



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DE LA SALUD
ESCUELA DE SALUD PÚBLICA
CIES-UNAN, MANAGUA**



**Maestría en Administración en Salud
Managua 2017-2019.**

**Informe final de Tesis para optar al
Título de Máster en Administración en Salud.**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES
Y ESTUDIOS DE LA SALUD, CIES - UNAN – MANAGUA,
FEBRERO 2019.**

Autor:

**José Ernesto Figueroa Meza.
Licenciado en Administración de
Empresas y Negocios.**

Tutora:

**MSc. Rosario Hernández García
Docente e Investigadora**

Managua, Nicaragua, febrero 2019.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	2
III. JUSTIFICACIÓN.....	4
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
V. OBJETIVOS.....	6
VI. MARCO TEÓRICO.....	7
VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	17
VIII. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	22
IX. CONCLUSIONES.....	37
X. RECOMENDACIONES.....	38
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	39
ANEXOS.....	42

RESUMEN

Objetivo: Determinar el clima organizacional existente en el CIES UNAN-Managua, Nicaragua, febrero 2019.

Metodología: Estudio descriptivo de corte transversal, universo constituido por 31 colaboradores administrativos, docentes y de proyecto. La fuente de información fue primaria, la muestra fue de 21 colaboradores. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional, los datos se procesaron en Microsoft Excel 2019.

Resultados: Se caracterizó sociolaboralmente al personal, los resultados muestran que la edad promedio se encuentra entre los 41 a 60 años esto representa 13 (72.2%), en cuanto al sexo, predominan los hombres con el 10 (56%), y 8 (44%) son mujeres, se observa que el nivel de escolaridad presenta un promedio de 50% con títulos de maestría por la experiencia y experticia en la docencia a esto se le suman los años de antigüedad en la institución con un promedio de 8 (44.5%).el 8 (44%) de los colaboradores son administrativos y 6 (33.3%) de los encuestados son docentes. Los principales resultados del estudio apuntan hacia la existencia de dificultades en las cuatro variables liderazgo, motivación, reciprocidad y participación lo que incide desfavorablemente en el clima organizacional, con un promedio general de 57%.

Conclusiones: El clima organizacional no es satisfactorio, El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño.

Palabras claves: Clima Organizacional, Centro de investigaciones y estudios de la salud, Personal Docentes, administrativos y de proyectos.

Contacto del autor (josfigueroa06@gmail.com)

DEDICATORIA

A Dios padre todo poderoso, por su inmenso amor, y bendita misericordia, porque el es quien da la sabiduría y el conocimiento.

A mi amada Esposa y compañera fiel, Gabriela Hurtado de Figueroa, que ha estado conmigo en los momentos buenos y en los momentos mas dificiles que se presentan en la vida,

A mis dos pequeños hijos Brithany Nadieska Figueroa y José Gabriel Figueroa, que juntos pasamos noches de desvelo cuando estaba estudiando y se quedaban acompañandome hasta que nos ibamos a acostar,

A mis padres Bayardo José Figueroa y Julia del Socorro de Figueroa, que siempre están apoyándome, y me llevan en sus oraciones, gracias.

A ti Dios por los logros que he alcanzado en tu nombre.

Dios les Bendiga Siempre.

Lic. José Ernesto Figueroa

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios quien es merecedor de toda gloria y honra.

A mi Tutora, maestra Rosario Hernandez, por guiarme en la culminación de la Tesis,

Al Dr. Francisco Mayorga, a mis docentes por su apoyo, enseñándonos, compartiendo de sus conocimientos y experiencia con mucho respeto, amor y profesionalismo, al Centro de Investigaciones Y Estudios de la Salud por el apoyo, preocupados en el crecimiento del personal que labora para dicha institución que dirige

El Dr. Miguel Orozco Valladares y la Dra. Marcia Ibarra por confiar y creer en mí como profesional,

A mis compañeros de clases.

Dios les Bendiga Siempre.

Lic. José Ernesto Figueroa

I. INTRODUCCIÓN

Se entiende por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que propician de manera constante la satisfacción de las personas, su excelente creatividad y productividad, su formación, la calidad y buen servicio a nivel individual y grupal, las relaciones interpersonales y la integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales que les son comunes.

Las empresas o instituciones buscan constantemente la mejora en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades.

El clima laboral se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su desarrollo o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto, con el estudio del clima laboral se determinó las dificultades existentes en la organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que Conducen al desarrollo de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

El presente estudio, determinó el clima organizacional del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, CIES UNAN, Managua, Nicaragua, en febrero 2019, de tal forma que se logró identificar fortalezas y debilidades de la organización a través de la percepción de los colaboradores docentes, administrativos y de proyectos, brindando recomendaciones de mejora del clima organizacional, con la intención de mejorar el servicio a la comunidad universitaria.

II. ANTECEDENTES

López Larry (2015) Tesis para Master en Salud Publica en CIES UNAN Managua, Titulo: Clima organizacional 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 satisfactoria, por debajo de la medición esperada. Teniendo niveles negativos en las variables Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

Sierra García María Alejandra (2015) el clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, a.v."México. Tesis investigación tipo descriptiva cuyo objetivo fue identificar el clima laboral de los /as colaboradores/as el área administrativa del hospital regional de Cobán, proponiendo una guía de seguimiento y apoyo, para el área donde fuere aplicado el estudio. Con base a lo planteado, se trabajó con 29 personas, siendo 16 mujeres y 13 hombres. Resultados se estableció que el clima laboral del área administrativa, es satisfactorio, enfatizando la buena comunicación y relación entre compañeros, así mismo con jefes, lo que devela las posibilidades de un fortalecimiento a corto plazo. se concluye que la comunicación ascendente y descendente no es la adecuada, lo que permite una valoración a mediano plazo para nutrir este aspecto, en torno a la remuneración el personal, se percibe que esta debiere mejorar, brindando oportunidad de desarrollo personal, en un marco de superación e igualdad de oportunidades.

Tábora Medina (2014). Doctora en Cirugía Dental, Especialista en Rehabilitación Oral Tesis para Master en Salud Publica en CIES UNAN Managua, Titulo: Clima organizacional en el Departamento de Odontología de la Escuela Universitaria de las Ciencias de la Salud en El Valle de Sula. Se trata de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos.

Los principales resultados del estudio en el Departamento de Odontología apuntan hacia la existencia de dificultades, en las cuatro variables liderazgo, motivación, reciprocidad y participación lo que incide desfavorablemente en el clima organizacional.

Alfonso, Serrate, y Annia de los Ángeles. (2014) Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica, en la actualidad los estudios acerca del clima organizacional adquieren gran importancia para la cadena de mando de una organización en tanto revelan los aspectos que inciden de manera favorable o no en la dinámica laboral. El objetivo del presente artículo es diagnosticar el clima organizacional en una organización de información científica tecnológica del cual se deriva una estrategia de intervención en aras de mejorarlo y lograr una mayor satisfacción laboral. Se utiliza, entre otras técnicas, el cuestionario propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el cual posibilita la identificación de las áreas de mejora. Los principales resultados del estudio apuntan hacia la existencia de dificultades en las variables liderazgo, y reciprocidad, lo que incide desfavorablemente en el clima organizacional. Sin embargo, la variable motivación presenta resultados medianamente favorables dado el nivel de realización personal de los especialistas y las condiciones de trabajo de la organización.

III. JUSTIFICACIÓN

Dentro de las diversas necesidades que tienen las empresas, es ineludible que busquen lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, de tal manera que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales.

Es relevante determinar en qué situación se encuentra la institución con respecto al clima laboral y el comportamiento organizacional, para estar en situación de resolver los diferentes conflictos laborales dentro de ella, ya que el capital humano representa el elemento más importante, por ser el motor que dinamiza el desarrollo de toda organización. Se analizarán las principales características del Clima Laboral y la Estructura Organizacional.

Con esta investigación se aporta en la búsqueda de alternativas para mejorar el “clima organizacional” que pueda inducir a las opciones optimizadoras de los niveles de liderazgo, Motivación, Reciprocidad y percepción de esta institución con la intención de proponer mejoras, logrando así un óptimo desempeño laboral y a la vez un mejor servicio a la comunidad universitaria y profesionales de la salud demandante de los programas de Doctorados, Maestrías, Diplomados y cursos.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los estudios existentes sobre comportamiento organizacional, han demostrado que la imagen percibida al interior y proyectada al exterior por los miembros de una organización, incide directamente en la motivación, compromiso y desempeño de ellos. Esta imagen de su entorno de trabajo se convierte en su marco de referencia mediante el cual interpreta las demandas del Departamento para escoger los comportamientos a seguir. Dado que no se han realizado estudios sobre esta temática en esta institución (CIES UNAN, Managua) y con el interés de comprender este aspecto a fin de desarrollar estrategias de mejora, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es el clima organizacional existente en el CIES UNAN-Managua, Nicaragua, febrero 2019?

Partiendo de la pregunta anterior, surgen estas interrogantes:

1. ¿Qué características socio laborales presentan estos colaboradores?
2. ¿Cuáles son las características de liderazgo en los colaboradores del CIES UNAN-Managua?
3. ¿Cuáles son los niveles de motivación de los colaboradores?
4. ¿Cuál es la reciprocidad que existe entre los colaboradores?
5. ¿Cuáles son los aspectos de participación de los colaboradores de esta institución?

V. OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar el clima organizacional existente en el CIES UNAN-Managua, Nicaragua, febrero 2019.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar socio laboralmente a los colaboradores.
2. Identificar las características de liderazgo en los colaboradores del CIES UNAN, Managua.
3. Establecer los niveles de motivación de los colaboradores de esta institución.
4. Valorar la reciprocidad que existe entre los colaboradores.
5. Precisar los aspectos de participación de los colaboradores de esta institución.

VI. MARCO TEÓRICO

El Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES UNAN Managua. Creado el 27 de septiembre 1982. Adscrito a la UNAN-Managua en abril de 1990. Ley 103 Publicada en La Gaceta No. 107 de 5 de junio de 1990. CIES UNAN Managua conocido como “Recinto Universitario Salvador Allende” (RUSA), ha contribuido al desarrollo social y humano del país, con la formación de recursos humanos y la investigación en diferentes campos, temas y niveles de la Salud Pública.

Una institución académica con 35 años de experiencia puesta al servicio de la región mesoamericana, que desarrolla programas de Estudios de Posgrado, Investigaciones sobre temas Prioritarios en Salud, Proyectos de Intervención, Asesorías Técnicas responsables y humanizadas, Consultorías, Evaluaciones de Programas, entre otros.

El Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES UNAN Managua, actualmente desarrolla un proyecto financiado por el Fondo Mundial, atendiendo los distritos III, IV, VI y Ticuantepe, en el cual se desarrolla la estrategia conjunto integral de acciones preventivas (CIAP), capacitaciones, grupos de auto apoyo, sesiones reflexivas a poblaciones claves HSH, TRANS y MTS, como parte de prevención del VIH.

Cuenta con treinta y siete colaboradores incluyendo al personal del proyecto Fondo Mundial. El CIES UNAN está dividido por departamentos (áreas) Dirección Ejecutiva, Docentes, Personal Administrativo y proyecto.

Dra. Carmen Niurka Piña Loyola (2006) Especialista de II Grado en Embriología. Máster en Educación Médica. Profesora Auxiliar. Facultad de Ciencias Médicas "Raúl Dorticós Torrados" de Cienfuegos, Cuba. Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zarate” de la Provincia de Cienfuegos. 2006. Se estudiaron cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. Se obtuvieron los siguientes Resultados: La dimensión Motivación en trabajadores, se comportó de forma no aceptable pues dos de sus categorías obtuvieron calificación inferior a tres; responsabilidad y adecuación de las condiciones

de trabajo, siendo la dimensión más afectada. Las dimensiones Reciprocidad y Participación se comportaron de forma aceptable, con una categoría por debajo del límite inferior; la aplicación al trabajo y compromiso con la productividad, respectivamente. En los estudiantes, todas las dimensiones se comportaron de forma aceptable.

Alina M. Segredo Pérez (2003) Master en Ciencias en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica Escuela Nacional de la Salud Pública. La Habana, Cuba · Jefa del Departamento Docente Educación Posgraduada en Salud Pública. Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, (2003). El objetivo de la investigación fue identificar la percepción de los directores de áreas de salud sobre el clima organizacional en sus instituciones. Las variables que se midieron en dicho trabajo fueron las siguientes con 4 dimensiones cada una: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. En general, las dimensiones del clima organizacional medido en los directores de áreas de salud en el país, el mejor comportamiento lo manifiesta la dimensión liderazgo, seguido de la dimensión participación y reciprocidad y el peor resultado lo aporta la dimensión motivación, con todas sus categorías por debajo del punto mínimo aceptable.

Daft, en su libro teoría y diseño organizacional, define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente.

El autor menciona las funciones que una organización debe de cumplir, entre las que se encuentra:

- Reunir recursos para alcanzar las metas y resultados deseados
- Producir bienes y servicios con eficiencia
- Facilitar la innovación
- Utilizar productos modernos y tecnologías basadas en computadoras
- Adaptarse e influir en un ambiente cambiante
- Crea valor para los propietarios, clientes y empleados

- Acomodarse a los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional, motivación y coordinación de los empleados.

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

Según la OPS, el desarrollo organizacional se entiende como un conjunto de actividades para llevar a cabo un cambio planeado, que tiene como base los valores humanistas, esto con el fin de mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados; Desde mi punto de vista, la satisfacción de los usuarios.

Es importante mencionar que todo cambio siempre genera resistencia, aunque esto no siempre es negativo, ya que da una idea de cómo los individuos se van a comportar, además de que señala cierto grado de estabilidad; sin embargo, muchas veces puede resultar una fuente de conflicto, ya que obstaculiza la adaptación y el progreso.

Esta resistencia se da porque existe una cultura que determina el comportamiento de las personas, ya que ésta se considera como un conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que comparten todos los miembros de la organización y que se enseña a aquellas personas que se van integrando a la organización; generalmente nadie sabe que existe, a pesar de que todos están inmersos en ella.

La cultura organizacional se manifiesta a través del comportamiento y el clima organizacional. Si bien, en todo este proceso de cambio, en atención a las exigencias del exterior, las organizaciones también deben preocuparse por todo aquello que ocurre dentro de la organización, es decir el clima organizacional (CO), el cual se entiende como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros.

Hall, citado por Álvarez, define al clima organizacional como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y

que predisponen su comportamiento.

Este mismo autor cita a Dessler, quien hace referencia al hecho de que la definición de CO, se mueve entre aspectos tanto objetivos como subjetivos y es debido a eso que existe una gran cantidad de definiciones sobre el tema, sin embargo, ha optado por elaborar su propia definición que se divide en tres enfoques:

- Estructuralista: conjunto de características permanentes, que la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas.
- Subjetivo: opinión que el trabajador se forma de la organización.
- Síntesis: cuando el trabajador se forma una opinión sobre la organización.

Teoría clásica

Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
- comerciales: compra, venta e intercambio.
- financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
- de seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados.

Teoría del comportamiento Organizacional

La teoría del comportamiento humano trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones.

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Motivación humana

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

1. Fisiológicas: físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
2. Seguridad: seguridad y protección del daño físico y emocional
3. Sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento.
5. Autorrealización: crecimiento, logro del potencial individual.

Liderazgo

El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta.

Teoría de estilo de liderazgo

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo:

1. Liderazgo autocrático: imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación.
2. Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor

cantidad de actividades posible, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

3. Liderazgo democrático: un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente.

Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos.

Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento.

En relación a la reflexión anterior, es importante mencionar que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) elaboró la teoría de la organización de los sistemas de salud, retomando partes importantes de todas las teorías ya mencionadas, fortaleciendo el planteamiento de que, si bien las organizaciones son diferentes una de otra, estas parten de la misma base.

Teoría y técnica de desarrollo organizacional de la Organización Panamericana de la Salud.

La Organización Panamericana de la Salud, en la búsqueda por la mejora de los servicios de salud, implementa un programa sub-regional de desarrollo de la capacidad gerencial de los sistemas de salud, donde recupera metodologías y herramientas a través de diferentes teorías administrativas que, si bien se aplican de manera muy general a diferentes tipos de organización, la OPS las adaptó para conformar un modelo de análisis y de desarrollo organizacional que se ajuste específicamente a las unidades de salud.

Por lo que propone, basándose en dichas teorías, una propia que sustente la dinámica organizacional de las instituciones de salud, llamándola Teoría de la Organización de los Sistemas de Salud, donde existen dos proyecciones importantes:

1. Desarrollo institucional (organizacional)

2. Gestión y capacidad gerencial

En función de esto, se puede diseñar un modelo de análisis de la organización que permita diagnosticar problemas en diferentes dimensiones de la organización. El modelo analítico, propuesto por la OPS con base en esta teoría, se comprende de cuatro áreas críticas:

- Ambiente
- Estructura
- Funcionamiento y
- Clima organizacional

El área crítica número cuatro, toma gran importancia en esta investigación, ya que se pretende evaluar el clima organizacional de la institución.

En este marco, la OPS propone áreas críticas y variables para el análisis del clima organizacional, así como un instrumento que abarca las dimensiones que permitirían, no solo la evaluación del clima organizacional, sino también el alcance de algunos de los objetivos y políticas establecidas, ya que estas se encuentran relacionadas con el fomento de un buen o mal clima organizacional. El análisis de este se realiza a través de una evaluación que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, mismas que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas; es un instrumento que se elaboró con base en las necesidades de las unidades de salud, por lo que se considera un buen instrumento para esta investigación, además de haber sido elaborado por un organismo de reconocimiento internacional; por ello, a pesar de que si bien existen diversos cuestionarios que permiten estudiar el fenómeno, este ya ha sido probado y validado en instituciones de salud, ya que se elaboró tomando en cuenta las características muy particulares de este tipo de organizaciones.

Dimensiones para el análisis del clima organizacional

El modelo de análisis de clima organizacional, propuesto por la OPS, define 4 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen 4 variables cada una. A continuación, se presentan los conceptos para cada una.

- Liderazgo: Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas.
- Dirección: Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos.
- Estímulo de la excelencia. Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos.
- Estímulo del trabajo en equipo: Busca el logro de objetivos comunes.
- Solución de conflictos: Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad.
- Motivación: Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.
- Realización personal: Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
- Reconocimiento de la aportación: Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos.
- Responsabilidad: Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- Adecuación de las condiciones de trabajo: Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos para el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Reciprocidad: Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.
- Aplicación del trabajo: Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
- Cuidado del patrimonio institucional: Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución.
- Retribución. - La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
- Equidad: Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

- Participación: Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.
- Compromiso por la productividad: Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde.
- Intercambio de información: La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.
- Involucramiento en el cambio. Los recursos humanos deben adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

Esta investigación presenta como dimensiones: el liderazgo, la motivación, la participación y la reciprocidad. En esta dirección “Clima organizacional”, analiza el comportamiento del docente y del personal administrativo en el cumplimiento de objetivos, en general analiza el comportamiento interno y la productividad de cualquier organización.

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

a. Tipo de Estudio

Estudio descriptivo, de corte transversal.

b. Área de Estudio

Se realizó, en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud de la UNAN Managua.

c. Universo

El universo del estudio fueron todos los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud. UNAN, Managua. Correspondiente a 31 recursos.

d. Muestra. Está representada por 21 colaboradores que aceptaron participar en el llenado de las encuestas, 1 que no laboró en este período y 9 que se negaron verbalmente a participar y que no colocaron el sobre en el buzón.

e. Unidad de Análisis

Recursos humanos administrativos, docentes y de proyectos del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud.

f. Criterios de Selección

Criterio de inclusión

- Todos los colaboradores docentes, administrativos y de proyectos que labora en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua.
- Colaboradores que aceptaron participar.
- Colaboradores que estuvieron presente durante el periodo de recolección de la información.

Criterios de exclusión

- Colaborador administrativo, docente y de proyectos que no quiso participar en el estudio.

- Colaboradores docentes que no era de planta (invitado y horarios)
- Colaboradores que estaba de vacaciones y/o de subsidio.

g. Variables por Objetivo:

Objetivo 1. Caracterizar socio laboralmente a los colaboradores.

- Edad.
- Sexo.
- Cargo que desempeña.
- Antigüedad laboral en CIES.
- Nivel de escolaridad.

Objetivo 2. Identificar las características de liderazgo en los colaboradores del CIES, UNAN, Managua.

- Estímulo al trabajo.
- Dirección.
- Solución de conflictos.
- Estímulo por excelencia.

Objetivo 3. Establecer los niveles de motivación de los colaboradores de esta institución.

- Realización personal.
- Responsabilidad.
- Adecuación de las condiciones de trabajo.
- Reconocimiento de la aportación.

Objetivo 4. Valorar la Reciprocidad que existe entre los colaboradores.

- Aplicación al trabajo.
- Cuidado del patrimonio institucional.
- Retribución.
- Equidad.

Objetivo 5. Precisar los aspectos de participación de los colaboradores de esta institución.

- Compromiso con la productividad.
- Compatibilidad de caracteres.
- Intercambio de información.
- Involucrarse en el cambio.

h. Fuente de Información

La fuente de información fue primaria ya que se aplicó una encuesta a los colaboradores de dicho centro.

i. Técnica de Recolección de Información

Los datos fueron recolectados, distribuyendo a los colaboradores el instrumento acompañado de un sobre, el cual debió ser auto llenado por los participantes y luego depositado en el buzón que se colocó en un lugar accesible y con privacidad. De tal manera que solamente se utilizó la información de los cuestionarios que fueron ingresados en el buzón.

j. Instrumento de recolección de Información

Se utilizó el instrumento propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para esta investigación y medición del clima organizacional, la encuesta está compuesta por 80 preguntas en las cuales se analiza el liderazgo, motivación, reciprocidad, y participación.

k. Procesamiento de la Información

Las categorías de variables del instrumento de Medición de Clima Organizacional de OPS, Para la calificación se construye una plantilla que lleva implícitas las respuestas correctas (sean V o F) de cómo debe ser percibido el clima ideal. Las respuestas correctas tienen el valor de un punto y las respuestas incorrectas se igualan a cero. Esto arroja un total de puntos por subvariables máximo de 5 puntos que sumado a las

demás subvariables contenidas en cada área crítica alcanzarían el valor de 20. En total sumarían 80 puntos igual al número de reflexiones planteadas en el instrumento.

Para el análisis de los resultados se construyen gráficos por cada área crítica, donde los ejes de las X se colocarían las subvariables y en el eje de las Y los valores alcanzados por éstas, entre 0 y 5. Reunirán los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quede confeccionado el perfil que representará como se percibe el clima en esa área.

Para interpretar los resultados si el valor alcanzado por la subvariables menor que 3 entonces el clima en dicha subvariable es insatisfactorio.

Para el procesamiento de la información se utilizó el programa Excel 2019, para presentar una distribución de frecuencia expresada en cifras absolutas y porcentajes.

Los resultados y las tablas de salida para las diferentes variables, así como el cruce necesario de las mismas fueron analizados por el investigador para proceder a la elaboración del informe final.

I. Consideraciones éticas

Se solicitó autorización a la Dirección Ejecutiva del CIES UNAN. Explicando que el trabajo es con fines académicos, que la información es confidencial, anónima y su fin es conocer la situación actual del clima organizacional en el personal docente y administrativo, en relación al liderazgo, motivación, reciprocidad, y participación en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES - UNAN, Managua. Por ser anónima la participación no requiere firma del consentimiento informado.

m. Trabajo de Campo

Se envió un correo al personal dando a conocer los objetivos del estudio y solicitando la participación, se les entregó el instrumento, asimismo los que no tienen correo, fueron visitados por el investigador a fin de explicar el objetivo del estudio y entregarles el instrumento indicándoles la voluntariedad y donde estaría ubicado el buzón. En una semana contando los cinco días hábiles se recolectó por medio del buzón, retirándolo

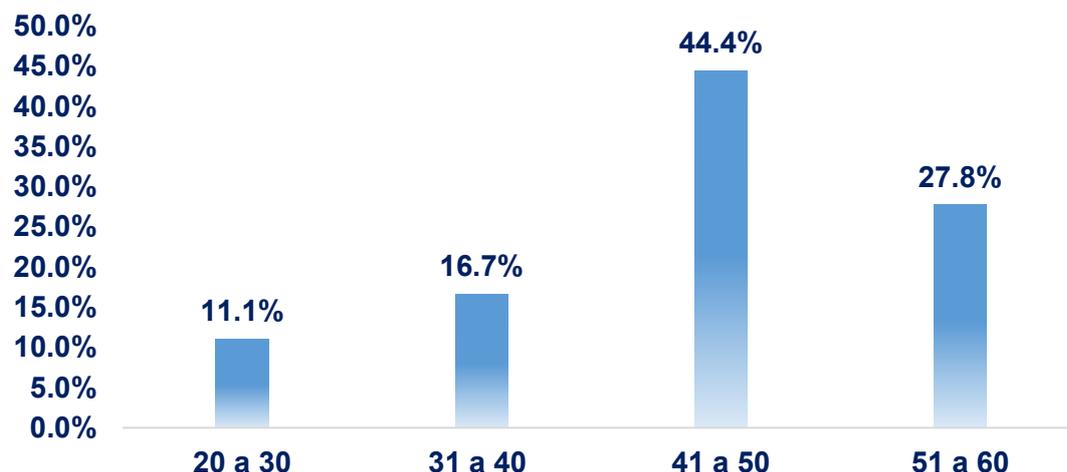
el sábado de dicha semana a fin de contabilizar y procesar la información, lo que duró cinco días en horarios vespertinos.

Dentro de las limitaciones del estudio para lograr la participación de todo el universo, se identifica que algunos colaboradores expresaron no querer participar por temor a represalias, dado que al momento del estudio coincidió con el proceso de elección de nuevas autoridades de la institución. Asimismo, el buzón donde se encontraban los instrumentos que habían sido depositados llenos en sobres, fue violentado, siendo un lugar donde solo tenían acceso los trabajadores del CIES.

VIII. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS.

Objetivo 1: Características socio laborales de los colaboradores.

Gráfico 1. Edad de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

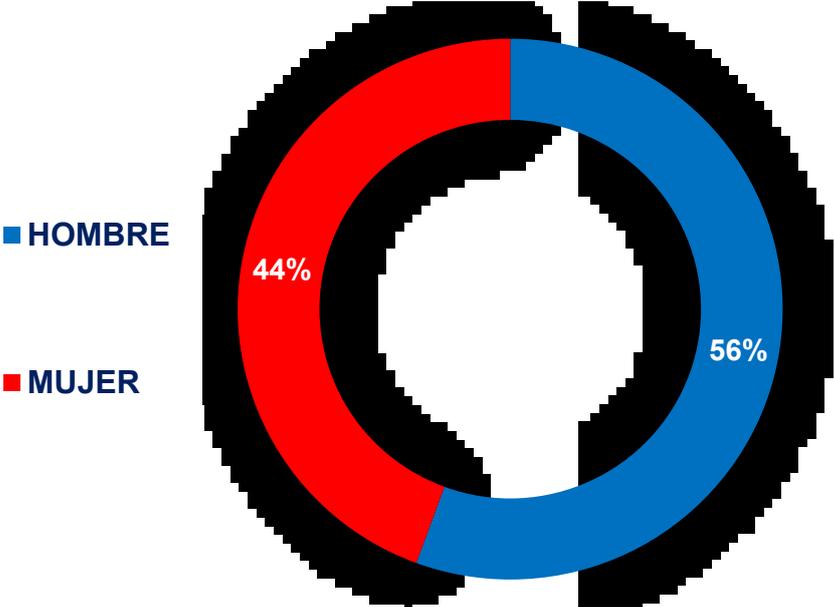


Fuente: Encuesta, del Clima Organizacional Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

En la distribución por grupos etáreos 2 (11.1%) entre 20 a 30 años, 3 (16.7%) entre las edades de 31 a 40 años, 8 (44.4%) en edades de 41 a 50 años, 5 (27.8%) de 51 a 60 años. (Ver Anexo 6. Tabla 1.)

Los resultados muestran que prevalece el grupo etáreos de 41 - 60 años sumando un gran total de 72.2%, lo que se relaciona con el grado de expertaje y el nivel académico que la institución requiere por ser un centro de estudios de postgrado.

Gráfico 2. Sexo de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

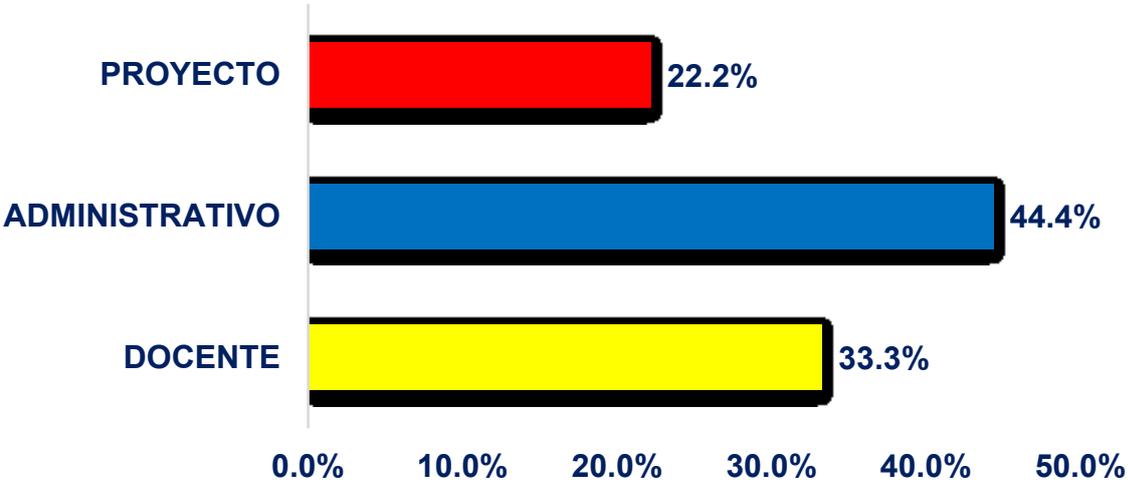


Fuente: Encuesta, del Clima Organizacional Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

En relación al sexo de los colaboradores son hombres 10 (56%), y 8 (44%) son mujeres para un total de colaboradores que participaron en el estudio de 18 (100%), (Ver Anexo 6. Tabla 2.)

Prevalcen los participantes hombres, sin embargo, la diferencia es solamente un 4%, lo que es pertinente a la equidad de género.

Gráfico 3. Cargo de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

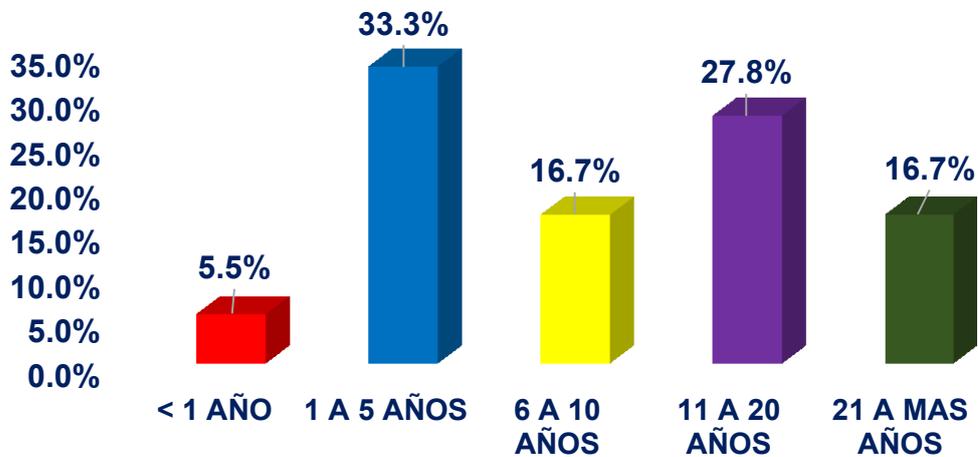


Fuente: Encuesta, del-Clima Organizacional Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

En relación al cago que desempeñan, 6 (33.3%) de los encuestados son Docentes 8 (44.4%) son administrativos, y 4 (22.2%) los colaboradores son de proyecto. (Ver Anexo 6. Tabla 3.)

Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores encuestados tienen cargos administrativos y docentes 8 (44.4%), y 6 (33.3%) respectivamente, debido a las necesidades que requiere la institución por ser un centro de estudios de posgrados. Sin embargo 4 (22.2%) son trabajadores de proyectos con cargos transitorios esto debido a que hay acuerdos de subvención firmados para ejecutar el proyecto y una vez que cumplan con el período contratado, se da por terminado la relación laboral de los colaboradores.

Gráfico 4. Antigüedad de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

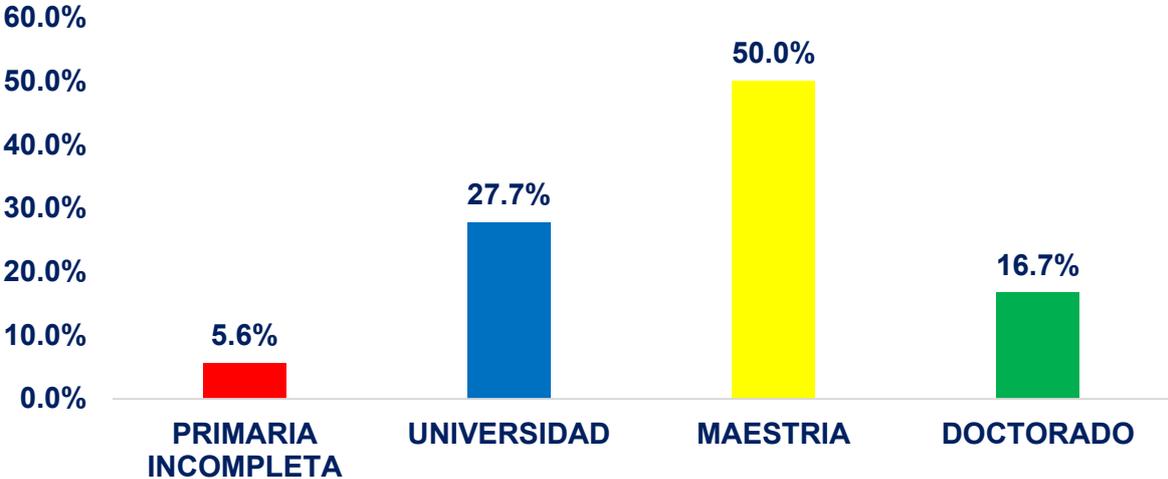


Fuente: Encuesta, del-Clima Organizacional Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

1 (5.5%) de los encuestados tiene menos de 1 año de antigüedad, 6 (33.3%) de 1 a 5 años de antigüedad, 3 (16.7%) 6 a 10 años de antigüedad, 5 (27.8%), entre 11 a 20 años de antigüedad, 3 (16.7%) están entre 21 a más años de trabajar en el centro de investigaciones y estudios de la salud. (Ver Anexo 6. Tabla 4.)

Los resultados muestran que en la institución los colaboradores han encontrado estabilidad laboral, observando que el 50% tiene de 1 a 10 años de antigüedad, y el 44.5% tiene de 11 a más, años de antigüedad, además hay un colaborador que tiene menos de un año de ser parte del equipo de trabajo de la institución.

Gráfico 5. Nivel de escolaridad de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.



Fuente: Encuesta, del-Clima Organizacional Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Se puede observar que 1 (5.6%) de los encuestados tienen primaria incompleta, el 5 (27.7%) tienen títulos universitarios, 9 (50%) tienen un nivel de escolaridad de masters, 3 (16.7%) con un nivel de escolaridad de doctorado. (Ver Anexo 6. Tabla 5.)

Se identifica que con nivel de Doctorado solamente hay un recurso, 1 (5.6%), sin embargo, 2 (11.1%) de los que están estudiando un doctorado llenaron la encuesta, marcando la casilla de doctorado. Se refleja que se encuentran los colaboradores en un proceso de desarrollo y formación encontrándose que la institución ha becado a siete recursos que se encuentran en programas de doctorado a nivel interno y a nivel externo. Se observa que 9 (50%) de los colaboradores encuestados tienen título de maestría, esto debido a la necesidad de la institución dado que es un centro de estudios superior, además los resultados muestran que 5 (27.7%) tienen títulos universitarios encontrándose que la institución ha becado con maestrías a nivel interno 3 (9%) colaboradores de proyecto, 1 (5.6%) administrativo a nivel externo.

Objetivo 2: Características de liderazgo en los colaboradores del CIES UNAN-Managua.

Gráfico 6. Características de liderazgo de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.



Fuente: Encuesta, del-Clima Organizacional Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Los resultados muestran 57.2% en la variable liderazgo, de 21 colaboradores encuestados se obtuvo un puntaje en la variable dirección de 4.9 (55%), en la variable estímulo a la excelencia con un puntaje de 4.3 (55.7%), el 6.3 (70%) en estímulo al trabajo en equipo, y 3.9 (48.5%) en solución de conflictos (Ver Anexo 6. Tabla 6.)

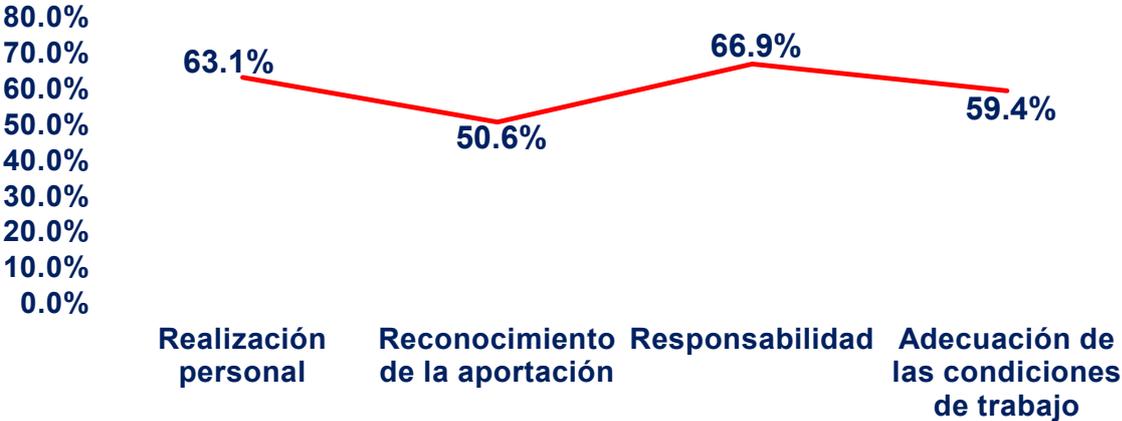
En cuanto a la variable, dirección los resultados muestran 4.9 (55%) que el cumplimiento de las normas de la organización y las orientaciones para que el trabajador comprenda las tareas a realizar exigen un mayor seguimiento por parte de los directivos pues estos aspectos no son satisfactorios. Estos resultados indican que se debe garantizar que el trabajo sea cuidadosamente planeado, organizado, dirigido y controlado; en cuanto a la variable estímulo a la excelencia y solución de conflictos describen una percepción desfavorable, al obtenerse resultados de 4.3 (55.7%), y 3.9 (48.5%), estos resultados apuntan hacia la falta de incentivación para que los colaboradores realicen servicios de calidad, además se identifica la carencia de un manejo adecuado de los conflictos para que estos generen soluciones favorables al crecimiento personal y grupal de los colaboradores que integran la institución, se

evidencia 6.3(70%), en la variable de trabajo en equipo, se observa que hay una integración de unidad y de ayuda mutua, entre todos los implicados.

Se puede observar que la variable liderazgo es desfavorable, y que necesita mejorar. Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia en una organización ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional según la Teoría de estilo de liderazgo el que predomina en la institución CIES UNAN, Managua es una mezcla entre Liderazgo liberal y autócrata donde se delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder con imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal.

Objetivo 3: Niveles de motivación en los colaboradores de esta institución.

Gráfico 7. Niveles de motivación en los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.



Fuente: Encuesta, del-Clima Organizacional Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Respecto a la variable y sus niveles de Motivación con porcentaje de 60% en realización personal, el 5.1 (63.1%) reconocimiento a la aportación, 4.5 (50.6%) responsabilidad, 4.7 (66.9%) refiere que existe una adecuación de las condiciones de trabajo, 5.5 (59.4) (Ver Anexo 6. Tabla 7.)

El gráfico 7. Muestra los resultados de los niveles de motivación con un porcentaje general de 60%, el cual presenta resultados medianamente favorables, aun cuando difieren de la situación óptima del clima organizacional. Asimismo, existe un bajo nivel de motivación en relación a las variables realización personal, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo, es importante remarcar la variable reconocimiento de la aportación de los colaboradores con 50.6%, ya que fue la que presentó menor puntuación, los resultados muestran percepción medianamente favorable con tendencia favorable.

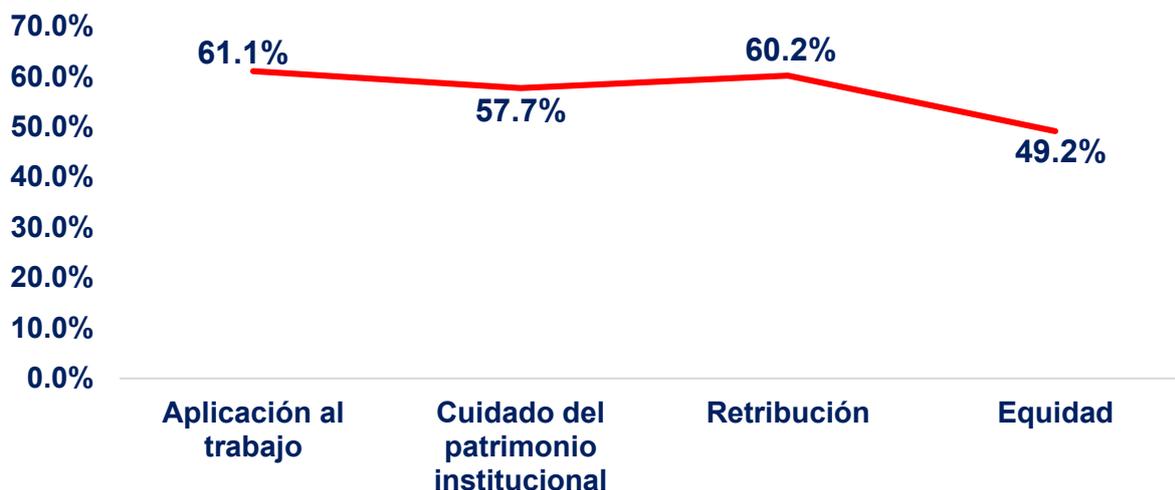
En este resultado puede incidir la libertad de acción para desarrollar el trabajo, de manera que este sea reconocido por los demás, así como la identificación con las tareas que se realizan, a pesar que esta organización ha brindado la oportunidad de

programas de becas para el crecimiento personal de los colaboradores, sin embargo, no se refleja el efecto de estos en el clima organizacional.

Así como lo explica la teoría de la motivación humana de Elton Mayo, explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego. Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

Objetivo 4: Reciprocidad que existe entre los colaboradores.

Gráfico 8. Reciprocidad que existe en los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.



Fuente: Encuesta, del-Clima Organizacional Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

De 21 encuestados 5.4 (61.1%) aplicación al trabajo, 5.3 (57.76%) cuidado del patrimonio institucional, 5.1 (60.2%) y un puntaje de 4.2 (49.2%) equidad (Ver Anexo 6. Tabla 8.)

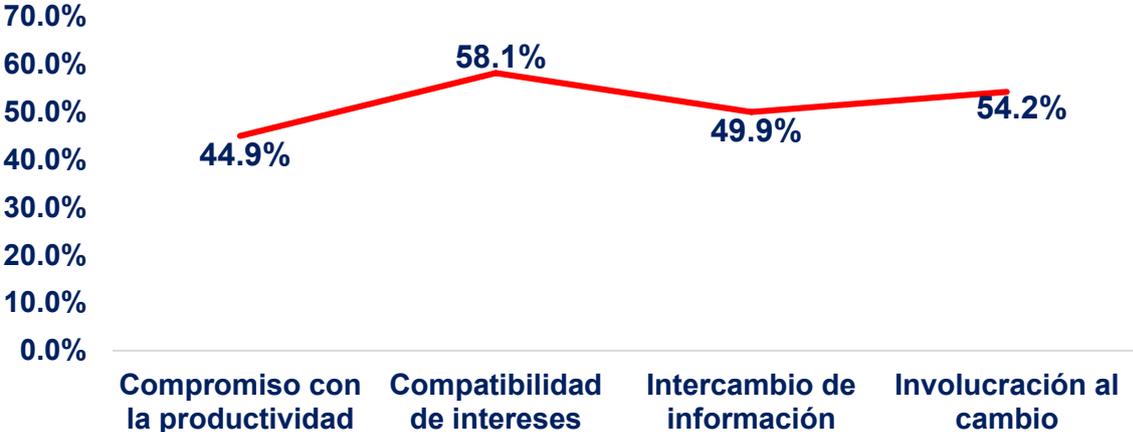
En el caso de la variable cuidado del patrimonio institucional y la equidad presentan los valores más bajos (57.7% y 49.2% respectivamente), lo cual se considera como una percepción desfavorable en la institución.

La variable reciprocidad muestra un resultado general de 57%, los resultados en la variable retribución y aporte al trabajo se manifiestan (60.2% y 61.1%) con una percepción medianamente favorable, lo cual se explica por la obtención de beneficios según el aporte de cada cual. No obstante, este aspecto, aun no evidencia los niveles de satisfacción necesarios, lo cual exige la revisión de los mecanismos de estimulación existentes.

Estos resultados coinciden con la teoría de Daft, en su libro teoría y diseño organizacional, define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y formadas por personas donde las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas, ésta teoría sustenta la baja calificación en reciprocidad del personal administrativo, docentes y de proyectos donde uno de los ítems más afectados fue el de Equidad la que se traduce en la necesidad de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios así como el fortalecimiento del prestigio y valores de la institución.

Objetivo 5: Aspectos de participación los colaboradores de esta institución.

Gráfico 9. Participación de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.



Fuente: Encuesta, del-Clima Organizacional Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

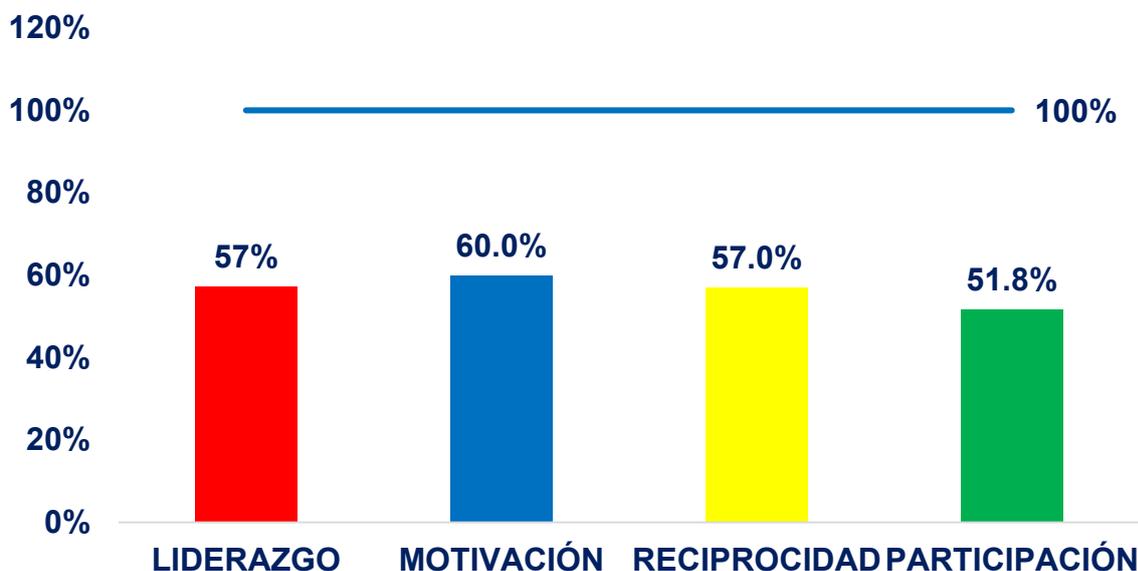
En relación a la variable participación obtuvo un puntaje de 3.9 (44.9%) compromiso con la productividad, 4.8 (58.1%) con un puntaje en compatibilidad de intereses 4.3 (49.9%) intercambio de la información, y 4.8 (54.2%) en involucramiento al cambio. (Ver Anexo 6. Tabla 9.)

Por otro lado, los resultados de la variable participación obtuvo un promedio general de 51.8%, esto apuntan hacia valores desfavorables.

En este sentido, como se muestra en los resultados, los trabajadores aun no reconocen el aspecto positivo de la variable compromiso con la productividad e intercambio de la información con promedios de (44.9% y 49.9% respectivamente), los resultados muestran que la resistencia al cambio, en el personal con un promedio de 54.2% y la falta de compatibilidad de intereses con 58.1% enfatiza la necesidad de motivar a los trabajadores y establecer adecuados mecanismos de comunicación durante todo el proceso de cambio. Resulta importante plantear que los diferentes niveles de dirección propicien la participación activa de todos los sujetos en la toma de decisiones en aras de contribuir a la disminución de las resistencias y al aumento del compromiso y el sentido de pertenencia a la organización.

Stephen R. menciona que todo cambio siempre genera resistencia, aunque esto no siempre es negativo, ya que da una idea de cómo los individuos se van a comportar, además de que señala cierto grado de estabilidad; sin embargo, muchas veces puede resultar una fuente de conflicto, ya que obstaculiza la adaptación y el progreso, esta teoría sustenta el bajo promedio en la variable de Participación del personal administrativo, docente y de proyecto del CIES UNAN, Managua donde se observa que no hay compromiso con la productividad afectando una óptima eficacia y eficiencia del servicio que le corresponde a cada quien como individuo, se muestra resistente al cambio cabe recordar que se está en constante movimiento, por lo que se debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

Gráfico 10. Clima Organizacional del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.



Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Liderazgo con un puntaje de 57%, Motivación 60%, Reciprocidad 57% y Participación 51,85. (Ver Anexo 6, Tabla 10)

El estudio apunta hacia la existencia de dificultades en las cuatro variables liderazgo, motivación, reciprocidad y participación lo que incide desfavorablemente en el clima organizacional del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua. Febrero 2019.

Los resultados generales que se presentan revelan la necesidad de profundizar en cada una de las variables que integran el instrumento para conocer y orientar los esfuerzos para mejorar las condiciones objetivas y subjetivas que tributan al cumplimiento de la misión de la organización en un favorable clima organizacional.

Se puede observar una brecha muy representativa con respecto al clima organizacional de un promedio de 43%.

En el liderazgo con un promedio de 43% se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del

personal, se observa el 40% la motivación mueve a este grupo humano a desempeñar mejor sus labores, caso contrario impide a estas personas dar lo mejor de sí mismo, y buscar mejoras, el 43% del personal expresa que la reciprocidad en el ambiente laboral no es favorable, y un 48% de los encuestados afirmaron que no hay compromiso con la productividad afectando una óptima eficacia y eficiencia del servicio.

IX. CONCLUSIONES

1. El estudio muestra que predomina el grupo etario de los colaboradores de cuarenta y uno a sesenta años, prevalece los participantes hombres, la mayoría de los colaboradores tiene cargos administrativos y docentes, la mayoría de los colaboradores están entre once a más años de antigüedad. Prevalecen el nivel de escolaridad de maestría.
2. En cuanto a las características de liderazgo los resultados indican dificultades en la variable dirección, estímulo a la excelencia y solución de conflictos, sin embargo, en la variable estímulo al trabajo en equipo describen una percepción favorable por parte de los colaboradores.
3. La motivación de los colaboradores se ve afectada fundamentalmente por el insuficiente reconocimiento de la aportación y la adecuación de las condiciones de trabajo; sin embargo, la realización personal y la responsabilidad reflejan valores medianamente favorables.
4. En el caso de la reciprocidad muestran dificultades en las variables cuidado del patrimonio institucional y la equidad presenta los valores mas bajos, considerando una percepción desfavorable.
5. Los aspectos de participación en los colaboradores muestran la falta de compromiso con la productividad e intercambio de la información, los colaboradores presentan resistencia al cambio, y la falta de compatibilidad de los intereses, enfatiza la necesidad de motivar a los colaboradores.

X. RECOMENDACIONES

Al Equipo de Dirección del CIES UNAN , Managua:

- Promover la conformación de un programa de educación permanente que incluya temas de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua para incentivar constantemente a los colaboradores, para estimular su comportamiento.
- Medir continuamente el clima laboral, para estar al tanto de las percepciones de los empleados y poder corregir a tiempo las debilidades detectadas y poder mejorar constantemente a lo interno y externo de la institución.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, Serrate, y Annia de los Ángeles. «Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica». *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud* 25, n.º 1 (marzo de 2014): 110-25.
- Armengol, Ana Laura Sanchez. «Clima Organizacional En El Desempeno Laboral Del Profesional de Enfermeria». Accedido 21 de febrero de 2019.
https://www.academia.edu/8619944/Clima_Organizacional_en_el_Desempeno_Laboral_del_Profesional_de_Enfermeria.
- Castro, Acosta, y Tito Doroteo. «La aplicación del aprendizaje organizacional en el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE, 2014». *Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*, 2015.
<http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/912>.
- «Clima organizacional | Odiseo, Revista electrónica de pedagogía». Accedido 21 de febrero de 2019. <http://www.odiseo.com.mx/correoslector/clima-organizacional>.
- «Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica». Accedido 21 de febrero de 2019.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132014000100008&lang=pt.
- Estrategias, Elabora. «Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7a. ed.). México. McGraw Hill. pp. 298.» Accedido 21 de febrero de 2019.
http://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I._2006_.Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n._7a._ed._.M%C3%A9xico._McGraw_Hill._pp._298.

«fel864a.pdf». Accedido 21 de febrero de 2019.

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fel864a/pdf/fel864a.pdf>.

«fel864a-TH.3.pdf». Accedido 21 de febrero de 2019.

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fel864a/pdf/fel864a-TH.3.pdf>.

García, Lina, Adriana Reyes, y Pedro Sarmiento. «Clima Organizacional de la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle.», 2006, 4.

Juárez Adata, Salvador. «Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México». *Revista Cubana de Salud Pública* 44 (diciembre de 2018): 97-111.

Loyola, Carmen Niurka Piña. «Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zárata” de Cienfuegos». *Edumecentro* 1, n.º 1 (2009): 43-55.

«Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight». Accedido 21 de febrero de 2019.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492018000100090&lang=pt.

«Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos.» Accedido 21 de febrero de 2019.

http://www.imbiomed.com.mx/1/1/articulos.php?method=showDetail&id_articulo=31188&id_seccion=2082&id_ejemplar=3197&id_revista=64.

Pérez, Alina Segredo, y Lizet Pérez Perea. «El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos». *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR* 0, n.º 4 (24 de diciembre de 2016).

<http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/236>.

Pérez, Segredo, y Alina María. «Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional». *Correo Científico Médico* 17, n.º 3 (septiembre de 2013): 344-52.

Robbins, Stephen P, y Timothy A Judge. *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Pearson Educación, 2011.

<http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3192621>.

———. *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Pearson Educación, 2011.

<http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3192621>.

Teoría y Diseño Organizacional. Accedido 21 de febrero de 2019.

<http://latinoamerica.cengage.com/ls/teoria-y-diseno-organizacional-11a-ed/>.

Rodríguez, Luz Viridiana Williams. «ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL», s. f., 91.

«CLIMA LABORAL - Others - We Share Success». *DocumentSlides.Org*. Accedido 28 de febrero de 2019. <https://documentslides.org/clima-laboral-QKGvWdy>.

Williams Rodríguez, Luz Viridiana. «Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública.» *Masters, Universidad Autónoma de Nuevo León*, 2013. <http://eprints.uanl.mx/3751/>.

ANEXOS

ANEXO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo 1: Caracterizar socio laboralmente a los colaboradores.

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
Edad•	% según grupo etáreo en años.	Años cumplidos en el momento de la entrevista.	Años	Ordinal
Sexo	% según sexo.	Dato registrado en certificado de nacimiento.	Mujer Hombre	Nominal
Cargo que desempeña	No. de personas según cargo que desempeña	Actividad que realiza el trabajador como parte de sus funciones	Docente Administrativo Proyecto	Nominal
Antigüedad laboral en CIES	No. de años en la institución.	Cantidad de trabajar en la institución	Menos de 1 año 1-5 6-10 11-20 21 a más años	Ordinal
Nivel de Escolaridad	% según nivel de escolaridad alcanzado	Nivel de escolaridad alcanzada.	Iletrado Primaria incompleta Primaria completa Secundaria incompleta	Ordinal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
			Secundaria completa Técnico Universidad Maestría Doctorado Otro	

Objetivo 2: Identificar las características de liderazgo en los colaboradores del CIES UNAN, Managua.

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
Estímulo al trabajo	% según categoría de respuestas	El logro de objetivos Comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar	<p>1. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo</p> <p>2. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.</p> <p>3. A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.</p> <p>4. Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda.</p> <p>5. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.</p> <p>1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo</p> <p>2. Ocurre con frecuencia que</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
			<p>cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo. .</p> <p>3. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.</p> <p>4. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.</p> <p>5. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	
Dirección	% según categoría de respuestas	orientación en las Actividades de una unidad de trabajo,	<p>1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo</p> <p>2. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
			<p>resolverlo.</p> <p>3. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.</p> <p>4. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.</p> <p>5. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	
Solución de conflictos	% según categoría de respuestas	Diferencias de percepciones e para confrontar problemas y lograr resolverlos	<p>1. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.</p> <p>2. A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír.</p> <p>3. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
			<p>encontrar soluciones creativas.</p> <p>4. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.</p> <p>5. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son Sinceras.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	
Estímulo por excelencia	% según categoría de respuestas	Es el énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente cuanto a la calidad de los productos esperados	<p>1. Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.</p> <p>2. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.</p> <p>3. Los programas de capacitación son para pocos.</p> <p>4. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
			5. 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. FALSO VERDAD NS/NR	

Objetivo 3: Establecer los niveles de motivación de los colaboradores de esta institución.

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
Realización personal	% según categoría de respuestas.	Uno de los sentimientos de plenitud, es la realización personal, la sensación de ser una persona autónoma, independiente y capaz de afrontar nuevos retos en un contexto organizacional en el cual la persona aplica sus habilidades.	<p>1. La mayoría del trabajo de esta organización exige raciocinio.</p> <p>2. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.</p> <p>4. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización.</p> <p>5. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta Organización.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	Nominal
Responsabilidad	% según categoría de respuesta.	Responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.	<p>1. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
			<p>2. En realidad, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.</p> <p>3. Realmente nos preocupa el prestigio de la organización.</p> <p>4. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.</p> <p>5. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	
Adecuación de las condiciones de trabajo	% según categoría de respuesta.	Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, para el cumplimiento de	<p>1. El ambiente que se respira en esta organización es tenso</p> <p>2. Las condiciones de trabajo son buenas</p> <p>3. En general el trabajo se hace</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
		<p>las funciones asignadas en congruencia con la naturaleza misma del trabajo</p>	<p>superficial o mediocremente.</p> <p>4. La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento</p> <p>5. Cada uno cuenta con los</p> <p>6. elementos de trabajo necesarios.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
Reconocimiento de la aportación	% según categoría de respuesta.	El crédito que se da al esfuerzo realizado por cada persona. Es aquella retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo.	1 En esta institución se estimula al que trabaja bien. 2 En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores 3 Aquí se traslada o expulsa al trabajador con facilidad. 4 La dedicación de este grupo merece reconocimiento Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño de trabajo. FALSO VERDAD NS/NR	Nominal

Objetivo 4: Valorar la Reciprocidad que existe entre los colaboradores.

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
Aplicación al trabajo	% según categoría de respuesta.	Responder, en forma adecuada y favorable mediante su trabajo.	<p>1 La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.</p> <p>2 Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.</p> <p>3 Casi todos hacen su trabajo como le parece.</p> <p>4 Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.</p> <p>5 A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	Nominal
Cuidado del patrimonio institucional	% según categoría de respuesta.	Cuidado de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y	<p>1. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización</p> <p>1 Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
		valores de la imagen institucional.	<p>trabajo.</p> <p>2 La eficacia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.</p> <p>3 Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.</p> <p>5 En general todos tratan con Cuidado los bienes dela organización.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	
Retribución	% según categoría de respuesta.	Optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.	<p>1. Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación.</p> <p>2. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.</p> <p>3. Aquí únicamente están pendientes de los errores.</p> <p>4. Existe poca libertad de acción</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
			<p>para la realización del trabajo.</p> <p>5. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta organización.</p>	
Equidad	% según categoría de respuesta.	Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios	<p>Aquí las promociones carecen de objetividad.</p> <p>2. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.</p> <p>3. Aquí cada departamento trabaja por su lado</p> <p>4. En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.</p> <p>5. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	Nominal

Objetivo 5: Precisar los aspectos de participación de los colaboradores de esta institución.

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de Medición
Compromiso con la productividad	% según categoría de respuesta.	Si realiza con optima eficiencia y eficacia el servicio, o tareas que le corresponde.	<p>1. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización.</p> <p>2. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.</p> <p>3. Aquí el poder está concentrado en pocos departamentos.</p> <p>4. El espíritu de equipo de esta organización es excelente.</p> <p>5. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de Medición
Compatibilidad de intereses	% según categoría de respuesta.	Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales.	<p>1. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.</p> <p>2. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.</p> <p>3. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta.</p> <p>4. Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización.</p> <p>5. departamentos viven en conflicto permanente.</p> <p>FALSO VERDAD NS/NR</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de Medición
Intercambio de Información	% según categoría de respuesta.	La existencia del flujo de información, entre los grupos para el desarrollo de metas comunes	<p>1. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.</p> <p>2. Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.</p> <p>3. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.</p> <p>4. Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.</p> <p>5. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.</p>	Nominal
Involucrarse en el cambio	% según categoría de respuesta. La adopción de una postura y una actitud que se compromete al cambio, lo oriente y promueva,	La adopción de una postura y una actitud que se compromete al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.	<p>1 La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos</p> <p>2 Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores</p> <p>3 Los programas de desarrollo de esta organización preparan al trabajador para avanzar dentro</p>	Nominal

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de Medición
	para un buen desarrollo de la organización.		<p>de una carrera ocupacional determinada.</p> <p>4 En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios</p> <p>5 Los niveles superiores no propician Cambios positivos en la organización.</p> <p>FALSO VERDAD</p> <p>NS/NR</p>	

ANEXO 2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DE LA SALUD ESCUELA DE SALUD PÚBLICA CIES-UNAN



La presente es una investigación sobre el clima socio psicológico en esta institución. Esta técnica contiene un conjunto de reflexiones. Su tarea consiste en relacionar estas reflexiones con lo que ocurre en el centro laboral. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Rogamos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a mejorar y desarrollar las condiciones en su centro de trabajo. No es necesario que ponga su nombre.

Gracias por su colaboración.

I. CARACTERÍSTICAS SOCIO LABORALES

No. de encuesta: _____

1. Edad en años: _____

2. Sexo: a. Mujer b. Hombre

3. Cargo que desempeña

Docente

Administrativo

Proyecto

4. Antigüedad laboral en CIES

Menos de 1 año	<input type="text"/>
1 a 5 años	<input type="text"/>
6 a 10 años	<input type="text"/>
11 a 20 años	<input type="text"/>
21 a más años	<input type="text"/>

5. Nivel de escolaridad

Iltrado	<input type="text"/>
Primaria incompleta	<input type="text"/>
Primaria completa	<input type="text"/>
Secundaria incompleta	<input type="text"/>
Secundaria Completa	<input type="text"/>
Técnico	<input type="text"/>
Universidad	<input type="text"/>
Maestría	<input type="text"/>
Doctorando	<input type="text"/>

PREGUNTAS		Falso	Verdad	Ns/Nr
I. Liderazgo				
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 mediocrementemente. 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. 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		
IV. Participación	Falso	Verdad	Ns/Nr
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).			

Anexo 3. Tabla de Tabulación de Resultados de los instrumentos:

No	V	F												
1.	14	4	17.	17	2	33.	13	9	49.	5	14	65.	15	6
62.	16	4	18.	13	5	34.	8	6	50.	6	13	66.	11	10
3.	17	2	19.	10	11	35.	5	17	51.	6	15	67.	7	11
4.	10	10	20.	9	11	36.	7	12	52.	8	11	68.	16	3
5.	13	8	21.	12	8	37.	8	7	53.	15	4	69.	6	14
6.	13	6	22.	15	5	38.	14	3	54.	6	14	70.	4	15
7.	8	12	23.	12	7	39.	12	9	55.	11	7	71.	7	10
8.	12	6	24.	15	5	40.	7	13	56.	15	3	72.	14	6
9.	9	10	25.	9	7	41.	3	17	57.	18	2	73.	8	12
10.	10	10	26.	10	10	42.	8	12	58.	18	4	74.	10	6
11.	15	1	27.	7	13	43.	17	5	59.	14	7	75.	16	3
12.	8	11	28.	8	11	44.	13	8	60.	18	3	76.	6	15
13.	4	17	29.	12	8	45.	9	12	61.	12	8	77.	6	9
14.	10	10	30.	6	8	46.	12	6	62.	11	8	78.	2	14
15.	10	9	31.	5	13	47.	17	4	63.	13	8	79.	8	10
16.	8	11	32.	10	9	48.	12	6	64.	11	7	80.	8	12

Anexo 4. Tabla de Evaluación de 4 áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación

1. Liderazgo

Subvariables	Afirmaciones
Dirección	1 - 14 - 33 - 51 - 67
Estímulo a la excelencia	15 - 30 - 34 - 52 - 70
Estímulo al trabajo en equipo	2 - 17 - 35 - 50 - 73
Solución de conflictos	16 - 31 - 36 - 55 - 68

2. Motivación

Subvariables	Afirmaciones
Realización personal	3 - 18 - 37 - 49 - 74
Reconocimiento de la aportación	19 - 32 - 40 - 56 - 69
Responsabilidad	4 - 20 - 43 - 57 - 75
Adecuación de las condiciones de trabajo	5 - 21 - 41 - 59 - 65

3. Reciprocidad

Subvariables	Afirmaciones
Aplicación al trabajo	6 - 22 - 42 - 58 - 71
Cuidado del patrimonio institucional	7 - 23 - 44 - 60 - 72
Retribución	8 - 24 - 39 - 54 - 66
Equidad	9 - 25 - 45 - 53 - 76

4. Participación

Subvariables	Afirmaciones
Compromiso con la productividad	10 - 26 - 46 - 61 - 77
Compatibilidad de intereses	11 - 27 - 47 - 62 - 78
Intercambio de información	12 - 28 - 48 - 63 - 79
Involucración al cambio	13 - 29 - 49 - 64 - 80

Anexo 5. Carta de autorización de Protocolo de tesis de grado.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA



“2019: Año de la Reconciliación”
Managua, 01 de Marzo de 2019

Doctor
Miguel Ángel Orozco Valladares
Director Ejecutivo
CIES-UNAN, Managua

Su oficina:

Estimado Doctor:

Reciba sinceros saludos. Me dirijo a usted para presentarle al Maestrando: **José Ernesto Figueroa Meza**, de la Maestría en Administración en Salud cohorte 2017-2019 del CIES – UNAN Managua. El se encuentra ejecutando su protocolo para su Tesis de grado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DE LA SALUD, CIES - UNAN – MANAGUA, FEBRERO 2019.”** que ha decidido realizarlo en nuestra institución. Por esta razón, recurrimos a usted para solicitarle apoyo técnico para el acceso a la información necesaria para el buen desarrollo de los objetivos de su Tesis. El tipo de apoyo solicitado, le será explicado por el maestrando en cuestión.

Cualquier ampliación en información asociada a este trabajo, puede contactarnos a los teléfonos (505) 22784381, 22783700, 22783688, (505) 88620898, ó al correo electrónico mibarra@cies.edu.ni, con Dra. Marcia Ibarra Herrera, Docente Investigador, CIES-UNAN.

Agradeciendo de antemano su valioso apoyo, aprovechamos la oportunidad para saludarle,

MSc. Marcia Yasmín Ibarra Herrera
Sub Directora
CIES - UNAN

Cc: Archivo

¡A la libertad por la Universidad!

Rotonda Cristo Rey, 75 varas al Sur. Tels: 2278-3700, 2278-4383, Fax: 2278-8677. Aptdo. Postal 14013, Managua, Nicaragua www.cies.edu.ni

ANEXO 6. Tablas

Tabla 1. Edad de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

Años	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30	2	11.1%
31 a 40	3	16.7%
41 a 50	8	44.4%
51 a 60	5	27.8%
Total	18	100.0%

Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Tabla 2. Sexo de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
HOMBRE	10	56%
MUJER	8	44%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Tabla 3. Cargo de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

CARGO	Frecuencia	Porcentaje válido
DOCENTE	6	33.3%
ADMINISTRATIVO	8	44.4%
PROYECTO	4	22.2%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Tabla 4. Antigüedad de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
< 1 AÑO	1	5.5%
1 A 5 AÑOS	6	33.3%
6 A 10 AÑOS	3	16.7%
11 A 20 AÑOS	5	27.8%
21 A MAS AÑOS	3	16.7%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Tabla 5. Nivel de escolaridad de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

Nivel de Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje válido
PRIMARIA INCOMPLETA	1	5.6%
UNIVERSIDAD	5	27.7%
MAESTRIA	9	50.0%
DOCTORADO	3	16.7%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Tabla 6. Características de liderazgo de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

Sub-variables	Afirmaciones	Puntaje	Total
Dirección	1 - 14 - 33 - 51 - 67	4.9	55%
Estímulo a la excelencia	15 - 30 - 34 - 52 - 70	4.3	55.7%
Estímulo al trabajo en equipo	2 - 17 - 35 - 50 - 73	6.3	70.0%
Solución de conflictos	16 - 31 - 36 - 55 - 68	3.9	48.5%
TOTAL PROMEDIO LIDERAZGO			57.2%

Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Tabla 7. Niveles de motivación de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

Sub-variables	Afirmaciones	Puntaje	Total
Realización personal	3 - 18 - 37 - 49 - 74	5.1	63.1%
Reconocimiento de la aportación	19 - 32 - 40 - 56 - 69	4.5	50.6%
Responsabilidad	4 - 20 - 43 - 57 - 75	4.7	66.9%
Adecuación de las condiciones de trabajo	5 - 21 - 41 - 59 - 65	5.5	59.4%
TOTAL PROMEDIO MOTIVACIÓN			60%

Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Tabla 8. Reciprocidad de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

Sub-variables	Afirmaciones	Puntaje	Total
Aplicación al trabajo	6 - 22 - 42 - 58 - 71	5.4	61.1%
Cuidado del patrimonio institucional	7 - 23 - 44 - 60 - 72	5.3	57.7%
Retribución	8 - 24 - 39 - 54 - 66	5.1	60.2%
Equidad	9 - 25 - 45 - 53 - 76	4.2	49.2%
TOTAL PROMEDIO RECIPROCIDAD			57.0%

Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Tabla 9. Participación de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

Sub-variables	Afirmaciones	Puntaje	Total
Compromiso con la productividad	10 - 26 - 46 - 61 - 77	3.9	44.9%
Compatibilidad de intereses	11 - 27 - 47 - 62 - 78	4.8	58.1%
Intercambio de información	12 - 28 - 48 - 63 - 79	4.3	49.9%
Involucración al cambio	13 - 29 - 49 - 64 - 80	4.8	54.2%
TOTAL PROMEDIO DE PARTICIPACIÓN			51.8%

Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.

Tabla 10. Clima Organizacional de los colaboradores del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN, Managua, Nicaragua. Febrero 2019.

CLIMA ORGANIZACIONAL	PROMEDIO	PORCENTAJE	BRECHA
LIDERAZGO	57%	100%	43%
MOTIVACIÓN	60.0%	100%	40%
RECIPROCIDAD	57.0%	100%	43%
PARTICIPACIÓN	51.8%	100%	48%
TOTAL	57%	100%	43%

Fuente: Encuesta, resultados de recolección y procesamiento de datos del Clima Organizacional en el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud CIES-UNAN Managua, febrero 2019.