ingresen a la unidad, no siempre se les ayuda a encontrar su lugar en el grupo.
- Los programas de capacitación no son para todos.

**En cuanto a la Participación:**

- Objetivos del área no congruentes con la misión institucional.
- El poder concentrado en pocos
- Mucho información a manera de chismes y rumores
- Los que poseen la información no la comparten con todo el personal
- Iniciativas de grupo no siempre son respaldadas adecuadamente.
- Los problemas no se resuelven de manera óptima.

## **XI. RECOMENDACIONES:**

En base a las conclusiones a la que esta investigación nos ha permitido llegar, se plantean las siguientes recomendaciones que bien pueden ser aplicadas, a criterio de las autoridades de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, FAREM-Estelí, en este caso su Decano que pueda iniciar con un proceso a corto plazo, como parte del cumplimiento de la visión y misión institucional, y de los estatutos normativos, que garantizan las condiciones más oportunas para el personal que labora en la Facultad, que de lograrlo, sería un modelo ejemplar para el resto de las facultades en que lo puedan aplicar, para beneficio de los trabajadores, repercutiendo positivamente en la institución.

- ✓ Formación de un Club de Líderes, que pueda ser integrados por el personal, con sesiones frecuentes que permita el acercamiento e integración del grupo.
- ✓ Talleres sobre liderazgo a las jefaturas, que permita facilitar herramientas para descubrir las características de líderes, que se complementen con el cargo que les enviste.
- ✓ Reuniones Semanales de cada dependencia de la Facultad, de manera que se puedan realizar evaluaciones conjuntas y mayor fluidez de la información y la Comunicación.
- ✓ Implementar mecanismos motivacionales para el personal, que reconozca las labores de sus trabajadores en las responsabilidades que ejecutan.
- ✓ Registrar las ideas innovadoras que puedan ser presentadas por el personal, de manera que puedan considerarse en ser ejecutadas, teniendo las condiciones y disposición de la jefatura.
- ✓ Creación de una Oficina de Desarrollo Organizacional, que se encargue de implementar evaluaciones sobre clima organizacional de manera periódica, para controlar la percepción del personal respecto a la institución, y que facilite a la dirección la toma de decisiones con mayor objetividad en base a análisis situacionales previos.

## XII. BIBLIOGRAFÍA:

1. Jeria Mardones, Fernando M. y otros. *“Análisis del clima organizacional de la Tesorería General de la República”*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago, Chile 2006.
2. Ramos Moreno, Diana Constanza. *“El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje”* Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Colombia. Agosto 2012.
3. Roa Rojas, Jolimar Teresa. *“Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa trasnacional”* Caracas, Venezuela, 2004.
4. Marín Monsalve, Gustavo y Mora Rodas, Álvaro; *“Plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional en las Instituciones Educativas Básicas primaria del municipio de Copacabana”* Universidad de Antioquía, Facultad de Educación Especialización en Supervisión Educativa. Medellín, Colombia 1995.
5. Brunet, Luc, *“El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias”*. Editorial Trillas, México, 1999.
6. Pariente F, José Luis; *“Teoría de las Organizaciones, Lección 5: Desarrollo Organizacional”*. <http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm>
7. Romero Sánchez, Haydeé y Jaramillo Solorio Rosa María. *“Clima Organizacional, su Relación con el Factor Humano”*. Dirección General de Recursos Humanos, Secretaría de Salud, Estados Unidos Mexicanos. 2010.
8. Organización Mundial de la Salud. *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*.

# ANEXOS

## Operacionalización de variables

Variables	Indicadores	Definición operacional	Valor	Escala
Datos socio demográficos y ocupacionales	Sexo	Condición biológica de nacimiento	Masculino	Nominal
			Femenino	
	Edad	Edad cumplida en años desde el nacimiento	20 - 30 años	Ordinal
			31 – 40 años	
			41 – 50 Años	
			Mayor de 51 años	
	Procedencia	Lugar de origen de las personas	Estelí	Nominal
			Condega	
			La Trinidad	
			Matagalpa	
	Escolaridad	Nivel académico alcanzado y aprobado	Estudios Post graduado	Ordinal
			Universitario Completo.	
			Universitario Incompleto.	
Secundaria Completa.				
Secundaria Incompleta.				
Primaria Completa.				
Primaria Incompleta.				
otros				
Datos sociofamiliares	Profesión	Actividad en que se desempeña	Secretaria	Nominal
			Jefa de despacho A	
			Jefa de despacho B	
			oficinista	
			Asistente	

**Objetivo 1: Describir las características de liderazgo presente en el ambiente laboral de las secretarías y asistentes de la FAREM-Estelí.**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Valor</b>	<b>Escala</b>
Liderazgo	Dirección		Falso Verdadero NS/NR	Nominal
	Estímulo al trabajo		Falso Verdadero NS/NR	Nominal
	Estimulo por la excelencia		Falso Verdadero NS/NR	Nominal
	Solución de conflictos		Falso Verdadero NS/NR	Nominal

**Objetivo 2: Identificar, cómo se motivan las secretarías y asistentes de la que laboran en la FAREM-Estelí.**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Valor</b>	<b>Escala</b>
Motivación	Realización personal		Falso Verdadero NS/NR	Nominal
	Responsabilidad		Falso Verdadero NS/NR	Nominal
	Adecuación de las condiciones de trabajo		Falso Verdadero NS/NR	Nominal
	Reconocimiento de la aportación		Falso Verdadero NS/NR	Nominal

**Objetivo 3: Describir los aspectos de reciprocidad que se reflejan en las secretarías y asistentes de la FAREM-Estelí.**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Valor</b>	<b>Escala</b>
Reciprocidad	Aplicación al trabajo		Falso Verdadero NS/NR	Nominal

	Cuidado del patrimonio institucional		Falso Verdadero NS/NR	<b>Nominal</b>
	Retribución		Falso Verdadero NS/NR	<b>Nominal</b>
	Equidad		Falso Verdadero NS/NR	<b>Nominal</b>

**Objetivo 4: Detallar cuáles son los mecanismos de participación de las secretarías y asistentes de la FAREM-Estelí.**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Valor</b>	<b>Escala</b>
Participación	Compromiso con la productividad		Falso Verdadero NS/NR	<b>Nominal</b>
	Compatibilidad de intereses		Falso Verdadero NS/NR	<b>Nominal</b>
	Intercambio de información		Falso Verdadero NS/NR	<b>Nominal</b>
	Involucrarse con el cambio		Falso Verdadero NS/NR	<b>Nominal</b>

## Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional

El cuestionario que se propone tiene como objetivo presentarles una guía real propuesta por la Organización Panamericana para la Salud (OPS) para la investigación y medición del clima organizacional en una entidad cualquiera; abarca las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

PREGUNTAS	Falso	Verdad	Ns/Nr
<b>I. Liderazgo</b>			
1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo. Liderazgo			
2. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo. Liderazgo (Estímulo al trabajo).			
3. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo. Liderazgo (Dirección).			
4. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva. Liderazgo (Solución de conflictos).			
5. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades. Liderazgo (Estímulo al trabajo).			
6. Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda. Liderazgo (Estímulo por la excelencia).			
7. A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír. Liderazgo (Solución de conflictos).			
8. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. Liderazgo (Dirección).			
9. A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen. Liderazgo (Estímulo al trabajo).			
10. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones. Liderazgo (Estímulo por la excelencia).			
11. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. Liderazgo (Dirección).			
12. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. Liderazgo (Solución de conflictos).			
13. Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda. Liderazgo (Estímulo al trabajo).			
14. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo. Liderazgo (Solución de conflictos).			
15. Los programas de capacitación son para pocos. Liderazgo (Estímulo por la excelencia).			
16. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras. Liderazgo (Solución de conflictos).			
17. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar. Liderazgo (Dirección).			
18. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo. Liderazgo (Estímulo por la excelencia).			
19. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos. Liderazgo (Estímulo al trabajo).			
20. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo. Liderazgo (Estímulo por la excelencia).			

II. Motivación	Falso	Verdad	Ns/Nr
1. La mayoría del trabajo de esta organización exige raciocinio. Motivación (Realización personal).			
2. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. Motivación (Responsabilidad)			
3. El ambiente que se respira en esta organización es tenso. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo).			
4. En este trabajo me siento realizado profesionalmente. Motivación (Realización personal).			
5. En esta institución se estimula al que trabaja bien. Motivación (Reconocimiento de la aportación).			
6. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo. Motivación (Responsabilidad).			
7. Las condiciones de trabajo son buenas. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo).			
8. En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores. Motivación (Reconocimiento de la aportación).			
9. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización. Motivación (Realización personal).			
10. Aquí se traslada o expulsa al trabajador con facilidad. Motivación (Reconocimiento de la aportación).			
11. En general el trabajo se hace superficial o mediocremente. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo).			
12. Realmente nos preocupa el prestigio de la organización. Motivación (Responsabilidad)			
13. Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco. Motivación (Realización personal).			
14. La dedicación de este grupo merece reconocimiento. Motivación (Reconocimiento de la aportación).			
15. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica. Motivación (Responsabilidad).			
16. La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo).			
17. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo).			
18. Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño de trabajo. Motivación (Reconocimiento de la aportación).			
19. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización. Motivación (Realización personal).			
20.			
21. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal. Motivación (Responsabilidad)			
III. Reciprocidad	Falso	Verdad	Ns/Nr
1. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones. Reciprocidad (Aplicación al trabajo).			

2. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional).			
3. Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación Reciprocidad (Retribución).			
4. Aquí las promociones carecen de objetividad. Reciprocidad (Equidad).			
5. Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo. Reciprocidad (Aplicación al trabajo).			
6. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional).			
7. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo. Reciprocidad (Retribución).			
8. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad. Reciprocidad (Equidad).			
9. Aquí únicamente están pendientes de los errores. Reciprocidad (Retribución).			
10. Casi todos hacen su trabajo como le parece. Reciprocidad (Aplicación al trabajo).			
11. La eficacia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional).			
12. Aquí cada departamento trabaja por su lado. Reciprocidad (Equidad).			
13. En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores. Reciprocidad (Equidad).			
14. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo. Reciprocidad (Retribución).			
15. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo. Reciprocidad (Aplicación al trabajo).			
16. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional)			
17. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta organización. Reciprocidad (Retribución).			
18. A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes. Reciprocidad (Aplicación al trabajo).			
19. En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional).			
20. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado. Reciprocidad (Equidad).	1		
<b>IV. Participación</b>	<b>Falso</b>	<b>Verdad</b>	<b>Ns/Nr</b>
1. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización. Participación (Compromiso con la productividad).			
2. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización. Participación (Compatibilidad de intereses).			
3. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente. Participación (Intercambio de información).			

4. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos. Participación (Involucrarse con el cambio).			
5. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución. Participación (Compromiso con la productividad).			
6. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa. Participación (Compatibilidad de intereses).			
7. Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse. Participación (Intercambio de información).			
8. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores. Participación (Involucrarse con el cambio).			
9. Los programas de desarrollo de esta organización preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada. Participación (Involucrarse con el cambio).			
10. Aquí el poder está concentrado en pocos departamentos. Participación (Compromiso con la productividad).			
11. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta. Participación (Compatibilidad de intereses).			
12. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad. Participación (Intercambio de información).			
13. El espíritu de equipo de esta organización es excelente. Participación (Compromiso con la productividad).			
14. Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización. Participación (Compatibilidad de intereses).			
15. Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente. Participación (Intercambio de información).			
16. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios. Participación (Involucrarse con el cambio).			
17. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos. Participación (Compromiso con la productividad).			
18. Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanente. Participación (Compatibilidad de intereses).			
19. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos. Participación (Intercambio de información).			
20. Los niveles superiores no propician cambios positivos en la organización. Participación (Involucrarse con el cambio).			

**Tabla1. Liderazgo: Dirección – Promedio Clima organizacional FAREM-Estelí**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
6	23.08%	Mi jefe inmediato se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
20	76.92%	Cuando se presenta un problema especial con frecuencia se sabe quién debe resolverlo.
20	76.92%	El reglamento interno de trabajo lo cumplen todos los compañeros.
10	38.46%	Al iniciar un trabajo todos sabemos por qué se hace.
7	26.92%	La dirección considera las ideas del equipo para tomar decisiones.

**Tabla2. Liderazgo: Estímulo a la Excelencia – Promedio Clima organizacional FAREM-Estelí**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
14	53.85%	En mi área de trabajo se preocupan por mantener informado al personal de nuevas técnicas relacionadas al trabajo.
7	26.92%	Aunque un trabajo parezca difícil, se logra realizar.
23	88.46%	Se hace esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
14	53.85%	Mi jefe inmediato se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
12	46.15%	A mi Jefe inmediato de área de trabajo le preocupa la calidad del trabajo.

**Tabla3. Liderazgo: Estímulo del Trabajo en Equipo – Promedio Clima organizacional FAREM-Estelí**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
13	50.00%	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
15	57.69%	Los jefes promueven que todos usemos nuestros capacidades para cumplir con las metas de trabajo.
20	76.92%	Cuando uno no sabe cómo hacer algo, los otros ayudan.
18	69.23%	Cada quién hace su trabajo preocupándose por lo que hacen los otros.
14	53.85%	Nuestro jefe es comprensivo y exige.

**Tabla4. Liderazgo: Solución de Conflictos – Promedio Clima organizacional FAREM-Estelí**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
21	80.77%	En mi área de trabajo todos los problemas se discuten de manera constructiva.
19	73.08%	A nuestro superior NO le gusta únicamente que le digan lo que le gusta oír.
12	46.15%	Cuando tenemos un problema, mi jefe inmediato se interesa por resolverlo.
18	69.23%	De manera sistemática, cuando hay problemas se analizan entre todos para encontrar soluciones creativas.
9	34.62%	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros siempre son sinceras y claras.

**Tabla5. Motivación: Realización Personal – Promedio Clima organizacional FAREM-Estelí**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
6	23.08%	La mayoría de trabajos que realizo me satisfacen y trato de hacerlo cada vez mejor.
23	88.46%	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
12	46.15%	Hay libertad de acción para la realización de trabajo.
12	46.15%	Generalmente en mi área de trabajo se puede desarrollar el ingenio y la creatividad.
15	57.69%	Los trabajadores de esta unidad se sienten orgullosos de pertenecer a esta Institución.

**Tabla5. Motivación: Reconocimiento a la Aportación**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
13	50.00%	Los responsables de áreas tienen buena opinión de este grupo.
24	92.31%	En nuestra área, el trabajo de los funcionarios es reconocido.
8	30.77%	En mi área de trabajo NO se fijan más en los errores.
21	80.77%	El reconocimiento al trabajo es una actividad sistemática en mi área.
14	53.85%	Normalmente se da reconocimiento especial por el buen desempeño.

**Tabla6. Motivación: Responsabilidad**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
13	50.00%	Las decisiones tomadas para cumplir con mi trabajo son respetadas.
10	38.46%	Las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo se ejecutan.
19	73.08%	Casi todos hacen su trabajo con libertad y autonomía.
16	61.54%	Para realizar una acción NO siempre hay que consultarla con los superiores.
11	42.31%	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

**Tabla7. Motivación: Adecuación de las Condiciones de Trabajo**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
2	7.69%	El ambiente de trabajo que se respira NO es tenso.
18	69.23%	Las condiciones de trabajo son buenas.
7	26.92%	Aquí NO se despide al personal con facilidad.
17	65.38%	La mayoría de los empleados nos sentimos satisfechos con el ambiente físico laboral.
13	50.00%	Cada uno cuenta con las herramientas de trabajo necesarios.

**Tabla8. Reciprocidad: Aplicación al Trabajo.**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
12	46.15%	La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones.
9	34.62%	En esta Institución uno se siente automotivado por el trabajo.
10	38.46%	En general el trabajo se hace tomando en cuenta la calidad.
9	34.62%	El personal se responsabiliza por controlar su trabajo.
11	42.31%	Este grupo se caracteriza por producir muchas ideas y resultados.

**Tabla9. Reciprocidad: Retribución**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
13	50.00%	Con frecuencia nuestros compañeros hablan bien de la Institución.
17	65.38%	Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.
10	38.46%	En nuestra área de trabajo se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
8	30.77%	El personal de esta área defiende el trabajo que se realiza y la imagen de nuestro equipo.
10	38.46%	En general todos cuidan los bienes de la institución.

**Tabla9. Reciprocidad: Retribución**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
9	34.62%	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
14	53.85%	Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en nuestro compromiso de trabajo.
24	92.31%	Los programas de desarrollo de nuestra institución preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional.
14	53.85%	Mi jefe inmediato está siempre dispuesto a atendernos y orientarnos, lo cual hace que podamos enfrentar mejor nuestro trabajo.
6	23.08%	Cuando ingresan nuevos miembros a esta unidad se le ayuda a encontrar su lugar dentro del grupo.

**Tabla9. Reciprocidad: Equidad**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
19	73.08%	Cuando hay ascensos en el cargo se hacen objetivamente.
21	80.77%	Las normas disciplinarias se aplican con objetividad.
9	34.62%	Trabajar bien, sin malgastar los recursos, implica reconocimiento de ninguna clase.
4	15.38%	Los programas de capacitación son para todos.
14	53.85%	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.

**Tabla10. Participación: Compatibilización de Intereses**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
7	26.92%	Los objetivos de mi área de trabajo son congruentes con el cumplimiento de la misión de la institución.
9	34.62%	Es importante cumplir los objetivos del área de trabajo asignada, pero interesa lo de todos.
6	23.08%	Aquí el Poder NO está concentrado en pocos.
21	80.77%	Los recursos de mi área de trabajo se comparten con otras áreas de la institución.
20	76.92%	El grupo busca activamente relaciones de trabajo con otros grupos dentro de la unidad.

**Tabla11. Participación: Intercambio de Información**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
11	42.31%	La información requerida por los diferentes grupos fluye rápidamente.
17	65.38%	Generalmente mi área se entera de las decisiones tomadas.
9	34.62%	Hay mucha información que NO circula como chisme o rumor.
10	38.46%	Los que poseen información la comparten fácilmente con todo el personal.
14	53.85%	El manejo de la información está en los diferentes grupos.

**Tabla12. Participación: Involucración en el Cambio**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
17	65.38%	NO hay recelo o resistencia cuando se adoptan nuevas tecnologías o procedimientos de trabajo.
9	34.62%	La Iniciativa de los grupos reciben el respaldo adecuado.
20	76.92%	Hay grupos cuyas normas y valores favorecen el trabajo de la institución.
12	46.15%	En general las personas o grupos son abiertas a todos los cambios.
11	42.31%	Los niveles superiores propician cambios positivos a la institución.

**Tabla13. Participación: Compromiso por la Productividad**

Frecuencia	Porcentaje	Descripción de los indicadores
10	38.46%	Si hay problemas se resuelven de la manera más óptima.
14	53.85%	Si hay un reto, todo el departamento participa.
12	46.15%	Los diferentes grupos de trabajo, trabajan en equipo
13	50.00%	El espíritu de equipo es excelente.
13	50.00%	Los diferentes niveles jerárquicos colaboran entre ellos.

## HOJA DE CONSENTIMIENTO PARA LAS PERSONAS INTERVENIDAS POR LA INVESTIGACIÓN.

El propósito de este documento, es dejar registrado el consentimiento del participante en la investigación, que la persona está clara de la temática y de los objetivos por los que se le encuestará, por tanto las respuestas que brinde, harán un aporte significativo a los resultados que se pretenden.

La presente investigación proviene del

Centro de Investigaciones \_\_\_\_\_ . El éxito de esta investigación pretende ser

---

Al aceptar ser parte de la presente investigación, deberá responder a todas las preguntas presentadas por el encuestador en un instrumento debidamente revisado para los fines pertinentes. El tiempo estimado para esta encuesta es de: \_\_\_\_\_ minutos. Las preguntas son cerradas y solamente usted sabrá de las respuestas que ponga.

Se reitera que este consentimiento es totalmente voluntario, la persona investigadora, mantendrá la confidencialidad de la información, teniendo únicamente uso más que para la presente investigación.. Sus respuestas al cuestionario y a la serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas la documentación será destruida.

Cualquier duda que se genere respecto a los objetivos de la investigación, favor preguntar con toda la confianza, de manera que su aporte al estudio esté con todas las inquietudes aclaradas, antes, durante y después de la encuesta. Si al momento de responder, no está de acuerdo con alguna interrogante, por favor no la responda. Nuestro agradecimiento por ser parte de este estudio.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, orientada por\_\_\_\_\_.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha