



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
2017: “Año de la universidad Emprendedora”

**Análisis del Clima y Cultura Organizacional del personal
docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad
de Educación e Idiomas, UNAN-Managua en el I semestre
2017**

Tesis para optar al título de Máster en Administración y
Gestión de la Educación

Autor: Lic. Henry Antonio Balmaceda Zamora

Tutor: MSc. Harold Gutiérrez Marcenaro

Managua, 20 de septiembre de 2017



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
2017: “Año de la universidad Emprendedora”

**Análisis del Clima y Cultura Organizacional del personal
docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad
de Educación e Idiomas, UNAN-Managua en el I semestre
2017**

Tesis para optar al título de Máster en Administración y
Gestión de la Educación

Autor: Lic. Henry Antonio Balmaceda Zamora

Tutor: MSc. Harold Gutiérrez Marcenaro

Managua, 20 de septiembre de 2017

Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
	Antecedentes del problema de investigación.....	3
	Planteamiento del problema.....	7
	Justificación	9
II.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
	2.1. Objetivo General.....	12
	2.2. Objetivos Específicos	12
III.	MARCO TEÓRICO.....	13
	3.1. Clima organizacional	13
	3.1.1. Conceptos	13
	3.1.2. Variables del clima organizacional	15
	3.1.3. Tipos de sistema de organizaciones	16
	3.1.4. Importancia del clima organizacional	17
	3.1.5. Factores que posibilitan un clima organizacional.....	18
	3.1.6. Características del clima organizacional	25
	3.2. Cultura organizacional.....	26
	3.2.1. Conceptos	26
	3.2.2. Características de la cultura organizacional	28
	3.2.3. Elementos de la cultura en las organizaciones	30
	3.2.4. Dimensiones de la cultura organizacional.....	32
	3.2.5. Tipos de cultura organizacional.....	34
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	43
V.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	46
	a) Enfoque de la Investigación	46
	Tipo de Investigación:	47
	Determinación del universo y la muestra	48
	Métodos y técnica de investigación.....	51
	Plan de tabulación de datos	54
	Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	59
	Plan de análisis de los resultados:	60
VI.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	61
VII.	CONCLUSIONES.....	111
VIII.	RECOMENDACIONES	114
	Plan de intervención para la mejora del clima y cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía	117
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	131
	ANEXOS.....	132

DEDICATORIA

A DIOS

Faro y guía en mi andar diario, fiel acompañante de mis decisiones y quien sustenta mis pasos en sus caminos, para que mis pies no resbalen.

A LA MEMORIA DE MIS ABUELAS

María Jesús Artola (abuela materna) y Socorro Obando (abuela paterna) de quienes no tuve su apellido, pero si el ejemplo y dignidad humana que me heredaron con amor.

MIS PADRES

Por trazar la ruta de mi vida, por la herencia genética y por ser personas maravillosas a quienes amo profundamente, todo esto es para ustedes.

MIS HIJOS

Henry Javier, Brandon Josué, Génesis Gabriela y Marcela Fabiola, este es mi legado para ustedes, les amo y admiro.

ESPOSA Y HERMANAS

Fieles testigos de mi esfuerzo y sacrificio, para ustedes mi respeto y admiración.

MIS AMIGOS Y AMIGAS

Conocedores de mis alegrías y mis tristezas, guardianes y cómplices de mis éxitos y mis fracasos.

MIS ALUMNOS

Formadores de mi personalidad, no podrían alcanzar sus nombres en este escrito, son muchísimos, a todos les admiro y les amo en el nombre de Jesús.

A todos ustedes...

Dedico esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

**“Bendice, alma mía, a Jehová,
Y bendiga todo mi ser su santo nombre.
Bendice, alma mía, a Jehová,
Y no olvides ninguno de sus beneficios”.**
Salmos 103: 1-2

MI TUTOR

Maestro Harold Ramiro Gutiérrez Marcenaro, por su paciencia, ingenio y sabiduría para conducir este proyecto de investigación, disculpe mi afán y autoexigencia, valió la pena su valioso aporte, inmensamente agradecido con usted, Dios le bendiga siempre.

COORDINADORA DE LA MAESTRÍA

Dra. Magdaly Bautista Lara, gracias por su paciencia y buen trato, gracias por darme el empuje que necesitaba para encaminar esta investigación y por su respeto hacia mi persona, Dios le bendiga inmensamente.

MIS DOCENTES

Gloria Villanueva, Harold Gutiérrez, Martha Roxana Mendieta, Mirna Cuevas, Iván Cisneros, Elena Bolaños, Margarita Baltodano, Ana Lissete Amaya, Noel Zelaya, Juanita Rodríguez, Ramona Rodríguez, Jaime López Lowery, Isaías Hernández, Mario Puerto, Magdaly Bautista y Norma Corea. Gracias a ustedes por el aporte en este peldaño de mi formación, de cada uno de ustedes hay algo en esta investigación, Dios les acompañe siempre e ilumine sus pasos.

MIS COMPAÑEROS MAESTRANTES

Gracias a la vida doy por conocerles, son personas maravillosas que se convirtieron en mi familia cada sábado de clases, gracias por esos momentos de celebración y gracias también por los momentos críticos en la convivencia, pues hasta de eso se aprende. En especial a Ruth Ortiz y Vania Martínez, quienes fueron primero mis alumnas y posterior colegas maestranteras, gracias por haber formado en mí el verdadero trabajo en equipo, son demasiado especiales en mi vida, que Dios les colme de bendiciones.

A todos ustedes...

Mi gratitud y agradecimiento eterno.

AVAL DEL TUTOR

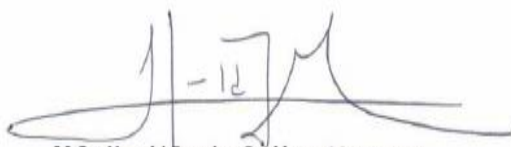
Sirva la presente para informar que, en mi calidad de Tutor de Tesis del estudio realizado por el Profesor **Henry Antonio Balmaceda Zamora**, labor que he asumido como parte de mi carga docente, bajo la asignación formal del Departamento de Pedagogía, Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, he brindado el acompañamiento tutorial del proceso investigativo del mismo y considero que su trabajo titulado:

“Análisis del Clima y Cultura Organizacional del Personal Docente del Departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua, en el I semestre del año 2017”

Cumple con los requisitos científicos y metodológicos suficientes para proseguir, con base en lo normado institucionalmente, a ser presentado en acto de defensa, ante Comité Evaluador designado por las instancias correspondientes, y poder así optar al título de **“Máster en Administración y Gestión de la Educación”** que otorga la UNAN-Managua.

A solicitud de parte interesada y para los fines pertinentes, se extiende la presente en la ciudad de Managua, a los veintidós días del mes de agosto del año dos mil diecisiete.

Atentamente,



M.Sc. Harold Ramiro Gutiérrez Marcenaro
Tutor

RESUMEN

El presente informe final, es la síntesis de la tesis sobre el análisis del Clima y Cultura Organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua en el primer semestre 2017, realizado para obtener el título de Master en Administración y Gestión de la Educación.

El estudio caracteriza el comportamiento de los docentes en su ambiente laboral, destacando las fortalezas y debilidades del clima organizacional, asimismo se determinó el tipo de cultura organizacional que predomina, lo mismo que se auscultó respecto a la confusión teórica entre los conceptos de clima y cultura organizacional, y basado en estos hallazgos se presenta un plan de intervención.

Entre los informantes clave destacan, el Director del Departamento, los coordinadores de carrera, los docentes de planta y horarios, a quienes se les aplicaron técnicas y métodos empíricos como la entrevista individual y grupal, un cuestionario para medir cultura organizacional y una revisión de documentos.

Los factores que influyen en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía están: la salud emocional que es variable y aceptable con un liderazgo actual consultivo, una mayoría del personal comprometido con la institución practicando valores éticos, morales y humanistas, que junto al alto nivel de formación y la buena remuneración salarial, representan las principales fortalezas de este grupo social.

En las debilidades destacan la falta de una política institucional de estímulo, problemas de comunicación entre algunos docentes, el hacinamiento y falta de materiales y equipos, sumado al efecto del estrés y el manejo de algunos conflictos que afecta las relaciones entre el personal docente, salones dispersos y la falta de espacio físico para los docentes horarios.

El tipo de cultura que predomina es Jerarquizada, muy definida a las normas y cumplimiento de los planes; por otro lado no se observa mucha contradicción entre el dominio de los conceptos de clima y cultura organizacional, y aunque rozan en algunos factores no contradicen su aplicación.

PALABRAS CLAVES: Clima organizacional, cultura organizacional, liderazgo, motivación y valores.

I. INTRODUCCIÓN

“Todo el valor de esta empresa está en su gente, si quemases sus fábricas y sólo conservásemos nuestra gente y nuestros archivos de información, pronto seríamos tan fuertes como siempre. Si te llevases a la gente, nunca nos recuperaríamos”

Tom Watson Jr. de IBM

Según Barnard (1971) citado por López y Gutiérrez (2015) *“una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”* (p. 6). Esto conduce a pensar que la relación entre empresa y organización pasa por esa necesaria mezcla de intereses entre los propósitos institucionales y las aspiraciones de las personas que trabajan bajo objetivos estrictamente comunes.

Las organizaciones en la actualidad deben estimar a sus talentos humanos que representan el alma y corazón de la producción, su validez es inestimable, según Boulding (1968) igualmente citado por López y Gutiérrez (2015) *“la sociedad moderna es una sociedad de organizaciones...son sistemas compuestos de actividades humanas de distintos niveles, personalidades, grupos pequeños, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional”* (p. 7).

López y Gutiérrez (2015) en una compilación de obras relacionadas a la interacción entre personas y empresas consideran que *“las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización”* (p. 9). En este contexto las instituciones de educación superior forman organizaciones complejas, con características específicas y claramente diferenciadas de cualquier otro tipo de organización que condicionan su cultura organizacional, precisando que su mayor capital está concentrado en el talento humano, con un personal académico y administrativo al servicio exclusivo de la educación.

La satisfacción del personal en el entorno laboral y su percepción de ese factor es proyectada hacia su quehacer, de acuerdo con Xiaofu y Qiwen (2007),

Como consecuencia la enseñanza se ve afectada por la percepción del clima, que incide a su vez en la calidad de la educación, la estabilidad emocional en la relación docente-estudiantes, así como su vivencia moral y salud mental. Asimismo, los objetivos institucionales se ven comprometidos en su cumplimiento y cuando esto sucede el nivel de productividad es bajo y es cuando hay una incidencia directa en la cultura organizacional. (p. 70)

El clima organizacional universitario se configura en la percepción de la comunidad educativa y se evidencia en las interacciones, vivencias y en los aspectos estructurales, emocionales y motivacionales que vive el personal. Asimismo, la cultura organizacional en el ambiente universitario, se expresa en el cumplimiento de la misión y visión, en una atención especial hacia los objetivos estratégicos, donde cada funcionario es parte del engranaje institucional.

La UNAN-Managua, luego de separarse como núcleo de la UNAN-León hace 35 años (Proyecto Autoevaluación Institucional 2013-2014, p. 3), ha desempeñado un servicio educativo con calidad para la sociedad nicaragüense, con toda una historia de luchas reivindicativas para el aseguramiento del 6% del presupuesto de la República por precepto constitucional, también ha consolidado un modelo educativo y se ha proyectado con una cobertura nacional contando con tres recintos en Managua y cuatro sedes regionales conocidas como FAREM (Facultad Regional Multidisciplinaria) en los departamentos de Estelí, Matagalpa, Chontales y Carazo.

Según el *Informe de Gestión de la UNAN-Managua 2015-2016*, la universidad cuenta con un total de 1604 docentes, de los cuales 145 son doctores, 695 tienen categoría de Máster, 126 con especialidades médicas, 91 docentes con la categoría de Especialistas, 545 licenciados; de los cuales el 45% actualmente estudia el nivel de Maestría y dos docentes con la categoría de Técnico Superior.

Si se considera además al personal administrativo, que según el mismo informe en total lo representan 1,710 trabajadores, la UNAN-Managua cuenta con 3,314 trabajadores docentes y administrativos. Estas cifras constituyen una organización compleja, numerosa, y donde interactúan normas, costumbres, reglamentos,

valoraciones, sentimientos, aspiraciones, dificultades, planes, y otros más, que forman parte de la cultura y clima organizacional.

En la presente tesis se analizan las principales características del clima y cultura organización del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, estableciendo además los límites teóricos entre las variables de clima y cultura organizacional. En su estructura considera el estudio de investigaciones previas que son antecedentes necesarios para validar experiencias y justificar la conveniencia, relevancia, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

Los objetivos son definidos en función de ser comparados con las conclusiones del estudio, que además cuenta con un marco teórico que define las variables de clima y cultura organizacional, lo mismo que toma en consideración un diseño metodológico con enfoque mixto, con un estudio descriptivo, sometidos a prueba en la aplicación de técnicas y métodos como la entrevista, revisión documental, grupo focal y el cuestionario para evaluar la cultura organizacional propuesto en el modelo de análisis cultural de Cameron & Quinn (1999), que serán de gran utilidad metodológica.

El procesamiento, análisis e interpretación de la información intenta, a través de la triangulación de datos y el uso de esquemas, gráficos y tablas, encontrar los resultados que den respuesta a cada una de las preguntas de investigación, estableciendo las principales conclusiones, de las que se deriven recomendaciones que apunten a la mejora del clima y cultura organizacional del área de influencia del presente estudio.

Antecedentes del problema de investigación

En la indagación de antecedentes bibliográficos que aborden la temática de clima y cultura organizacional, se pudo constatar que en el Centro de Documentación (CEDOC) del Departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, no existen estudios que muestren conclusiones y antecedentes claros para este estudio, no obstante, en el repositorio institucional

de la Biblioteca Central Ricardo Morales Avilés, hay una investigación para optar al título de licenciatura en Administración de Empresas, de tres estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM-Estelí) que aborda una de las variables de estudio, como es el clima organizacional.

En el ámbito internacional se indagó en un trabajo interesante sobre cultura organizacional donde Salazar, A. M. (2008), aporta a la teoría con el tema: “Estudio de la cultura organizacional, según Cameron & Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano”, cuyo diseño metodológico define un estudio descriptivo no experimental para conocer la cultura dominante de la organización partiendo de la identificación de subculturas y en donde concluye que:

- Ninguno de los cuatro tipos de cultura es reforzado o promovido de forma única dentro de la organización, no hay un tipo dominante de cultura, todo depende del énfasis que cada tipo cultural tiene en cada aspecto organizacional. Al hacer comparaciones entre la población occidental y oriental y la muestra de la zona central, no se encontraron estadísticamente diferencias significativas en cuanto a la percepción de la cultura por los participantes del estudio.

Siempre a nivel internacional se hizo una consulta a la famosa página web: www.tdx.cat, que destaca la presentación de tesis doctorales en red y representa un repositorio cooperativo en formato digital de miles de estudios de universidades de Cataluña y otras comunidades autónomas de España. La consulta de las tesis es de acceso libre y permite realizar búsquedas en el texto completo, por autor, Director/a, por títulos etc.

En la búsqueda de investigaciones afines a las variables de estudio en este repositorio cooperativo de España, se pudo comprobar que una gran cantidad de documentos contenían ciertas restricciones para descargarlos por presentar formatos electrónicos que eran desconocidos para el investigador, otras tesis doctorales estaban en idioma inglés y catalán, mientras que otra buena cantidad no tenían evidente vinculación con las variables de interés y con más de 20 años de vigencia.

Se procedió a seleccionar 15 tesis doctorales vinculadas al clima y cultura organizacional y se evidenció que es muy poco común encontrar investigaciones que aborden las dos variables en un mismo estudio, y en el caso de las conclusiones sobre clima organizacional toman en cuenta subvariables que están relacionadas a la percepción de los empleados o trabajadores de una institución prevaleciendo el liderazgo y la influencia de las condiciones físicas en el desempeño laboral. En el caso de la cultura organizacional toman en cuenta factores de análisis en modelos de competencia, según el interés de estudio.

Siguiendo con las indagaciones bibliográficas pero a nivel nacional, Briones y Zelaya, (2013), postulantes de la Maestría en la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones (MAGESTH) de la Universidad Centroamericana (UCA) en Nicaragua, presentan una investigación titulada “Plan de Mejora del Clima Organizacional en la Universidad Centroamericana 2013 – 2014”, donde utilizaron un método mixto, con una metodología comparativa entre los diagnósticos de 2008 y 2011, y según los resultados del FODA y el análisis documental, presentan las siguientes conclusiones:

- La Universidad Centroamericana, es una institución fuerte en el ámbito Organizacional, según lo revelan los resultados del Diagnóstico Organizacional del 2008, cuenta con un Plan de Mejora del Clima Organizacional alineado al Plan Estratégico, la Misión, Visión, Valores y documentos institucionales. La categoría de Cultura Organizacional tuvo una disminución, siendo notoria en los factores de trabajo en equipo y compromiso, mientras que en la categoría motivación y satisfacción obtuvo un aumento destacándose satisfacción laboral en el 2008 y la estabilidad laboral en el 2011.
- Otro factor considerado en las mejoras, es el factor recompensa dentro de la categoría motivación y satisfacción, con futuros estudios salariales, a la vez se proponen manuales de procesos y procedimientos y la debida automatización de los procesos de gestión universitaria.
- El Clima Organizacional en ambos diagnósticos, representa el porcentaje con mayor relevancia en esta investigación, evidenciando un 77.6% en el 2008 y un

78.2% en el 2011, siendo los factores de mejora el desarrollo profesional con la nueva propuesta de diseño de una ruta de formación y un plan de carrera para el personal administrativo y en cuanto a la comunicación, se plantea el diseño de políticas de comunicación interna y externa para proyectar la imagen institucional y fortalecer a los directivos en el ámbito comunicacional.

Siempre en el ámbito nacional y a como se acotó al inicio de los antecedentes, García, Melgara y Villareyna (2016), presentan el tema “Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015”, en cuyo diseño metodológico definen el enfoque como mixto y estudio explicativo, haciendo uso de las técnicas: revisión documental, entrevistas, fichas bibliográficas, encuestas y guía de observación, considerando las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional del área administrativa de FAREM - Estelí no es satisfactorio. Los ambientes físicos presentan problemas en la falta de luz solar y artificial en la iluminación de espacios internos, inadecuado confort en el aspecto ergonómico de las áreas de trabajo, hacinamiento que provoca temperatura inadecuada, estrés, incomodidad y bajo rendimiento laboral.
- En cuanto al ambiente institucional, hay buena comunicación y socialización entre los compañeros, aunque en el área administrativa aseguran que la mayoría no reciben un trato adecuado de su jefe inmediato. De las características personales, aseguran que la mayoría de los puestos son ocupados por mujeres y que están apropiadas de la misión y visión, además que los perfiles laborales están asignados según el nivel académico, aunque no en su mayoría.
- Del comportamiento organizacional se asignan recursos materiales y económicos para garantizar la eficacia y eficiencia en sus funciones, aunque reconocen que hace falta una capacitación de acuerdo al perfil del puesto de trabajo, tampoco hay reconocimiento laboral, lo que desmotiva al personal y reduce la producción laboral.

Las investigaciones presentan una perspectiva internacional con las conclusiones del estudio de la cultura organizacional de una empresa del sector asegurador venezolano así como las tesis doctorales consultadas en la página web: www.tdx.cat, también una perspectiva nacional con el estudio de la UCA y local con la investigación de la FAREM - Estelí.

En los estudios que forman parte de los antecedentes de la presente investigación, solo se pudo verificar el análisis de una variable, no se consiguió encontrar alguna que considerara tanto el clima como la cultura organizacional, no obstante, en las conclusiones se muestran aspectos de cada uno de las variables de estudio, por ejemplo, la aplicación del cuestionario de cultura organizacional de Denison es definido para indagar sobre el clima que se manifiesta en un grupo social.

Los aportes principales de estos estudios vienen a fortalecer la necesidad de aclarar cada uno de los conceptos de cultura y clima organizacional, pero además definir sus particularidades y aclarar su ámbito de intervención, esperando que sea una teoría que motive nuevas investigaciones, no solo en el Departamento de Pedagogía, sino en el resto de la Facultad de Educación e Idiomas y de ser posible en la UNAN – Managua y a nivel nacional.

Planteamiento del problema

Para este estudio se ha seleccionado el personal docente del Departamento de Pedagogía que está adscrito administrativamente a la Facultad de Educación e Idiomas. Este Departamento atendió a un total de 775 estudiantes, según el Informe de asignaturas inscritas por facultad, carrera y año del segundo semestre de 2016. En el primer semestre de 2017, contó con 72 docentes, de los cuales 36 son de planta y 36 son contratados como horarios en las cinco carreras que ofrecen, principalmente en la modalidad sabatina de profesionalización, siendo la mayoría de su comunidad estudiantil, docentes de educación inicial, primaria y secundaria de todo el país.

En los últimos 25 años, el Departamento ha tomado un gran impulso con procesos de transformación y mejora curricular, han aparecido nuevas carreras que se

sustentan en los diagnósticos de las necesidades de formación profesional manifestadas por los maestros de preescolar, primaria y secundaria del país; por otro lado han consolidado la modalidad sabatina de profesionalización, alcanzando una matrícula de casi mil estudiantes, que no puede ser subestimada.

En este mismo período, el personal ha pasado por una etapa de jubilación de una buena cantidad de docentes que trabajaron con mucha dedicación en el desarrollo de cada una de las carreras que se ofrecen actualmente, así como hay evidentemente un relevo generacional conformado por graduados que han salido de la cantera de formación como los mejores estudiantes egresados de las carreras de Pedagogía. Adicionalmente, se ha hecho imprescindible la contratación de docentes horarios con conocimiento en áreas especializadas que han reforzado el equipo de trabajo académico, pero que además forman parte de la convivencia social y laboral, principalmente en los cursos de profesionalización.

Lo anterior, explica que hay todo un sistema de relaciones en un grupo social funcionalmente organizado en el Departamento de Pedagogía con muchos años de convivencia, que definen en su comportamiento y su percepción una cultura y clima organizacional, que hasta la fecha no ha sido analizado, evidenciado y caracterizado por estudios previos, mismos que pueden mejorar el nivel de compromiso y productividad de la principal riqueza de esta instancia académica de la UNAN-Managua, representada en el personal docente. El estudio de estas variables puede conducir a otras fuentes de investigaciones por la implicación de las subvariables y la importancia de cada una en vida institucional.

Por lo expuesto anteriormente, nace la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las principales características que definen el clima y el tipo cultura organizacional predominante en el personal docente del Departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua, I semestre 2017.**

Justificación

El clima y cultura organizacional son temas de estudio en empresas, instituciones, organismos y entidades donde confluyen grupos sociales; los cambios científicos y tecnológicos, los modelos de administración y el contexto histórico mundial y local, también son parte de la búsqueda al mejoramiento del ambiente laboral para así lograr los objetivos institucionales, definidos en la Misión y Visión. Tales variables son precisamente temas permanentes de discusión donde se cruzan manifestaciones, normativas, desempeño y sentimientos de cada uno de los empleados, en este caso particular, los docentes del Departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua.

Esta investigación es **conveniente** en estos momentos en que la universidad se encuentra en el proceso de cumplimiento del Plan de Mejora Institucional 2015-2016, en la línea de alcanzar una acreditación institucional en un horizonte de 8 a 10 años, así como la valoración docente que la UNAN-Managua está desarrollando para definir el perfil de competencias y la evaluación al desempeño, en la que las variables de clima y cultura organizacional, son claves para alcanzar el propósito señalado.

Es de gran **relevancia** pues se evidencian pocos estudios realizados a nivel institucional y para la comunidad investigadora servirá como documento de estudio previo, cuyos resultados puedan ser comparados en otros grupos sociales de los muchos con los que cuenta la UNAN-Managua. Los primeros beneficiados son los docentes y la Dirección del Departamento de Pedagogía, que tendrán la oportunidad de mejorar aspectos de su cultura y clima organizacional, y a la vez contribuir a un mejor ambiente de trabajo.

El estudio puede tener una proyección externa a la universidad, pues hay casi 60 instituciones de educación superior, entre públicas, comunitarias y privadas del país, que tendrían un material de apoyo para consulta a futuros estudios que en materia de clima y cultura organizacional, y quieran implementar como parte de la

evaluación de satisfacción y desempeño de su personal académico o administrativo.

Esta investigación tiene **implicaciones prácticas**, ya que el conocimiento del clima y cultura organizacional proporcionará recomendaciones a las autoridades para la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. El impacto se verá reflejado en un mejor desempeño laboral, así como un buen ambiente de trabajo, que no ha sido analizado a fondo de forma institucional.

El diseño de un plan de mejora del clima y cultura organizacional, será un buen aporte técnico documental, que puede ser mejorado con algunas características particulares de la UNAN-Managua, en la búsqueda de acercarse al ideal enfatizado en la Misión y Visión, cuyos referentes son estrictamente institucionales.

El estudio tiene un **valor teórico** partiendo del hecho que en las indagaciones de los antecedentes investigativos, no existe evidencia de investigaciones relacionadas a las variables de clima y cultura organizacional en el Departamento de Pedagogía, entonces llenará precisamente eso vacíos teóricos, aunque por las características particulares del personal docente, es difícil considerar que los resultados se puedan generalizar, no obstante, serán insumos para futuras investigaciones en las diferentes instancias académicas y administrativas de la universidad.

Por otro lado, tiene un valor teórico el hecho de que la consulta en diferentes fuentes actualizadas ayudará a definir la perspectiva teórica del clima y cultura organizacional y los límites entre ambas variables. Estas teorías serán aplicadas en la práctica a través del presente estudio y abrirá las puertas para otros problemas e investigaciones.

La **utilidad metodológica** tiene como aporte que el diseño y los instrumentos, sirvan de referencia para otros estudios similares. Los instrumentos a aplicar son propios del estudio para conseguir los datos de interés para el análisis, con unas

conclusiones que respondan efectivamente a los objetivos definidos y que las recomendaciones permitan consolidar los conceptos de clima y cultura organizacional, se establezcan los límites teóricos entre ambas variables y sean aplicados en futuros estudios considerando la particularidad de sus fundamentos.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Analizar el clima y cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua en el período del I semestre de 2017.

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1. Describir los principales factores que caracterizan el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.

2.2.2. Identificar las principales fortalezas y debilidades detectadas en el clima organizacional en el ambiente laboral del personal docente del Departamento de Pedagogía.

2.2.3. Determinar el tipo de cultura organizacional que predomina en el personal docente del Departamento de Pedagogía mediante la aplicación del cuestionario OCAI (Instrumento de la evaluación cultural de la organización).

2.2.4. Evidenciar la confusión teórica que existe en los conceptos de clima y cultura organizacional, desde la percepción de los docentes del Departamento de Pedagogía.

2.2.5. Diseñar una propuesta de plan de intervención que aporte a la mejora del clima y cultura organizacional en el personal docente del Departamento de Pedagogía.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Clima organizacional

Actualmente las organizaciones han evolucionado no solamente en sus conceptos, sino también en su quehacer, que han obligado a estudiar el comportamiento humano dentro de las mismas, tratando de establecer las condicionantes para definir el clima o ambiente organizacional, a continuación algunos conceptos que se acercan al propósito de una las variables del presente estudio.

3.1.1. Conceptos

Algunos autores consideran al clima organizacional como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad. Esta afirmación denota que hay otras variables que forman parte del concepto de clima organizacional y que se presentan a continuación.

Según Pérez (2014) afirma que:

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones, puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional...el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir, cuál es la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. (pp. 11-12)

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, el clima organizacional ha sido material de estudio por más de 50 años, esto indica que las tendencias pueda que hayan cambiado en parte, no obstante, criterios como el ambiente organizacional siempre representan opinión o una percepción para cada trabajador. A continuación otras tendencias relacionadas al aspecto psicosocial.

El clima organizacional “se compone de variables físicas y psicosociales que son percibidas por cada uno de los miembros de una organización, las cuales influyen en la efectividad del desarrollo potencial de aprendizaje” (Chávez, 2015, p. 11). Definitivamente que la percepción de las personas que componen una organización juega un papel importante en la definición de clima organizacional, de ahí que el aprendizaje consciente tenga un nivel de incidencia en su productividad.

Martínez (s.f.) declara que “*El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)*”, resume algunos elementos que son necesarios para comprender el concepto de clima organizacional:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Mino Pérez (2014) cita a Chiavenato (2012) quien plantea que:

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los

colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones. (p. 13)

Lo interesante de la teoría de Chiavenato, es que incorpora la motivación de los empleados como una variable importante en la definición del clima organizacional que son acompañados de los valores, actitudes y creencias a como lo afirma Brunet (2002):

En una forma global el clima es el reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima y que vienen a crear una personalidad de la organización que puede ser sana o malsana. (p. 14)

Dada la variedad de definiciones en cuanto al clima organizacional, para fines del presente estudio, el investigador los resume como: “El ambiente que la organización refleja en la percepción particular de los empleados, que interactúan con la motivación, valores, actitudes, creencias, así como la comunicación, estilos de dirección y liderazgo, para definir un determinado tipo de comportamiento en la productividad de una empresa, organización, institución, organismo o cualquier grupo social con fines de desarrollo de una actividad laboral”.

3.1.2. Variables del clima organizacional

El Cheikh (2015) cita a Rensis Likert, que presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación. Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

El mismo autor (Likert) señala que existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

Causales que son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Como ejemplo de los variables casuales, la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Intermediarias cuyas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo: las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma decisiones etc.

Finales en que las variables dependientes resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización por ejemplo: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. (Cheikh, 2015, 44)

3.1.3. Tipos de sistema de organizaciones

Rodríguez (2015) en una conferencia sobre clima organizacional cita a Rensis Likert, quien afirma que a partir de las diferentes configuraciones de las variables, tipifica 4 tipos de sistemas organizacionales.

3.1.3.1. Autoritario

Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden. Los procesos son centralizados y formalizados. El clima es de desconfianza, temor e inseguridad.

3.1.3.2. Paternalista

Las decisiones se toman arriba. Se centraliza el control, hay una mayor delegación que en el Sistema anterior. Su relación es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden facilidades a los subordinados.

Hay confianza condescendiente desde la cumbre hasta la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. El Clima es estable y estructurado.

Consultivo

Mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Tiene su esquema jerárquico, las decisiones específicas las adoptan los escalones medios e inferiores. El clima es de confianza y hay altos niveles de responsabilidad.

3.1.3.3. Participativo

La toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido. Las comunicaciones son verticales y horizontales. El clima es de confianza, se logra más compromiso y buena relación entre trabajadores y dirección.

Los anteriores tipos de sistemas de organizaciones, son los más comunes y citados por diferentes autores, definitivamente Likert describe claramente cada una de las características y tienen incidencia en el comportamiento de los empleados de una organización.

3.1.4. Importancia del clima organizacional

El clima organizacional en gran parte depende de las percepciones de los empleados de una organización, entonces el entorno es fundamental, *“un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización... entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. (Vásquez y Zuluaga, 2008, p. 56).*

Según Rodríguez (2015) *“el clima organizacional es indispensable para hacer una organización adaptada a las siguientes circunstancias: talento humano variado y diferencias individuales” (Diapositiva # 20, importancia del clima organizacional).* Esta posición refleja la importancia de las personas en una organización, advirtiendo la necesidad de conocer bien al grupo social en el hecho laboral, que dejará como resultados, cooperación y la formación de una excelente cultura organizacional.

También refiere que existen niveles de importancia como: democratización y socialización del desempeño profesional, patrones de organización, desempeño y

profesionalización del talento humano. Es importante considerar que el buen clima organizacional influye en el hecho que el personal nuevo o con poca experiencia, tendrá poco tiempo para adaptarse y ser productivo, estimulándoles a ser parte de una cultura organizacional comprometida con la misión y visión institucional.

Luego concluye planteando que en términos generales el clima organizacional es importante porque:

- Ejerce la inspección y vigilancia por parte de los directivos de todo cuanto ocurre en la organización.
- Suministra orientaciones precisas de orden sociológico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal de servicio.
- Garantiza el ordenamiento jurídico aplicable en el sector laboral.
- Evalúa el rendimiento y las motivaciones del talento humano.
- Propicia las condiciones adecuadas para que los empleados mejoren su condición profesional y económica.

3.1.5. Factores que posibilitan un clima organizacional

Al estar analizando la estructura compleja de los grupos sociales y el desarrollo de un clima organizacional coherente con agentes internos y externos, hay que valorar una serie de factores que definen esta variable de estudio y por ello se presenta un estudio interesante de Ortega y Perdomo (2007) que analizan los factores citando a Davis y Cols (1999), quienes clasifican los factores dentro de una organización en *“motivación, las actitudes, la satisfacción laboral, el estrés, la topología, los valores, la cultura organizacional, el involucramiento y el conflicto”* (pp. 7-11).

A continuación una valoración del impacto de cada uno de los factores que posibilitan un clima organizacional desde la perspectiva de diferentes autores.

Motivación

La motivación laboral es *“la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual... es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”* (Marroquín y Pérez, 2011, p. 12). Esta definición supone un buen estado emocional de las personas trabajadoras, lo que conlleva a altos niveles de productividad y el establecimiento de un clima laboral efectivo, logrando además un compromiso voluntario en el cumplimiento de las metas planificadas por la dirección superior.

Para analizar a profundidad el efecto de la motivación como factor del clima organizacional hay que revisar las referencias de Vásquez y Zuluaga (2008) que presenta varias estructuras de estudiosos del tema de la motivación como la teoría de las expectativas de Vroom, V. (1964) que resume su praxis en el siguiente esquema:

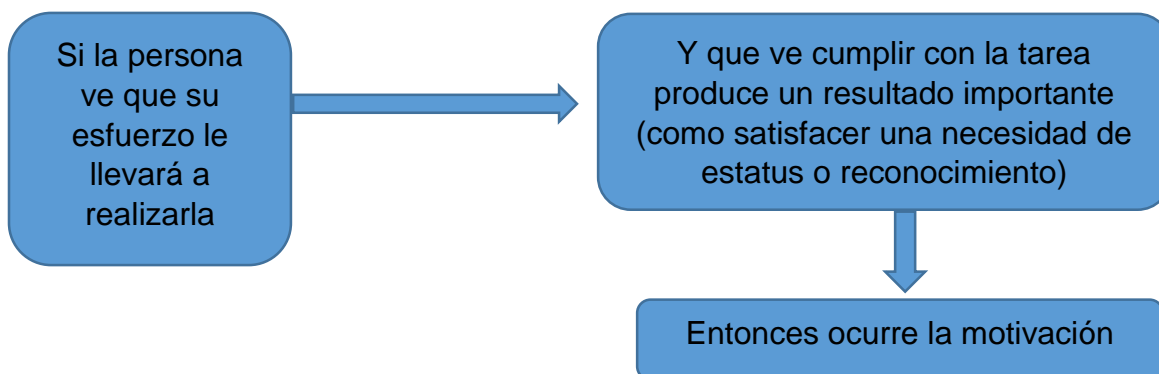


Figura N° 1 Teoría de Expectativas para la motivación (Vroom, 1964)

En esta teoría, la motivación está claramente relacionada con la satisfacción de necesidades y la seguridad que vale la pena el intento o esfuerzo a desarrollar.

Otra estructura citada por las mismas autoras, es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), quien *“concibe esas jerarquías por el hecho que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida, en la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el*

predominio de su comportamiento” (s.n.p). Esta teoría se justifica en la famosa pirámide de las necesidades según Maslow y que a continuación se presenta:

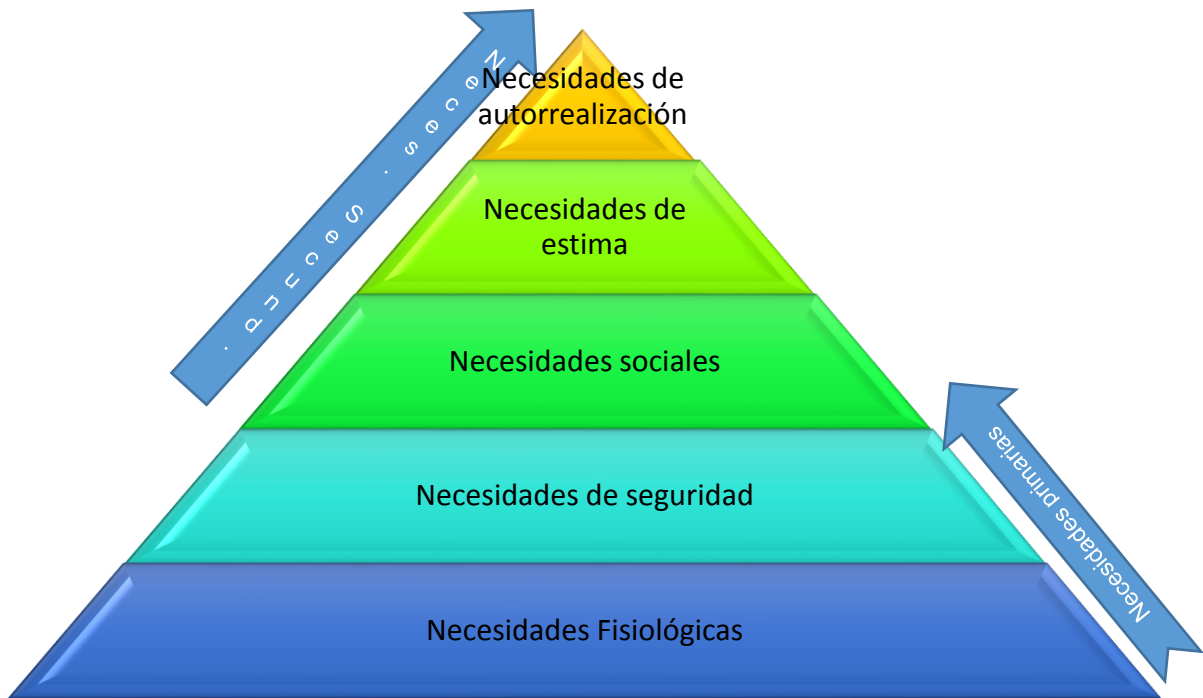


Figura N° 2 Pirámide de las necesidades (Maslow, 1943)

Otra referencia es hacia la teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada por George Elton Mayo y que culmina con el experimento de Hawthorne en una compañía eléctrica de un barrio de Chicago en Estados Unidos. Este experimento fue desarrollado entre 1927 y 1932, las conclusiones son interesantes y se resumen de la siguiente manera:

- El nivel de producción es resultante de la integración social.
- El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo.
- El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales (recompensa y sanciones).
- Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa en los cuales define sus reglas de comportamiento.
- Los seres humanos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.

- El contenido y naturaleza del trabajo tienen gran influencia en la moral del trabajador.

Definitivamente que en este experimento se logró ver al hombre como ser social, y de esa manera rescatarle ciertos estímulos que para ese tiempo de investigación eran impensables, pues como parte de la resaca de la era industrial, la producción era lo más importante. El experimento de Hawthorne desarrollado por Mayo, sirvió de referencia para mejorar el clima organizacional, pero además a elevar el desempeño voluntario de las personas en las empresas.

Las actitudes

Ortega y Perdomo (2007) citan a Davis y Cols. (1999), quienes en cuanto a las actitudes afirman que *“son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia determina su comportamiento”* (p. 7). El concepto anterior conlleva tener en cuenta la actitud de los empleados en su jornada laboral, las condiciones que le rodean y el ambiente que se establezca, ya que forman parte de sus sentimientos, quienes se tendrán que manifestar en la conducta.

El concepto de Davis y Cols implica entonces que las actitudes pueden ser positivas o negativas, todo depende de los entornos de las empresas, instituciones u organismos donde se desenvuelva un grupo determinado de personas con una finalidad de producción, pero además de los niveles de compromisos que los empleados quieran asumir.

La satisfacción laboral

Ortega y Perdomo (2007), siempre citando a Davis y Cols (1999), destacan el concepto de la satisfacción laboral *“Como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”* (p. 7). Hay una estrecha relación con el tema de las actitudes, pues en el desempeño se pueden encontrar dos variables encontradas, una positiva y otra negativa, según el comportamiento aplicado, pero es un hecho que la satisfacción

laboral es un asunto de percepción y en esto los empleadores deberían prestar mayor atención.

Hay una cita interesante de Robbins (1999), quien asegura que:

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde...como hacen que me pagan, hago que trabajo. Es donde inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad. (p. 145)

Robbins muestra con franqueza lo que normalmente se presenta en instituciones de educación en cualquiera de sus niveles educativos. Tiene que ver con los bajos salarios que devengan los docentes, de ahí que muchas veces se escucha decir que la calidad de la educación actual está ligada al aspecto económico.

El estrés

De nuevo las mismas autoras citan a Robbins (1999), quien define el estrés como *“una condición dinámica en la cual el individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante”* (p. 8).

Actualmente el estrés laboral es un factor que está obligando a las empresas o instituciones a revisar sus políticas de higiene y seguridad en los empleados, pues cuando hay un estrés alto en el personal, en consecuencia hay más subsidios, días no laborados, permisos de emergencia e inestabilidad emocional, lo que hace bajar los niveles de productividad. Hay todo un reto para las oficinas de Recursos Humanos para encontrar mecanismos que bajen el nivel de estrés en el personal.

La topología

En la cita a Robbins (1999), primero comenta el concepto de estrés de Hans Selye, quien concluye que está provocado por situaciones positivas y motivantes y el producido ante situaciones negativas, desgastantes y frustrantes. Entonces las situaciones propias de las empresas pueden tener efectos positivos o negativos,

según sea el caso y en esto hay que tener mucho cuidado en la toma de decisiones, precisamente por las repercusiones futuras.

En segundo lugar este mismo autor, elabora una agrupación de los agentes del estrés de la siguiente manera:

- a) Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento y contaminación entre otros.
- b) Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los económicos y la misma personalidad del individuo.
- c) Grupales: falta de cohesión, conflicto interpersonal o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.
- d) Organizacionales: clima organizacional, tecnologías, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, característica del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.
- e) Sociales: dinámica familiar, estatus socio-económico.

La topología está directamente vinculada con los agentes que promueven o incentivan el estrés laboral, que es un factor determinante en la productividad de los grupos de trabajo.

Los valores

En cuanto a los valores Ortega y Perdomo (2007) consideran que:

Adquieren una especial importancia, pues son el fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para “ser” y no solamente “existir”, diferenciándose así de los animales. Los valores son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo. (pp. 8-9)

Los valores se declaran inicialmente en el marco filosófico de una institución a través de sus planes estratégicos, y es deber de las autoridades a todos los niveles, la promoción y puesta en marcha de éstos. Luego los valores

institucionales se deben volver personales para que no haya conflictos en su práctica.

El involucramiento

Este factor tiene que ver con el nivel de integración de los miembros de un grupo social en tareas comunes o áreas de trabajo designadas. Es un factor que igualmente puede provocar impactos positivos o negativos, pero tiene que ver con decisiones muy particulares de los empleados.

Ortega y Perdomo (2007) citan a Davis y Newstrom (1999), quienes consideran que *“el involucramiento es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias”* (P. 11). Este concepto evidencia el nivel de compromiso que los empleados deben tener con la empresa, el tema de la voluntad e identidad institucional también tiene mucho que ver.

El conflicto

El conflicto es un factor del cual no escapa ninguna empresa, institución u organismo que promueva una actividad laboral. Está presente debido a la variedad de carácter y temperamento de las personas, por la susceptibilidad, y la suma de los factores antes mencionados, que al chocar con lo contrario provocan un conflicto que requiere mucho tacto atenderlos, pero lo más importante es enfrentarlos y tratar de sacar ventajas en las soluciones.

Ortega y Perdomo, (2007) citan a Brunet (1999), quien afirma que *“el conflicto empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte”* (p. 11).

También citan a Münch y García (1997), quienes definen al conflicto como *“toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”* (p. 11).

3.1.6. Características del clima organizacional

Hay ciertas características que promueven un determinado clima organizacional y se ven claramente expresadas en las motivaciones y el comportamiento de los empleados. Rodríguez (2016) basa su análisis en los postulados de Litwin y Stinger, para definir 9 dimensiones que tienen ciertas propiedades de influencia en la organización y que para motivos de estudio las llamaremos características propias del clima organizacional y se analizan de la siguiente manera:

- a) **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentadas en el desarrollo de su trabajo.
- b) **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- c) **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d) **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la institución, empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f) **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la institución o empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones

discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- i) **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, institución y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.2. Cultura organizacional

3.2.1. Conceptos

La cultura organizacional es un proceso superior al clima organizacional, es más globalizadora e impacta a nivel institucional. En este sentido Ortega y Perdomo, (2007), citan a Taylor (1971) quien precisa una definición sencilla e integradora al plantear que *“la cultura es como el complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”* (p. 9).

Además citan a Chiavenato (1989) y Guizar (2002) que presentan *“la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”* (P. 9).

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. En un sentido social, Rodríguez (2016) cita a Monsalve (1989) quien considera que *“la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad”* (p. 21). Este concepto va más allá del ámbito institucional, valora los cimientos de la cultura de los seres humanos como miembros de una sociedad, que en realidad se reflejan en el comportamiento laboral.

En el ámbito empresarial el concepto de cultura es reciente en su aplicación en la gestión, la misma autora cita a Robbins (1991) considera que:

Hasta pocos años atrás, las organizaciones eran consideradas como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras... pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especial que van más allá de los simples rasgos estructurales... Los teóricos han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de la organización. (p. 19)

De lo anterior, hay diferentes corrientes de pensamientos que también definen la cultura como:

La conducta convencional de una sociedad, influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes...la gente asume con facilidad una cultura, pero también influye en la confianza que la misma le puede dar, así como la posición que pueda ocupar en el ambiente en que se encuentre. (Davis, 1993, p. 19)

Siempre en el contexto social, cita a Chiavenato (2004), quien define a la cultura de una sociedad como *“los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidas sucesivamente a las nuevas generaciones (p. 158).*

En una organización los fundadores pueden influir en la cultura predominante, así Salazar (2008) cita a Robbins (2004), quien confirma la idea de que *“los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización... la cultura de una organización no desaparece con sus fundadores, sino que se perpetua y es capaz de adaptarse” (p. 531).* No obstante, en la medida que la organización madura y se consolida, la cultura lo hace también paralelamente y los directores pueden incidir en esta adaptación.

Salazar (2008) también cita a Tejada (1987), quien defiende la idea de que *“los directores deben proponer una identidad para la organización, pero sin el concurso de toda la comunidad laboral de la empresa, el diseño de las ideas, las normas y los valores, no tendrían un basamento sólido y sería más bien un artificio a nivel*

de las declaraciones vacías” (p. 6). En lo anterior, se rescata el papel determinante de los miembros de una organización, su participación es un aporte a la construcción de la cultura, de ahí que con una buena conducción direccional, es más fácil definir las características de un grupo social.

Según Stoner y otros autores, citados por Salazar (2008), definen a la cultura organizacional como *“la serie de entendidos importantes como las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización”* (Stoner et al; 1984, p. 17). Serna (2003) por su parte considera que *“cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad”* (p. 17), en el caso de Koontz (2007), asegura que:

En lo que atañe a las organizaciones, la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional. (p. 17)

En conclusión, no hay un concepto igual a otro, sin embargo lo común en los mismos se puede acercar en cuanto a la conducta, las normas, valores, costumbres, ideas, creencias, hábitos y modos de vida de los miembros de una organización; lo que define una forma particular de interactuar y de paso ser percibidos desde afuera, como modelo de relaciones y comportamientos.

3.2.2. Características de la cultura organizacional

Muchos autores y estudiosos de las manifestaciones de la cultura en las organizaciones sociales, han buscado aspectos, propiedades o características que sean comunes, no obstante, las mismas pueden variar según el contexto que se determine.

Edgard Schein (1982), autor que se ha convertido en un clásico de la psicología organizacional y citado por Salazar (2008, p. 12), propone cuatro características comunes a toda organización:

- a) Esfuerzo coordinado, para la ayuda mutua.
- b) Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de actividades.

- c) División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos de un modo más eficiente.
- d) Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda del logro de los mismos objetivos.

El planteamiento de Schein es interesante y marca más bien principios a desarrollar en una organización con las personas que son parte de la misma, de aplicarse, seguramente que se logra una cultura eficiente en la línea de cumplir con la Misión y Visión institucional.

También cita a Abravanel (1992), quien plantea que cualquier organización es útil concebirla por tres características interrelacionadas:

- a) Un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.
- b) Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
- c) Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

A su vez Rodríguez (2005), citado por Salazar (2008, p. 13), plantea que las organizaciones se caracterizan porque:

- a) Establecen condiciones que deben cumplir quienes desean ingresar a ellas.
- b) Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

La misma autora cita a Chiavenato (2004, pp. 18-19), presenta puntualmente seis características o condiciones para cada organización, agrupadas de la siguiente manera:

- a) Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.

- b) Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
- c) Valores dominantes: son los valores básicos que abrazan la organización y que esperan que sus participantes comportan.
- d) Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- e) Reglas: son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
- f) Clima de la organización: es la sensación que trasmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Las características planteadas por los cuatro autores, siguen la línea de encontrar los aspectos que armonizan la cultura de una organización, componentes básicos que les distinguen, en este sentido, Rodríguez (2016) cita a Davis (1993), que plantea que *“las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que en su totalidad, constituyen la cultura”* (p. 22).

3.2.3. Elementos de la cultura en las organizaciones

Los elementos también conocidos como atributos, factores, rasgos, componentes o variables, al igual que las características estudiadas anteriormente, responden a criterios integradores de diversos autores citados por Salazar (2008, pp. 19-20), entre los que destacan los siguientes:

Marín (1997) los clasifica en cuatro elementos fundamentales:

- a) Las técnicas: el uso de los instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad.
- b) El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.

- c) Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- d) El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

Cordero (2001), considera que aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismo y de forma aislada puede determinarla, los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional.

Terrence Dial y Allan Kennedy (1985), definen cuatro elementos a tomar en consideración para estudiar las culturas corporativas:

- a) Los valores como médula de la cultura: los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario.
- b) Los héroes: los héroes personifican los valores y sintetizan la fuerza de la organización.
- c) Los ritos y los rituales: los rituales guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía.
- d) Las comunicaciones: además del trabajo que cada empleado realiza en la organización, desempeña otro de empleo como espías, murmuradores o narradores de las historias y mitos de la organización.

Finalmente Serna (2003), es de la idea que los elementos que conforman la cultura corporativa y que además son factores determinantes en su formación son:

- a) Los fundadores.
- b) El estilo de dirección.
- c) La claridad de los principios organizacionales.
- d) Autonomía individual.
- e) Valores y creencias compartidas.
- f) La estructura.

- g) El sistema de apoyo.
- h) Sistema de recompensas.
- i) El estímulo al riesgo.
- j) El talento humano.

Los cuatro autores presentan sus propios puntos de vistas en cuanto a los elementos que componen la cultura organizacional, es común en ellos, los valores y la comunicación, aunque el más integrador puede ser Cordero (2001) que sin establecer una determinada numeración en los elementos, considera que tanto los valores como las normas son los factores que forman, consolidan o cambian una cultura organizacional, esto define claramente los elementos a tomar en cuenta.

3.2.4. Dimensiones de la cultura organizacional

Para la definición específica de una cultura, se deben estudiar una serie de componente que son vitales para las organizaciones y su formación. Salazar (2008, pp. 14-16) cita a varios autores que clasifican las dimensiones de la siguiente manera:

- Giménez Montiel (1996), distingue tres dimensiones analíticas:

- a) La cultura de la comunicación: es conceptualizada como un conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, etc., considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos.
- b) Cultura como stock de conocimientos: en esta dimensión de la cultura, ésta se considera como un cúmulo de conocimientos no solamente los científicos, sino también otros modos de conocimiento como la creencia, la intuición, la contemplación y conocimiento práctico del sentido común.
- c) La cultura como visión del mundo: en esta dimensión se incluyen las religiones, las filosofías, las ideologías y en general, toda reflexión sobre totalidades que implican un sistema de valores, y por lo mismo, dan sentido a la acción y permiten interpretar el mundo.

- Hofstede (1991), establece cinco dimensiones:

a) Distancia del poder: relacionado con la distribución del poder entre jefes y subordinados.

b) Aversión por la incertidumbre: la cual corresponde al deseo de tener estabilidad.

c) Individualismo y colectivismo: predominio de lo individual o colectivo en la sociedad.

d) Masculinidad o femineidad: se refiere al predominio de los valores masculinos o femeninos en la sociedad.

e) Confusionismo dinámico: que mide la devoción del empleado por la ética laboral y respeto a la tradición.

- Trompenaars (1993), también define cinco dimensiones de la siguiente manera:

a) Universalidad o particularidad: las culturas universales enfatizan reglas formales mientras que las particularistas se enfocan hacia las relaciones personales.

b) Individualismo o colectivismo: diferencia personas como individuos o personas como miembros de grupos sociales.

c) Neutralidad o efectividad: se refiere a las relaciones con una orientación emocional.

d) Relaciones específicas o difusas: se refiere a la forma de intervenir en las relaciones.

e) Relación personal o atribución: se refiere a la legitimación del poder y el status.

Finalmente Gibson (2004), hace referencia al concepto de diversidad cultural, entendido como *“el vasto conjunto de diferencias físicas y culturales que constituyen el espectro de las diferencias humanas”* (p. 16). Las dimensiones se definen como los tipos de relaciones que pueden establecerse en una organización y tanto lo individual como lo colectivo son las claves en la construcción de una cultura en particular.

3.2.5. Tipos de cultura organizacional

En la propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral, aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron & Quinn, planteada por Ortiz y Olaz (sf, pp. 4-6), consideran que los resultados del análisis multidimensional que parten de: 1) cómo se concibe la empresa, 2) las personas y sus patrones de comportamiento, 3) la gerencia y sus pautas de actuación, 4) el estilo de dirección, 5) los valores compartidos y 6) el éxito empresarial, son los que definen una tipología apropiada de cultura organizacional que se clasifican en:

3.2.5.1. Cultura del clan

Salazar (2008) citando a Cameron & Quinn (2009) presenta esta cultura como:

Un lugar muy amistoso para trabajar y en donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores o quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción del cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso. (p. 34)

En este concepto impera el tipo de relación que se establece en la convivencia de las personas, el papel de los líderes como mentores, el nivel de compromiso de los involucrados, así como también la satisfacción de los empleados desde su puesto de trabajo.

Improven Consultores (2014) citan a Roger Harrison (1972), quien propone para este mismo tipo de cultura el nombre de organizaciones orientadas a las personas donde:

Las organizaciones con esta orientación buscan atender las necesidades de sus miembros. Se evita el concepto rígido de autoridad y ésta se asigna de acuerdo con la competencia para llevar a cabo el trabajo. Es preferible que la toma de decisiones sea por consenso. Las funciones se asignan por preferencias personales y por la necesidad de aprender y progresar. La carga de tareas rutinarias o desagradables se reparte de manera

equilibrada. Los valores organizativos consisten en alcanzar un trabajo satisfactorio, interesante, agradable en su realización y que pueda ser compartido con personas que tengan el mismo grado de interés en dicho trabajo. El crecimiento, la expansión y la maximización de beneficios a corto plazo no son objetivos básicos de esta orientación. (s.n.p)

En este tipo de cultura organizacional lo destacable es la satisfacción del personal y los valores institucionales juegan un papel relevante. Igualmente influye el liderazgo de las personas que son capaces de promover la misión y visión de la organización, sin detrimento de los valores que las personas traen consigo desde su medio social en el que se han desenvuelto anteriormente.

Cultura adhocrática

Según Cameron & Quinn (1999), citados por Ortiz y Olaz (s.f):

La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confieren señas de identidad a la forma en que actúa la organización. (p. 5)

La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas, convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad.

Para Salazar (2008), la cultura adhocrática es *también llamada cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a*

los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan el mundo organizacional del siglo XXI (p. 34).

Improven Consultores (2014) citan a Roger Harrison (1972), quien propone para este mismo tipo de cultura el nombre de organizaciones orientadas al poder cuyo objetivo es *la seguridad y la estabilidad. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación (s.n.p).*

3.2.5.2. Cultura jerarquizada

Según Cameron & Quinn (1999), citados por Ortiz y Olaz (s.f):

Como su propio nombre sugiere, la cultura de empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables. (p. 5)

Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costes como expresión de la fluidez perseguida.

Salazar (2008) cita a Max Weber (1947) quien estudió a profundidad la organización burocrática y la asocia a la cultura jerarquizada señalando que:

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y el funcionamiento eficaz de

la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones. (p. 35)

Improven consultores (2014) citan a Roger Harrison (1972), quien propone para este mismo tipo de cultura el nombre de organizaciones orientadas a la norma *cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación (s.n.p).*

3.2.5.3. Cultura del mercado

Según Cameron & Quinn (1999), citados por Ortiz y Olaz (s.f):

La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”¹. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces. (p. 6)

Según Salazar (2008) *el término mercado no guarda relación con la función de mercadeo, más bien el término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos (p. 35).*

Improven consultores (2014) citan a Roger Harrison (1972), quien propone para este mismo tipo de cultura el nombre de organizaciones orientadas a resultados

¹ Teoría de Juegos. Se llama así porque si se suma el total de las ganancias de los participantes y se restan las pérdidas totales, el resultado es cero. Libro Seminal (1944) Von Neumann & Oskar Morgensten

identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo (s.n.p).

Es interesante valorar que estos cuatro tipos de cultura organizacional, han sido aceptadas por diferentes autores, además de ser validadas en la aplicación de miles de pruebas del Cuestionario de OCAI en empresas o instituciones de prestigio, dando como resultado una aproximación lo suficientemente acertada del tipo de cultura organizacional predominante en los grupos de estudio; por lo tanto se aceptan como parámetros de medición en el presente estudio y de ahí la decisión de aplicarlo a la muestra seleccionada.

3.2.6 Funciones de la cultura organizacional

Salazar (2008) cita a Lucas Marín (1997) quien plantea que *“la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y sus objetivos”* (p. 26). Desde esa conceptualización la organización debe proponer una identidad propia a cada uno de sus miembros, esperar un compromiso de los mismos apartando intereses personales y en la búsqueda de una estabilidad laboral.

Rodríguez (2016, pp. 47-48) cita a Enrique Javier Díez Gutiérrez, quien propone la siguiente tipología de las funciones principales en la cultura organizacional:

- a) Función epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
- b) Función adaptativa: Para lograr una comprensión común sobre su problema de sobrevivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su visión central o razón de ser.
- c) Función legitimadora: Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confirmando sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización,

- proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento.
- d) Función instrumental: Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
 - e) Función reguladora (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
 - f) Función motivadora: Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
 - g) Función simbólica: Representación de la vida social de un grupo. Comprende, resume y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Dentro de una organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la organización considerando los tres períodos de desarrollo: nacimiento y primeros años, adolescencia de la empresa y madurez empresarial.

Por su parte Salazar (2008, p. 26), citando a O'Reilly (1996) y Robbins (2004), define las siguientes funciones en la cultura organizacional:

- a) Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
- b) Transmite una sensación de identidad a los integrantes.
- c) Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- d) Aumenta la estabilidad del sistema.

- e) Finalmente, crea un sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes de los empleados.

3.2.7. Clima y cultura organizacional

El estudio de las variables de clima y cultura organizacional, por la profundidad de ambas en el ámbito de aplicación pueden presentar similitudes y diferencias en su relación.

Según Ortiz y Olaz (s.f) en la propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral, consideran que:

De la misma forma que sería difícil comprender y analizar la satisfacción en el trabajo sin haber analizado las condiciones en las que éste se realiza, resulta imposible comprender el clima organizativo sin conocer la cultura “responsable” de las vivencias en la organización. (p. 8)

Este reconocimiento permite comprender que hay una fuerte relación de las variables clima y cultura organizacional, a lo que también añaden:

Cultura y clima no siempre han ido de la mano en los análisis teóricos sobre las organizaciones, ya que, casi de forma “salomónica”, estos conceptos y su tratamiento han sido repartidos entre sociólogos y antropólogos, por un lado y psicólogos por otro. La delimitación conceptual entre ambos ha sido objeto de análisis en las últimas tres décadas. En esta indagación disciplinar, la Psicología -especialmente la rama que aborda el estudio del individuo en las organizaciones-, se ha centrado en el análisis del comportamiento y la dinámica de grupos en la organización, poniendo especial atención en cómo el “espacio vital” condiciona la vida del individuo en la organización, con una atención especial los condicionantes del clima organizativo, como son el liderazgo y, en general, el comportamiento directivo. (Likert, 1961, Mc Gregor, 1960, Litwin y Stinger, 1978, p. 8)

La intervención de algunas ciencias estudasas del comportamiento del hombre como especie, tanto en su ámbito físico como espiritual, han permitido de alguna forma, que los conceptos se vinculen y discrepen en la línea de investigación de algunos autores. Por ejemplo, el tema del liderazgo puede ser una variable que influya en la definición de los tipos de clima y cultura de organización, en la percepción que tenga un grupo social sobre la persona que tiene al frente define en parte el clima o ambiente, pero algunas organizaciones propician un tipo de

liderazgo para alinear su misión y visión en cada uno de los empleados, lo que marca el plano de la cultura predominante.

Una primera conexión entre el clima y la cultura, viene precisamente de la mano de la necesidad de captar metodológicamente lo que algunos autores denominaron el “clima colectivo” (Joyce y Slocum, 1984). Ya no se trata de insistir en la percepción individual de la “atmósfera” organizativa, sino de analizar el producto de la interacción de los individuos, cuyo resultado es el “clima colectivo”; un clima que refleja también un determinado contexto social: el de la organización. (González-Romá y Peiró 1999, p. 8)

Desde esta perspectiva, el clima, tradicionalmente circunscrito al ámbito de la percepción individual, conecta con la cultura, tradicionalmente relacionada con el producto de una relación social traducida en valores, normas, formas de pensar y actuar de naturaleza colectiva que cristalizan en “la forma de ser y estar” de una organización. En suma: cultura, como equivalente del “ser” y clima, la materialización del “estar”. (p. 9)

Se concluye que las principales diferencias entre clima y cultura organizacional son las siguientes:

- Es posible que al estudiarlas como variables tengan un enfoque metodológico distinto respecto a dimensiones y principios fundamentales.
- El clima organizacional se refiere a una percepción o reacción de individuos ante una situación laboral, mientras que la cultura organizacional es la atmósfera o ambiente que comparten los miembros, pero definida por indicadores institucionales.
- El ámbito de acción del clima organizacional es más personal por ser parte de la percepción de cada individuo, mientras que el de la cultura organizacional que es más general e institucional.
- Los factores, valores, características y principios en algunos pueden estar vinculados, pero precisamente por el ámbito de estudio en la mayoría son distintos y tienen sus propias definiciones.
- En la cultura organizacional el sistema de significados puede ser compartido por los miembros de la organización o del área específica de trabajo, aunque no estén

totalmente con ellos, mientras que en el clima organizacional, el empleado tiene su propia percepción de esos significados y esto modula su motivación, comportamiento y compromiso con la institución.

La cultura organizacional es un factor determinante del clima organizacional, pues los patrones de conducta y comportamiento son más generalizados y lógicamente impactan positiva o negativamente.

Al final de todo, ambos conceptos están siempre presentes en los grupos sociales laborales, se manifiestan y son motivo de estudios, pues atañen a los hombres y mujeres socialmente enfrentados.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- 4.1. ¿Cuáles son las principales características del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?
- 4.2. ¿Qué factores del clima organizacional están relacionados e influyen en los aspectos de la ley No. 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo?
- 4.3. ¿Cuáles son las principales fortalezas observadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?
- 4.4. ¿Cuáles son las principales debilidades observadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?
- 4.5. ¿Cuál es el tipo de cultura que predomina en el personal docente del Departamento de Pedagogía?
- 4.6. ¿Cuáles son los conceptos de clima y cultura organizacional que consideran los docentes del Departamento de Pedagogía?
- 4.7. ¿Qué actividades son pertinentes para incorporarlas al plan de intervención en función de mejorar el clima y cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	INSTRUMENTOS
1. Clima Organizacional	“El clima Laboral es el conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son aspiraciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados.” (Mino, E. 2014)	1.1. Variables del clima organizacional * Causales * Intermediarias * Finales	1.1.1. Estructura de la organización y la administración 1.1.2. Motivaciones, actitudes, rendimiento, comunicación, toma de decisiones, etc. 1.1.3. Resultados obtenidos por la organización	- Director Departamento - Coordinadores de carreras - Personal docente	- Encuestas - Entrevistas - Revisión documental
		1.2. Tipos de sistemas de organizaciones	1.2.1. Autoritario 1.2.2. Paternalista 1.2.3. Consultivo 1.2.4. Participativo	- Director Departamento - Coordinadores de carreras - Personal docente	- Encuestas - Entrevistas
		1.3. Factores que posibilitan un clima organizacional	1.3.1. Motivación 1.3.2. Actitudes 1.3.3. Satisfacción laboral 1.3.4. Estrés 1.3.5. Topología 1.3.6. Valores 1.3.7. El involucramiento 1.3.8. El conflicto	- Director Departamento - Coordinadores de carreras - Personal docente	- Encuestas - Entrevistas
		1.4. Características del clima organizacional	1.4.1. Estructura 1.4.2. Responsabilidad 1.4.3. Recompensa 1.4.4. Desafío 1.4.5. Relaciones 1.4.6. Cooperación 1.4.7. Estándares	- Director Departamento - Coordinadores de carreras - Personal docente	- Encuestas - Entrevistas

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	INSTRUMENTOS
			1.4.8. Conflictos 1.4.9. Identidad		
2. Cultura organizacional	"Por el término cultura puede entenderse el conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos como resultado de la sucesiva aplicación de facultades intelectuales, conformados a través de patrones comportamentales de actuación seguidos por los miembros de un grupo" (Ortiz & Olaz, s.f)	2.1. Características de la cultura organizacional	2.1.1. Regularidad en los comportamientos observados 2.1.2. Normas 2.1.3. Valores dominantes 2.1.4. Filosofía 2.1.5. Reglas 2.1.6. Clima de la organización	- Director Departamento - Coordinadores de carreras - Personal docente	- Encuestas - Entrevistas - Cuestionario de cultura organizacional de Denison
		2.2. Elementos de la cultura organizacional	2.2.1. Fundadores 2.2.2. Estilo de dirección 2.2.3. Claridad de los principios organizacionales 2.2.4. Autonomía individual 2.2.5. Valores y creencias 2.2.6. La estructura 2.2.7. Sistema de apoyo 2.2.8. Sistema de recompensa 2.2.9. Estímulo al riesgo 2.2.10. El talento humano	- Director Departamento - Coordinadores de carreras - Personal docente	- Encuestas - Entrevistas - Cuestionario de cultura organizacional de Denison
		2.3. Tipos de cultura organizacional	2.3.1. La cultura de clan 2.3.2. La cultura adhocrática 2.3.3. La cultura jerarquizada 2.3.4. La cultura de mercado	- Director Departamento - Coordinadores de carreras - Personal docente	- Encuestas - Entrevistas - Cuestionario de cultura organizacional de Denison

V. DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente diseño metodológico, se precisa el enfoque y tipo de investigación, los métodos, técnicas y procedimientos para la ejecución de la investigación, cuyo propósito fundamental es el diseño previo para el proceso de recolección, clasificación de datos y experiencias provenientes de la realidad, para la obtención de los resultados que respondan a los objetivos del presente estudio.

a) Enfoque de la Investigación

Este tipo de estudio comprende un enfoque mixto, con prevalencia del enfoque cualitativo con implicaciones cuantitativas, por el tipo de dinámica en los procesos que se investigaron, dando cumplimiento a los objetivos planteados. El fundamento científico lo define claramente Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), citados por Hernández-Sampieri (2014) cuando afirman que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534)

Efectivamente, durante la recopilación de la información, se hizo uso de instrumentos cualitativos y cuantitativos, para conocer la realidad en su dimensión completa, pues el análisis del clima y cultura organizacional dependen de las percepciones de los empleados y del empleador, entonces teniendo la visión de ambos, los resultados nos indican una tendencia que puede ser analizada por el investigador y aportar en las recomendaciones.

Consolidando los anteriores planteamientos, Hernández-Collado-Baptista, 2014, citan a Johnson et al (2006), quienes *“visualizan la investigación mixta como un continuo donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándole el mismo peso”* (p. 534). Indudablemente, esta investigación le dio más peso al enfoque cualitativo, por el uso de los métodos como la entrevista semiestructurada, el grupo de discusión o focal y el análisis documental.

Tipo de Investigación:

Según la finalidad esta investigación es **aplicada** porque “está orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a solucionar problemas prácticos” (Mino, 2014, p. 28). Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.

En el caso de este estudio, se examinaron dos variables que confluyen en el ambiente y dinámica laboral del personal docente del Departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN - Managua, a partir de su realidad, se comparó con el conocimiento preexistente y en donde otros campos de estudio han formulado una teoría.

El alcance temporal es de **corte transversal**, el cual Villanueva, G. (2016) lo define citando a Hernández Sampieri, “*son investigaciones que estudian un aspecto de desarrollo de los sujetos en un momento dado*” (p. 11). En este estudio se aplicaron instrumentos de recopilación de información con base en los objetivos, y el período establecido fue el primer semestre del 2017, teniendo como informantes clave al personal docente de planta y de contratación horaria, los coordinadores de carrera y el Director del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN - Managua.

Según la profundidad u objetivo es una investigación **descriptiva**.

Los estudios descriptivos están dirigidos a determinar cómo es, cómo está la situación de las variables o estudios en una población; la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno, en quiénes, dónde y cuándo se están presentando. Estas investigaciones brindan las bases cognoscitivas para otros estudios, para posibles hipótesis a comprobar o rechazar. (Ortez, 2009, p. 86)

Asimismo,

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis... pretenden

medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren... este tipo de estudio es útil para mostrar los ángulos o dimensiones, de un fenómeno, suceso, contexto o situación. (Hernández, 2006, p. 102)

Esta investigación pretende determinar a partir de un análisis, las principales características del clima y cultura organizacional dominante en el personal docente del Departamento de Pedagogía. Los datos se recogieron precisamente en las descripciones y apreciaciones de los docentes de planta y de contratación horaria, a partir de estos se presentaron las principales conclusiones y la propuesta de un plan de actividades apropiado para la mejora del clima y cultura organizacional.

Determinación del universo y la muestra

El presente estudio se realizó en el Departamento de Pedagogía, que está ubicado en la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, durante el período del primer semestre de 2017.

En cuanto a la población se definió como *“el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”* (Salazar, 2008, citando a Selltiz, 1980 y Hernández, 2006, p. 238). La población para este estudio, está constituida, por los docentes de docentes de planta y horarios del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, compuesto por un total de 72 docentes, incluidos el Director y los Coordinadores de Carreras.

En cuanto a **la muestra** es entendida como un *“subgrupo de la población de interés del cual se recolectarán los datos y debe ser representativo de la población”* (Hernández, 2006, p. 236). La muestra estuvo representada por 18 docentes de planta, 16 docentes horarios, el Director y cinco Coordinadores de Carrera.

El diseño muestral es **no Probabilístico dirigido**. *“Este diseño utiliza muestras dirigidas o adaptadas, en lo que juega un papel importante, el juicio y la experiencia del investigador, quien identifica aquellas unidades representativas de*

la población, de acuerdo a sus conocimientos, que puedan proporcionar datos relevantes” (Ortez, 2009, pág. 95). La muestra se definió por conveniencia para que la información recopilada fuera veraz y diera respuesta a cada uno de los objetivos planteados, según Sampieri (2006), “Las muestras por conveniencia son simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 571).

Los criterios de conveniencia de inclusión y exclusión para selección de la muestra de docentes de planta y de contratación horaria se definieron de la siguiente manera:

Tabla N° 1 Criterios de inclusión y exclusión en la selección por conveniencia de la muestra de docentes

Tipos de contratación	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Docentes de Planta	<ul style="list-style-type: none"> . Tiempo completo. . Cinco años como mínimo de experiencia en el Departamento de Pedagogía. . Haberse desempeñado durante los últimos cinco años exclusivamente² en el Departamento de Pedagogía. . Mostrar voluntad de participar como informante clave. 	<ul style="list-style-type: none"> . Tres cuartos, un cuarto y medio tiempo de contratación. . Menos de cinco años de experiencia en el Departamento de Pedagogía. . Haberse desempeñado en los últimos cinco años en otra instancia de la UNAN-Managua. . Indisposición de querer participar como informante clave.
Docentes de contratación horaria	<ul style="list-style-type: none"> . Mínimo seis contratos semestrales consecutivos como docente horario en 	<ul style="list-style-type: none"> . Menos de seis contratos semestrales como docente horario.

² Se refiere al hecho de haber estado trabajando en el Departamento de Pedagogía sin que lo hayan trasladado a otra instancia de la UNAN-Managua

Tipos de contratación	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
	el Departamento de Pedagogía. . Impartir clases en horario regular o sabatino. . Disponibilidad para participar como informante clave.	. Contratos interrumpidos en semestres consecutivos. . Mayor peso de contratación en otras instancias de la UNAN-Managua. . Indisposición de querer participar como informante clave.

En el caso de los Coordinadores de Carrera y Director del Departamento de Pedagogía, no hay criterios de selección pues se elegirá el 100% de la población.

El Departamento de Pedagogía tiene una estructura organizativa sencilla, actualmente compuesta por un Director (interino), un personal administrativo compuesto por dos asistentes, un informático, una persona de apoyo (Conserje), cinco Coordinadores de Carreras, 30 docentes de planta y 36 docentes de contratación horaria.

A continuación la presente tabla que detalla el universo, población y muestra representativa:

Tabla N° 2 Población y muestra del Departamento de Pedagogía

Descripción	Población	Muestra
Director	1	1
Coordinadores de Carrera	5	5
Docentes de Planta	30	18 (60%)
Docentes de Contratación Horaria	36	16 (44%)
Total	72	40 (55.5%)

Fuente: Datos estadísticos Departamento de Pedagogía, I trimestre 2017

Métodos y técnica de investigación

Hernández, Fernández y Baptista, (2006), consideran que *“las técnicas de recolección de información, se refieren a las formas o procedimientos que utilizará el investigador para recabar la información necesaria, prevista en el diseño de la investigación”* (P. 274).

Los métodos de investigación seleccionados son los **empíricos**:

- **Cuestionario para diagnosticar la cultura organizacional (OCAI):** Según Cameron & Quinn (1999) explican que el instrumento está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo, con cuatro opciones de respuesta cada una. Puede ser usado para diagnosticar el tipo de cultura actual de la organización, así como para identificar la cultura que los miembros consideran que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro. Específicamente para este estudio, se utilizó para diagnosticar el tipo de cultura que predomina en el personal docente del Departamento de Pedagogía.

Las dimensiones de la cultura se determinan a través de atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario donde se

asignan puntuaciones de 100 divididas entre las cuatro opciones de cada una de ellas. Este método fue aplicado a los docentes de planta, docentes horarios, Coordinadores de Carrera y Director del Departamento de Pedagogía.

- **Entrevista:** Según Zacarías Ortez, E. (2009) “*se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el o los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto*” (p. 99). Para este estudio se plantea la aplicación de una entrevista semiestructurada “*basada en un guion, caracterizada por la preparación de un guion de temas a tratar y por tener libertad el entrevistador para ordenar y formular las preguntas, a lo largo del encuentro de la entrevista*” (Revista 2, UNAN-Managua, 2016, p.6). Este método se aplicó al Director del Departamento de Pedagogía y las preguntas responden a la variable clima organizacional.

- **Grupo focal:** También conocidos como grupos de discusión, es una técnica de recolección de información grupal. Según Revista 2, UNAN-Managua (2016) citan a Morgan (1996) quien señala que “*los grupos focales son una técnica de investigación que recolecta información producto de la interacción de un grupo de personas sobre un tópico determinado por el investigador*” (p. 15). Citan a Gómez (2007) quien confirma que los grupos focales representan “*una conversación de grupo con un propósito*” (p. 15).

El propósito de esta técnica es describir las principales características, fortalezas y debilidades del clima organizacional en el personal docente del Departamento de Pedagogía, donde se formaron dos grupos de discusión: el primero compuesto por los cinco coordinadores de carrera y el segundo compuesto por seis docentes de planta.

- **Análisis documental:** en el marco de una investigación con énfasis cualitativo representó uno de los métodos más confiables y de donde se sustenta información a través de documentos institucionales. Según Revista 2, UNAN-Managua (2016) “*en el marco de una investigación de carácter*

cuantitativo una de las fuentes más importantes la constituyen los documentos, en tanto su contenido permite alcanzar un mayor nivel de conocimiento y comprensión del tema objeto de estudio” (p. 26). En esta revista citan a Tamayo (2007) quien asegura que *“un documento es una prueba o testimonio escrito por medio del cual se acredita o certifica algo” (p. 26).* Los documentos necesarios fueron solicitados a las instancias correspondientes para cumplir con los requisitos del análisis enfocado en sustentar las principales características del clima y el tipo cultura organizacional en el Departamento de Pedagogía.

Tabla N° 3 Estrategias e instrumentos a aplicar

Instrumento	¿A quién se administra?	¿Qué se obtiene?
Cuestionario para diagnosticar la cultura organizacional (OCAI).	Docentes de planta, docentes horarios, coordinadores de carreras y Director del Departamento de Pedagogía (40 en total).	Percepción sobre la cultura organizacional dominante en el Departamento de Pedagogía.
Guía de entrevista semiestructurada.	Director del Departamento de Pedagogía.	Percepción sobre las características, fortalezas y debilidades del clima organizacional que predominan en el Departamento de Pedagogía.
Grupo Focal o grupos de discusión.	Dos aplicaciones: Coordinadores de carrera (cinco participantes) Docentes de planta (seis	Percepción sobre las características, fortalezas y debilidades del clima organizacional que predominan en el

Instrumento	¿A quién se administra?	¿Qué se obtiene?
	participantes).	Departamento de Pedagogía.
Análisis documental.	Documentos institucionales.	Información clave que sustenta la teoría del clima y cultura organizacional en el Departamento de Pedagogía.

Plan de tabulación de datos

Zacarías Ortiz, E. (2009), refiere que el plan de tabulación *consiste en determinar qué resultados de las variables se presentarán y qué relaciones entre esas variables se necesitan, para responder al problema y objetivos planteados... en el proceso de tabulación debe especificarse de una manera lógica, secuencial sistemática, el proceso de análisis y selección de las variables a tratar según el problema (pág. 106).*

Para el instrumento cuantitativo se hizo uso de: cuadros estadísticos simples, diagramas o esquemas gráficos y cruce de variables, entre otros.

El modelo de Cameron & Quinn (1999) está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo, con 4 opciones de respuesta cada una, catalogadas en A, B, C y D. Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Para asignar puntuaciones a cada opción de respuesta se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella alternativa que es más similar a la organización que es objeto de análisis.

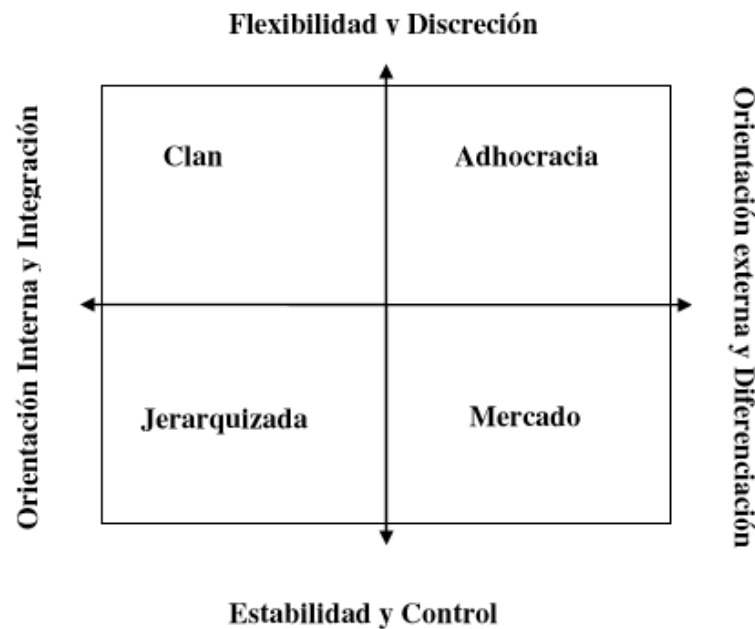
El primer ítem (A) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “Clan”, el segundo (B) trata de medir el grado de orientación de la

organización a la cultura “Adhocracia”, el tercero (C) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “mercado” y el cuarto (D) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura “jerarquizada”, todos ellos varían entre cero y 100 en función de la media de la respuesta.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a letra A y se dividen entre seis y así con las demás letras (B, C y D) para obtener los promedio de cada letra.

Estos resultados, pueden plasmarse en un eje de coordenadas que permitirá observar gráficamente las características y la orientación de la cultura organizacional.

Figura No. 3 Cuadrante de evaluación de cultura organizacional dominante



Fuente: Cameron & Quinn (1999)

La Operacionalización de la variable cultura organizacional a través del instrumento conocido como Cuestionario para diagnosticar la cultura organizacional (OCAI) se presenta de la siguiente manera:

Variable	Definición conceptual	Dimensiones
Cultura organizacional	“los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidas sucesivamente a las nuevas generaciones, (Chiavenato, 2007, p. 158).	Clan: relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua, cooperación.
		Adhocracia: innovación, creatividad, toma de riesgo, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.
		Mercado: participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.
		Jerarquizada: énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre, jerarquía.

Para los instrumentos cualitativos, representados por la entrevista semiestructurada y grupos focales, se operacionalizaron a través de la siguiente matriz de descriptores:

Objetivo	Pregunta directriz	Preguntas específicas	Técnicas para obtener la información	Fuente de información
<p>Describir los principales aspectos que caracterizan el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.</p>	<p>¿Cuáles son las principales características del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?</p>	<p>¿Cómo definiría usted el clima organizacional? ¿Considera que el personal docente de su carrera se muestra comprometido con los principios y valores institucionales? ¿Cómo valora el liderazgo en el Departamento de Pedagogía? ¿Qué valores se practican en el ambiente de trabajo con sus docentes asignados? ¿Qué nivel de cooperación existe entre los docentes para el desarrollo del trabajo? ¿Qué valoración tiene del estado de salud emocional de los docentes que atienden su carrera?</p>	<p>. Entrevista estructurada . Grupo focal</p>	<p>. Director . Coordinadores de carrera . Docentes de planta</p>
<p>Identificar las principales fortalezas observadas en el clima organizacional del personal docente del</p>	<p>¿Cuáles son las principales fortalezas observadas en el clima organizacional del personal docente del</p>	<p>¿Qué factores motivan a los docentes? ¿Qué políticas de estímulo y recompensa se implementan en la carrera bajo</p>	<p>. Entrevista estructurada . Grupo focal</p>	<p>. Director . Coordinadores de carrera . Docentes de planta</p>

Objetivo	Pregunta directriz	Preguntas específicas	Técnicas para obtener la información	Fuente de información
Departamento de Pedagogía.	Departamento de Pedagogía?	su coordinación con los docentes asignados? ¿Qué nivel de satisfacción pueden tener los docentes en el Departamento de Pedagogía? ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted identifica en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?		
Identificar las principales debilidades observadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.	¿Cuáles son las principales debilidades observadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?	¿Qué factores desmotivan a los docentes? ¿Cómo afecta el estrés laboral el desempeño de los docentes? ¿Cómo son manejados los conflictos en la carrera bajo su coordinación? ¿Cuáles son las principales debilidades que usted identifica en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?	. Entrevista estructurada . Grupo focal	. Director . Coordinadores de carrera . Docentes de planta

En el caso del análisis documental, la recolección y análisis de los datos de las variables clima y cultura organizacional, se hizo mediante la siguiente matriz de análisis:

Pregunta de investigación:			
Fecha de revisión del documento:			
Nombre del investigador:			
Nombre del documento	Ubicación y autoría del documento	Información encontrada	Análisis del investigador

Validación y confiabilidad de los instrumentos

- **Valoración de expertos:** se hizo un juicio de expertos sometiendo a un análisis exhaustivo a profesionales reconocidos de la UNAN-Managua que validaron el contenido y orientación de cada uno de los instrumentos cualitativos. En total fueron tres los expertos que revisaron y validaron los instrumentos de investigación.

En el caso del cuestionario para diagnosticar la cultura organizacional (OCAI) se sometió a una prueba de aplicación al azar a cinco sujetos con una duración máxima de 30 minutos, para comprobar si los instrumentos son claros, precisos y permiten la recopilación de la información según los objetivos de la investigación. De esta forma quedó medida la validez, confiabilidad y objetividad en los instrumentos cuantitativos.

En los instrumentos cualitativos como la entrevista individual, grupos focales y análisis documental, se tomaron criterios de calidad como credibilidad en la grabación y transcripción fiel de los datos suministrados por los informantes clave, en la que el investigador se comprometió a un reporte exacto que puede ser sometido a auditoría para la comprobación de los resultados. La transparencia de los datos están plasmadas en las matrices de análisis que reportan las citas

textuales de las entrevistas y los datos seleccionados de los documentos institucionales consultados, mismos que pueden aplicable en cualquier ámbito de investigación, no dejando dudas de la validez de la información, que también fue verificada por el tutor de la tesis.

Plan de análisis de los resultados:

Los resultados que se obtuvieron de cada una de las variables del estudio, fueron procesados mediante tablas sencillas en Excel, gráficos y organizados con base a los objetivos específicos de la investigación que son los grandes contenidos del análisis.

La estrategia fue establecer cruces entre cada una de las variables del estudio y de la triangulación facilitar su análisis, se seleccionaron tendencias, descripción de relaciones, determinación de causas y efectos que permiten llegar a conclusiones lógicas y tomar decisiones bien fundamentadas para las recomendaciones a los tomadores de decisiones.

Este proceso de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de los resultados se desarrollaron en cuatro semanas, habiéndose garantizado la coordinación con las autoridades y docentes del Departamento de Pedagogía, así como las sesiones de trabajo con el tutor de la investigación, quien verificó la validez de la información recogida.

VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Descriptores utilizados para el estudio

Para el análisis de los resultados se tomaron en cuenta cada uno de los objetivos, que están estrechamente relacionados con el marco teórico, las preguntas directrices y la operacionalización de las variables, así como las matrices de análisis que están en la sección de anexos del presente estudio.

La información obtenida de las fuentes consultadas mediante los instrumentos aplicados, fueron contrastados con la teoría aceptada para el estudio y los resultados se presentan bajo los siguientes descriptores de análisis:

- a) **Características socio-demográficas de la muestra:** con un análisis cuantitativo de los informantes clave por categorías de los docentes de planta, sexo, años de experiencia y grado académico.
- b) **Principales características del clima organizacional en el personal docente del Departamento de Pedagogía:** con un análisis cualitativo de variables claves como estado emocional, estilo de liderazgo, compromiso con los principios institucionales, práctica de valores y el nivel de cooperación entre los docentes.
- c) **Principales fortalezas detectadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía:** con un análisis de orden cualitativo de variables claves como los factores que motivan a los docentes, políticas de estímulo y recompensa, nivel de satisfacción y otros aspectos que determinan fortalezas desde la percepción de los informantes.
- d) **Principales debilidades detectadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía:** se realizó desde un análisis cualitativo donde predominan variables de estudio como los factores que desmotivan a los docentes, incidencia del estrés en la productividad, manejo de los conflictos y otros aspectos considerados como debilidades por los informantes clave.

- e) **Tipo de Cultura organizacional que predomina en el personal docente del Departamento de Pedagogía:** este análisis es más de orden cuantitativo, aprovechando los resultados de la aplicación del instrumento OCAI para medir la Cultura Organizacional y que considera un total de 6 dimensiones calificadas por los informantes clave en una escala de 100 puntos, cuyos resultados se presentan en tablas y gráficos y que al consolidarse muestran la tendencia del tipo de cultura que predomina en el personal docente del Departamento de Pedagogía.
- f) **Dominio teórico de los conceptos de Clima y Cultura Organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía:** a partir de respuesta a unas entrevistas individuales y grupales se determinó el dominio teórico del personal docente en cuanto al concepto de Clima Organizacional, así como en los resultados de la aplicación del instrumento OCAI se pudo indagar la percepción teórica de los docentes en cuanto a la Cultura Organizacional.

6.2. Características socio-demográficas de la muestra

6.2.1. Distribución de la muestra por sexo

Tabla N° 4

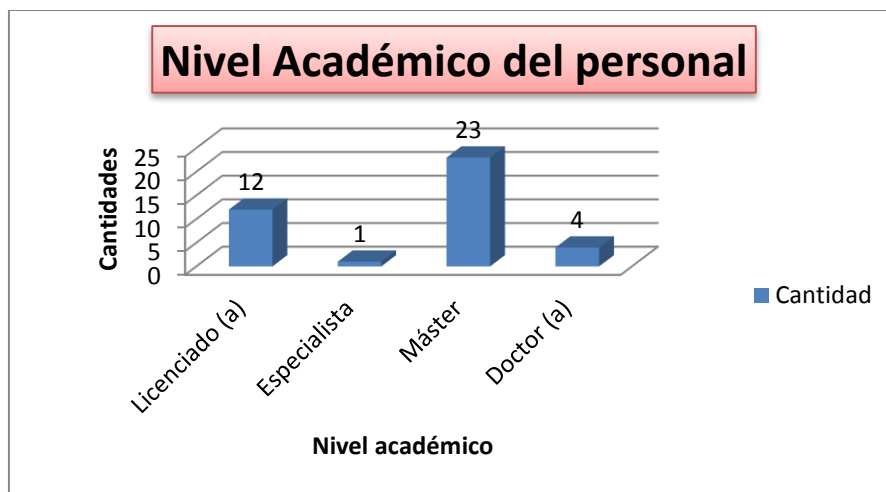
Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Mujeres	28	70
Hombres	12	30
Totales	40	100

Fuente: Datos estadísticos Departamento de Pedagogía, I trimestre 2017

Evidentemente, la mayoría de la muestra está representada por las mujeres, que igual en la población total es numerosa. Prácticamente la relación es 2 a 1 a favor de las mujeres y su opinión tiene un peso específico en el estudio.

6.2.2. Distribución de la muestra por nivel académico

Gráfico N° 1



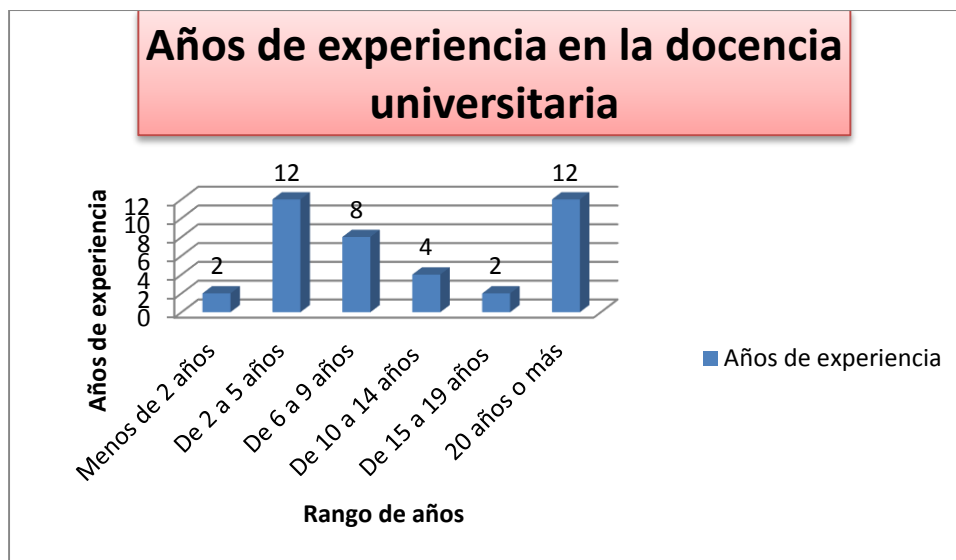
Fuente: Consolidado Cuestionario OCAI

En el gráfico se observa que el grado de Master representa el 57.5% de la muestra, que si se suman los 4 casos de Doctor (a), entonces ese porcentaje se eleva al 67.5%, lo que es relevante, pues la calificación académica es de alto nivel, lo que justifica la profundidad de las respuestas a cada uno de los instrumentos aplicados. Los licenciados representan 30%, no obstante, una buena parte de ellos se encuentra en proceso de estudios de Maestría de la UNAN-Managua.

En la revisión documental se constató que en los Estatutos de la UNAN-Managua, específicamente el capítulo IV de los Departamentos Docentes, en el artículo 29, inciso d, señala que al menos el 50% deben tener nivel de Maestría, y la muestra refleja una proyección positiva con un 57.5% de este nivel académico en su personal docente.

6.2.3. Distribución de la muestra por años de experiencia

Gráfico N° 2



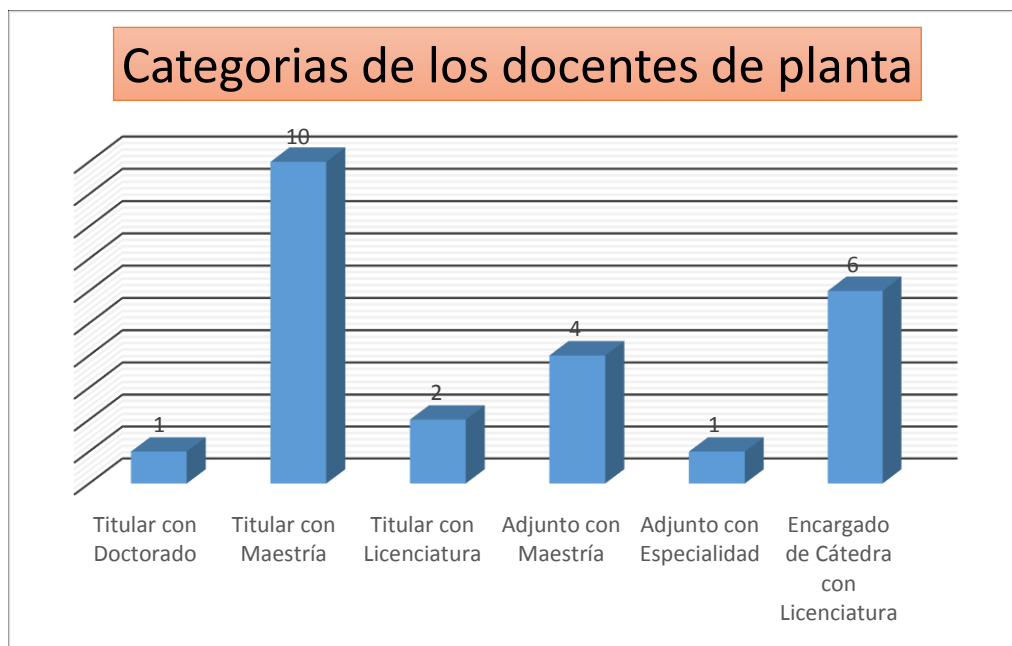
Fuente: Consolidado Cuestionario OCAI

La gráfica refleja un personal docente bien establecido en la universidad, lo que se puede evidenciar en los que tienen 20 o más de experiencia en la docencia universitaria, representando el 30% de la muestra, es un hecho que son docentes de planta con contratos permanentes. El otro rango que prevalece es el de 2 a 5 años, también con un 30%, en donde hay también docentes horarios, pero son parte del criterio de selección a conveniencia del investigador, para justificar el nivel de conocimiento que tienen los informantes del ambiente que rodea al Departamento de Pedagogía, que implica los conceptos de clima y cultura organizacional.

Si se suman los rangos a partir de 6 años en adelante, la muestra queda representada en un 65%, siendo un dato muy importante en el conocimiento de los procesos relacionados a las variables en estudio y mencionadas anteriormente.

6.2.4. Distribución de la muestra por categoría de los docentes de planta

Gráfico N° 3



Fuente: Administración de la Facultad de Educación e Idiomas

La gráfica muestra que hay una diversidad de categorías de los docentes, y aunque los informantes claves que fueron agrupados como docentes de planta, prevalecen los titulares con maestría (42%), así como los encargados de cátedra con licenciatura (25%) y adjunto con maestría (17%). Todos los porcentajes son representativos de la muestra de 24 docentes de planta (60% de la muestra). En el caso de los docentes horarios que no aparecen en la gráfica, no presentan problemas en su nombramiento por categoría, pues no hay otra denominación y representan el 40% de total de la muestra.

Al final se evidencia que hay un predominio del sexo femenino en la muestra, paralelo con los datos de la población de estudio. En el caso de la cantidad de años de experiencia, se ve un marcado balance entre los rangos de 2-5 años y el de 20 años o más, debido al criterio de selección de la muestra por parte del investigador que es por conveniencia y de esta forma establecer un balance entre los docentes con experiencia y los noveles en educación superior, que están en la línea directa del relevo generacional.

Se deduce que en el Departamento de Pedagogía hay una alta calificación profesional en su personal, pues el 67.5% están entre Máster y Doctores; por otro lado, se hizo un balance entre los informantes clave, tomando el 100% de la muestra de Director y Coordinadores de Carrera, mientras que en el caso de los docentes tanto de planta, como horarios hay una representación hasta del 50% de los docentes, siendo significativa para el estudio.

6.3. Principales características del clima organizacional en el personal docente del Departamento de Pedagogía

Hay ciertas características que promueven un determinado clima organizacional y se ven claramente expresadas en las motivaciones y el comportamiento de los empleados. En las entrevistas tanto individual como grupal, se plantearon como contenidos claves para la variable clima organizacional, el estado emocional, estilo de liderazgo, compromiso con los principios institucionales, práctica de valores y el nivel de cooperación entre los docentes.

6.3.1. Estado emocional del personal docente

El estado emocional de las personas es determinante en los niveles de productividad en cualquier institución y en el ambiente laboral; por tanto es una variable que afecta o influye en el comportamiento individual. El clima organizacional *“se compone de variables físicas y psicosociales que son percibidas por cada uno de los miembros de una organización, las cuales influyen en la efectividad del desarrollo potencial de aprendizaje”* (Chávez, 2015, p. 11).

Para el Director del Departamento de Pedagogía:

La salud emocional es variante, es un poco complicado y como hay personas que siempre están propositivas y siempre están anuentes a cooperar en las diferentes actividades que se proponen, hay también algunos que no, que están en desacuerdo o que rechazan algunas iniciativas, entonces es variable y también tiene que ver con circunstancias.

Hay un reconocimiento a que el estado emocional es diverso y heterogéneo, depende de factores tanto internos como externos a la institución, pero a la vez en el ámbito personal.

Uno de los informantes clave de los Coordinadores de Carrera plantea que:

Vemos docentes que están un poco estresados, agotados en vista de una serie de actividades que se desarrollan y cuando ves que no se pueden resolver, te estresás y agobiás, entonces esta parte me parece que afecta el estado emocional, porque de repente hay una situación y es que el tiempo de descanso que da la universidad es corto. (IC # 3)

Acá entra un factor determinante en los grupos sociales como es el estrés laboral, pero es interesante el planteamiento de un informante del segmento de los docentes de planta, que valora el hecho que:

La salud emocional está ligada también, con toda la carga de trabajo que tengamos fuera y dentro de la universidad, aquí hay profesores que están cargados de trabajo, tienen muchas responsabilidades en la universidad y fuera de la universidad, más todo lo que hacen en su casa, entonces yo considero que muchas veces se ve afectada la parte emocional de esas personas, porque tiene que ver con eso, si uno no descansa, si uno no se alimenta bien, si uno no tiene un sueño bueno, higiénico, reparador, por consiguiente su estado emocional se va a caer y vamos a andar sensibles, alterados, violentos, indispuestos. (IC # 3)

En lo anteriormente expuesto, hay un cuestionamiento a algunos docentes que además de su carga asignada en la universidad, buscan otras fuentes de ingresos económicos en otras universidades y afectan su estado emocional por no contar con el descanso adecuado y su comportamiento es un poco hostil con los demás compañeros del Departamento de Pedagogía.

Otro elemento importante que plantea uno de los Coordinadores de Carrera, es la falta de actividades para compartir socialmente, al afirmar que:

Yo creo que es básicamente cómo se siente el ambiente de los docentes, tanto de planta como los horarios, coincido con los docentes, que tenemos algunos niveles de presión en el trabajo, por cumplir con ciertas metas específicas que nos orientan y eso nos impide un poco de tiempo para compartir y retroalimentar el mismo trabajo que nosotros hacemos, tanto tiempo académico como social, pues compartimos muy poco. (IC # 4 de los docentes de planta)

Aunque hasta este momento solo haya una percepción negativa del estado emocional de los docentes, también hay una opinión positiva cuando un docente de planta propone que:

Como docente nuevo tengo como 4 o 5 años de estar trabajando para la UNAN y me siento satisfecho y me siento también con mucha salud emocional, porque ando cantando en los pasillos, soy músico pues y entonces paso en mi cubículo transmitiendo mi estado de salud, aunque a veces uno anda en esos momentos difíciles y duros, pero si uno da clases dentro del aula se olvida todo, yo doy todo por los estudiantes. (IC # 1 de los docentes de planta)

En la opinión anterior se puede inferir que los docentes de planta con poca experiencia o noveles en educación superior tienen un alto nivel de satisfacción y el estado emocional es sano, se aprecia además una gran motivación y buena relación con sus estudiantes.

De forma general las principales categorías para determinar el estado emocional del personal docente del Departamento de Pedagogía y según la opinión de los informantes clave son:

- Personas satisfechas que sienten compromiso institucional y con buena salud emocional.
- Docentes estresados y agobiados que son afectados en su estado emocional.
- El estrés influye en el estado emocional y es necesario el descanso.
- La falta de tolerancia es un indicador del estado emocional.
- Los niveles de presión laboral, afectan el cumplimiento de las metas y se comparte muy poco.
- La poca participación de los docentes horarios en las actividades del Departamento influye negativamente en la salud emocional de dichos docentes.
- Los problemas familiares y las enfermedades influyen en el estado de salud emocional.

- Las relaciones interpersonales con los compañeros de cubículos también influyen en la salud emocional.
- Hay docentes que además de la carga de trabajo en el Departamento de Pedagogía, tienen carga en otras universidades y esto influye en su estado emocional y conducta frente a los compañeros de trabajo y los mismos estudiantes.
- Docentes con mal carácter son complicados de tratar y afectan la salud emocional.
- El descanso y estado higiénico de los docentes también determina su estado emocional.

En resumen los informantes clave aportan hechos interesantes para determinar el estado de salud emocional que en general es valorado como variable y aceptable, pues independientemente de algunos factores negativos como la incidencia del estrés, el cansancio, las enfermedades y los problemas familiares, el personal docente se ha acomodado a estas situaciones y tratan de cumplir con sus compromisos laborales. Han aprendido a convivir con las dificultades y se sienten satisfechos y con un buen compromiso institucional.

6.3.2. Estilo de liderazgo en el Departamento de Pedagogía

El estilo de liderazgo es una característica necesaria de valorar en el clima organizacional, pues se trata de la influencia que tienen las personas con autoridad y tomadoras de decisiones en una institución. Particularmente en el Departamento de Pedagogía, al momento de la aplicación de los instrumentos se presentó una situación atípica, y fue el traslado de la Directora de Pedagogía a otra instancia de la universidad y el nombramiento de un Director interino por parte de las autoridades de la Facultad de Educación e Idiomas.

Ante este escenario, el investigador tomó la decisión de valorar el estilo de liderazgo de la anterior Directora y también al nuevo Director, aunque se reconoce

que por el poco tiempo en sus funciones, no se puede medir un liderazgo establecido y propenso a cambios en el futuro inmediato.

La mayoría de los informantes coinciden en que el liderazgo que prevaleció en la anterior administración fue autoritario, donde prevalecía la desconfianza.

Rensis Likert citado por Rodríguez (2015) considera que el estilo autoritario “se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden. Los procesos son centralizados y formalizados. El clima es de desconfianza, temor e inseguridad”. Precisamente son las características que los informantes clave utilizaron para establecer la caracterización de este tipo de liderazgo. “La administración anterior era muy autoritaria y causaba mucho estrés” (IC # 1 de los docentes de planta). Otro docente de planta expresó que:

La verdad es que yo pienso, que el liderazgo anterior fue autoritario y en este sentido fue Directora para un equipo de personas, todas aquellas personas que votaron por ella, porque las que no votamos nos hicieron a un lado y nos sacaron de todos los proyectos... (IC # 3)

Hay tres informantes clave que afirman que fue paternalista, ante esto Likert plantea que: “Las decisiones se toman arriba. Se centraliza el control, hay una mayor delegación que en el Sistema anterior. Su relación es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden facilidades a los subordinados”. Por parte de los Coordinadores de Carrera, se confirma lo anterior al señalar que “la Dirección que acaba de salir en cierto aspecto era muy paternalista, mucho control, en todo sentido y eso es malo” (IC # 2).

Se concluye que en general los informantes clave estiman que la administración anterior fue realizada con un liderazgo autoritario y paternalista, por las características que predominan en esos dos estilos calificados.

Dejando claro que es muy prematuro para evaluar el estilo de liderazgo del Director interino, los informantes clave consideran que por el momento está siendo consultivo, a lo que Likert define como un estilo de “mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Tiene su esquema jerárquico,

las decisiones específicas las adoptan los escalones medios e inferiores. El clima es de confianza y hay altos niveles de responsabilidad”.

En el caso de los Coordinadores de Carrera consideran que:

...en este momento podría catalogarlo con el Maestro Vicente, que podría ser consultivo, donde ha delegado algunas acciones con nosotros mismos, con los Coordinadores, pero también con otras personas, ha habido participación, usted lo vio, de personas que fueron a talleres y han compartido esas experiencias. (IC # 4)

Por los docentes incluso se valoró como un líder participativo asegurando que:

...yo considero con la dirección actual, que es una persona que toma en cuenta al personal docente en la asignación de las cargas, que escucha sugerencias, pero yo considero que es prematuro para evaluar al profesor porque en este semestre es cuando hay más problemas en la asignación de las cargas, la forma de orientar las actividades y en este semestre él asumió y ya la carga estaba hecha, ¿qué tiene buenas relaciones con el personal? Si, ¿es una persona responsable? Si, qué consulta con el personal, delega actividades. En mi caso considero que es un estilo participativo, pero si el sigue así bien sumiso también se convierte en una persona paternalista, yo considero que es una persona con liderazgo participativo... (IC # 2)

Es interesante destacar que una buena parte de los informantes clave señalaron que es prematura la valoración, pero no se negaron a evaluarlo, siendo la palabra clave **la confianza** que sienten en esta administración, sin embargo, una opinión de los docentes aseguró que *“es paternalista porque sigue siendo centralizado, no hay autonomía a como le decía yo”* (IC # 3).

Siempre en la valoración docente se consideró una mezcla de dos tipos de liderazgo argumentando que:

...en lo concerniente a la nueva administración, considero que él posee muchas cualidades positivas de líder, pero hay siempre un pegón en la sopa como dicen, tenemos que seguir instrucciones institucionales, tenemos que cumplir con la misión y visión de la universidad y quienes emiten esto se llaman autoridades y entonces tenemos que obedecer esas instrucciones, entonces aunque él tenga ideas, aunque él quiera promover el cambio es una persona consultiva, sin embargo, en determinados

momentos tiene que cumplir con lo que le mandan las autoridades, a veces es paternalista, pero siempre con características consultivas, no sé si se puede hacer una mezcla de liderazgo, pero si podemos caer en eso. (IC # 5)

De manera general el nuevo Director goza de respeto, confianza y estimación del personal docente, está calificado con un perfil consultivo y participativo.

6.3.3. Compromiso del personal docente con los principios institucionales

Entre los factores que posibilitan un clima organizacional, se encuentra el involucramiento, que Davis y Newstrom (1999) lo definen como “*el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias*”. Todo conduce a esperar que en cuanto mayor es el compromiso del personal, más alto será su productividad y desempeño.

El Director del Departamento de Pedagogía considera que:

Realmente el personal docente está comprometido con los principios, con los valores institucionales, con la lealtad, con el respeto, con los valores éticos y hay un alto compromiso en función de estos principios, porque realmente podemos identificar que el personal se siente orgulloso de pertenecer a la institución como tal, entonces te estás identificando con sus principios y sus valores, y en la práctica se demuestra, hay respeto, siempre hay dificultades y no se pueden negar, pero siempre dentro del marco del respeto, la cooperación, quizás siempre unos problemitas por algún lado, pero podemos valorar que hay un alto compromiso.

Los docentes por su parte sostienen que:

La gran mayoría (de docentes) si, profesor, y están bien comprometidos por que se ve en el desempeño laboral, se mira en lo que ellos dan en clases, se mira en su participación, pero hay una minoría que no se mira reflejado en ello, así lo veo yo en mi punto de vista, por qué razón? Si estuviera comprometido tuviera puntualidad, no tiene que andar buscándote nadie o sabiendo a qué hora llega uno, también si hubiera ese compromiso, hubiera una mayor productividad en lo laboral, en la carga docente y en la forma de dar uno las clases. (IC# 1)

En la revisión documental se verificó que en cuatro memorias de los claustros de docente del primer semestre de 2017, hay un compromiso docente en el hecho de compartir experiencias y talleres en donde participaron académicos del Departamento de Pedagogía y que realizaron exposiciones en breve del contenido, destacando los siguientes temas:

- a) Taller de Gestión en la Educación Superior, destacando las principales experiencias compartidas entre los docentes de la Universidad de Alicante España (Expositor: Maestro Vicente Briceño, 3 de febrero 2017).
- b) Taller de Educación Inclusiva. Experiencia Noruega. (Expositor: Sr. Thor [Tur] Kristen Sanna, Noruego especialista en educación inclusiva, 21 de marzo).
- c) Taller de Redacción Científica. (Expositora: Maestra Fabiola Genet, 25 de abril).
- d) Taller de innovación y transformación del currículo. (Expositora: Maestra Arlen López, 25 de abril).
- e) Taller de Discapacidad visual. (Expositora: Lic. Tatiana Donaire, 16 de mayo).

Adicionalmente, se verificó una buena participación de los docentes invitados al claustro, evidenciado que esta actividad es aceptada y de gran importancia para la vida académica del Departamento de Pedagogía.

Aunque no se contó con la opinión de los Coordinadores de Carrera, el Director y los docentes de planta afirman que el personal de Pedagogía está comprometido con los valores éticos de la UNAN-Managua, principalmente con sus labores docentes, pero igualmente hay una parte minoritaria del personal, que todavía no siente ese compromiso. Se evidencia que la actividad de los claustros docentes puede ser una plataforma para consolidar el compromiso institucional de los docentes con los principios de la UNAN-Managua, es interesante el proceso de intercambio de experiencias académicas, mediante lo cual también se consolida la labor docente con tendencias actuales educativas que llegarán a los estudiantes en su desarrollo científico.

6.3.4. Práctica de valores entre personal docente

Los valores se declaran inicialmente en el marco filosófico de una institución a través de sus planes estratégicos, y es deber de las autoridades a todos los niveles, la promoción y puesta en marcha de éstos. Luego los valores institucionales se deben apropiarse de forma personal para que no haya conflicto en su práctica.

Ortega y Perdomo (2007) consideran que *“Los valores son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo”* (pp. 8-9).

En la revisión documental se pudo evidenciar que en el caso de los Estatutos de la UNAN-Managua no aparecen definidos los valores como tales, sin embargo, en el artículo 4, Visión, línea 3 en adelante, textualmente plantea *“...con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente...”* (2014, p. 18). Además en el artículo 5, declara 13 principios que orientan el quehacer de la UNAN-Managua y que son:

- Autonomía.
- Libertad de cátedra.
- Compromiso social.
- Equidad.
- Honestidad y transparencia.
- Respeto a los derechos humanos.
- Respeto a la diversidad.
- Respeto al medio ambiente.
- Ética Profesional.
- Responsabilidad social e institucional.
- Identidad institucional y sentimiento de pertinencia.
- Tolerancia y solidaridad.
- Identidad, cultura nacional y valores patrióticos.

La definición de los principios también marca una serie de valores institucionales que la comunidad universitaria debe practicar. En el caso del Plan Estratégico Institucional 2015-2019, no aparece ninguna definición de principios o valores institucionales y siempre se plantea la misión y visión de la universidad, con los mismos valores anteriormente mencionados en el artículo 4 de los Estatutos.

En cuanto a la práctica de valores los Coordinadores de Carrera plantean que:

Pudiera decir que algunos de los valores que se practican en el Departamento de Pedagogía son: la solidaridad, ejemplo como cuando hay un fallecido o como cuando alguien tiene algún problema, por lo menos una llamadita telefónica, para dar un espaldarazo, hay cierto nivel de compañerismo, aunque a veces hay algo de indiferencia, por ejemplo cuando se te enferma alguien a veces no te preguntan o si caes bien o si tenés cierta amistad con la persona ahí si verdad, pero en ciertos momentos, en ciertas ocasiones yo he visto algo de indiferencia, pero en el fondo somos buenos compañeros, nos damos apoyo mutuo la mayoría del tiempo. (IC # 3)

En esta misma dirección los docentes señalan que:

Si hablamos de valores que se puedan observar, si lo generalizamos están: la disciplina, la responsabilidad y la participación, el respeto pues también pienso yo que se da bastante, pero en cuanto a la honestidad eso ya tiene que ver a nivel personal de cada uno de nosotros, si somos honestos o no con nuestros compañeros, esos son los valores que yo puedo identificar. (IC # 5)

A manera de resumen y según el orden de análisis en que fueron señalados por los Coordinadores de Carrera y los docentes de planta, los principales valores que predominan en el personal docente del Departamento de Pedagogía son:

- Solidaridad
- Compañerismo
- Disciplina
- Responsabilidad
- Participación
- Respeto
- Honestidad

Se concluye que aunque en los documentos rectores institucionales como los Estatutos o el Plan Estratégico Institucional, no aparecen claramente definidos los valores como tales, la visión es clara en señalar pilares en la práctica como valores éticos, morales, humanistas y en defensa del medio ambiente, que según los informantes clave, efectivamente son parte de la práctica en la solidaridad, compañerismo, disciplina, responsabilidad, participación, respeto y honestidad. Se rescata el espíritu institucional, que le da identidad al personal en la búsqueda de cumplir con el eslogan final de la “UNAN-Managua...A la libertad por la Universidad”.

6.3.5. Nivel de cooperación entre los docentes

Entre las características principales del clima organizacional destaca la cooperación, que es una de las 9 dimensiones con propiedades de influencia en una organización según Litwin y Stinger, citados por Rodríguez (2015) y que la valoran como:

El sentimiento de los miembros de la institución, empresa, sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Al respecto el Director del Departamento de Pedagogía considera que:

...entonces hay nivel de compromiso, cada quien desarrolla su trabajo, hay puntualidad, no hay ausentismo del docente a la hora de estar en las aulas de clases, si lo hay es por una emergencia o porque la misma institución le mandó a otra actividad y entonces usted va a ver los días sábados el personal que nosotros tenemos, todos están asumiendo su compromiso, están trabajando y también eso tiene que ver con los valores, y la ética, pero donde yo me refiero es al trabajo interno del Departamento, son pocos los que dan más y son muchos los que están un poco alejados, eso es algo que hay que mejorar.

La opinión del Director va más enfocada al nivel de compromiso institucional pero muestra claramente que los mecanismos de cooperación son bajos, plantea incluso la idea de mejorar. Esta percepción se refleja igualmente en la opinión de los Coordinadores de Carrera quienes señalaron que “...en cuanto a los niveles de

cooperación, si pedís ayuda te la dan, aunque a veces te dicen que no tengo tiempo, pero en general sí” (IC # 3).

La valoración por parte de los docentes circula por la misma dirección y lo refleja la siguiente opinión:

Cuando se cita a reunión si somos disciplinados, ahí estamos y cumplimos con las tareas, pero en cuanto a la cooperación, si alguien está enfermo o tiene a un familiar enfermo o falleció alguien, cooperamos y apoyamos a nuestros compañeros, pero en cuanto a la cooperación en cuanto a las actividades ya académicas, yo diría que ahí fallamos un poquito porque somos individualistas, cada quien es un mundo en la preparación de sus clases, en la elaboración de sus guías, en sus módulos y muchas veces hasta nos escondemos, no queremos que nuestros compañeros conozcan lo que hacemos, somos bien individualistas en el aspecto académico, a menos que sea una actividad que se nos encomiende, que tenemos que trabajar en equipo, entonces si compartimos, pero en cuanto a nuestra cooperación y el compartir libre documentos yo diría que somos individualistas. (IC # 2)

Se concluye según la opinión de los informantes clave, que en cuanto a los niveles de cooperación, hay cierto grado de individualismo en el personal docente, principalmente en las actividades académicas relacionadas, es evidente que es una debilidad en esta característica del clima organizacional y que influye en las relaciones interpersonales.

6.4. Principales fortalezas detectadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía

Hay factores que inciden de forma positiva en el clima organizacional y son considerados como fortalezas en los grupos sociales. Particularmente, en el caso del personal docente del Departamento de Pedagogía, las fortalezas se han agrupado en factores que motivan a los docentes, políticas de estímulo y recompensa y los niveles de satisfacción.

Tanto el Director del Departamento, los Coordinadores de Carrera y los docentes de planta, dieron sus puntos de vistas, pero a la vez señalaron otros factores que

son valorados como fortalezas en este grupo social de la UNAN-Managua, a continuación se presentan los hallazgos.

6.4.1. Factores que motivan a los docentes

La motivación es uno de los factores determinantes en el desarrollo de un clima organizacional apropiado en una institución educativa tan dinámica como la UNAN-Managua.

La motivación laboral es *“la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y necesidad de acuerdo al mismo es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”* (Marroquín y Pérez, 2011, p. 12). Esta definición supone un buen estado emocional de las personas trabajadoras, lo que conlleva a altos niveles de productividad y el establecimiento de un clima laboral efectivo, logrando además un compromiso voluntario en el cumplimiento de las metas planificadas por la dirección superior.

Según la opinión del Director del Departamento de Pedagogía, en cuanto a la motivación:

Yo te puedo decir que una motivación que tienen los docentes para desempeñarse acorde a las funciones que deben realizar en el trabajo, es la variable económica, o sea, el hecho de sentirse bien económicamente, hacen un buen trabajo y se sienten comprometidos con la institución, ese es un factor bastante importante que yo identifico... yo siempre he pensado que una simple felicitación con el trabajo que haces te motiva grandemente, sin embargo, eso no se ha dado como tal estímulo al reconocimiento social.

Reconoce que los docentes están bien remunerados con sus salarios en la universidad y esto también es planteado por los Coordinadores de Carrera, al afirmar que *“... Por otro lado, considero que la parte económica o remuneración es muy importante y eso también es un elemento motivador...”* (IC # 1). Los docentes por su parte señalan que *“... yo considero que una motivación es nuestro salario...”* (IC # 3).

Algunos estudiosos del clima y cultura organizacional plantean que no solo la remuneración económica es un factor que motiva al personal de una institución, organismo o empresa, sino que hay otros factores que forman parte del estímulo y en este sentido los Coordinadores de Carrera aseguran que:

...sin el ánimo de hacer diálogo verdad, las conversaciones motivadoras son buenas en cualquier momento y en cualquier lugar, yo tengo 12 años de estar en Pedagogía y pues creo que ya estoy entre las más viejitas, y pienso que una palabra estimulante es algo motivador... (IC # 3)

Los docentes se suman al consenso al respecto argumentando que:

Uno de los factores que puede motivar es el estímulo. Cuando al docente se le estimula en cuanto el hace una actividad productiva que ha generado que el Departamento se eleve, pienso de que eso es bueno, porque a veces pasa por desapercibido todo eso, motiva también el respeto, la solidaridad, el compañerismo. (IC # 4)

Los informantes clave también consideran como fortalezas:

- El reconocimiento verbal de las competencias laborales.
- El poder ayudar a los estudiantes es una buena motivación.
- El referente o legado de docentes con experiencias que son un modelo a seguir.
- Que lo tomen en cuenta en las decisiones del Departamento.

En resumen se puede evidenciar que hay un consenso en señalar que la variable económica tiene un impacto en los factores que motivan al personal docente, lo que se debe a una estabilidad laboral que es bien remunerada en el salario que reciben mensualmente, pero también se refleja una carencia en cuanto al estímulo al trabajo con palabras de felicitaciones o reconocimiento a la labor realizada, que siempre es vista como una fuente de motivación al personal, que ve en sus estudiantes también una forma de manifestar su voluntad y esfuerzo magisterial.

6.4.2. Políticas de estímulo y recompensa

Mino Pérez (2014) cita a Chiavenato (2012) quien plantea que:

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones. (p. 13)

Al final de este excelente concepto de clima organizacional, se evidencia la importancia del reconocimiento o el sistema de compensaciones, que no son más que una forma de estímulo al personal. Mediante la revisión documental se pudo constatar que la UNAN-Managua no cuenta con una política de estímulo, no obstante, se pudo verificar que se está trabajando en la normativa y metodología de evaluación al desempeño del personal que considera algunas líneas generales de estímulo y recompensa al personal.

La inexistencia de una política también fue comprobada en la opinión de los Coordinadores de Carrera, asegurando que:

Políticas de estímulo y recompensa no conozco ninguna, no reconozco que hay alguna de parte del Departamento, tampoco de parte de la Facultad y mucho menos de la institución como tal, no hay ni conozco, ni he sido beneficiada ni he visto a nadie ser beneficiado en políticas de estímulo y recompensa. (IC # 4)

En el caso de los docentes, describen lo siguiente:

Una cosa son las políticas de estímulo del Departamento, los estímulos que me provocan los compañeros para establecer relaciones, cordiales, relaciones amistosas y relaciones para mejorar profesionalmente, pero en el Departamento no existe ninguna política de estímulo ni de recompensa. En principio no hay políticas, es decir, si alguien sacó una Maestría, en la reunión se dice fulanito terminó la Maestría, nada más, si alguien sacó un Doctorado solamente se menciona y nada más, no existe ningún premio o un estímulo de parte de los Directores para el docente y esto no solo a nivel del Director, sino a nivel de la Decanatura, es decir, en la Decanatura no te estimulan para nada, si el estímulo lo consideramos que al profesor X se le asignó una beca para una Maestría, nada más, esa es la política de estímulo sin tomar en cuenta una serie de factores, muchas veces se hace por amiguismo, esa no es una política a nivel de la Decanatura, porque el

Director no tiene la potestad para asignar una beca a nadie... es el Decano y no hay requisitos para estímulo. (IC # 2)

Particularmente el Director interino reconoce estar haciendo algunas estrategias de reconocimiento que básicamente son de palabra pero no llega al aspecto material o económico. En el caso de los docentes consideran que algunos estudios superiores deben ser asignados en becas por valoración de un buen desempeño laboral y no por favoritismos personales.

Se concluye que hay un total acuerdo que en el Departamento de Pedagogía no hay una política de estímulo, tampoco se conoce a nivel de la Facultad y a nivel institucional, sin embargo, las autoridades superiores están trabajando en una normativa y metodología de evaluación al desempeño que abriría espacios para el estímulo y recompensa a todo el personal de la institución.

6.4.3. Nivel de satisfacción

La satisfacción del personal es una herramienta poderosa para el logro de las metas institucionales, y el tema de la productividad, a como los dicen los autores citados a continuación.

“Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización... entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. (Vásquez y Zuluaga, 2008, p. 56).

Ortega y Perdomo (2007), siempre citando a Davis y Cols (1999), destacan el concepto de la satisfacción laboral *“Como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (p. 7).*

Hay una estrecha relación con el tema de las actitudes, pues en el desempeño se pueden identificar dos variables encontradas, una positiva y otra negativa, según el comportamiento aplicado, pero es un hecho que la satisfacción laboral es un asunto de percepción.

En la mayoría de las opiniones de los informantes clave, se percibe que hay un buen nivel de satisfacción en el personal docente del Departamento de Pedagogía, en el caso del Director afirma que:

Yo puedo tener una percepción de la satisfacción del personal que coexiste en el Departamento, yo puedo decir que si hay satisfacción del personal docente con el trabajo que realizan, con la forma de organización, con el ambiente físico, y aunque tenemos algunos problemitas, si hay satisfacción.

En la opinión de los Coordinadores de Carrera, se pronuncian a favor de una buena satisfacción del personal docente, asegurando que:

En cuanto al grado de satisfacción, al menos en mi caso, me siento contenta y satisfecha con mi trabajo y pienso que no lo cambiaría por nada, he percibido que los docentes que trabajan en la carrera, tienen un grado de satisfacción muy bueno, que colaboran y participan en las actividades que se les invita y ayudan en conjunto a hacer ese trabajo que se les demande. (IC # 3)

Por parte de los docentes, hay opiniones interesantes relacionando el nivel de satisfacción con la vocación magisterial, y lo describen así:

El grado de satisfacción tiene que ver con la vocación, si soy docente y me gusta lo que hago, me siento bien y además doy mis clases emocionada, comparto con mis compañeros los conocimientos. Yo creo que en el Departamento de Pedagogía, la gran mayoría se siente satisfecho con lo que hace, le gusta la docencia, le gusta impartir clases, pero hay algunas actividades que no les gusta y entre ellas voy a mencionar la investigación, el hecho de compartir algunos logros, algunas fortalezas alcanzadas, poco les gusta, y eso es muy importante de compartir. (IC # 2)

De manera general los informantes clave, hacen suponer que hay satisfacción en el personal docente, lo concerniente al salario es atractivo para ellos, asimismo hay buena participación y colaboración en las actividades que se les convoca.

Es interesante escuchar de algunos entrevistados, que les gusta su trabajo, que disfrutan dar clases y ayudar a los estudiantes, lo que tiene que ver con la vocación docente; por ello uno de los informantes clave cuantificó el grado de

satisfacción en un 70% del personal docente y un 30% que no está satisfecho posiblemente porque no tiene vocación y no disfrutan su trabajo, ni tienen pasión.

El mismo ambiente que el grupo es capaz de crear, también determina el grado de satisfacción y esto lo expone un informante clave en la celebración de cumpleaños y las actividades donde se puede compartir e intercambiar experiencias.

6.4.4. Resumen de las fortalezas detectadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía

Según la opinión de los informantes clave, las principales fortalezas en el clima organizacional del personal docente en el Departamento de Pedagogía son las siguientes:

- Gran parte del personal se siente identificado con la institución.
- Un alto nivel académico en su personal.
- Respeto en las relaciones académicas.
- Capacidad profesional y de conocimiento.
- Cumplimiento de las orientaciones que bajan de la Dirección.
- Hay cooperación, compañerismo, solidaridad, responsabilidad, disciplina, honestidad y respeto entre el personal docente.

Además de las fortalezas señaladas anteriormente, el investigador evidenció otras fortalezas en las respuestas a las preguntas anteriores, resumidas de la siguiente manera:

- La variable remuneración salarial estimula un buen ambiente de compromiso institucional y el docente se siente bien compensado.
- Hay docentes que sienten vocación en su trabajo y eso es una fortaleza motivacional.
- Hay un sector del personal docente que celebran sus cumpleaños y las relaciones son cordiales.

Como resumen de las fortalezas del clima organizacional en el personal docente del Departamento de Pedagogía, se puede inferir que la variable económica en los buenos salarios que reciben mensualmente, son una buena fuente de motivación, así como repercute positivamente en el nivel de satisfacción de hasta el 70% de los consultados, pero aun así, se adolece de una política de estímulo y recompensa que fomente una mayor motivación y satisfacción al personal docente, que está bien calificado profesionalmente, con vocación magisterial, preocupado por cumplir con las orientaciones de la institución y con una buena práctica de valores que están fundamentados en la visión institucional.

6.5. Principales debilidades detectadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía

Hay factores que determinan un comportamiento y percepción negativa del clima organizacional de los grupos sociales y que para motivo de este estudio se han agrupado como debilidades. Entre los factores que inciden de forma negativa en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía, están los factores que desmotivan a los docentes, la incidencia del estrés laboral y también el manejo inadecuado de los conflictos.

En cuanto a las principales debilidades detectadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía, a continuación se presentan los principales hallazgos.

6.5.1. Factores que desmotivan a los docentes

Los factores que desmotivan al personal son diversos y tienen diferentes fuentes de incidencia. Según el Director opina que:

En los (factores) que desmotivan...a veces se toman decisiones que son institucionales, que son externas a este Departamento, que ya vienen por líneas de acción y que quizás tocan el límite de la creencia, de los principios y de las cosas que se pueden hacer, sobre todo en la parte académica, un ejemplo se dio en la transformación al currículum en el 2016 y no fue un proceso consultado, no es producto de una investigación, no es producto de un estudio, sino simplemente esto se dijo, reunámonos, vamos a reportar

las asignaturas generales, ustedes pueden modificar, bajar algunas asignaturas y cosas así, entonces eso desmotivó mucho al personal.

Hay otras cuestiones que tienen que ver con el celo profesional, es un factor de desmotivación y quiérase o no, por aquí existe de cierta forma ese problema, entonces un comentario que de pronto se da en los pasillos y cosas así influyen de forma negativa. A algunos maestros, por ejemplo los nuevos, se sienten intimidados, como que ellos no tienen una expresión natural y espontánea, porque siempre están pensando en el qué va a decir el de la experiencia, el que tiene el dominio total, entonces en lugar de estar para apoyar a estos maestros nuevos, muchas veces hacemos lo contrario, entonces eso es un factor de desmotivación.

En esta opinión destacan dos aspectos importantes, el primero tiene que ver con la premura en que se toman algunas decisiones institucionales sin tomar en cuenta un proceso de consulta y por otro la actitud de docentes de mayor experiencia que no apoyan totalmente a docentes noveles en educación superior y actúan con cierto celo profesional. En esta misma dirección apuntan los coordinadores de carrera cuando plantean que:

Uno de los factores que desde mi perspectiva desmotivan y en algún momento me han desmotivado a mí, ha sido el hecho que a los noveles, entre comillas, hay como una lente con la que nos están viendo, al principio fue bastante duro, todavía lo es, pero yo siento que algunos de los factores que desmotivan, es la lente con la que se ven a los jóvenes, los maestros que tienen más experiencia, porque entonces este muchacho o esta muchacha no tiene mucha experiencia, no tiene tantas capacidades alcanzadas, ni siquiera habían dado la oportunidad para desarrollarme y ya de entrada te ponen un lente donde dicen este si o este no, porque es el lente con el que nos están viendo los profesores que tienen más experiencia... (IC #)

Hay tres razones incidentes según los informantes clave en la desmotivación del personal docente, adicionales a las anteriormente señaladas. La primera la plantean los Coordinadores de carrera al señalar que hay serios problemas con el asunto de los recursos materiales, y afirman que:

...en esencia los factores que más desmotivan el trabajo docente, son la falta de apoyo material, la falta de apoyo más elemental del cual estamos careciendo, porque no es que queramos o aspiremos a tener o a derrochar,

pero si lo mínimo que se nos dé, lo mínimo de materiales es lo que necesitamos y demandamos con mucha urgencia, que se nos apoye y que de repente sentimos que trabajamos con los dedos. (IC # 3)

Otra opinión al respecto es la siguiente:

Me sumo a lo que los compañeros que dicen sobre las cosas que no hay como: las computadores, el papel, ni tinta para impresión para economizar o imprímalas usted mismo y eso te incomoda, no te sentís bien, porque no es algo personal y eso uno lo hace afuera, aparte, pero lo que es de trabajo debe estar garantizado dentro del Departamento. (IC # 5)

Los docentes de planta se encargan de señalar una segunda razón sobre los factores que desmotivan y es cuanto a las relaciones interpersonales donde uno de ellos confirma que:

Siento frialdad en las relaciones interpersonales, yo no puedo llegar a tu cubículo por ejemplo, comenzar a hablar con tu compañera de cosas banales, porque no sé cómo lo va a interpretar, entonces soy muy cuidadosa en eso... Si ella tiene un familiar enfermo, bueno, pero ella no sabe cómo lo va a interpretar el resto, esa y las demás personas, pero somos seres humanos y tenemos que relacionarnos y comprender y saber acercarnos a determinadas personas, para no meterme en conflictos, soy muy cuidadosa de no hablar cosas de las que vayan a surgir situaciones conflictivas, son barreras y tiene que ver con el estímulo. (IC # 2)

La tercera razón incidente en la desmotivación de los docentes tiene que ver con la asignación de la carga horaria, un tema que en cada semestre es motivo de malos entendidos y ante lo cual los docentes opinan que:

...uno de los factores que desmotivan muchas veces a los docentes del Departamento de Pedagogía y eso es lo que he percibido, es el momento de la organización de la carga docente, ese ha sido un tema de generación de años aquí en el Departamento, cuando se presenta la carga docente...(IC # 3)

Este problema es recurrente en la gestión administrativa del Departamento de Pedagogía, aun cuando en la revisión documental, se pudo verificar que hay una normativa de carga docente adicional para casos especiales (II semestre 1996) que regula la asignación de horas a docentes a tiempo completo sin cargo de dirección, dirigentes académicos, docentes coordinadores de laboratorio,

dirigentes sindicales y profesionales del sector administrativo. Se advierte que no se pudo verificar si esta normativa ha sido actualizada.

Se concluye que según la opinión de los informantes clave, los factores que inciden en la desmotivación del personal docente son: decisiones institucionales que se toman y sin consulta previa bajan a los docentes, trastocando su planificación previa, el celo profesional de docentes con experiencia que afectan la participación y el desarrollo de los docentes noveles en educación superior por la forma en que son tratados por los primeros, la falta de recursos materiales que apoyen la labor docente influye en la desmotivación del personal docente que aseguran que algunos equipos de computación están obsoletos o en mal estado, así como falta de papelería y otros básicos.

Las relaciones interpersonales a nivel de los cubículos de los docentes influye en el tema de la comunicación, lo que genera desconfianza y temor a expresarse con algunos compañeros, por último el tema de la asignación de carga docente siempre genera controversias, asegurando que se les da una programación y luego se presenta otra oficial que viene con el visto bueno del Decano de la Facultad de Educación e Idiomas, causando incomodidad a los docentes en sus funciones docentes.

6.5.2. Incidencia del estrés en la productividad

Definitivamente que el estrés laboral incide en el desarrollo de un clima organizacional y entre más alto se presenta, los niveles de productividad se ven severamente mermados.

Robbins (1999) define el estrés como *“una condición dinámica en la cual el individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante”* (p. 8).

Actualmente el estrés laboral es un factor que está obligando a las empresas o instituciones a revisar sus políticas de higiene y seguridad en los empleados, pues cuando hay un estrés alto en el personal, en consecuencia hay más subsidios,

días no laborados, permisos de emergencia e inestabilidad emocional, lo que hace bajar los niveles de productividad.

Sobre la incidencia del estrés laboral en la productividad de los docentes del Departamento de Pedagogía, el Director hizo el siguiente comentario:

Sí, claro que afecta el estrés laboral, la sobrecarga de trabajo, muchas veces, afectan el desempeño de los docentes, o sea, que aquí tenemos múltiples funciones, los docentes estamos impartiendo diferentes asignaturas, unas con más responsabilidades que otras, por ejemplo, hay docentes que siempre hacemos las prácticas y los seminarios de graduación, esos docentes aparte tienen otras asignaturas, pertenecen a otras comisiones de trabajo y ahora con esto de la articulación entre el MINED, CNU y UNAN, también pertenecemos a comisiones extraordinarias externas en las diferentes carreras... Los que están involucrados si están afectados, tanta carga de trabajo afecta al punto, que algunos han estado con condiciones difíciles de salud y claro está que el rendimiento también baja, el rendimiento frente a los estudiantes, el cansancio, a veces si estamos en una etapa en que se exige mucho a los docentes, tanto a lo interno como a lo externo, entonces eso termina afectando la salud como tal en lo emocional y física del docente.

Igualmente hay un nivel de afectación externo que se adiciona a lo expresado por el Director del Departamento, como son los problemas del hogar o familiares y en este contexto los Coordinadores aseguran que:

...en todo trabajo hay estrés, hay presión aún en nuestra casa, sin embargo, eso lo vamos a ver dónde vayamos. Hablando acá del clima organizacional, la tolerancia y la comprensión, se ven reflejadas en el ejemplo de un maestro que me dice que no va a llegar pues se siente indispuesto, aunque no estemos graves, pueden ser problemas en la casa, problemas económicos y otras cosas que, además de ser docentes somos seres humanos y es importante la comprensión, la comunicación. (IC # 2)

Los docentes tienen una opinión concluyente con respecto a la incidencia del estrés laboral en la productividad del Departamento de Pedagogía y que influye decididamente en el clima organizacional y opinan lo siguiente:

El estrés está relacionado a la salud emocional, si nos enfermamos, si nosotros tenemos una carga de trabajo excesiva, si no organizamos bien nuestro trabajo y tenemos fuera trabajo también, lógicamente va a haber un

momento en que vamos a tener estrés, porque el estrés se da una vez que el organismo se saturó, colapsó porque el mismo organismo a uno le indica, te da signos de alarma, te alerta, te presenta un dolor y ¿eso qué significa? tenés que ir al médico, pero como seguís con la actividad, con la carga, entonces llega un momento en que se satura y tenemos estrés laboral y lógicamente eso está afectando el desempeño laboral, el clima emocional, no somos productivos, no damos una clase de calidad, llegamos al aula de clase a dar cualquier cosa, llegamos con el mal carácter, llegamos allá y llevamos todo lo que cargamos y entonces eso no contribuye, atendemos mal a los estudiantes, los maltratamos y también eso influye en las relaciones laborales, que como andamos tan estresados, no hay una buena comunicación, no hay una buena relación personal con las demás personas y entonces no contribuye a un clima laboral afectivo, emocional, positivo...(IC # 2)

En conclusión, según la opinión de los informantes clave el estrés es un agente que afecta el desempeño y nivel de productividad de los docentes del Departamento de Pedagogía, pero además el clima organizacional, desde donde se deduce que, docentes con múltiples asignaciones como clases prácticas y seminarios de graduación, están agobiados y cansados, además de participar en comisiones de trabajo dentro y fuera de la institución. El cansancio está cobrando réditos en la salud del personal docente y el elevado estrés influye en el comportamiento y comunicación de algunos docentes, que se muestran hostiles y agresivos entre compañeros, con las autoridades y con los estudiantes. Los problemas económicos y familiares forman parte del estrés laboral.

6.5.3. Manejo de los conflictos

Münch y García (1997), definen el conflicto como *“toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”* (p. 11). El Departamento de Pedagogía es una unidad de la UNAN-Managua donde se desarrollan actividades académicas y administrativas, cuenta con un personal que se ve enfrentado en algunos momentos por diferencias de opiniones o formas de pensar que provocan irremediablemente conflictos.

El Director de Pedagogía en su breve experiencia al frente de esta unidad, con respecto al manejo de los conflictos expone que:

Cuando se han presentado conflictos a veces hay un cierto temor de enfrentarlos como tal. En estos dos meses que tengo ya me surgieron no uno, sino muchísimos (conflictos) desde estudiantes y desde docentes como tal y en la parte organizativa, lo que es la estructura y funcionamiento administrativo. De la parte académica y de cómo estamos organizados, han surgidos muchos, por herencia y otros que van surgiendo en el camino, de carga horaria por ejemplo, entonces desde mi perspectiva lo mejor es hablar, comunicar lo que realmente se siente, se piensa, muchas veces es bueno escuchar primero a las partes por separado, antes de entrar en una confrontación directa, sugerirles soluciones y verdaderamente llegar a puntos de encuentro, para que luego, desde el compromiso que se asuma, cada quien vaya a hacer la parte positiva y el conflicto se resuelva...

De alguna forma, el Director muestra un mecanismo de solución a los conflictos que se presentan, pero en el caso de los Coordinadores de carrera, también enfocan su perspectiva de manejo de los conflictos y lo comparten en la siguiente opinión:

Los conflictos se manejan variados, porque va a depender del tipo de conflicto, lo que hay más en mi caso o en la carrera, son inquietudes naturales diría yo normales a aspectos académicos. Entonces en la parte académica, si podemos decir que hay situaciones, que se resuelven inmediatamente si están en manos del Coordinador o pasan a manos del Director y lo que no está en manos de él, se pasan a la Secretaría Académica, pero conflictos como tal son muy pocos los que se dan, no se escucha, pero si fuera así se trabaja a nivel de Departamento, si hay un estudiante (en conflicto) con un Profesor, se habla con él y se trata de pacificar y de dejar resuelta la situación dentro de la misma carrera, si ya se complica pues se llama al Director, pero casi no se escuchan conflictos así como para llevar más arriba de la institución.

Efectivamente se ve un proceso en el que normalmente se acude a la solución de un conflicto, y los docentes también plantean un mecanismo interesante para dar respuesta a los problemas y se ve reflejado en el siguiente argumento:

...los conflictos se manejan en dependencia del tipo de conflicto, porque hay unos que son de manera personal y el Director tiene que llamar a la

persona que tiene el problema y habla con la persona, ¿Qué pasó? Porque hay diferentes vías de manejar los conflictos, si hay uno donde se ven involucrados un grupo de personas, por consiguiente se llama al grupo de personas, además de eso existen otros tipos de instancias acá en el Departamento de Pedagogía que son los Coordinadores de Carrera. Si el conflicto es a nivel de un profesor que tiene problemas con los estudiantes, lo más ideal es que el Coordinador, vea y revise cual es la situación que se está presentando y si él tiene la solución pues se la da, si no se va hasta el Director y si éste no resuelve, pues se lleva hasta la Decanatura, y si no resuelve el Decano, se va a otra instancia pues así ha pasado, entonces hay muchas formas de manejar los conflictos, considero yo pues. (IC # 3)

Los informantes clave, concluyen que los conflictos son variables y requieren diferentes formas para ser abordados, por ejemplo escuchando por separado a las partes y pedir pruebas de las aseveraciones, para hacer una conclusión y llegar a puntos de encuentro. Si llega a manos de un Coordinador de carrera y no puede solucionarlo, se remite al Director del Departamento. Muchos conflictos internos son abordados y resueltos en los claustros docentes, por medio del consenso. Si el conflicto se presenta al Director algunas veces se remiten a los docentes o Coordinadores de Carreras para seguir los canales adecuados, de no encontrar solución se llevan a las Decanaturas y de no arreglarse pasa a instancias superiores.

Además los docentes de planta consideran que los conflictos se desarrollan más cuando se manejan a espaldas de los involucrados o cuando se buscan canales que no son los inmediatos o cuando una autoridad, interviene sin tener una certeza de las causas y los efectos de estos conflictos.

6.5.4. Resumen de las debilidades detectadas en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía

Los informantes clave fueron muy sinceros en señalar algunas debilidades que adicionalmente a las anteriormente señaladas en cuanto a los factores que desmotivan a los docentes, la incidencia del estrés laboral y el tema delicado de los conflictos, repercuten o trascienden en el clima organizacional en el personal docente del Departamento de Pedagogía.

El Director del Departamento considera que las debilidades se presentan de la siguiente manera:

...Un problema que hay, es que muchas veces no expresamos las inconformidades, estás incómodo por decisiones que se toman o por cuestiones que pasan y es preciso decirlo...existen elementos que vienen a ser negativos en el ambiente, por ejemplo cuando yo vine aquí, me dijeron aquí hay dos bandos y siempre están tirándose...se ha creado ese tipo de ambiente, aunque no tan visible, aparentemente no existe, pero ya estando adentro usted se da cuenta que existe ese tipo de divisiones...quizás por el mismo celo, envidia, afecta bastante lo que es el clima. También tiene que ver con las condiciones, aquí hay mejores condiciones, aun cuando se diga que estamos hacinados, en este pabellón hay mejores condiciones que en el otro, entonces al que le corresponde estar allá, desde ahí, desde la estructura física ya se siente como apartado, como excluido, me tocó estar en el lado que no está bueno, entonces creo que también el ambiente físico de aquel pabellón puede influir.

La opinión se resume en las inconformidades del personal que se ve profundizada en una división entre ellos quizás provocada por el celo o envidia profesional y el otro elemento es en cuanto a las condiciones de infraestructura del local que provoca hacinamiento y no deja de ser una debilidad manifiesta. Los Coordinadores de Carrera apuntan a la misma dirección, y expresan que:

Lo otro es que en cuanto a clima organizacional, aparte de los equipos que ya se han venido mencionando, la parte de infraestructura o de dotar de un espacio para los docentes horarios, que facilite un mínimo de comodidad para ellos y la parte de adquirir más recursos, por ejemplo, yo insisto en las Laptop, o Data Show, a veces la sala medio se requiere y no se puede utilizar, entonces eso también condiciona un poco, porque tal vez uno sueña como decía usted Maestra, llevar a cabo una serie de actividades que en el aula de clase o en los pasillos no se puede realizar, entonces nos vemos limitados en ese sentido. (IC # 1)

En el caso de los docentes consideran que la obsolescencia de los equipos por el mal uso o por el tiempo de vida útil, representan una debilidad sentida y que afecta la calidad del proceso docente-educativo, y en esta dirección los docentes plantean que:

Los equipos ya están obsoletos y eso afecta la calidad de la educación, no tenemos los equipos suficientes y necesarios como para que todos los docentes podamos hacer uso de esos equipos y llevarlos al aula de clases... pero la calidad implica no solamente la preparación científica del docente, sino que implica un conjunto de factores y dentro de esos factores está la estructura física, los equipos que se utilizan, la cantidad de estudiantes y en la parte organizativa tenemos debilidades, porque los grupos son bien numerosos y eso tiene que ver con clima laboral, hay una mala organización, porque pudiendo abrir grupos con menos estudiantes a veces estamos con grupos de 60 estudiantes y eso no contribuye y es una gran debilidad en la institución diría yo. (IC # 3)

De manera general se infiere que las principales debilidades señaladas por los informantes clave están determinadas por que no se expresan las inconformidades y esto incomoda a una parte del personal, probablemente por el celo profesional en una parte del personal afectando la comunicación entre compañeros de cubículos.

Hay problemas en las condiciones físicas en el Departamento que provoca hacinamiento e incomodidad en el personal docente, a esto se suman los problemas con necesidades materiales que son básicas para la labor docente y los equipos obsoletos que atrasan el cumplimiento del trabajo. Los docentes horarios no cuentan con un espacio donde trabajar en tiempo libre y esto no les compromete totalmente con la institución.

Hay situaciones que han generado muchos conflictos y estos se convierten en debilidades, como por ejemplo el hecho de que hay docentes que se van por la libre a trabajar en otros lugares y descuidan su horario de trabajo. Hay dificultades en la asignación de la carga académica, pues se plantea una y luego aparecen otras decisiones que forman conflicto, así como hay grupos con gran cantidad de estudiantes que afectan el estado emocional y de comunicación de los docentes, también algunas aulas de clases están dispersos pues no se concentran en un solo sector y los docentes se desesperan y cansan en el traslado. En algunas ocasiones se abusan de los canales de solución de problemas y más bien se forman conflictos, por ejemplo, se va directamente a las autoridades superiores sin pasar el filtro institucional.

6.6. Tipo de Cultura organizacional que predomina en el personal docente del Departamento de Pedagogía

Ortega y Perdomo, (2007), citan a Taylor (1971) quien precisa una definición sencilla e integradora al plantear que *“la cultura es como el complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”* (p. 9). Entonces la cultura organizacional es una variable fundamental para una institución como la UNAN-Managua y específicamente en el Departamento de Pedagogía, donde un personal docente construye su complejo mundo atendiendo sus propios intereses.

Salazar (2008) cita a Chiavenato (2004) quien confirma lo anterior al puntualizar que:

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas. El formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (p. 4)

Uno de los propósitos de este estudio es determinar el tipo de cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía, por lo que se contó con la experiencia del Modelo de Análisis de Cultural de Cameron & Quinn (1999), quienes a través de muchas aplicaciones en empresas e instituciones a lo largo de los últimos años, permiten aceptar cuatro grandes tipos de cultura organizacional:

- a) Cultura de Clan (orientado a las personas).
- b) Cultura Adhocrática (orientado a la empresa).
- c) Cultura Jerarquizada (orientada a las normas).
- d) Cultura de Mercado (orientada a los resultados).

El estudio propone la medición de seis grandes dimensiones en un cuestionario de 24 ítems. Cada dimensión contienen cuatro características asociadas a cada uno de los tipos de cultura organizacional, pero que en este caso el encuestado no tiene prefijado y debe asignar una calificación donde distribuye un total de 100 puntos entre los cuatro ítem, de modo que para cada dimensión se destaca cual es el tipo cultura predominante y que luego al sumar y promediarse, determinan el principal.

Según la calificación asignada por el Director del Departamento, los Coordinadores de Carrera, los docentes de planta y los docentes horarios los resultados por cada una de las dimensiones son las siguientes:

6.6.1. Dimensión: Características dominantes

Para esta dimensión se trata de analizar ciertas características que son propias de la organización y los cuatro ítems de evaluación son:

1A: La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros (Clan).

1B: La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos (Adhocrática).

1C: La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí (Mercado).

1D: La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer (Jerarquizada).

Gráfico N° 4



Características dominantes			
1A	1B	1C	1D
14	19	38	29

Fuente: Cuestionario OCAI

Valoración: En esta dimensión, la cultura que predomina es de **Mercado**.

“La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí”.

En el análisis de los resultados de cada uno de los sectores encuestados, tanto el Director, como los Coordinadores de Carrera y los docentes horarios coincidieron en calificar como dominante la cultura de mercado en esta dimensión, sin embargo los docentes de planta la calificaron como jerarquizada con una administración estructurada y controlada.

6.6.2. Dimensión: Líderes de la organización

En esta dimensión se analiza a las personas que están al frente de la institución, en este caso particular del estudio, el Departamento de Pedagogía, y los cuatro ítems de evaluación son:

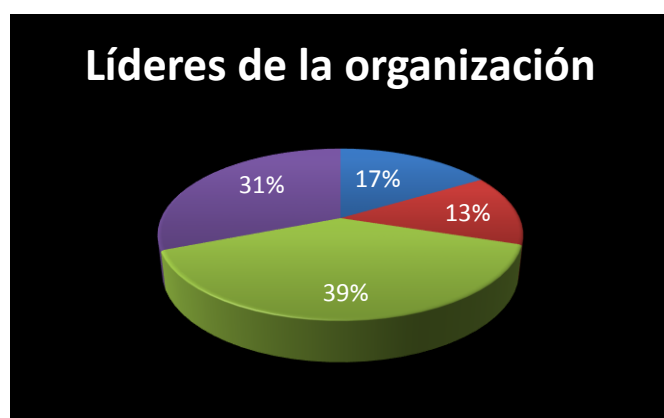
2A: El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros (Clan).

2B: El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos (Adhocrática).

2C: El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para asegurar el logro de los resultados (Mercado).

2D: El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia (Jerarquizada).

Gráfico N° 5



Líderes de la organización			
2A	2B	2C	2D
17	13	39	31

Fuente: Cuestionario OCAI

Valoración: En esta subdimensión, la cultura que predomina es de **Mercado**.

“El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para asegurar el logro de los resultados”.

En el análisis de los resultados de cada uno de los sectores encuestados, igual que en la dimensión de características dominantes, tanto el Director del Departamento como los Coordinadores de Carrera y los docentes horarios coinciden en valorar a los líderes de la organización en el tipo de cultura de mercado como dominante, no obstante, los docentes de planta por su parte la

califican en el tipo de cultura jerarquizada, de lo cual se infiere que ven un modelo controlador y autoritario que se desprende del análisis del clima organizacional y específicamente en la valoración de la dirección anterior.

6.6.3. Dimensión: Estilo Gerencial

En este caso la valoración de la dimensión es específicamente la forma en que es percibido el trabajo gerencial del liderazgo del Departamento de Pedagogía y los ítems de evaluación son:

3A: El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación (Clan).

3B: El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad (Adhocrática).

3C: El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias (Mercado).

3D: El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas (Jerarquizada).

Gráfico N° 6



Estilo Gerencial			
3A	3B	3C	3D
27	25	17	31

Fuente: Cuestionario OCAI

Valoración: En esta subdimensión, la cultura que predomina es la Jerarquizada.

“El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas”.

En el análisis de los resultados de cada uno de los sectores encuestados, se infiere que hay una valoración del actual trabajo del Director interino de Pedagogía, que fue bien evaluado en la variable de clima organizacional. Lo extraño del caso en esta valoración es que solo el Director coincide con el resultado en la dimensión jerarquizada, pero luego tanto los Coordinadores de Carrera, los docentes de planta y los docentes horarios, calificaron la dimensión en la cultura de clan, no obstante, estuvo bien cerrada con respecto a la que finalmente da el promedio que es la cultura jerarquizada.

6.6.4. Dimensión: Unidad de la Organización

En esta dimensión la idea es calificar el estado de las relaciones que se establecen y son percibidas por los principales actores, siendo los ítems de evaluación los siguientes:

4A: Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua (Clan).

4B: Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite (Adhocrática).

4C: Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son metas comunes (Mercado).

4D: Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante (Jerarquizada).

Gráfico N° 7



Unidad de la Organización			
4A	4B	4C	4D
14	10	29	47

Fuente: Cuestionario OCAI

Valoración: En esta subdimensión, la cultura que predomina es la Jerarquizada.

“Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante”.

En el análisis de los resultados de cada uno de los sectores encuestados, hay unanimidad en la evaluación de esta dimensión relacionada a la cultura jerarquizada y con una calificación alta por encima de los demás culturas, lo que demuestra que hay un respeto por las normativas y reglamento, lo que puede ser un potencial que la universidad pudiera explotar al máximo. Se infiere que hay un compromiso con la institución de parte del personal docente del Departamento de Pedagogía.

6.6.5. Dimensión: Énfasis Estratégico

Para esta dimensión la valoración está centrada en su planificación estratégica para superar los obstáculos y garantizar estabilidad en su quehacer o ámbito de

trabajo, particularmente para el Departamento de Pedagogía el énfasis estratégico es medido bajo los siguientes ítems:

5A: La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación (Clan).

5B: La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas (Adhocrática).

5C: La organización enfatizar en hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados (Mercado).

5D: La organización enfatiza en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes (Jerarquizada).

Gráfico N° 8



Énfasis Estratégico			
5A	5B	5C	5D
28	13	11	48

Fuente: Cuestionario OCAI

Valoración: En esta subdimensión, la cultura que predomina es la Jerarquizada.

“La organización enfatiza en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes”.

En el análisis de los resultados de cada uno de los sectores encuestados, hay una coincidencia en la evaluación del Director del Departamento, los Coordinadores de Carrera y los docentes de planta en calificarla como jerarquizada lo que corresponde a énfasis estratégicos, siempre analizando el aspecto de las normas y el control, para dar estabilidad a la organización, que a todas luces, es algo importa a la organización. En el caso de los docentes horarios, extrañamente la califican como cultura de clan y su percepción es que hay mucha estabilidad y son tratados bien, hay confianza, apertura y un buen trato.

6.6.6. Dimensión: Criterio de éxito

En esta dimensión los encuestados valoran como ven a la UNAN-Managua desde el Departamento de Pedagogía, frente a la competencia y sus principales ítem de evaluación son los siguientes:

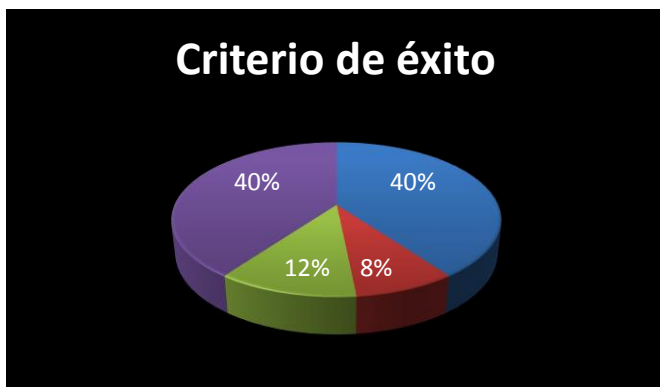
6A: La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas (Clan).

6B: La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación (Adhocrática).

6C: La organización define el éxito sobre la participación en el mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es clave (Mercado).

6D: La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas (Jerarquizada).

Gráfico N° 9



Criterio de éxito			
6A	6B	6C	6D
40	8	12	40

Fuente: Cuestionario OCAI

Valoración: En esta subdimensión, las culturas que predominan son: Jerarquizada y de Clan

“La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas”.

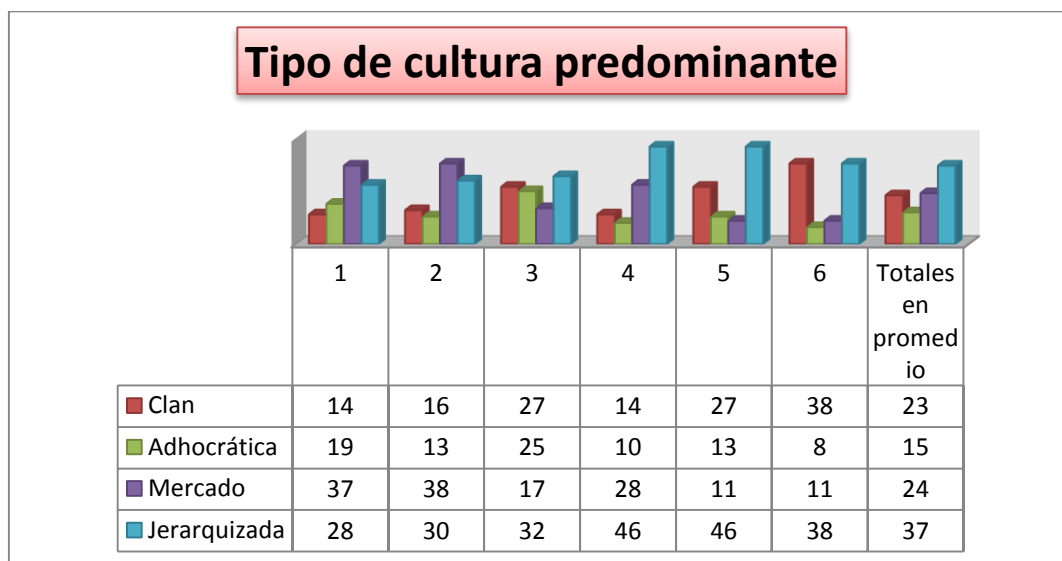
“La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas”.

En el análisis de los resultados de cada uno de los sectores encuestados, hay una evaluación donde prevalecen dos tipos de cultura, la jerarquizada y la de clan, siendo esta dimensión la única que presentó esta particularidad. En el caso del Director efectivamente marcó esta tendencia con igual calificación para ambas culturas, en el caso de los Coordinadores de Carrera y los docentes de planta lo valoran como cultura jerarquizada, no obstante, en el caso de los docentes horarios tienen la percepción como cultura de clan, donde se ven involucrados en una organización exitosa y segura.

6.6.7. Determinación del tipo de cultura organizacional en el Departamento de Pedagogía

Luego de la evaluación por cada una de las dimensiones del cuestionario OCAI del modelo de Cameron & Quinn, los resultados consolidados indican que el tipo de cultura que predomina en el personal docente del Departamento de Pedagogía es la **JERARQUIZADA** y se justifica en los siguientes resultados:

Gráfico N° 10




Fuente: Cuestionario OCAI

- 1: Dimensión: Características dominantes
2. Líderes de la Organización
3. Estilo Gerencial
4. Unidad de la Organización
5. Énfasis estratégico
6. Criterio de éxito

Tabla N° 5

N°	Dimensiones	Items			
		A	B	C	D
1	Características dominantes	14	19	37	28
2	Líderes de la organización	16	13	38	30
3	Estilo Gerencial	27	25	17	32
4	Unidad de la organización	14	10	28	46
5	Énfasis estratégico	27	13	11	46
6	Criterio de éxito	38	8	11	38
Totales en promedio		23	15	24	37

 Valoración más alta por dimensiones

A: Cultura de Clan

B: Cultura Adhocrática

C: Cultura de Mercado

D: Cultura Jerarquizada

Valoración: En la consolidación de las evaluaciones de cada uno de los ítems por cada una de las dimensiones, la cultura que más predomina es la **Jerarquizada** con 37 puntos, según la valoración de los encuestados del Departamento de Pedagogía.

Para Cameron & Quinn (1999), citados por Ortiz y Olaz (s.f.): Como su propio nombre sugiere:

La cultura jerarquizada se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la

continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables. (p. 5)

En resumen, los encuestados han validado un instrumento que miles de empresas han aplicado para medir el tipo de cultura organizacional, lo novedoso es llevarlo a una institución pública en el ámbito de la educación superior. Si bien el instrumento no sufrió modificaciones en los ítems, el nivel de calificación de los encuestados ayudó al discernimiento y calificación final.

Observando las características del tipo de cultura jerarquizada, efectivamente los encuestados han sido cuidadosos en la calificación en cada una de las dimensiones propuestas, pero además, prevalecen criterios como el carácter burocrático de la institución mediante un sistema de normas y reglamentación, también valoran la seguridad del empleo, permanencia del puesto y el bajo impacto de las incertidumbres institucionales.

Definitivamente que la variable estabilidad laboral, es algo significativo para los encuestados, y es precisamente una de las bondades que ofrece a su personal la UNAN-Managua. El tipo de cultura jerarquizada representa el 37% de la votación, seguido del tipo de cultura de mercado con un 24%, muy de cerca del tipo de cultura de Clan con el 23% y por último la cultura Adhocrática con el 15%.

6.7. Dominio teórico de los conceptos de Clima y Cultura Organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía

En una organización o institución ya sea de carácter pública o privada y que implica la relación entre grupos de personas, es normal que susciten y converjan dos variables de estudio como clima y cultura organizacional, en las que se pueden establecer similitudes y diferencias.

A continuación se presentan conceptos valorados como aceptables por la comunidad científica y que brindan el ámbito de intervención de clima y cultura organizacional. Según Mino (2014) *“El clima Laboral es el conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son aspiraciones relacionadas a cómo los trata la*

organización y qué les ofrece como empleados.” Algunos autores consideran que el clima organizacional representa el “estar” en una institución pues se trata de la percepción personal, como se siente dentro de la misma y como las condiciones pueden determinar la valoración de un buen o mal clima organizacional.

“Por el término cultura puede entenderse el conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos como resultado de la sucesiva aplicación de facultades intelectuales, conformados a través de patrones comportamentales de actuación seguidos por los miembros de un grupo” (Ortiz & Olaz, s.f). En este concepto se puede apreciar que la cultura representa el “Ser” considerando los valores, principios y normativas propias de la organización, mismos que en la medida que se practican se convierten en hábitos y en ambientes que le son propios para definir una identidad.

En la revisión documental se pudo evidenciar en la Normativa de estructura y funcionamiento de los Departamentos Docentes, página 7, artículo 7 de las funciones del Director del Departamento, en el numeral 26, textualmente indica una aproximación a los conceptos de clima y cultura organizacional cuando considera como una función fundamental *“Propiciar un ambiente laboral de respeto, disciplina laboral, cooperación y solidaridad, y que sobre la base de principios éticos y humanísticos, contribuya al desarrollo de la Universidad y a la formación de los estudiantes”*. Refiere el clima organizacional cuando valora el ambiente laboral de respeto, disciplina, cooperación y solidaridad, que son parte de los valores que deben practicar los empleados y tiene que ver con variables que perciben en el desarrollo de las relaciones laborales, luego en cuanto a la cultura organizacional reconoce los principios éticos y humanísticos que normalmente son declarados por la UNAN-Managua y que reflejan una práctica para la búsqueda de una identidad muy propia de la institución.

El término cultura organizacional no fue consultado directamente a los informantes clave, pues esta variable fue abordada por un instrumento cuantitativo conocido como Cuestionario OCAI, que responde a un modelo para medir la cultura organizacional presentado por Cameron & Quinn (1999) y en este sentido al

responder a cada uno de los ítems relacionado a seis dimensiones, determinan el tipo de cultura organizacional. Se infiere que al responder a los ítems muestra cierto dominio del concepto de cultura organizacional.

En el caso del clima organizacional el Director del Departamento de Pedagogía plantea:

Yo comparo el clima organizacional, con el ambiente que hay en una organización, las relaciones que hay entre los miembros de esa organización, las relaciones interpersonales, también tiene que ver con las relaciones jerárquicas, con los pares y superiores, el ambiente que se desarrolla, la aceptación de uno con otro pero también, no puede quedar fuera lo que es la identificación de estas personas con la institución para la cual trabajan..., tiene que ver también con la comunicación con mis compañeros de trabajo y todo ese ambiente propicia o no, el alcance de metas.

La percepción muestra un dominio del concepto de clima organizacional, establece como parámetros las relaciones interpersonales, el nivel de aceptación y la identificación con la institución, en el que confluyen los valores propios de la organización. Para el caso de los Coordinadores de Carrera también valoran la percepción del ambiente laboral y las condiciones de infraestructura señalando que:

Se trata de como yo **percibo** el ambiente en el que me desarrollo laboralmente, como se desarrollan las relaciones interpersonales, si se cuenta con el ambiente adecuado, o una buena ambientación, con una buena iluminación, como usted habló de variables físicas, me parece que incluye el entorno físico, el ambiente, si se cuenta con el mobiliario adecuado, si se cuenta con la iluminación, la ventilación, etc. (IC # 3)

Pero hay opiniones que de alguna forma muestran un posible roce o confusión entre el clima y la cultura organizacional en una opinión de otro Coordinador de Carrera quien puntualiza que:

Pienso que el clima organizacional se trata de cómo está organizado el equipo de trabajo, en este caso el Departamento, como trabaja en equipo, si está bien organizado, si atendemos y entendemos las orientaciones cuando se nos dan, si estamos mentalmente unidos y lo vamos a hacer

juntos y también tiene que ver, cómo está organizado el equipo, si hay una buena dirección, en este caso los Coordinadores, como nos dejamos guiar y guiamos a los que están con nosotros trabajando. (IC # 2)

En este concepto se plantea como está organizado el equipo de trabajo, y el asunto de las orientaciones, pero esto es propio de las decisiones institucionales y es más de cultura organizacional, no es tanto como se percibe, sino como se practica, lo que puede confundir la frontera entre los conceptos de clima y cultura organizacional.

En el caso de los docentes de planta también muestran un poco de confusión en los conceptos, pues al preguntarle sobre el clima organizacional uno de ellos considera que:

El clima organizacional es pues, la percepción que cada individuo tiene de su lugar de trabajo, inclusive el clima organizacional, tiene que ver como lo decía inicialmente con el hecho de que nosotros estemos identificados con la institución, con la misión y la visión en la cual nosotros trabajamos, tiene que ver también con desempeño laboral. (IC # 3)

La opinión anterior muestra sin embargo, la relación estrecha que hay entre ambas variables, por ejemplo, es correcto el planteamiento que el clima organizacional es la percepción de cada individuo y el hecho que se puedan sentir identificados con la institución, pero cuanto se valora la misión, visión y el tema del desempeño laboral es parte de la cultura organizacional pues esto lo establece la institución y es parte de una práctica cotidiana a la que se suman todos los miembros.

Los docentes plantean un concepto de clima organizacional de una forma clara al señalar que:

...el clima organizacional es cómo **percibe** el individuo el ambiente laboral donde él se mueve y se producen muchas interacciones entre las personas que participan. Depende del individuo cómo se siente en ese clima... tiene que ver con las actitudes propias del individuo, pero también interfieren elementos externos a ese ambiente laboral. (IC # 5)

Al final se puede deducir que valorando el concepto de Mino (2014) y las opiniones de los informantes clave, no hay contradicción y más bien se denota que

hay un acercamiento al concepto de clima organizacional, a pesar de advertir que hay muchas similitudes con el de cultura organizacional.

Es común ver la palabra percepción que predomina en las definiciones, además de las condiciones que ofrece la institución y una serie de factores internos tales como: las relaciones interpersonales, relaciones jerárquicas, comunicación entre compañeros, condiciones de infraestructura y mobiliario, calidad en el liderazgo del Departamento, entre otros. Hay una serie de factores externos como los valores que traen las personas de su ambiente familiar.

Sin embargo, se puede notar que hay opiniones que pueden rozar el concepto de cultura organizacional, pues hablar de identidad, tiene que ver con el compromiso ante la misión, visión, principios y valores de la UNAN- Managua, y en el caso del informante clave # 3 de los docentes de planta, lo define en esta vía, además de exponer la variable desempeño laboral.

VII. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo del capítulo anterior del presente trabajo de investigación, y en estrecha relación con los objetivos, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

7.1. Los principales factores que caracterizan el clima organizacional del personal docente del Docente de Pedagogía se describen así:

- El estado de **salud emocional** en general es valorado como variable y aceptable, pues independientemente de algunos factores negativos como la incidencia del estrés, el cansancio, las enfermedades y los problemas familiares, el personal docente ha aprendido a convivir con las dificultades y se sienten satisfechos y con un buen compromiso institucional.
- Los informantes clave estiman que en la administración anterior predominaron los estilos autoritario y paternalista, mientras que el Director interino goza de respeto, confianza y estimación del personal docente, está calificado con un perfil consultivo y participativo.
- El personal de Pedagogía está comprometido con los valores éticos de la UNAN-Managua, principalmente con sus labores docentes, pero igual hay una parte minoritaria del personal, que todavía no siente ese **compromiso**.
- Se concluye que aunque en los documentos rectores institucionales como los Estatutos o el Plan Estratégico Institucional, no aparecen claramente definidos los valores como tales, la visión es clara en señalar pilares en la práctica como **valores** éticos, morales, humanistas y en defensa del medio ambiente, que según los informantes clave, efectivamente son parte de la práctica de valores como: la solidaridad, compañerismo, disciplina, responsabilidad, participación, respeto y honestidad.
- Según la opinión de los informantes clave, en cuanto a los niveles de **cooperación**, hay cierto grado de individualismo en el personal docente, principalmente en las actividades académicas relacionadas, es evidente

que es una debilidad en esta característica del clima organizacional y que influye en las relaciones interpersonales.

7.2. Como fortalezas del clima organizacional en el personal docente se identificaron las siguientes:

- Hay un consenso en señalar que la variable económica tiene un impacto en los factores que motivan al personal docente, lo que se debe a una estabilidad laboral que es bien remunerada en el salario que reciben mensualmente.
- El personal docente está bien calificado profesionalmente, con vocación magisterial, preocupado por cumplir con las orientaciones de la institución y con una buena práctica de valores que están fundamentados en la visión institucional.

7.3. Como debilidades del clima organizacional en el personal docente se identificaron las siguientes:

- No hay una política de estímulo, tampoco se conoce a nivel de la Facultad y a nivel institucional.
- Los factores que inciden en la desmotivación del personal docente según la opinión de los informantes clave son: decisiones institucionales que se toman y sin consulta previa, el celo profesional de docentes con experiencia que afectan la participación y el desarrollo de los docentes noveles en educación superior, las relaciones interpersonales influyen en el tema de la comunicación y la asignación de carga docente siempre genera controversias.
- El estrés es un agente que afecta el desempeño y nivel de productividad de los docentes del Departamento de Pedagogía, pero además el clima organizacional. El cansancio, los problemas económicos y familiares influyen en el comportamiento y comunicación de algunos docentes, que se muestran hostiles y agresivos entre compañeros, con las autoridades y con los estudiantes.

- Los conflictos son variables y requieren diferentes formas para ser abordados.
- Hay problemas en las condiciones físicas en el Departamento que provocan hacinamiento e incomodidad en el personal docente, a esto se suman los problemas con necesidades materiales que son básicas para la labor docente y los equipos obsoletos que obstruyen el fiel cumplimiento de lo establecido en la ley No. 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.
- Los docentes horarios no cuentan con un espacio donde trabajar en tiempo libre, y aparte de la incomodidad que representa, limita su permanencia en las instalaciones de la universidad y espacio para el establecimiento de relaciones con los docentes de planta.

7.4. En la consolidación de las evaluaciones de cada uno de los ítems por cada una de las dimensiones del Cuestionario OCAI del modelo de Cameron & Quinn, la cultura que más predomina es la **Jerarquizada** con 37 puntos, seguido del tipo de cultura de mercado con un 24%, muy de cerca del tipo de cultura de Clan con el 23% y por último la cultura Adhocrática con el 15%. Según el cuadrante de evaluación de cultura organizacional dominante del Modelo de Cameron & Quinn (ver página 54 en el diseño metodológico) el predominio de una cultura jerarquizada e inclinada hacia el mercado, denota estabilidad y control, precisamente por estar asociada al cumplimiento de normas y reglamentación.

7.5. Se evidencia que no hay contradicción y más bien se denota un acercamiento al concepto de clima organizacional en la opinión de los informantes clave, a pesar de advertir que hay muchas similitudes con el de cultura organizacional. Sin embargo, se puede notar que hay opiniones que pueden rozar el concepto de cultura organizacional.

VIII. RECOMENDACIONES

Luego de las conclusiones del estudio y atendiendo las principales debilidades detectadas, se presentan las recomendaciones a las siguientes instancias:

8.1. Autoridades Superiores:

- Dar seguimiento a los resultados del presente estudio, con la posibilidad de extender investigaciones del clima y cultura organizacional en otras instancias administrativas y académicas de la Universidad.
- Agilizar la elaboración e implementación de una política de estímulo y recompensa que incentive al personal y promueva un mejor clima y cultura organizacional en el personal docente de Pedagogía.
- Apoyar las gestiones del Decano de la Facultad de Educación e Idiomas y el Director del Departamento de Pedagogía, principalmente en aquellas que incentiven un mejor clima y cultura organizacional.

8.2. Decano de la Facultad de Educación e Idiomas:

- Participar (cuando sea posible) en los claustros de docentes del Departamento de Pedagogía para generar una mejor comunicación con los docentes.
- Ubicar los salones de clases de las carreras de Pedagogía, en un solo sector para evitar que los docentes y estudiantes se movilicen en largas distancias o pierdan los vínculos normales de comunicación entre las carreras.
- Habilitar espacios físicos para el personal docente horario que no tiene donde consolidar trabajo, atender estudiantes o investigar.
- Promover mecanismos más ágiles en la solución de conflictos donde se vean involucrados los docentes de la Facultad.
- Considerar la propuesta de carga docente semestral que se presente desde el Departamento de Pedagogía, para evitar inconformidades en la asignación para los docentes.

8.3. Director del Departamento de Pedagogía:

- Mejorar la comunicación entre el personal del Departamento con actividades de socialización.
- Crear comisiones de docentes que sean efectivas en la realización de algunas actividades académicas y de recreación.
- Formular proyectos y gestionarlos para conseguir recursos económicos que mejoren las condiciones de los espacios físicos en cada uno de los cubículos de los docentes para evitar el hacinamiento.
- Gestionar nuevos equipos de computación, que en una buena cantidad están obsoletos y atrasan el trabajo de los docentes.
- Que la carga horaria o académica, sea consultada entre el Director y los Coordinadores de Carrera, para evitar las incomodidades y conflictos entre los docentes y defenderla con justificación ante el Decano de la Facultad.
- Ordenar el uso de las sala de medios, evitando la exclusividad de algunos docentes en particular.

8.4. Docentes del Departamento de Pedagogía:

- Que los docentes con mayor experiencia abran espacios de confianza a los docentes noveles en educación superior, de modo que se evidencie el esfuerzo por consolidar el relevo generacional.
- Elevar los niveles de participación en los claustros del Departamento con una actitud participativa y de compartir experiencias.
- Abrir espacios al esparcimiento y recreación, con el impulso de actividades lúdicas fuera de la universidad en la celebración de cumpleaños y que de esa convivencia, se fortalezca la comunicación e interrelaciones entre los docentes.
- Mostrar una actitud más abierta a la cooperación entre los docentes para apoyar actividades académicas que fortalezcan la identidad y servicio del Departamento de Pedagogía.

- Abrir espacios de comunicación con los Coordinadores de Carrera y el Director del Departamento, donde se puedan expresar situaciones personales y de salud que afecten el desempeño laboral, en función de bajar los niveles de tensión y estrés que afectan el clima organizacional.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Educación e Idiomas

Departamento de Pedagogía

2017: "Año de la Universidad Emprendedora"

Plan de intervención para la mejora del clima y cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía



UNAN-Managua

Documento complementario a la Tesis de Maestría: Análisis del Clima y Cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua en el I semestre de 2017

Septiembre 2017

¡A la libertad por la Universidad!

Plan de intervención para la mejora del clima y cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de plan de intervención, responde a los resultados del estudio denominado **Análisis del Clima y Cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua en el I semestre 2017**, para optar al título de Master en Administración y Gestión de la Educación en la IV cohorte de este programa de estudios.

La estructura de la propuesta está compuesta primero de una fundamentación que detalla las razones que llevaron al investigador a la elaboración del mismo, en consecuencia también la salida al cumplimiento de uno de los objetivos de la investigación. Cuenta con una estructura de un objetivo general y tres específicos que muestran el camino de lo que se persigue alcanzar en la propuesta de intervención.

A continuación se presenta un cronograma de actividades mediante una carta Gantt que no es más que un mapa conceptual de las acciones a desarrollar en sus tiempos, con responsables, participantes y los recursos que se requieren para su cumplimiento, lo que no representa una camisa de fuerza, quedando a criterio de las autoridades del Departamento de Pedagogía su puesta en marcha o no del proceso.

Al final del documento se conciben dos estructuras necesarias para la sostenibilidad de las acciones, representadas por el monitoreo, seguimiento y evaluación, así como una propuesta de participación y comunicación, pues el común denominador de esta propuesta, es que haya disposición de todos los actores del personal docente del Departamento de Pedagogía, en darle cumplimiento a cada una de las actividades para la mejora del clima y cultura organizacional de esta instancia de la Facultad de Educación e Idiomas.

FUNDAMENTACIÓN

Luego del análisis de los resultados de la investigación, así como la determinación de las conclusiones y las recomendaciones, se presenta el plan de actividades para la mejora del clima y cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía, teniendo como razones justificadas las siguientes:

- a) El objetivo # 5 del estudio plantea la necesidad de presentar este plan de intervención como respuesta a las recomendaciones expresadas por los informantes clave.
- b) Es un aporte directo del investigador al Departamento de Pedagogía, para encaminar al mismo en una mejora significativa del clima y cultura organizacional del personal docente.
- c) Es un documento que traduce los deseos del personal docente por contar con un clima y cultura organizacional, que les resulte en un ambiente más productivo e innovador, donde los principales beneficiarios serán los estudiantes del Departamento de Pedagogía con una extensión a otros de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua.
- d) Es un documento que puede tener una utilidad metodológica para futuros estudios que se desprendan de estas variables analizadas en cuanto a clima y cultura organizacional.
- e) Con este plan de intervención se consolidan además, el conocimiento y apropiación de los conceptos de clima y cultura organizacional en el personal docente del Departamento de Pedagogía.
- f) De la aplicación de este plan de intervención depende además que haya un mejor desempeño de los docentes del Departamento de Pedagogía en sus actividades académicas.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Mejorar el estado actual del clima y cultura organizacional en el personal docente del Departamento de Pedagogía para el año 2018, mediante la aplicación de un plan de intervención como respuesta y aporte a los resultados del presente estudio.

Objetivos Específicos:

- Dar cumplimiento a uno de los objetivos del estudio denominado: Análisis del Clima y Cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua en el I semestre de 2017, formulando una propuesta de plan de intervención para la mejora.
- Presentar un plan de intervención que incluya: los tiempos, responsables, participantes y recursos para el cumplimiento del mismo, esperando el apoyo decidido de parte de las autoridades del Departamento de Pedagogía.
- Garantizar la sostenibilidad de la intervención presentando un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación, que además cuenta con los elementos de la participación y comunicación por cada uno de los miembros del personal docente del Departamento de Pedagogía.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Fases	Actividades													Respons.	Particip.	Recursos	Obs
		Trimestre IV 2017			Trimestre I 2018			Trimestre II 2018			Trimestre III 2018						
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S				
Organización del proceso	Presentación del estudio ante el claustro docente													Investigador y Director	Claustro de docentes	.Convocatoria .Medios .Presentación en Power Point	
	Análisis del plan de intervención en el claustro docente													Director	Claustro de docentes	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	
	Conformación de comisiones de trabajo													Director	Coordinadores de Carrera y docentes de planta	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	
	Reunión de planificación con los coordinadores de carrera y de comisiones													Director	Coordinadores de Carrera y docentes de planta en comisiones	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	
	Presentación y aprobación de plan de intervención al Decano de la													Director	Decano de la Facultad	.Convocatoria .Plan de intervención	

Fases	Actividades	Trimestres												Respons.	Particip.	Recursos	Obs	
		Trimestre IV 2017			Trimestre I 2018			Trimestre II 2018			Trimestre III 2018							
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S					
	Facultad																	
Definición de estrategia de implementación	Elaboración de propuesta de carga docente 2018														Director	Miembros de comisión	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	
	Elaboración de propuesta de ubicación de salones de clases para el 2018														Director	Miembros de comisión	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	
	Elaboración de proyecto de ubicación de espacio para los docentes horarios														Director	Miembros de comisión	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	
	Elaboración de plan de celebración de cumpleaños en el año 2018														Director	Miembros de comisión	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	
	Elaborar normativa que actualice la ruta de solución de conflictos tomando en cuenta las normativas y reglamentos														Director	Miembros de comisión	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	
	Formular proyecto para búsqueda de fondos de mejora y actualización de mobiliario y equipos														Director	Miembros de comisión	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	
	Actualizar normativa para el uso de la sala de medios														Director	Miembros de comisión	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	

Fases	Actividades													Respons.	Particip.	Recursos	Obs
		Trimestre IV 2017			Trimestre I 2018			Trimestre II 2018			Trimestre III 2018						
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S				
	Elaboración de propuesta de reorganización de las parejas de docentes por cubículo													Director	Miembros de comisión	.Convocatoria .Medios .Plan de intervención	
Implementación y desarrollo	Presentación de propuesta de carga docente del año 2018 al Decano de la Facultad													Director	Decano de la Facultad	.Convocatoria .Propuesta de carga docente 2018	
	Presentación de propuesta de ubicación de salones de clases para el 2018													Director	Decano de la Facultad	.Convocatoria .Propuesta de ubicación de salones de clases 2018	
	Habilitación de espacio para los docentes horarios													Decano de la Facultad	. Director .Administración de la Facultad de Educación e Idiomas	.Convocatoria .Propuesta de habilitación de espacio para docentes horarios	
	Implementación del plan de celebración de cumpleaños													Comisión de festejos de cumpleaños	.Director . Coordinadores de Carrera . Docentes de planta y horarios	.Convocatoria .Plan de trabajo .Refrigerio .Local .Transporte	
	Aprobación de normativa que actualice la ruta de solución de conflictos tomando en cuenta las normativas y reglamentos													Decano de la Facultad	. Director .Administración de la Facultad de Educación e Idiomas	.Propuesta de normativa	

Fases	Actividades													Respons.	Particip.	Recursos	Obs
		Trimestre IV 2017			Trimestre I 2018			Trimestre II 2018			Trimestre III 2018						
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S				
	Gestión de proyecto a nivel interno y externo de la UNAN-Managua para la mejora y actualización de mobiliario y equipos del Departamento de Pedagogía													Director	.Decano de la Facultad .Comisión de gestión de proyectos	.Perfil de proyecto	
	Aprobación de normativa para el uso de la sala de medios													Decano de la Facultad	. Director .Administración de la Facultad de Educación e Idiomas	.Propuesta de normativa	
	Reorganización de las parejas de docentes por cubículo													Director	.Coordinadores de Carrera .Docentes de planta	.Propuesta de reorganización	
Evaluación y cumplimiento del Plan	Informe de cumplimiento de la fase de organización del proceso													Director	Comisión designada	.Estructura del informe .Medios y equipos	
	Informe de cumplimiento de la fase de definición de estrategias de implementación													Director	Comisión designada	.Estructura del informe .Medios y equipos	
	Informe de cumplimiento de la fase de fase de implementación y desarrollo (intermedia)													Director	Comisión designada	.Estructura del informe .Medios y equipos	

Fases	Actividades													Respons.	Particip.	Recursos	Obs	
		Trimestre IV 2017			Trimestre I 2018			Trimestre II 2018			Trimestre III 2018							
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S					
	Informe de cumplimiento de la fase de fase de implementación y desarrollo (Final)														Director	Comisión designada	.Estructura del informe .Medios y equipos	
	Reuniones de comisiones para seguimiento y monitoreo														Director	Comisión designada	.Convocatoria .Medios y equipos . Local	
	Valoración del cumplimiento de todo el plan de intervención														Director	Comisión designada	.Convocatoria .Medios y equipos . Local	

MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para desarrollar este proceso se tomará en cuenta lo siguiente:

- Una vez diseñado y aprobado el plan de intervención por parte del Decano de la Facultad de Educación e Idiomas, es preciso monitorear la ejecución de las actividades previstas en dicho plan en cada una de sus fases y así evaluar la eficiencia de su implementación e identificar durante el proceso, acciones de prevención y mitigación.
- El Plan de intervención debe estar alineado a las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, es decir, siempre hay que estar pendiente de los resultados que se presentaron para que esto implique la mejora del clima y cultura organizacional en el personal docente del Departamento de Pedagogía.
- Los responsables del monitoreo y seguimiento al plan de intervención, deben actuar con total compromiso institucional, de modo que además de los informes de seguimiento redactados a la luz de los resultados del proceso, deberán informar al Director del Departamento, de cualquier hecho que conspire al cumplimiento de las metas establecidas .
- Para evidenciar el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión riesgo se tomarán en cuenta las fechas establecidas en el plan de intervención y bajo el siguiente formato:

Tabla Nº 6 Seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan de Mitigación

Fase:				Instancia:			
Responsable del monitoreo:				Fecha:			
Actividades del plan de intervención	Período de monitoreo Trimestral (2018)			% de cumplimiento de las actividades planificadas	Resultados del cumplimiento	Medios de verificación	Recomendaciones y observaciones
	1	2	3				

Fuente: Propia de este documento.

PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

Es un proceso permanente y consciente que tiene como propósito informar a todos los involucrados sobre los avances en el cumplimiento del plan de intervención, pero además ir verificando los cambios efectivos en el ambiente laboral del personal docente del Departamento de Pedagogía.

Es importante que todos los involucrados en el plan de intervención, comprendan las razones por las cuales se toman las decisiones. La comunicación se debe dar de forma vertical y horizontal, la información debe subir y bajar, según el momento del avance de plan de intervención, esto permite que la toma de decisiones sea conocida en todos los niveles de participación.

Los mecanismos de comunicación estarán definidos a través de reuniones periódicas, el correo electrónico institucional, los murales informativos que funcionan en el Departamento de Pedagogía, visitas de acompañamiento y cualquier otro recurso institucional que posibilite valorar el avance y resultados de cada una de las fases del plan de intervención.

VALORACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PLAN

Una vez cumplido el tiempo de aplicación del plan de intervención en sus diferentes fases, se procederá a las siguientes acciones de valoración de la efectividad del mismo:

- Realizar tres grupos focales que involucren a los Coordinadores de Carrera, Docentes de Planta y Docentes horarios, para hacer una valoración del impacto del plan de intervención en el ambiente laboral, o mejor conocido como clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.
- Aplicar el instrumento OCAI para evaluar los ajustes a la cultura organizacional, luego de la aplicación del plan de intervención.
- Aprovechar un claustro docente para determinar la efectividad del plan de intervención mediante un proceso de evaluación participativo y autocrítico con el personal docente del Departamento de Pedagogía.
- El Director del Departamento de Pedagogía, sería el encargado de la implementación de la valoración de la efectividad del plan de intervención.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Briones, U. y Zelaya, Y. (2013). Plan de mejora del clima organizacional en la Universidad centroamericana 2013 – 2014. (Tesis de Maestría). Universidad Centroamericana, Nicaragua.
- Chávez, N. (2015). La cultura y clima organizacional orientadas al aprendizaje en una empresa competitiva. *Clima organizacional*, 34, 11-45. Cita en el texto (Chávez, 2015, p. 11).
- Chiavenato, I. (2007) “Administración de Recursos Humanos”. México. Editorial McGraw Hill. 500 Págs.
- Consultores Improven. (2004, abril 14). *Tipos de cultura organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional>.
- El Cheikh, L.Y. (2015). *Rasgos de personalidad y estilo de liderazgo del equipo directivo y su relación con el clima social de trabajo, percibida por el personal del instituto politécnico de la salud “Luis Felipe Moncada” POLISAL, UNAN-Managua, primer semestre 2015* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN- Managua. Nicaragua.
- García, M., Melgara, R. y Villareyna, I. (2016). Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015. (Tesis de grado). UNAN-Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM) Estelí, Nicaragua.
- Hernández Sampieri, R. (2006) “Metodología de la Investigación”. México. Editorial McGraw-Hill. 850 Págs.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). México D.F. McGraw-Hill.
- Katz, D y Kahn, R. (2014). Psicología de las Organizaciones (6ta ed.). México. Trillas.
- Krieger, M. (2001). Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional. Buenos Aires, Argentina. Editorial Prentice Hall. 592 págs.
- Lavanda, D. (2005). Evaluación al desempeño. Recuperado de <http://www.monografias.com>
- Lozada, J. (2014) “Investigación aplicada: definición, propiedad intelectual e

industria. Quito, Ecuador. Cienciamérica N° 3.

Lussier R. Y Achua C. (2008). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 2a.ed.* México D.F. Cenga Learning.

Marroquín, S. y Pérez, L. (2011). El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. (Informe final de investigación). Escuela de Ciencias Psicológicas. Universidad de San Carlos, Guatemala.

Martínez, L. (s.f.). Clima organizacional. Recuperado el 21 de noviembre de 2016 de <http://www.monografias.com>.

Mendieta, M. (2015). Comportamiento Humano en la Organización Educativa. (Dossier). IV cohorte de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación. UNAN – Managua.

Mino, E. (2014). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de Parrilla Marakos 490 del Departamento de Lambayeque (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Ortega, S. y Perdomo, P. (2007). Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización. *Clima organizacional*, 26, 4-21. Cita en el texto (Ortega y Perdomo, 2007, p. 7-12).

Ortiz, P. y Olaz, A. (s.f). Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron & Quinn. Recuperado de <https://F:/Disco%20extraible/Persona>.

Pérez, F. (2014). El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, Dirección Provincial Pichincha. (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Psicología y empresa, Revista (2010). Factores más usados en la evaluación de Desempeño. Renovando empresas con Talento Humano. <http://psicologiayempresa.com/autor>.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson Educación. Décima Edición. México.

Salazar, A. M. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron &

Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano (Tesis de grado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, UNAN-Managua (2016). Diplomado en Calidad Universitaria con énfasis en Autoevaluación Institucional. Recuperado por <https://REVISTA2.pdf>.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, UNAN-Managua (2017). Informe de gestión de la UNAN-Managua 2015-2016. Managua, Nicaragua. Editorial Universitaria.

Universidad Politécnica de Nicaragua, UPOLI (2009). Colectivo de autores. Glosario Académico. Managua, Nicaragua.

Vásquez, L. y Zuluaga, B. (2008). Clima Organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot. (Tesis de grado). Corporación Universitaria Minuto de Dios. Girardot. Colombia.

Villanueva, G y Traña, J.C. (2015). Educación y Desarrollo en América Latina. (Compilación). IV cohorte de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación. UNAN – Managua.

Villanueva, G. (2016). Seminario Taller de Investigación II. (Compilación). IV cohorte de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación. UNAN – Managua.

Xiaofu, P. y Qiwen, Q. (2007). Un análisis de la relación entre el clima escolar secundaria de organización y trabajo del profesor...Educación de China y Sociedad, 40 (5), 65-77.

Zacarías Ortez, E. (2009). Así se investiga. Pasos para hacer una investigación. (2da ed.). Santa Tecla, El Salvador. Clásicos Roxsil.

ANEXOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

**2017: “AÑO DE LA UNIVERSIDAD
EMPRENDEDORA”**



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Guía de Entrevista a Director del Departamento de Pedagogía

I. INTRODUCCIÓN

Estimado Director: Para fines de recopilación de información relativa al proceso de la tesis para obtener el título de Máster en Administración y Gestión de la Educación, y dado el cargo que usted ocupa dentro del Departamento de Pedagogía y su experiencia y trayectoria en dicha unidad, de la manera más atenta solicito de su apoyo en el desarrollo de la presente entrevista orientada al análisis del clima organizacional en esta unidad académica. Se le agradece de antemano su generosa colaboración.

II. OBJETIVOS

- a) Determinar las principales características del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.
- b) Identificar las principales fortalezas y debilidades que se presentan en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.

III. DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado: _____

Nivel académico: _____ Fecha: _____

Lugar y hora de la entrevista: _____

IV. DESARROLLO

El presente instrumento proporciona una serie de pautas para el desarrollo de la entrevista semiestructurada donde el entrevistador queda en libertad de realizar las preguntas sin un orden estimado o incluir otras preguntas que no estén consideradas en la guía o instrumento, siempre relacionadas con el clima organizacional. La finalidad de este instrumento es obtener información clave para describir las características, fortalezas y debilidades del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, desde el punto de vista de su actual Director.

Según Chávez (2015), el clima organizacional “se compone de variables físicas y psicosociales que son percibidas por cada uno de los miembros de una organización, las cuales influyen en la efectividad del desarrollo potencial de aprendizaje” (p. 11).

El tiempo de duración previsto para la entrevista será de 30 a 45 minutos y solicito su permiso para realizar grabación de la misma, con el propósito de contar con un registro digital que me facilite la posterior transcripción y análisis de la información, misma que será utilizada con fines exclusivos al contexto del presente estudio. Una vez realizada la transcripción, usted recibirá una copia de la misma para obtener su visto bueno.

- a) ¿Cómo definiría usted el clima organizacional?
- b) ¿Qué valoración tiene del estado de salud emocional del personal docente bajo su cargo?
- c) ¿Cuál es su valoración del nivel de motivación en estos docentes?
- d) ¿Considera que el personal docente del Departamento se muestra comprometido con los principios y valores institucionales?
- e) ¿Cómo valora su propio liderazgo ante el personal docente del Departamento?
- f) ¿Qué factores motivan o desmotivan a los docentes en su Departamento?
- g) ¿Cómo afecta el estrés laboral en el desempeño de los docentes bajo su cargo?

- h) ¿Cómo se maneja el estímulo y recompensa en su área de trabajo?
- i) ¿Qué nivel de satisfacción pueden tener los docentes en esta institución?
- j) ¿Cómo son manejados los conflictos en su área de trabajo?
- k) ¿Qué valores se practican en el ambiente de trabajo de la instancia a su cargo?
- l) ¿Qué nivel de cooperación hay en las relaciones de trabajo?
- m) ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted identifica en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?
- n) ¿Cuáles son las principales debilidades que usted identifica en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?
- o) ¿Qué otro comentario desea agregar al respecto del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?

“Muchas gracias por su colaboración”



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

**2017: “AÑO DE LA UNIVERSIDAD
EMPREDEDORA”**

Cuestionario de Cameron & Quinn para evaluar la cultura organizacional (OCAI)

I. INTRODUCCIÓN:

Estimado (a): Para fines de recopilación de información relativa al proceso de la tesis para obtener el título de Máster en Administración y Gestión de la Educación, y dada su experiencia y trayectoria en dicha unidad, de la manera más atenta solicito de su apoyo en el desarrollo del presente cuestionario orientado al análisis de la cultura organizacional en esta unidad académica. Se le agradece de antemano su generosa colaboración.

II. OBJETIVOS:

- a) Determinar las principales características de la cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.
- b) Identificar las principales fortalezas y debilidades que se presentan en la cultura organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.
- c) Identificar la cultura organizacional predominante en el personal docente del Departamento de Pedagogía.

III. DATOS GENERALES:

Sexo: M____F____ Cargo designado según contrato:_____

Años de experiencia en docencia universitaria:_____

Nivel académico:_____

Fecha del llenado del presente instrumento:_____

IV. DESARROLLO

- El presente cuestionario es anónimo y confidencial, exprese su punto de vista con confianza y libremente.
- El instrumento para diagnosticar la cultura organizacional (OCAI) ha sido utilizado por miles de organizaciones y sus resultados son confiables para determinar la cultura dominante en un determinado grupo social.
- Lea detenidamente y conteste.
- En caso de alguna duda, por favor consulte al encuestador.
- Hay seis dimensiones a evaluar con 100 puntos cada una. Para cada dimensión hay cuatro indicadores. Usted deberá distribuir los 100 puntos entre los indicadores, según su propia valoración, por el conocimiento del ambiente laboral en el Departamento de Pedagogía.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
TOTAL		100 puntos
2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como	

	un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para asegurar el logro de los resultados.	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL		100 puntos
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
TOTAL		100 puntos
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
C	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son metas comunes.	
D	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
TOTAL		100 puntos

5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		ACTUAL
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza en hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	La organización enfatiza en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
TOTAL		100 puntos
6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación en el mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
TOTAL		100 puntos

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base don the Competing Values Framework" (Cameron & Quinn, 1999).



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**2017: “AÑO DE LA UNIVERSIDAD
EMPRENDEDORA”**

Guía o Matriz de Análisis Documental

I. INTRODUCCIÓN:

La aplicación de esta técnica tiene especial importancia para la presente investigación, ya que a través de ella se acude a la memoria institucional para analizar las expresiones formales de la institución respecto a elementos relacionados con el clima y cultura organizacional en el personal docente del Departamento de Pedagogía.

La lectura y el análisis serán las herramientas básicas para desarrollar este trabajo documental, teniendo siempre los referentes dispuestos en los objetivos y preguntas de investigación.

Los documentos a analizar serán consultados a nivel institucional y particularmente los que sean necesarios de verificar en el Departamento de Pedagogía, previa autorización del Director del mismo.

Para el análisis documental o análisis de documentos escritos se contará con una matriz de evidencia de la información encontrada y las observaciones y análisis del investigador.

Pregunta de investigación:			
Fecha de revisión del documento:			
Nombre del investigador:			
Nombre del documento	Ubicación y autoría del documento	Información encontrada	Análisis del investigador



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**2017: “AÑO DE LA UNIVERSIDAD
EMPRENDEDORA”**

Guía de Pauta para Grupo Focal con Coordinadores de Carrera

I. INTRODUCCIÓN:

Estimados Coordinadores de Carrera: Para fines de recopilación de información relativa al proceso de la tesis para obtener el título de Máster en Administración y Gestión de la Educación, dado el cargo que ustedes ocupan y su experiencia y trayectoria en dicha unidad, de la manera más atenta solicito de su apoyo en el desarrollo del presente grupo focal orientado al análisis del clima organizacional en esta unidad académica. Se les agradece de antemano su generosa colaboración.

II. OBJETIVOS

- d) Determinar las principales características del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.
- e) Identificar las principales fortalezas y debilidades que se presentan en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.

III. DATOS GENERALES

Cantidad de participantes: _____

Fecha: _____ Lugar y hora del grupo focal: _____

IV. DESARROLLO

El presente instrumento proporciona una serie de pautas para el desarrollo del grupo focal o grupo de discusión donde el entrevistador será el moderador con la guía de preguntas establecidas a las cuales se les solicita responder efectivamente. La finalidad de este instrumento es obtener información clave para

describir las características, fortalezas y debilidades del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, desde el punto de vista de los Coordinadores de Carrera que se desarrollan en dicha unidad.

Según Chávez (2015), el clima organizacional “se compone de variables físicas y psicosociales que son percibidas por cada uno de los miembros de una organización, las cuales influyen en la efectividad del desarrollo potencial de aprendizaje” (p. 11).

El tiempo de duración previsto para el grupo focal será de 60 minutos y solicito su permiso para realizar grabación de la misma, con el propósito de contar con un registro digital que me facilite la posterior transcripción y análisis de la información, misma que será utilizada con fines exclusivos al contexto del presente estudio. Una vez realizada la transcripción, usted recibirá una copia de la misma para obtener su visto bueno.

1. ¿Cómo definiría usted el clima organizacional?
2. ¿Qué valoración tiene del estado de salud emocional de los docentes que atienden su carrera?
3. ¿Cuál es su valoración del nivel de motivación de los docentes?
4. ¿Considera que el personal docente de su carrera se muestra comprometido con los principios y valores institucionales?
5. ¿Cómo valora el liderazgo en el Departamento de Pedagogía?
6. ¿Qué factores motivan o desmotivan a los docentes?
7. ¿Cómo afecta el estrés laboral el desempeño de los docentes?
8. ¿Qué políticas de estímulo y recompensa se implementan en la carrera bajo su coordinación con los docentes asignados?
9. ¿Qué nivel de satisfacción pueden tener los docentes en el Departamento de Pedagogía?
10. ¿Cómo son manejados los conflictos en la carrera bajo su coordinación?
11. ¿Qué valores se practican en el ambiente de trabajo con sus docentes asignados?

12. ¿Qué nivel de cooperación existe entre los docentes para el desarrollo del trabajo?
13. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted identifica en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?
14. ¿Cuáles son las principales debilidades que usted identifica en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?
15. ¿Qué otro comentario desea agregar al respecto del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?

“Muchas gracias por su cooperación”



Guía de pautas para Grupo Focal con Docentes

I. INTRODUCCIÓN

Estimados Docentes: Para fines de recopilación de información relativa al proceso de la tesis para obtener el título de Máster en Administración y Gestión de la Educación, dada su experiencia y trayectoria en dicha unidad, de la manera más atenta solicito de su apoyo en el desarrollo del presente grupo focal orientado al análisis del clima organizacional en esta unidad académica. Se les agradece de antemano su generosa colaboración.

II. OBJETIVOS

- f) Determinar las principales características del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.
- g) Identificar las principales fortalezas y debilidades que se presentan en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía.

III. DATOS GENERALES

Cantidad de participantes: _____

Fecha: _____ Lugar y hora de la entrevista: _____

IV. DESARROLLO

El presente instrumento proporciona una serie de pautas para el desarrollo del grupo focal o grupo de discusión donde el entrevistador será el moderador con la guía de preguntas establecidas a las cuales se les solicita responder efectivamente. La finalidad de este instrumento es obtener información clave para describir las características, fortalezas y debilidades del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e

Idiomas de la UNAN-Managua, desde el punto de vista de los Coordinadores de Carrera que se desarrollan en dicha unidad.

Según Chávez (2015), el clima organizacional “se compone de variables físicas y psicosociales que son percibidas por cada uno de los miembros de una organización, las cuales influyen en la efectividad del desarrollo potencial de aprendizaje” (p. 11).

El tiempo de duración previsto para el grupo focal será de 60 minutos y solicito su permiso para realizar grabación de la misma, con el propósito de contar con un registro digital que me facilite la posterior transcripción y análisis de la información, misma que será utilizada con fines exclusivos al contexto del presente estudio. Una vez realizada la transcripción, usted recibirá una copia de la misma para obtener su visto bueno.

1. ¿Cómo define usted el clima organizacional?
2. ¿Cómo valora el estado de salud emocional de los docentes del Departamento de Pedagogía?
3. ¿Cuál es su valoración del nivel de motivación de los docentes del Departamento de Pedagogía?
4. ¿Considera que el personal docente del Departamento de Pedagogía está comprometido con los principios y valores institucionales?
5. ¿Cómo valora el liderazgo en el Departamento de Pedagogía?
6. ¿Qué factores motivan o desmotivan a los docentes del Departamento de Pedagogía?
7. ¿Cómo afecta el estrés laboral el desempeño de los docentes?
8. ¿Qué políticas de estímulo y recompensa se implementan para los docentes del Departamento de Pedagogía?
9. ¿Qué nivel de satisfacción tienen los docentes en el Departamento de Pedagogía en su ambiente de trabajo?
10. ¿Cómo son manejados los conflictos en el Departamento de Pedagogía?
11. ¿Qué valores se practican en el ambiente de trabajo de los docentes del Departamento de Pedagogía?

12. ¿Qué nivel de cooperación existe entre los docentes para el desarrollo de sus funciones?
13. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted identifica en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?
14. ¿Cuáles son las principales debilidades que usted identifica en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?
15. ¿Qué otro comentario desea agregar al respecto del clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía?

“Muchas gracias por su cooperación”