Universidad Pedagógica Nacional
Francisco Morazán
Vice Rectoría de Investigación y Postgrado

Dirección de Postgrado

Maestría en Gestión de la Educación

TESIS DE MAESTRÍA

Valoración del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Sistema Presencial en la Sede Central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán

TESISTA
Lic. Ruth Carolina Raudales Urquía

ASESORA DE TESIS
M.Sc. Nelly Marina Maradiaga Morán

Tegucigalpa, julio de 2012

VALORACIÓN
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS DE LA
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
DEL SISTEMA PRESENCIAL
EN LA SEDE CENTRAL DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
FRANCISCO MORAZÁN

Universidad Pedagógica Nacional
Francisco Morazán

Vice Rectoría de Investigación y Postgrado

Dirección de Postgrado

Maestría en Gestión de la Educación

Valoración del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Sistema Presencial en la Sede Central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán

Tesis para obtener el título de Máster en Gestión de la Educación

Tesista

Lic. Ruth Carolina Raudales Urquía

Asesora de Tesis

M.Sc. Nelly Marina Maradiaga Morán

Tegucigalpa, julio de 2012

AUTORIDADES

MAE. DAVID ORLANDO MARÍN LÓPEZ
Rector

M.Sc. HERMES ALDUVÍN DÍAZ LUNA
Vicerrector Académico

M.Sc. RAFAEL BARAHONA LÓPEZ
Vicerrector administrativo

Ph.D. YENNY AMINDA EGUIGURE TORRES
Vicerrectora de Investigación y Postgrado

M.Sc. GUSTAVO ADOLFO CERRATO PAVÓN
Vicerrector del CUED

M.Sc. CELFA IDALISIS BUESO FLORENTINO
Secretaria General

Ph.D. JENNY MARGOTH ZELAYA MATAMOROS

Directora de Postgrado

Tegucigalpa, julio de 2012

Esta tesis fue aceptada y aprobada por la Terna Examinadora nombrada por la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, como requisito para optar al grado académico de Máster en Gestión de la Educación.

Tegucigalpa, 17 de julio de 2012

M.Sc. Ana Isabel Marcía Sánchez
Examinadora-Presidente

M.Sc. Nelly Marina Maradiaga Morán
Examinadora

Dra. Dania María Orellana López
Examinadora

Ruth Carolina Raudales Urquia
Tesista

DEDICATORIA

Esperando que el presente trabajo de investigación, contribuya a la toma de decisiones en el proceso de mejoramiento del clima organizacional de las unidades académicas del sistema presencial de la Facultad de Ciencia y Tecnología en la sede central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, dedico esta tesis a:

- *Dios Todopoderoso por que me dio la oportunidad de llegar hasta el final de mi estudio.*
- *Mi familia*
- *Mi hijo por ser la inspiración para superarme*
- *Mi asesora*
- *Jefes, Secretarios y Docentes de los Departamentos Académicos de la FACYT*
- *Mis compañeros y amigos*

ÍNDICES

Índice General

N°	Contenido	Página
	Dedicatoria	7
	Introducción	14
Capítulo 1. Construcción del Objeto de Estudio		17
1.1	Planteamiento del problema	17
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo general	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	Preguntas de investigación	18
1.4	Justificación	19
Capítulo 2. Marco Teórico		22
2.1	Clima organizacional	22
2.1.1	Conceptualización del clima organizacional	22
2.1.2	Cultura organizacional y clima organizacional	35
2.1.3	Características del clima organizacional	37
2.1.4	Dimensiones del clima organizacional	44
2.1.5	Aspectos de la organización que favorecen o dificultan el clima organizacional	47
2.2	Antecedentes, estructura y gestión académica y administrativa de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	52
2.2.1	Antecedentes de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán	55
2.2.2	Conceptualización y antecedentes de los departamentos académicos	55
2.2.3	Estructura organizativa de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán	59
2.2.4	Gestión académica y administrativa del personal docente en la UPNFM	64

Capítulo 3. Marco Metodológico		68
3.1	Diseño del estudio	68
3.2	Alcance del estudio	68
3.3	Variables	68
3.4	Población y muestra	69
3.5	Técnica de recolección de datos	70
3.6	Proceso de análisis de la información	72
Capítulo 4. Presentación y Análisis de Resultados: Valoración del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM		74
4.1	Valoración de las dimensiones del clima organizacional	74
4.1.1	Dimensión estructura del clima organizacional	76
4.1.2	Dimensión responsabilidad del clima organizacional	78
4.1.3	Dimensión recompensa del clima organizacional	80
4.1.4	Dimensión relaciones del clima organizacional	82
4.1.5	Dimensión cooperación del clima organizacional	84
4.1.6	Dimensión conflictos del clima organizacional	86
4.1.7	Dimensión identidad del clima organizacional	88
4.1.8	Caracterización general del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT	90
4.2	Percepciones de los docentes, jefes y secretarios de las unidades académicas de la FACYT sobre los aspectos que favorecen o dificultan el clima organizacional	92
4.2.1	Aspectos que favorecen el clima organizacional de los departamentos académicos de la FACYT	92
4.2.2	Aspectos que dificultan el clima organizacional de los departamentos académicos de la FACYT	94
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones		96
5.1	Conclusiones	96
5.2	Recomendaciones	98
	Referencias	100
	Anexos	106

Índice de Tablas

N°	Nombre de la tabla	Página
Tabla N° 1	Definiciones de clima organizacional	34
Tabla N°.2	Relación entre cultura y clima organizacional	36
Tabla N° 3	Resumen de las Características subjetivas del clima	39
Tabla N° 4	Resumen de las Características objetivas del clima	43
Tabla N° 5	Dimensiones del clima organizacional según diferentes autores	45
Tabla N° 6	Tipos de clima según el tipo de liderazgo	49
Tabla N° 7	Antecedentes de los departamentos de la Facultad de Ciencia y Tecnología del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	57
Tabla N° 8	Clasificación del personal docente de la UPNFM según, tiempo de dedicación, cargo y modalidad de desempeño	65
Tabla N° 9	Operacionalización de la variable clima organizacional	69
Tabla N° 10	Generalidades del grupo estudiado	70
Tabla. N° 11	Resultados de estadísticos de confiabilidad	71
Tabla N° 12	Categorías y porcentajes para cada tipo de clima organizacional	73
Tabla N° 13	Porcentaje para cada dimensión de acuerdo al número de ítem	73
Tabla N° 14	Valoración para la dimensión estructura del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	76
Tabla N° 15	Valoración para la dimensión responsabilidad del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	78
Tabla N° 16	Valoración para la dimensión recompensa del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	80
Tabla N° 17	Valoración para la dimensión relaciones del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	82
Tabla N° 18	Valoración para la dimensión cooperación del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	84

Tabla N° 19	Valoración para la dimensión conflictos del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	86
Tabla N° 20	Valoración para la dimensión identidad del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	88
Tabla N° 21	Caracterización general del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	90
Tabla N° 22	Aspectos que favorecen el clima organizacional en las unidades académicas de la FACYT	92
Tabla N° 23	Aspectos que dificultan el clima organizacional en las unidades académicas de la FACYT	94

Índice de Figuras

N°	Nombre de las figuras	Página
Figura N° 1	Enfoque sistémico o interaccionista del clima	54
Figura N° 2	Organigrama institucional de la UPNFM	61
Figura N° 3	Estructura Académica de la FACYT	63

Índice de Gráficos

N°	Nombre del gráfico	Página
Gráfico N° 1	Valoración para la dimensión estructura del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	77
Gráfico N° 2	Valoración para la dimensión responsabilidad del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	79
Gráfico N° 3	Valoración para la dimensión recompensa del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	81
Gráfico N° 4	Valoración para la dimensión relaciones del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	83
Gráfico N° 5	Valoración para la dimensión cooperación del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	84
Gráfico N° 6	Valoración para la dimensión conflictos del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	86
Gráfico N° 7	Valoración para la dimensión identidad del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	88
Gráfico N° 8	Caracterización general del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM	91
Gráfico N° 9	Aspectos que favorecen el clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT	93
Gráfico N° 10	Aspectos que dificultan el clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT	95

Índice de Siglas

Sigla	Significado
CES	Consejo de Educación Superior
CIIE	Centro de Investigación e Innovación Educativas
CUED	Centro Universitario de Educación a Distancia
CURCEIBA	Centro Universitario Regional de La Ceiba
CURSPS	Centro Universitario Regional de San Pedro Sula
DTAT	Departamento de Tecnología de Alimentos y Textiles
ESAN	Educación en Seguridad Alimentaria y Nutricional
ESPFM	Escuela Superior del Profesorado Francisco Morazán
ETH	Educación Técnica para el Hogar
ETI	Educación Técnica Industrial
FACYT	Facultad de Ciencia y Tecnología
FAHU	Facultad de Humanidades
FID	Formación Inicial de Docentes
IMCOC	Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas
INIEED	Instituto de Investigación y Evaluación Educativa
INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OPS	Organización Panamericana de la Salud
SPSS	Programa Estadístico informático usado en las Ciencias Sociales (en inglés Statistical Package for the Social Sciences)
SICEVAES	Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación Superior
TAT	Tecnología de Alimentos y Textiles
UMCE	Unidad de Medición de la Calidad Externa
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
UNA	Universidad Nacional de Agricultura
UPNFM	Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
VRAC	Vice Rectoría Académica
VRAD	Vice Rectoría Administrativa
VRIP	Vice Rectoría de Investigación y Postgrado

INTRODUCCIÓN

Este estudio pretende revelar las percepciones que tienen los actores educativos (docentes, jefes y secretarios académicos) de los departamentos de la Facultad de Ciencia y Tecnología (FACYT), del sistema presencial de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) en la sede central sobre el clima organizacional en dimensiones como: estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, conflictos e identidad.[1]

El interés sobre los estudios del clima organizacional ha aumentado en los últimos tiempos, debido a los beneficios que implica conocer el ambiente en el que se trabaja en las instituciones. Estos estudios han señalado que uno de los aspectos claves que influyen en el funcionamiento exitoso de una institución, es la existencia de un buen clima organizacional. No se excluyen de esta aseveración a las instituciones educativas en todos sus niveles. Pese a esto, en la UPNFM desde su fundación, no se han realizado estudios sobre las percepciones que el personal tiene acerca del clima organizacional; careciendo de la información requerida, para el establecimiento de las líneas de acción y hacer los cambios pertinentes en esa área para la propuesta de mejora.

En este contexto es que surge el siguiente problema:

¿Cómo valoran, los actores educativos (docentes, jefes y secretarios académicos), el clima organizacional que se manifiesta en las unidades académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del sistema presencial en la sede central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán?

[1] Dimensiones utilizadas por Litwin y Stringer (1967).

Los hallazgos obtenidos al responder a esta interrogante, permiten conocer la valoración del clima organizacional que tienen los actores educativos de la FACYT, lo que constituye un insumo en la toma de decisiones para fortalecer los aspectos favorables y establecer líneas de acción encaminadas a superar el ambiente desfavorable, lo que permitirá a las autoridades de la FACYT, a través del Consejo de Facultad, diseñar escenarios que conlleven al logro de niveles académicos altos y de resultados óptimos.

El presente estudio se desarrolló mediante la aplicación de un enfoque no experimental transeccional. Al ser no experimental se realizó sin manipular deliberadamente las variables. El diseño aplicado fue de tipo descriptivo. La variable investigada fue el clima organizacional, de la cual se derivan siete dimensiones con sus respectivos indicadores, que fueron objeto de medición.

El grupo de estudio lo conformaron 36 docentes, 5 jefes y 5 secretarios académicos de los departamentos académicos de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM. Esta muestra se seleccionó de forma no probabilística. Para recolectar los datos se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert. A los datos obtenidos en la validación de este instrumento, se les aplicó un análisis de fiabilidad denominado "Alfa de Cronbach", en el cual se obtuvo una puntuación de .835; dato que refleja una alta confiabilidad.

El análisis estadístico se realizó mediante el paquete estadístico SPSS (en inglés Statistical Package for the Social Sciences) versión N° 15, en el cual se aplicaron estadísticos descriptivos y tablas personalizadas; luego se crearon los gráficos en el programa Microsoft Office Excel 2007. Para la construcción de este documento se han desarrollado los siguientes capítulos:

En el capítulo 1. **Construcción del objeto de estudio**, incluye el planteamiento del problema, el problema de investigación; el objetivo general y los objetivos específicos y las preguntas de investigación. Además contempla la justificación e importancia del estudio, donde se señalan los argumentos que hacen necesario el desarrollo de la investigación y sus aportes.

El capítulo 2. **Marco Teórico**, comprende el fundamento que sustenta la investigación. Las teorías expuestas corresponden a investigadores que han tenido gran experiencia en el tema de clima organizacional.

El capítulo 3. **Marco Metodológico**, incluye aspectos como el tipo de estudio y el diseño; las variables; la población y la muestra; la técnica de recolección de datos (Escala Likert) y al final, el proceso de análisis. En este último apartado se especifican las dimensiones del clima organizacional, debidamente operacionalizadas, consideradas en el estudio y las técnicas utilizadas en el análisis de los resultados.

En el capítulo 4. **Presentación y Análisis de resultados: valoración del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM,** se determina si el clima organizacional existente es favorable o desfavorable en cada una de las dimensiones investigadas.

En el capítulo 5. Se plantean las **Conclusiones y Recomendaciones,** como resultado del análisis de los datos empíricos a la luz de las bases teóricas que sustentan la investigación.

CAPÍTULO 1.CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el desarrollo del presente estudio se plantea la siguiente pregunta problema de investigación:

¿Cómo valoran, los actores educativos (jefes, secretarios académicos y docentes), el clima organizacional que se manifiesta en las unidades académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del sistema presencial en la sede central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general:

Conocer la valoración que tienen los actores educativos (docentes, secretarios académicos y jefes) del clima organizacional que se manifiesta en las unidades académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del sistema presencial en la sede central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Caracterizar el clima organizacional que se manifiesta actualmente en las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM, a través del análisis de las dimensiones del clima organizacional.

- Establecer las percepciones que tienen los actores educativos (docentes, secretarios académicos y jefes) acerca del clima organizacional que predomina en las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM.

- Identificar los aspectos que favorecen o dificultan el clima organizacional en las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM a la luz de los paradigmas en boga.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo se caracteriza el clima organizacional en las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM, a través del análisis de las dimensiones del clima?

- ¿Cuáles son las percepciones que tienen los actores educativos (docentes, secretarios académicos y jefes) acerca del clima organizacional que se manifiesta en las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM?

- ¿Qué aspectos favorecen o dificultan el clima organizacional en las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Los estudios de clima organizacional revisten gran importancia porque aportan a las empresas e instituciones en general, información relevante sobre las percepciones e ideas positivas o negativas, que tienen las personas del entorno de la organización para la cual trabajan. Tal como lo plantea Seisdedos (2007 s/p), "el interés sobre las investigaciones del clima organizacional, se ha venido incrementando en los últimos años […]. Este interés se debe a los beneficios que trae como consecuencia, conocer el ambiente en el que operan las organizaciones para la elaboración de nuevos planes estratégicos de mejora".

Diversos estudios han demostrado que uno de los factores que determinan el funcionamiento adecuado en una institución es la existencia de un buen clima organizacional, con el fin de lograr la eficiencia y la productividad. Sin embargo, desde la fundación de la UPNFM, no se han realizado estudios sobre las percepciones que el personal administrativo, docente y directivo tienen acerca del clima organizacional de sus respectivas unidades; careciendo entonces, de la información requerida para el establecimiento de las líneas de acción en esta área y hacer los ajustes necesarios en su Plan Operativo Anual.

De acuerdo al Art. 7 del Reglamento del Estatuto, "la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán tiene como misión fundamental preparar a nivel superior, los cuadros docentes, técnicos y administrativos que requiera la educación nacional en sus niveles pre básico, básico, medio y superior. Los esfuerzos de la UPNFM se orientan hacia la preparación de un profesional que

logre impulsar, simultáneamente, la ciencia, la tecnología, la cultura y el arte para integrarse eficientemente al proceso de desarrollo que requiere el país" (2005, p.3).

Según el Art. 47 del Estatuto de la UPNFM (2002, p. 47) para cumplir sus objetivos, la UPNFM funcionará con las siguientes Facultades: a) De Ciencia y Tecnología, que comprende los Departamentos de: Ciencias Naturales, Ciencias Matemáticas, Educación Comercial, Educación Técnica Industrial y Tecnología de Alimentos y Textiles; b) De Humanidades que comprende los Departamentos de: Arte, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales, Letras y Lenguas y Educación Física.

El Estatuto (2002) establece que "Las Facultades son las unidades académicas responsables de fomentar el rigor científico en el estudio de las disciplinas correspondientes en los aspectos de docencia, investigación y extensión, así como de dirigir, coordinar, supervisar y evaluar periódicamente la correcta ejecución del trabajo que realizan las unidades académicas afines procurando su desarrollo". (Art.46, p. 46). Desde esta perspectiva las Facultades resultan ser, los ejes esenciales que sustentan la vida académica de la institución.

Al analizar la misión fundamental de la UPNFM, los objetivos que desarrolla a través de sus facultades, el crecimiento poblacional, la diversidad de carreras y de niveles de formación, así como el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión; se visualiza que el quehacer universitario de los administrativos, docentes y directivos, es una actividad compleja; por lo que se requiere de la existencia de un buen clima organizacional en sus diferentes dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, conflictos e

identidad); ya que la excelencia de las instituciones exitosas, se refleja en la manera cómo las personas se conducen, toman decisiones, se interrelacionan con los demás, desempeñan sus funciones, manejan sus emociones y superan sus debilidades, con el fin de lograr de manera óptima las metas institucionales.

En este marco, el estudio sobre valoración del clima organizacional, intenta indagar sobre las percepciones que tiene el colectivo (docentes, secretarios académicos y jefes de departamento) de las cinco unidades académicas de la FACYT con el propósito de fortalecer los aspectos que conducen a un clima favorable y centrar la atención en los aspectos que presentan mayores deficiencias, proponiendo algunas recomendaciones que permitan hacer los cambios para mejorar el clima organizacional.

Los resultados obtenidos en este estudio, permitirán desarrollar una cultura de medición del clima organizacional de manera permanente; lo cual motivará a la ampliación y profundización de estos estudios en la UPNFM. Asimismo se podrán hacer propuestas para fortalecer los hallazgos positivos y superar las debilidades a través del diseño de diagnósticos y formulación de proyectos que formen parte del Plan Operativo Anual (POA) de la FACYT, para la exitosa conducción y motivación del recurso humano de las cinco unidades académicas, que conlleven a altos niveles de eficiencia en el desempeño y por ende, a la mejora de los servicios educativos que ofrecen; lo que se puede lograr, con la existencia de un clima organizacional positivo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Conceptualización del clima organizacional

Para comprender lo que significa **Clima Organizacional**, se puede empezar deconstruyendo este concepto, para lo cual se formulan las siguientes preguntas: ¿qué es clima?, ¿qué se entiende por organizacional?, fundamentalmente ¿qué es clima organizacional?

¿Qué es clima?

El Diccionario de la lengua española, (2001) indica que la palabra clima procede del vocablo latino *clima,* derivado del griego κλίμα que se refiere al conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región.

El clima comprende los valores relacionados con los elementos del tiempo atmosférico en una región determinada en un período específico, principalmente: temperatura, humedad, presión, viento y precipitaciones. Estos valores se obtienen con la recopilación de forma metódica de la información meteorológica, durante períodos representativos.

Se considera que el clima es un sistema complejo por lo que su comportamiento es difícil de predecir; hay tendencias a largo plazo debidas a variaciones sistemáticas como la concentración de los gases de efecto invernadero causadas por la alta contaminación ambiental; el calentamiento global provocado por la radiación solar

retenida en la atmósfera terrestre, entre otros. Asimismo, existen fluctuaciones poco predecibles del tiempo atmosférico.

A partir de los conceptos de clima anteriormente revisados, se puede visualizar que el clima es un sistema complejo, que su comportamiento es difícil de predecir y que es susceptible a variaciones sistemáticas a través del tiempo, cuya información se puede recopilar estadísticamente. Además posee condiciones y elementos que lo caracterizan.

En la actualidad, el término clima se aplica también para describir el ambiente en las organizaciones. A continuación se presentan brevemente los antecedentes del concepto.

Las primeras nociones relacionadas con el ambiente de trabajo de las personas, según la bibliografía revisada, se le atribuyen al sociólogo Elton Mayo (1880 – 1949) de la universidad de Harvard por su famoso experimento "Hawthorne"[2], realizado entre 1923 y 1924, que demostraba que una mejora en las condiciones de trabajo incrementaba la productividad (Udaondo, 1992).

John Lavine y Daniel Wackman (1992, p. 97) de acuerdo con Udaondo, expresan que Mayo y sus colegas, comprobaron que lo que permanecía constante era la particular atención que se daba al comportamiento de los trabajadores en los grupos. Basándose en estas experiencias, Mayo expuso el principio del efecto Hawthorne: prestar especial atención a las personas con frecuencia tiene como resultado un aumento de

[2] Esta investigación, actualmente es conocida como estudios Hawthorne, realizada en una planta de cables telefónicos de la Western Electric Company, ubicada en un pueblecito que dará nombre a dichos estudios, cerca de la ciudad de Chicago. Información más detallada sobre estas investigaciones se puede encontrar en:
a) E. Mayo (1977, orig. 1933) Problemas sociales de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva Visión. b) E. Fernández (2010, p. 27-29) Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar 1ª Ed. Madrid, España.

su esfuerzo y su productividad, incluso si esa mayor atención va acompañada de un empeoramiento de las condiciones laborales (disminución de salario, entorno físico, mayor número de horas de trabajo, etc.).

A todas esas condiciones del entorno laboral que intervienen en el rendimiento de los trabajadores en los últimos años, se le ha denominado clima. El origen de las investigaciones de clima provienen de la crítica al paradigma clásico de las organizaciones[3] y de los hallazgos de la investigación anglosajona sobre la eficacia escolar; la misma mostró el efecto del clima sobre la calidad, la equidad y otros logros no cognitivos (Fernández, 2007).

Estos trabajos experimentales son importantes para las ciencias sociales y la psicología de las organizaciones porque contribuyen a explicar el comportamiento humano. (Rodríguez, Díaz, Fuentes, Martín, Montalván, Sánchez y Zarco, 2004).

La primera definición de clima que aparece fue propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit, en 1938 en el marco de un experimento hecho con escolares de 10 a 11 años de edad (Reicher y Schneider, 1990; Denison, 1996 citados en Fernández, 2007). El objetivo del estudio consistía en describir cómo afectaban los estilos de liderazgo en el comportamiento individual de los participantes en el experimento.

Hellriegel y Slocum (1974) definen el clima como el "conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas y

---

[3] El paradigma clásico busca la máxima eficiencia ubicando "el hombre correcto en el puesto correcto", haciendo especial énfasis en la orientación de las tareas y privilegiando la dimensión económica del hombre (*Homo Economicus*). Los proponentes principales de este paradigma son: "Adam Smith: la mano invisible y las virtudes de la división del trabajo; Frederick W. Taylor y la escuela de la administración científica; Henry Fayol con sus principios, funciones y el proceso administrativo; Max Weber con el tipo ideal de organización: la burocracia; y Elton Mayo y las ciencias del comportamiento organizacional." (Zapata, Vargas y Crespo, 2006, p. 60)

que pueden ser inducidos por la forma en que la organización o sus subsistemas, o ambos, tratan con sus miembros y su entorno." (p. 256).

Fernández y Díaz (2004) definen el clima como el "conjunto de aspectos visibles e invisibles, tangibles e intangibles, que están presentes en un lugar determinado y que influye en los comportamientos." (p. 254).

Considerando los conceptos de clima de diferentes autores, se puede afirmar que:

El clima es una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización, el cual comprende un conjunto de aspectos, elementos o atributos, palpables e impalpables, medibles estadísticamente, que pueden ser percibidos por los miembros que comparten un mismo contexto laboral.

¿Qué se entiende por organizacional?

Continuando con la deconstrucción del concepto de "Clima Organizacional", se procede a revisar el término "organizacional".

El vocablo "Organizacional" se deriva de organización, y ésta "de *organon* órgano. Reunión de las diferentes partes que componen un ser organizado ó de las leyes que lo rigen. Se usa también esta palabra para expresar la estructura de una sola parte de los cuerpos vivos […]" (Risueño, 1833, p. 373).

En su origen etimológico, el término "organización" procede de un neologismo latino, "organisatio", que había ya empleado la medicina desde el siglo XIV para designar el tipo de constitución o de generación de los cuerpos naturales y se encuentra ligado al concepto de "organum". Pero el término no se difunde hasta el siglo XVIII sobre todo en relación con las ciencias biológicas [...] pues sólo se emplea

en sentido metafórico, estableciendo una analogía entre los "órganos" del cuerpo biológico y los órganos o instrumentos del cuerpo social ordenado (Rodríguez de Rivera, citado por Mayol, 2007).

Al revisar la literatura, los autores coinciden en que definir el término organización resulta muy difícil por la complejidad que encierra.

Así lo expone Rodríguez en su obra Psicología de las organizaciones:

> Tratar de definir un concepto tan complejo y con tantas dimensiones o aristas como es la organización nos plantea ciertos problemas, pues cuando hablamos de organización podemos estar refiriéndonos a organización social en su sentido más genérico o, por el contrario, a organización familiar, económica, empresarial, política, religiosa, deportiva, militar, educativa, sindical, etc. […] si bien las principales contribuciones a la comprensión de las organizaciones provienen, a juicio de la mayoría de los autores, de las llamadas ciencias del comportamiento.
> Es difícil, por tanto, encontrar unas características comunes en las definiciones existentes sobre el concepto de organización, al menos desde los últimos veinticinco o treinta años, debido, quizá, a la complejidad de criterios existentes. Las razones, según Pfeffer (1981), pueden residir en que los autores se forman en distintas épocas, estudian distintos departamentos y desarrollan sus obras en lugares también diversos (Rodríguez, et al. 2004, pp. 74-75).

A partir de las explicaciones anteriores, es necesario aclarar que las definiciones de organización perfiladas en este trabajo, están basadas en el enfoque humanista, debido a que sus precursores[4]: a) centraron sus estudios en el cómo deben actuar los responsables de una empresa para motivar a los empleados en el logro de un buen desempeño para alcanzar los objetivos de la organización y b) reconocieron la importancia que tiene el factor humano para el éxito de una organización. (Fernández, 2010, p. 27).

[4] Aunque hubo varias personas a comienzos del siglo XX que valoraban la importancia del factor humano para el éxito de una organización, dos sobresalen como los principales promotores del enfoque: Mary Parket Follet (1868-1933) y Chester Barnard (1886-1961).

Las primeras indagaciones relacionadas con el ambiente de trabajo se basan en los estudios Hawthorne, lo que hace suponer que de ahí resurge el concepto de organización. Para Pugh (1966, s/p) los resultados del estudio Hawthorne condujeron a una serie de conclusiones importantes:

> a) el esfuerzo realizado por el trabajador no está determinado por su fortaleza física, sino por su capacidad social;
> b) las gratificaciones no económicas son importantes en la motivación y satisfacción de los trabajadores, que reaccionan en el trabajo como grupo y no como individuos;
> c) el líder no es necesariamente la persona oficialmente designada, sino que surge de manera informal dentro del grupo;
> d) el supervisor efectivo está centrado en el empleado y no centrado en el trabajo, es decir, considera su trabajo como algo para entenderse con seres humanos y no únicamente como una tarea a realizar, y
> e) la comunicación y la participación en la toma de decisiones constituyen las gratificaciones más significativas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso de las personas (Citado por Fernández 2010, p. 29).

En cada una de las aseveraciones anteriores, se percibe que los factores sociológicos y psicológicos eran de importancia capital en la determinación de la producción y satisfacción de los trabajadores, lo que ha servido de cimiento para establecer lo que hoy se conoce como organización.

Al respecto, "Follet (1941) estaba convencida de que nadie puede llegar a ser una persona completa si no es miembro de un grupo, ya que sólo en ese contexto descubre su naturaleza real y obtiene su verdadera libertad" (Fernández, 2010, p. 29).

Por su parte, Barnard (1938, citado por Fernández, 2010, p. 30) definió la organización como "un sistema de actividades conscientemente coordinadas de las fuerzas de dos o más personas dispuestas a contribuir con su acción para alcanzar un propósito común".

Rodríguez (et al. 2004, pp. 79-80) sugiere algunas características que ayudan a definir la organización en la época actual en el siguiente concepto:

> Un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, constituye una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la componen y es la imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad.

Varios autores han agregado nuevos elementos, relacionados con la capacidad del grupo de auto dirigirse para alcanzar objetivos comunes.

Es así que Alles (2011, p. 301) define a la organización como el: "Conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado".

Para agregar una última nota a las definiciones anteriores, se presenta una propuesta de Castillo Clavero y Tous Zamora (1992, s/p), la cual sintetiza muchas de las definiciones de organización que se han encontrado en la literatura:

> Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. (Citado por Alegre y Galve, 2000, p. 48).

¿Qué es clima organizacional?

Desarrollados los conceptos de clima y organizacional se procede a revisar los aportes de diferentes autores relacionados con **"Clima Organizacional".** Para entender mejor este concepto es necesario subrayar algunos puntos importantes:

- El clima organizacional "está condicionado tanto por los individuos que integran la organización como por el funcionamiento interno y las normativas de la organización." (F. Gan y G. Berbel. 2007, pp. 169 - 170).

- Cuando se habla de clima organizacional, puede hacerse de manera singular cuando concierne al conjunto de la agrupación, institución o empresa; o bien hablar de clima en plural ("climas") al identificar distintos climas, dependiendo de las personas/equipo y liderazgo y el modo de funcionamiento en las distintas áreas o departamentos que la componen.

- Si bien, cultura organizacional y clima organizacional encarnan la vida de la organización en su medio interno y externo, el clima pone énfasis en las características del medio interno. La cultura atiende principalmente los factores de relación con el entorno en que se encuentra inmersa la organización. Asimismo el clima suele ser menos permanente en el tiempo (cambiante), en función de las variables (económicas, políticas, sociales, nivel de incentivos, motivación, confianza, recompensa) que influyen en las condiciones de trabajo de las personas.

Hoy en día, la literatura especializada sobre clima organizacional establece una gama de definiciones; dependiendo del interés para lo cual se estudia. El concepto clima laboral, organizacional, o empresarial (usado indistintamente) es concebido desde diversos enfoques y perspectivas teóricas. Cada autor establece una definición acorde al origen y a la condición que la determinan.

Sin intención de menoscabar el aporte de otros enfoques, las definiciones expuestas en esta investigación proceden de las ciencias de la conducta humana o ciencias del comportamiento, especialmente de la Sociología y la Psicología.

A continuación se comienza definiendo el clima organizacional en un contexto general, en seguida se desarrollan algunas definiciones desde tres miradas teóricas, a

saber: clima definido como un atributo de la organización; clima definido como un atributo de las percepciones de los miembros de la organización y clima definido como una interacción entre los diversos componentes de la organización (clima de la organización como un sistema social).

Clima definido en un contexto general

Una definición general de clima organizacional es la que se encuentra en el Diccionario de Recursos Humanos, *Organización y Dirección*: "Un Conjunto de características del entorno interno o externo de la organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a la organización." (Fernández-Ríos, 1999, p. 162).

Asimismo, Forehand y Gilmer (1964, citado por Gan y Berbel, 2007, p. 173) consideran que el clima organizacional "es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones".

Littwin y Stringer (1982, p.103) conceptuaron clima organizacional como"el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un medio organizacional dado".

Clima organizacional definido como un atributo de la organización

El clima organizacional es definido como atributo de la organización cuando el conjunto de características de la organización influyen en las percepciones que los

miembros establecen sobre el clima. Al respecto, Tagiuri (en Tagiuri y Litwin, 1968) definieron el clima como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que a) es experimentado por sus miembros; b) influye en el comportamiento, y c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.

Desde esta perspectiva Idalberto Chiavenato (1975, citado por C. Méndez, 2006, p. 33) señala que:

> El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).

Clima organizacional definido como un atributo de las percepciones de los miembros de la organización

A partir de esta mirada teórica, Cinco Días (2000), entiende por clima organizacional "aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo; esto es, todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales e informales […] que influyen positiva o negativamente en su rendimiento" (Citado por Fernández, 2001, pp. 212 - 213).

Para Poole (1985, citado por Gan y Berbel, 2007, p. 175) el clima como atributo de la persona es considerado como un "conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones

entre los individuos y el entorno de la organización". Según él, cada persona en la organización percibe y describe el clima según sus propias percepciones.

Manuel Silva (1996, citado por Gan y Berbel, 2007, p. 174) considera que las personas "Forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado), y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente."

Clima organizacional definido como una interacción entre los diversos componentes de la organización (clima de la organización como un sistema social)

Las perspectivas anteriores: clima concebido desde las características y cualidades organizativas y clima concebido desde la dimensión perceptiva individual, "no deben ser consideradas antagónicas sino más bien de mutua interacción a partir de la consideración del clima organizacional como cualidad estado de una organización, que circunscribe el ambiente de trabajo, en lo que se refiere a su situación laboral" (Fernández-Ríos, 2006, p. 162).

Méndez (2006) en su obra Clima organizacional en Colombia, integra elementos de ambas perspectivas y define el clima organizacional, como:

> El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y eficiencia en su trabajo (p. 108).

Friedlander y Margulies consideran el clima como un fenómeno de carácter social e interpersonal, donde el factor social influye en el proceso y desempeño de las tareas por parte de los empleados. (1969, citado por Méndez, 2006, p. 55)

Después de analizar las definiciones anteriores, se reconoce que en una organización existen diversos componentes de orden social, estructural, cultural y ambiental, que en su conjunto permiten al colectivo realizar cotidianamente sus tareas para alcanzar los objetivos trazados.

Considerando lo anterior, en este estudio, se concibe al clima organizacional, como:

El conjunto de características, tanto estructurales (normas, estrategias, objetivos y procesos) como sociales (tipo de relaciones, espíritu de ayuda, grado de tolerancia, lealtad y pertenencia) de la organización que facilitan o dificultan la labor que realizan sus miembros, determinan el grado de satisfacción laboral, e influyen en el logro de las metas de la organización.

Para tener un panorama de cómo se ha ido desarrollando el concepto de clima organizacional, se presenta en la tabla N° 1 a diversos autores, y la definición propuesta por cada uno de ellos. Como puede observarse, éste fue evolucionando según el uso dado en los diversos estudios. Aunque no se conoce una definición propuesta por Elton Mayo se identifica como uno de sus principales precursores por su importante estudio realizado en 1923.

Tabla N° 1: Definiciones de Clima Organizacional

Año	Autor	Aporte
1923 –1924	Elton Mayo	Principio del efecto Hawthorne: prestar especial atención a las personas con frecuencia tiene como resultado un aumento de su esfuerzo y su productividad, incluso si esa mayor atención va acompañada de un empeoramiento de las condiciones laborales.
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones.
1968	Tagiuri y Litwin	Propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización: a) es experimentado por sus miembros; b) influye en el comportamiento, y c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.
1968	Litwin y Stringer	El resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un medio organizacional dado.
1974	Hellriegel y Slocum	Conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización o sus subsistemas, o ambos, tratan con sus miembros y su entorno.
1975	Chiavenato	El medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).
1978	Litwin y Stringer	Filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones).
1985	Poole	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.
1999	Fernández-Rios	Conjunto de características del entorno interno o externo de la organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a la organización.
2006	Méndez	El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y eficiencia en su trabajo.
2012	Raudales	El conjunto de características, tanto estructurales (normas, estrategias, objetivos y procesos) como sociales (tipo de relaciones, espíritu de ayuda, grado de tolerancia, lealtad y pertenencia) de la organización que facilitan o dificultan la labor que realizan sus miembros, determinan el grado de satisfacción laboral, e influyen en el logro de las metas de la organización.

Fuente: Creación propia, 2012

2.1.2 Cultura organizacional y clima organizacional

Los conceptos de clima organizacional y cultura organizacional durante mucho tiempo han provocado controversia a la hora de ser definidos con claridad; ya que según Ashkanasy y Jackson (2001), cultura y clima comprenden, en términos generales, conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización.

En el Diccionario de recursos humanos se define la cultura organizacional, como:

> Conjunto de valores, creencias, actitudes, usos, hábitos y costumbres que caracterizan las relaciones interpersonales en el seno de una organización, así como los procedimientos materiales y recursos físicos de la organización que tienen entidad simbólica para sus miembros[…]. El termino cultura organizacional conocido también como cultura corporativa, se ha incorporado al vocabulario de las organizaciones a principios de los años ochenta. (Fernández-Ríos, 1999, p. 252).

Para Pumpin (1988, citado por Gan y Berbel 2007, p. 180) la cultura organizacional es entendida "como el conjunto de normas, valores y formas de pensar, de sentir y de actuar que son compartidas por los miembros que componen la organización".

Denison (1996) entiende como cultura organizacional, los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuestos, por otra parte, entiende como clima organizacional, el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento.

Es tan estrecha la relación entre ambos conceptos que da lugar a interpretar que el clima se engloba en la órbita de la cultura. La tabla N° 2 describe la relación existente entre la cultura organizacional y el clima organizacional.

Tabla N° 2: Relación entre Cultura y Clima Organizacional

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Es un constructo colectivo que comparten las personas sobre las características y/o atributos de la organización para la cual trabajan.	Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.
Su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todas las personas cumplen.	Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas.
Es resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas.	Es resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.
Tiene permanencia relativa en el tiempo.	Es susceptible de cambios en el corto tiempo.
Se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos (conciencia colectiva).	Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etcétera.
Desde la perspectiva de los procesos de interacción social puede ser considerada como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo.	Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor que resulta de los mismos.
Los atributos y características que resultan de su descripción establecen el marco que regula las relaciones sociales.	Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales.

Fuente: Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Méndez (2002, pp. 108-109).

De la información anterior se concluye:

Cultura organizacional y clima organizacional son conceptos complementarios: La cultura organizacional interviene, y a su vez es influenciada por la existencia del clima en la organización.

La cultura organizacional resulta ser un constructo originado por los comportamientos institucionalizados y es menos perceptible directamente que el clima. El clima organizacional se origina por las percepciones individuales lo que da lugar a diversas interpretaciones de la organización por parte de las personas.

La cultura organizacional es un constructo más estable. Por el contrario, el clima es menos permanente y cambiante en el tiempo de acuerdo a los factores subjetivos que influyen en las condiciones laborales (en las estructuras de la organización, en las actitudes e interacciones de sus integrantes).

La cultura organizacional no se califica, es una realidad en la que las personas forman parte y la legalizan con sus comportamientos. El clima organizacional puede ser medido y calificado; los calificativos de favorable/bueno/satisfactorio o, desfavorable/malo/insatisfactorio dependen de la calidad de las relaciones sociales.

2.1.3 Características del clima organizacional

En los estudios de clima organizacional se vislumbra que éste tiene ciertas características o componentes relacionados tanto con los intereses y necesidades individuales y colectivas de las personas que forman parte de la organización, así como con el contexto y las condiciones del lugar de trabajo (la infraestructura, los recursos e insumos, las formas y procedimientos de trabajo, etc.).

Así lo consideran Gan y Berbel (2007, p. 169), quienes plantean que el clima "adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una

organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales."

Consecuentemente, en este estudio, a los aspectos del clima relativos a los intereses y necesidades de las personas se les denominará, características subjetivas del clima organizacional y a los aspectos relativos al contexto laboral donde se desempeñan esas personas, se les denominará, características objetivas del clima organizacional.

Características subjetivas del clima organizacional (percepciones)

La literatura especializada indica que la percepción del individuo es un elemento fundamental para obtener información sobre las estructuras y los procesos del ambiente laboral. La mayoría de los investigadores sobre el tema, coinciden en que el clima organizacional puede medirse a través de las percepciones, esta coincidencia es muy importante, porque a través de la medición de las percepciones, se puede determinar si un clima es: favorable/ abierto, o, desfavorable/cerrado o neutro.

De acuerdo a Gan y Berbel (2007, p.189), dentro del clima organizacional se identifican los siguientes componentes subjetivos: autonomía, participación, liderazgo y comunicación, los cuales se describen a continuación.

Autonomía. Esta característica "es contraria y se polariza al componente control". La alta autonomía, se asocia con bajo control, y la baja autonomía con la acción de un amplio control.

Participación. Ésta "se polariza con la pasividad e indiferencia". Es importante señalar que cuando en la organización se carece, de las personas que dirijan y de los canales requeridos para gestionar adecuadamente los niveles de participación, éstos se neutralizan, e involuntariamente lleva a las personas a actuar con pasividad e indiferencia.

Liderazgo. El "liderazgo se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas." (p. 189) El liderazgo se polariza con la ausencia de liderazgo.

La comunicación. Esta característica se polariza con la mala comunicación o falta de comunicación. La comunicación es un ingrediente fundamental en la percepción del clima.

Tabla N° 3: Resumen de las Características Subjetivas del Clima

Característica	Descripción
Autonomía	Se polariza al componente control. La alta autonomía, se asocia con bajo control, y la baja autonomía con la acción de un amplio control.
Participación	Cuando en la organización se carece de las personas líderes y de los canales requeridos para gestionar adecuadamente los niveles de participación, éstos se neutralizan, e involuntariamente lleva a las personas a actuar con pasividad e indiferencia.
Liderazgo	El liderazgo se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.
Comunicación	Se polariza con la mala comunicación o incomunicación y es un ingrediente fundamental en la percepción del clima.

Características objetivas del clima organizacional (estructura)

Como se había mencionado antes, las características objetivas del clima organizacional están relacionadas con el funcionamiento de la organización. Para Gan y Berbel (2007, pp. 192) estas características comprenden:

Condiciones físicas adecuadas y prevención del lugar de trabajo. Con relación al aspecto de las condiciones físicas e infraestructura, las organizaciones están dando mucha importancia a los espacios de trabajo y a disciplinas como la ergonomía. Factores tales como, iluminación, ventilación, temperatura higiene, ruido, confort material, son considerados una prioridad en la gestión laboral; aunque al atenderlos satisfactoriamente los mismos no proporcionan una motivación especial, cuando son deficientes producen irritación y frustración, generando un clima organizacional desfavorable.

Remuneración o salario. "Para la inmensa mayoría de personas, su remuneración / salario tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo." (Gan y Berbel, 2007, p. 192).

El significado que tiene una retribución adecuada para las personas va más allá de lo meramente profesional, ésta representa un reflejo de su expectativa, no sólo laboral, sino también vital: la estimación que puede hacer sobre una retribución suficiente es tanto una proyección sobre su modo de vida y sus necesidades (personales, familiares y sociales), como sobre la tarea que realiza y su importancia para la organización.

Al respecto (Sherman y Bohlander, citados en Gan y Berbel, 2007, p. 192) expresan:

> La compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño o productividad, e incrementar el ausentismo, la rotación y otras formas de protesta pasiva, tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

El diseño de puestos de trabajo. Para el desarrollo de este tema, se plantea la siguiente pregunta: ¿Por qué resulta importante diseñar un puesto de trabajo?

Es importante señalar que el buen diseño de un puesto persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras y evitar así conflictos potenciales. De ahí que, los factores más relevantes que hay que considerar en el estudio y diseño de los puestos de trabajo son los siguientes:

- **Habilidades-competencias**: censo de las diferentes operaciones o tareas, y dentro de cada una las diferentes habilidades y competencias requeridas (de comunicación, de organización, de trabajo en equipo, etc.).

- **Identificación con las tareas**: análisis de los diferentes métodos y procesos de realización, de modo que puedan valorarse también los resultados finales. Lo que permite que los empleados se identifiquen con sus tareas, aumentando su grado de responsabilidad subjetiva y de motivación.

- **Significación de tareas**: grado de impacto que tiene el trabajo en otras personas. Los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la empresa, los compañeros, los clientes y la sociedad.

- **Responsabilidad/autonomía**: ser responsable de la labor desempeñada. Esta característica otorga a los empleados discrecionalidad y control sobre sus decisiones.

- **Retroalimentación**: información que se les da a los trabajadores sobre los grados de eficacia con los que están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación hay pocos motivos para la mejora.

- **Desafío**: evitar el aburrimiento. Demasiado desafío puede crear frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción, lo cual dependerá del perfil y capacidades del trabajador.

- **Enriquecimiento de tareas**: ofrecer libertad a los empleados, con suficiente cualificación, para innovar y desarrollar iniciativas.

Procesos, procedimientos y facilitadores. Cuando el trabajo se basa en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua, con la participación de los afectados, favorece un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. Asimismo, contar con los equipos y la tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo.

En la tabla N° 4 se presenta una descripción resumida de cada una de las características.

Tabla N° 4: Resumen de las Características Objetivas del Clima

Característica	Descripción
Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo	Con fines de prevención, las organizaciones deben atender, entre otras, la seguridad, para que no existan riesgos o que éstos sean mínimos. Asegurar la eficacia o efectividad, en cuanto a que los resultados respondan a los objetivos y contribuyan el bienestar o satisfacción: el trabajo debe tener efectos saludables para las personas que conforman la organización. Aspectos como: iluminación, ventilación, temperatura higiene, ruido, confort material, deben ser considerados una prioridad en la gestión laboral.
La remuneración o salario	La insatisfacción con la compensación obtenida por el trabajo, puede afectar el rendimiento en el trabajo y deteriorar el clima laboral, disminuir el desempeño, incrementar el ausentismo y ocurrencia de diferentes formas de protesta pasiva, como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.
El diseño de puestos de trabajo	El buen diseño de un puesto persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras y evitar conflictos potenciales. Los factores que hay que considerar en el estudio y diseño de los puestos de trabajo son: habilidades/competencias, identificación con las tareas, significación de tareas, responsabilidad/autonomía, retroalimentación, desafío, enriquecimiento de tareas.
Los procesos, procedimientos y facilitadores	El clima organizacional es favorable cuando el trabajo se basa en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua, en donde hay participación de los afectados y se cuenta con los equipos y la tecnología requerida.

Fuente: Creación propia (2012) con información consultada en Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. (Gan y Berbel, 2007, pp. 190 - 194)

2.1.4 Dimensiones del clima organizacional

Previamente se indicó que el significado de clima organizacional, tiene sus orígenes en el concepto de clima atmosférico, el cual, es un fenómeno complejo caracterizado por diversos factores que pueden ser medidos (temperaturas bajas o altas, tipos de lluvia, rapidez de los vientos, variaciones estacionales, entre otras). De la misma forma, el clima organizacional posee, aspectos o atributos observables y medibles que son propios de una organización en particular. En este estudio a esos aspectos observables y medibles del clima se le denominará "dimensiones del clima".

Para identificar el clima organizacional que existe o debería existir en una organización, los estudiosos del tema han establecido una serie de dimensiones, las que han clasificado acorde a los propósitos y/o naturaleza de sus estudios. Algunas dimensiones son comunes en estas clasificaciones tal es el caso de: la estructura, la comunicación, la autonomía, las relaciones laborales, la motivación, la responsabilidad, entre otras.

En la tabla N° 5 se presenta a los autores que proponen diversas dimensiones del clima organizacional.

Tabla N° 5: Dimensiones del Clima Organizacional según Diferentes Autores

Año/Autores	Dimensiones
(1969) Friedlander y Margulies	1. Desenganche: desconexión del grupo con la tarea 2. Obstáculos o trabas: rutina, ambiente no facilitador del trabajo. 3. Espíritu de trabajo: sentimiento de satisfacer necesidades y cumplir con la tarea 4. Intimidad o familiaridad: satisfacción de las relaciones sociales 5. Distanciamiento: relaciones formales e impersonales con el líder 6. Énfasis en la producción: supervisión cerrada, poca comunicación 7. Confianza e impulso: los directivos dan ejemplo y orientan a actuar con riesgo 8. Consideración: tratar como seres humanos a los subordinados
(1970 - 1972) Bowers y Taylor	1. Apertura a los cambios tecnológicos 2. Recursos humanos 3. Comunicación 4. Motivación 5. Toma de decisiones
(1973) Pritchard y Karasick	1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Nivel de recompensa 6. Relación o dependencia entre rendimiento y remuneración 7. Motivación para el rendimiento 8. Polarización del estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización de las decisiones 11. Apoyo
(1974) Lawler, Hall y Oldham	1. Competencia/eficacia o potencia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico/concreto 4. Orientación al riesgo 5. Impulsividad
(1967) Litwin y Stringer	1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Desafío 5. Relaciones 6. Cooperación 7. Estándares 8. Conflictos 9. Identidad

Fuente: Adaptación de Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (2010, pp. 58 -61) Chiang, M. Martín, Ma. José y Núñez, A.

Para los propósitos de este estudio, se consideraron siete de las nueve categorías incluidas en la clasificación de Litwin y Stringer (1967). Las dimensiones contempladas son: estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, conflictos, e identidad. Esta consideración se debe a que: "Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización." (Tejada, Giménez, Viladot, Gan, Fandos, Jiménez y Gonzales, 2007, p. 213).

A continuación se describe cada una de las dimensiones seleccionadas.

Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización, acerca del estilo administrativo, competencia, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia y recursos.

Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. El grado de compromiso para la búsqueda de la mejora continua a través del desarrollo de habilidades y conocimientos que les permita lograr altos estándares de desempeño en el puesto de trabajo, de manera productiva, para atender las necesidades de quienes lo demanden.

Recompensa. Esta dimensión corresponde a la percepción que tienen los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, considerando el esfuerzo individual en el trabajo desempeñado. Es la medida en que la organización pone énfasis más en el premio que en el castigo, utilizando un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato e impregnado de confianza, que permite el entendimiento, la comunicación y las relaciones amistosas, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda entre iguales y con los superiores, para la resolución de problemas en equipo, poniendo énfasis en el apoyo mutuo y aplicando principios de flexibilidad.

Conflictos. Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de que trabajan con cierto grado de libertad y demuestran comprensión ante los errores cometidos por los colegas; asimismo el grado de aceptación o negación ante las opiniones discrepantes, sin temor a enfrentar y solucionar los problemas prontamente; demostrando control y tolerancia ante cualquier situación que surja en la unidad de trabajo.

Identidad. Es el sentimiento de satisfacción, lealtad y pertenencia de los miembros hacia la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.1.5 Aspectos de la organización que favorecen o dificultan el clima organizacional

Tipos de clima según liderazgo

De acuerdo con Fernández (2001, p. 213) en un clima restrictivo, sin flexibilidad, sin estándares de mejora, sin delegación, sin mejora de los procesos, los empleados no

generan innovaciones y consecuentemente no mejora la perspectiva de las personas que atienden, llámense, jefes, colegas, estudiantes, clientes. El mal ambiente en torno al trabajo afecta el rendimiento.

En su clásico estudio sobre relaciones humanas, R. Likert (1969, s/p) afirma que "el liderazgo, la estructura y comunicaciones tienen que ser tales que garanticen que cada miembro, a la luz de sus deseos y expectativas, perciba su experiencia laboral como motivadora, como una actividad que sostiene su sentido de valoración y dignidad personal".

Lickert, (1967) define cuatro tipos de clima, (tabla N° 6) vinculados al tipo de dirección liderazgo y estilo de trabajo en grupos. (Citado por Gan y Berbel, 2007).

Tabla N° 6: Tipos de Clima según el Tipo de Liderazgo

1. Clima de tipo autoritario	
1.1 Sistema I: Autoritario explotador	**La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.**
1.2 Sistema II. Autoritarismo Paternalista	**Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.** **Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.**
2. Clima de tipo participativo	
2.1 Sistema III. Consultivo	**Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delación.** **La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.**
2.2 Sistema IV. Participación en Grupo	**La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal y ascendente – descendente.** **La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en la responsabilidades compartidas.** **El funcionamiento de este sistema ve el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.**

Fuente: Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. Gan y Berbel (2007, p. 195)

En la tabla N° 6 se demuestra que cuando la estructura es rígida (sistema I y II) se produce un clima cerrado, negativo o desfavorable. Por el contrario, en los sistemas III y IV, cuando la estructura es flexible existe un clima organizacional positivo (favorable), creando niveles de confianza, en el equipo de trabajo para el logro de los objetivos dentro de la organización.

La motivación y el clima organizacional

> "Una oportunidad de trabajo productivo no es meramente un medio para conseguir ingresos más elevados. Es un medio de autoestimación, un medio para el desarrollo de las potencialidades del ser humano y para alcanzar un sentimiento de participación en los objetivos comunes de la sociedad."(OIT, 1961)[5]

De acuerdo al texto citado del Informe de expertos de la OIT, las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero además para alcanzar su propio desarrollo personal. La complacencia de esas necesidades provoca la motivación, que a su vez facilita el rendimiento laboral.

En consonancia con lo anterior, el clima favorable está asociado principalmente por el grado de motivación de las personas que conforman la organización. El nivel de motivación genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua, y cohesión entre compañeros, superiores, y otros miembros de la organización.

En el sentido opuesto, el clima desfavorable se da cuando la motivación es insuficiente, ya sea por frustración o por la falta de satisfacción de las necesidades del colectivo de la organización. En este tipo de clima las personas suelen enfrentar estados de depresión, desinterés, apatía, descontento y desconfianza.

---

[5] Oficina Internacional del Trabajo. El empleo como objetivo de desarrollo económico. Informe de una reunión de Expertos, Ginebra: OIT

Si con el paso del tiempo, estos sentimientos persisten, llega el resentimiento acompañado de agresividad, agitación, inconformidad. Estas situaciones provocan que los empleados se enfrenten abiertamente contra sus compañeros y contra los superiores (reflejado en huelgas, ausentismos, rotación, etc.).

La confianza, la colaboración compartida y el clima organizacional

Cuando una persona posee confianza en ella misma (autoconfianza) es capaz de realizar con éxito una determinada tarea o misión, o bien elegir la mejor alternativa o decisión cuando se presenta un problema. La autoconfianza es el convencimiento íntimo de que uno va a salir airoso de una situación, por difícil que parezca.

Para Horst Bussenius C (2006),[6] la persona con autoconfianza es capaz de:

- Actuar con independencia del juicio de los demás; teniendo fe en que aunque los demás no estén de acuerdo o incluso se opongan, puede seguir adelante con el proyecto elegido.
- Manifestar una sensación interna de que él como persona es valioso, y que posee capacidades y habilidades en un nivel más o menos similar a los demás. En este aspecto posee una autoestima sólida que no está condicionada por los demás.

En la medida en que los miembros de la organización, posean esas características coexistirá un alto grado de confianza entre todos los miembros. En las relaciones interpersonales de una organización, los individuos tienen necesariamente que

[6] Director de Psicología, Universidad Arturo Prat, en Portada: Opinión, Periódico La Estrella de Iquique, Chile

confiar unos en otros; no existe posibilidad de cooperación y participación positiva y constructiva sin la dosis adecuada de confianza.

La confianza de acuerdo a las investigaciones, es un factor muy frágil, ya que cuando se pierde es difícil de recuperar. De la misma forma, cuando se crea un clima de confianza, éste ayuda enormemente al efectivo funcionamiento de los equipos de trabajo. (Larson y LaFasto, 1989).

En relación a lo anterior un clima de confianza permite establecer efectivamente el trabajo en equipo; es por ello que la colaboración compartida está asociada directamente con el grado de confianza.

2.2 ANTECEDENTES, ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA FACYT DEL SISTEMA PRESENCIAL EN LA SEDE CENTRAL DE LA UPNFM

Aunque los teóricos introdujeron por primera vez el concepto clima organizacional en estudios sobre la conducta de las personas en empresas productivas y organizaciones administrativas, en la actualidad es aplicable a cualquier institución u organización. Por tal razón, esta investigación tiene el objetivo de valorar el clima organizacional de las unidades académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del sistema presencial en la sede central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán y por ser la Universidad una organización con más de cinco décadas de existencia, es importante exponer acerca de sus elementos históricos y sobre su funcionamiento académico y administrativo.

Para constatar la validez que este tipo de estudios tienen para las instituciones educativas y particularmente en las universidades, se toman las ideas que Luis Ernesto Romero (Citado por Tunnermann, 2008, p. 160) plantea:

> El hecho de que la disciplina administrativa haya surgido en principio para resolver los problemas de las organizaciones productivas, no le resta posibilidades para su aplicación en otro tipo de organizaciones sociales como la universidad. Para la comprensión de los fenómenos organizacionales de cualquier institución, es necesaria una perspectiva organizacional y de gestión administrativa, que enriquezca el análisis de las actividades específicas que desarrolla para cumplir sus fines.

Para conocer el clima organizacional de las instituciones, es necesario hacer un estudio sistémico de las mismas. Según Fernández y Díaz (2004, p. 154) "El estudio del clima en las organizaciones, tal como se considera en la actualidad, surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, por entender que las personas que constituyen la organización están influidas tanto por las características de la organización como por sus propias características personales, que les influyen en las percepciones que tienen acerca del entorno laboral."

Este enfoque considera a las organizaciones como contextos ambientales y culturales desde una perspectiva global y dinámica en la que todos los componentes están en interacción, de modo que los comportamientos individuales y de grupo están influidos y, a su vez, influyen en los diferentes niveles de la organización". Gráficamente esta interacción se presenta en la figura N° 1.

Figura N° 1: Enfoque Sistémico o Interaccionista del Clima

Fuente: Creación propia, 2012

El pensamiento de Fernández y Díaz es aplicable a todas las instituciones en general y a la UPNFM en particular; en donde los antecedentes, la estructura académica y administrativa, las políticas, los objetivos y las metas institucionales, influyen en el clima organizacional de la institución, así como la preparación académica, capacidad técnica y características particulares del personal que labora en la misma.

Desde sus inicios, como institución educativa de nivel superior la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), antes, Escuela Superior del Profesorado Francisco Morazán (ESPFM) ha contado con una estructura académica y administrativa que le ha permitido desarrollar las tres funciones fundamentales: docencia, investigación y extensión. Como se verá más adelante en los antecedentes, los departamentos académicos fueron surgiendo, para satisfacer las demandas del sistema educativo nacional.

2.2.1 Antecedentes de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán

La Escuela Superior del Profesorado Francisco Morazán (ESPFM) se creó con el auspicio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, siglas en inglés) en el año de 1956, y se convierte en Universidad (UPNFM) el 14 de diciembre de 1989 en cumplimiento del Art. 17 de la Ley de Educación Superior, mediante el acuerdo No. 2 contenido en el Acta No. 6 del Consejo de Educación Superior. Esta conversión implicó cambios en los diferentes departamentos académicos de las facultades; no solamente en lo administrativo, sino también en lo académico. (Estatuto de la UPNFM, 2002).

Del Profesorado de Educación Media, sin nivel académico establecido, con una duración primero de tres y después de cuatro años, se pasó a un bachillerato universitario y posteriormente a la licenciatura. En el año 2001 se inició la evaluación de las carreras bajo los requerimientos técnicos del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES). Posteriormente se procedió a la reforma curricular como parte del proceso de mejoramiento académico de las carreras, el que actualmente se encuentra en ejecución.

2.2.2 Conceptualización y Antecedentes de los Departamentos Académicos

Conceptualización

Un departamento académico es la unidad básica académica y relativamente autónoma para el óptimo funcionamiento de la Universidad. Reúne a una comunidad de profesores responsables de la docencia la investigación y la extensión en un campo

determinado del conocimiento. Cada departamento puede atender una o más carreras.

Los departamentos académicos guían el aprendizaje dentro de un campo particular del conocimiento, conforme a los planes de estudio y los recursos con que cuentan. Para desarrollar la actividad académica que complementa esta formación específica, la UPNFM cuenta con personal especializado en diferentes áreas de formación general y pedagógica, quienes se dedican a atender las asignaturas de la formación de fundamento y de la formación didáctico metodológica orientada.

En la UPNFM cada departamento debe disponer de los profesores de su especialidad, con un grado mínimo de maestría. Sin embargo, actualmente en los departamentos, aún labora personal docente que solamente posee el nivel de licenciatura, además de los que cumplen el requisito de poseer maestrías y doctorados.

Entre los departamentos y la facultad debe existir una estrecha interrelación; la facultad otorga sentido de integración en la especialidad que se busca, en sus objetivos y fines; el departamento da sentido de unidad epistemológica a las asignaturas afines.

Los departamentos académicos de la UPNFM, en general poseen antecedentes comunes, sin embargo también tienen características que los diferencian. En la tabla N° 7 se describe una breve historia de cada uno de los departamentos.

Tabla N° 7: Antecedentes de los Departamentos de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Sistema Presencial en la Sede Central de la UPNFM[7]

Matemáticas
El Departamento Matemáticas se originó en el año de 1956 en la ESPFM con el propósito de formar los cuadros docentes para atender la clase de Matemáticas en el nivel medio de la educación nacional. Este departamento se creó inserto en el área de estudio de Ciencias Exactas y Naturales, que ofrecía el Profesorado de Matemáticas y Física a nivel preuniversitario, con una duración de tres años. En el año de 1971, se creó el Departamento de Matemáticas con modificaciones conducentes a un plan de estudio de cuatro años. De 1990 a la fecha ofrece la carrera a un nivel universitario. Este departamento con la participación de sus docentes se proyecta a nivel nacional e internacional a través de la formación de jóvenes talentos en matemáticas, por medio de las Academias Sabatinas, para que los estudiantes sean candidatos para participar en las Olimpiadas Matemáticas nacionales e internacionales. Además ofrece educación matemática a través de producciones televisivas.
Educación Comercial
El Departamento de Educación Comercial fue creado en el año de 1972 en tiempos de la ESPFM, con el propósito de formar los cuadros docentes que requería la formación de Peritos Mercantiles y Contadores Públicos en el nivel medio de la educación nacional. Entre 1972 y 1973 la carrera dependió del Departamento de Matemáticas. En 1974 se crea el Departamento de Educación Comercial dependiente de la Subdirección Académica de la ESPFM. En 1989 el departamento se convierte en una unidad adscrita a la Facultad de Ciencia y Tecnología de la UPNFM. Su propósito fundamental era preparar el personal docente para la formación de Peritos Mercantiles y Contadores Públicos del nivel Medio y asignaturas de otras áreas afines como: Bachillerato en Administración de Empresas, Mercadotecnia, Empresas Agropecuarias, Cooperativismo, Secretariado y Computación. El personal que labora en la ejecución del plan de estudios de la Carrera de Educación Comercial tiene las capacidades técnicas, profesionales y humanas requeridas para el logro de los objetivos planteados en el mismo. Para lograr su buen desempeño los docentes participan en diplomados, seminarios, talleres, congresos y cursos de actualización y capacitación relacionados con su área de formación específica y pedagógica. A nivel nacional, el Departamento de Educación Comercial se proyecta a la comunidad educativa de su área brindando seminarios y talleres de actualización docente, por ejemplo sobre Normas Internacionales de Contabilidad y de Información Financiera (NIC-NIIF), entre otros.
Ciencias Naturales
En febrero de 1957 se organizó dentro de la ESPFM el Departamento de Ciencias Exactas y Naturales con el auspicio y respaldo profesional de la UNESCO para formar los profesionales en educación media que atenderían las áreas de matemática, física, química y biología tanto en el ciclo común de cultura general como en el ciclo diversificado de la educación media, teniendo como propósito fundamental la formación de los cuadros docentes, administrativos y personal técnico que requeriría el sistema educativo nacional. En el año de 1971, se reestructura este departamento, separándose el departamento de Ciencias Naturales con plan de estudio independiente de cuatro años, formando Profesores de Ciencias Naturales con especialidad en física, química o biología. En 1989 con la conversión pasa a ser una unidad de la FACYT. Su propósito fundamental era formar el personal docente para atender las clases de ciencias naturales del ciclo común de cultura general y las clases de física, química y biología del ciclo diversificado. Actualmente este departamento tiene a cargo la coordinación de la Cátedra de la Tierra "Dr. Gonzalo Cruz Calderón", la cual consiste en el desarrollo de una estrategia educativa para fortalecer la conciencia hacia el equilibrio del planeta tierra a través de la planificación y ejecución de actividades en los diferentes programas académicos de la Universidad. (Cruz, G. 2010)
Educación Técnica Industrial
La creación del Departamento de Educación Técnica Industrial como unidad académica de la UPNFM se remonta a principios de agosto de 1975. Este departamento comprendía dos secciones: Educación Industrial y Educación para el Hogar y que por incompatibilidad en asuntos curriculares, estas secciones se separaron a mediados de 1977 para dar paso a dos unidades

[7] La información contenida en la presente tabla N° 7 ha sido tomada de los Informes de Autoevaluación, Informes de Evaluación Externa, Planes de Mejora y Planes de Estudio de las carreras de la FACYT.

académicas diferentes: Educación Técnica Industrial y Educación Técnica para el Hogar, cada una de ellas con sus respectivos planes de estudios. El Departamento de Educación Técnica Industrial se creó con el objetivo de formar los cuadros docentes requeridos en el Sistema Educativo en el área técnica, con una orientación generalista para servir la asignatura de Actividades Prácticas en el Ciclo Común de Cultura General; talleres y laboratorios en el Ciclo Común Industrial, Ciclo Polivalente, Institutos pre-vocacionales y Artes Industriales en las Escuelas Normales. La conversión de la ESPFM en UPNFM implicó cambios en el Departamento de Educación Técnica Industrial. De un profesorado general se pasa a un Bachillerato Universitario y posteriormente a la licenciatura, con tres orientaciones diferentes: Madera, Electricidad y Metal-Mecánica con el fin de atender no solo las necesidades del Ciclo Básico, (Común, Polivalente, Técnico) sino también, las necesidades del Ciclo Diversificado del nivel medio, específicamente en los bachilleratos técnicos. Los profesores tienen una dedicación casi exclusiva a la docencia (docencia frente a grupos, tutoría, elaboración de materiales de apoyo, etc.) ya que las funciones de extensión e investigación se realizan en menor grado. La totalidad del personal docente posee como grados académicos: licenciaturas, ingenierías y maestrías. Este departamento posee talleres tecnológicos equipados con máquinas y herramientas modernas, instaladas con la colaboración de los docentes y estudiantes, quienes se ocupan también de su mantenimiento.
Tecnología de Alimentos y Textiles
El actual Departamento de Tecnología de Alimentos y Textiles, antes Educación Técnica para el Hogar se originó en la ESPFM cuando se creó el Departamento de Educación Técnica, en el cual estaban adscritas las secciones de Educación para el Hogar y Educación Industrial. En julio de 1977, se tomó la decisión de separar las dos carreras, originándose así el Departamento de Educación Técnica para el Hogar (ETH) y el Departamento de Educación Técnica Industrial (ETI). La carrera de ETH surge para dar respuesta a la problemática del momento: - Satisfacer las necesidades educativas del nivel medio en las áreas de nutrición, corte y confección y educación familiar. - Disminuir el alto grado de empirismo en la enseñanza de la educación técnica para el hogar en el ciclo común de cultura general (tercer ciclo de educación básica) y ciclo diversificado (educación media). En 1989, al transformarse la ESPFM en UPNFM la carrera de ETH ofrece dos orientaciones, una en alimentación y nutrición y la otra en corte y confección. En el año 2001 en que inicia la autoevaluación de las carreras, los procesos de investigación impulsan la necesidad de cambiar el nombre del Departamento de Educación Técnica para el Hogar a Departamento de Tecnología de Alimentos y Textiles (DTAT). En abril de 2002, la UPNFM, a través del DTAT estableció un convenio de cooperación con el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes colaboraron en aspectos técnicos y financieros para la realización de un diagnóstico y conocer la necesidad de apertura de la carrera de Educación en Seguridad Alimentaria Nutricional en Honduras. El plan de estudios de esta carrera fue elaborado y aprobado en el año 2002. En agosto del mismo año inició su funcionamiento. En el año 2005 se estableció un convenio marco de cooperación con la Universidad Nacional de Agricultura (UNA) para ofrecer la carrera de Profesorado en Tecnología de Alimentos, lo que ha significado una experiencia única en la que dos instituciones de educación superior del estado unen sus esfuerzos y recursos para satisfacer las necesidades de formación de docentes del nivel medio en el área alimentaria.

Fuente: Creación propia, 2012

Conocer y analizar los propósitos con que fueron creados los departamentos académicos de la FACYT y las actividades fundamentales que realizan, permite inferir las comunicaciones internas y externas que tienen, así como la imagen que proyecta cada uno de ellos, la que se sabe influye en el grado de satisfacción en el

trabajo de los profesores y su interés por mejorarla le sirve como incentivo motivacional en el trabajo.

2.2.3 Estructura Organizativa de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán

Para caracterizar el clima de los departamentos académicos de la FACYT de la UPNFM, además de conocer los antecedentes y actividades fundamentales que realizan, es necesario analizar la estructura organizativa bajo la cual funciona la institución. Para Litwin y Stringer (1967), la dimensión estructura del clima organizacional representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, normas, a que se deben regir en el desempeño de su labor.

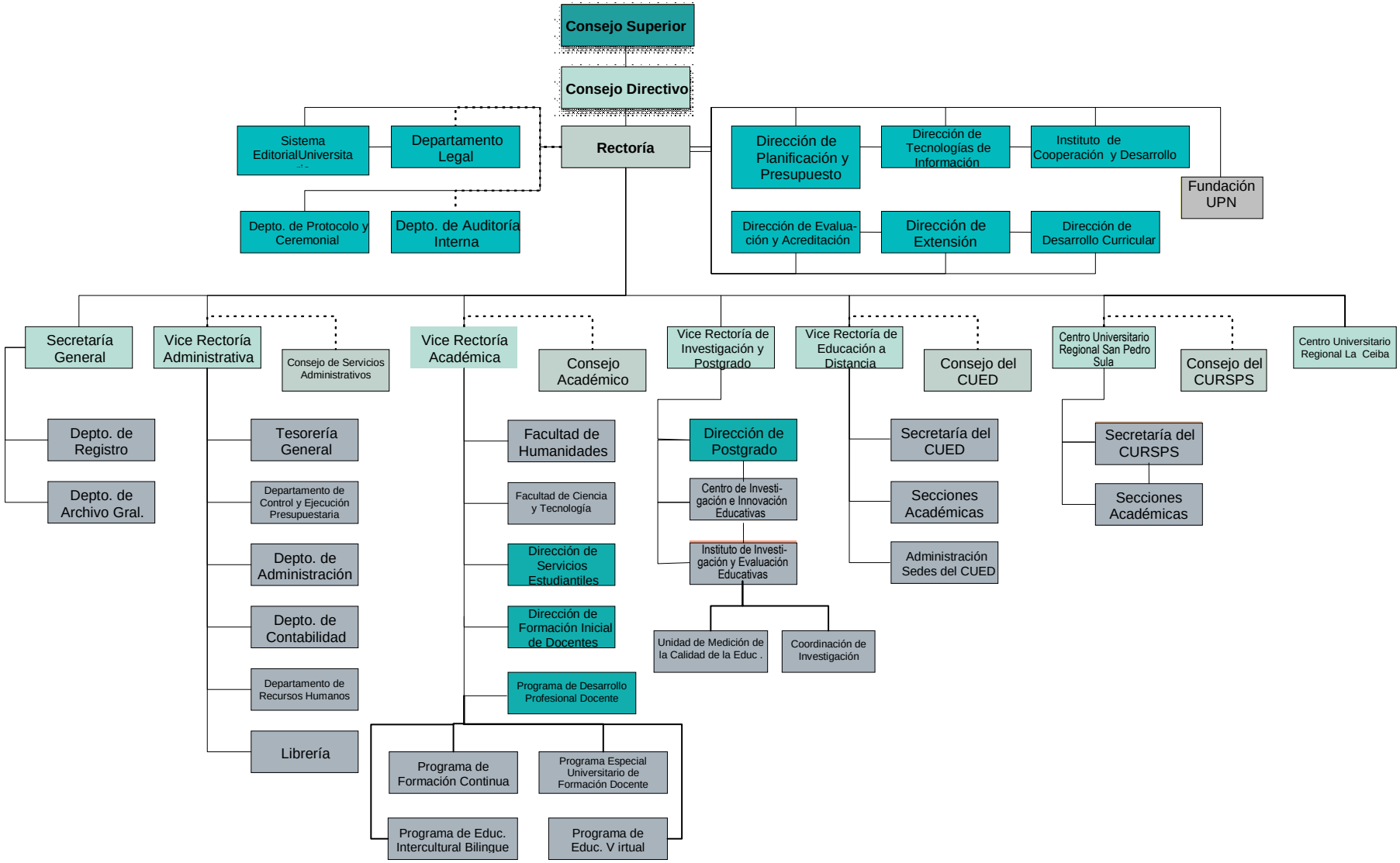
Organizativamente la UPNFM está constituida por distintos organismos de gobierno y sus autoridades. Según el Art. 9 de su Estatuto son órganos de gobierno, el Consejo Superior Universitario, el Consejo Directivo y la Rectoría.

Tal como se visualiza en la figura N° 2, el Consejo Superior Universitario, es el órgano máximo de gobierno, es la autoridad superior (Art. 10 del Estatuto). Este órgano, define las políticas de la UPNFM en materia de docencia, investigación y extensión.

El Consejo Directivo es un órgano de gobierno de la UPNFM que depende del Consejo Superior Universitario para asuntos administrativos docentes (Art. 36 del Estatuto).

La Rectoría es el órgano de gobierno de la UPNFM a través del cual se ejecutan las resoluciones del Consejo Superior Universitario y del Consejo Directivo y se emiten disposiciones para el mejor funcionamiento de la institución.

Figura N° 2: Organigrama Institucional de la UPNFM



Fuente: UPNFM, Dirección de Planificación y Presupuesto, 2012

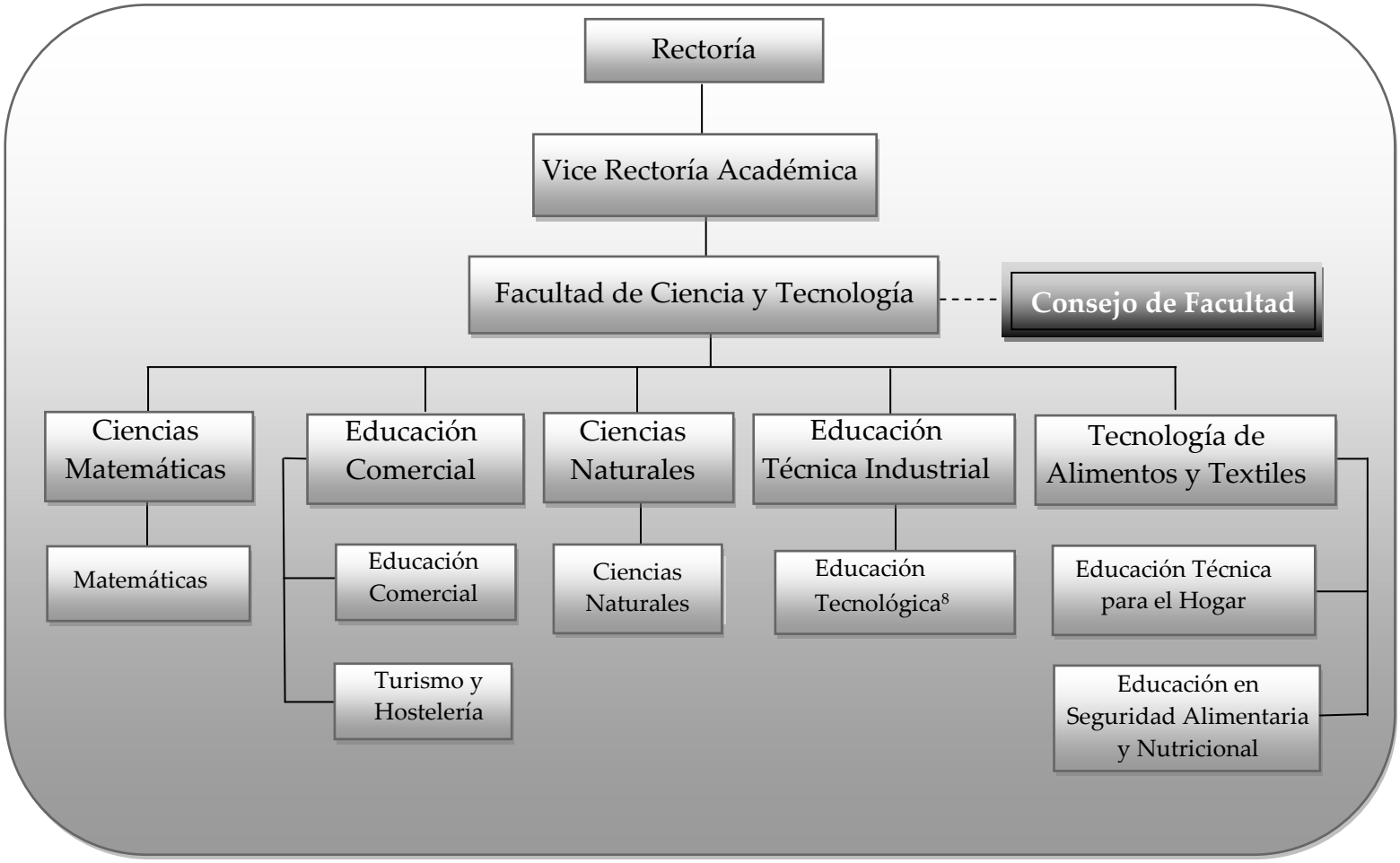
La Vice Rectoría Académica (VRAC) tiene entre otras, la función de proponer áreas de conocimiento, criterios metodológicos, estrategias curriculares e innovaciones académicas, acordes con las exigencias educativas del país y con base en las normas académicas del nivel superior y el Estatuto de la UPNFM. Conciernen a esta Vicerrectoría, la Formación Inicial de Docentes (FID), la FAHU, la FACYT y la Dirección de Servicios Estudiantiles (DISE).

Las Facultades son las unidades que dependen de la Vicerrectoría Académica para cumplir, entre otros, con los objetivos siguientes:

- Dar seguimiento a las políticas que emanen del Consejo Superior Universitario en materia de su competencia;
- Coordinar dos o más departamentos afines en cuanto a áreas de estudio, con el objeto de promover la integración de actividades que conduzcan al mejoramiento de la calidad de la educación que brindan y a una mejor utilización de los recursos;
- Fomentar sistemáticamente las actividades de la Docencia la Investigación y Extensión;
- Dar seguimiento al proceso de evaluación del desempeño docente, el portafolio del docente y a la evaluación de programas;
- Atender los programas de formación docente y educación permanente que sean aprobados por el Consejo Superior Universitario.
- Orientar la acción docente hacia el logro de la excelencia académica.

La Facultad de Ciencia y Tecnología la constituyen cinco departamentos académicos, (figura N° 3) a saber: Ciencias Naturales, Ciencias Matemáticas, Educación Comercial, Educación Técnica Industrial y Tecnología de Alimentos y Textiles.

Figura N° 3: Estructura Académica de la FACYT



Fuente: Creación propia, 2012

Según el Art. 169 del Reglamento del Estatuto, "Los Departamentos Académicos son unidades ejecutoras, dependientes de las Facultades respectivas, cuyo personal especializado está dedicado a cultivar un campo específico del saber científico, técnico o artístico, y a desarrollar programas de Docencia, Investigación y Extensión; y ofrecer servicios académicos en sus áreas a las demás Unidades de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.

[8] Esta carrera contempla cuatro orientaciones: Mecánica Industrial, Electricidad, Electrónica e Industria de la Madera

Para desarrollar la labor académica y administrativa en forma eficiente, los Departamentos cuentan con las siguientes instancias:

- Consejo de Departamento
- Asamblea de Profesores
- Jefe de Departamento
- Secretario de Departamento
- Jefes de talleres y/o laboratorios
- Directivas de estudiantes

2.2.4 Gestión Académica y Administrativa del Personal Docente en la UPNFM

Personal Docente

El Reglamento del Estatuto en el Art. 250, establece que: "El Personal Docente, está constituido por las personas que administran, organizan, dirigen, imparten, supervisan y orientan la actividad educativa […]".

Asimismo en el Art. 6 del Reglamento de la Carrera Docente, se expresa que: "El personal Docente de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán está conformado por personas que orientan y comparten con sus alumnos experiencias de aprendizaje, motivan, activan y facilitan la búsqueda del conocimiento con actitud emprendedora e investigativa. A la vez inculcan valores humanos e inducen al cambio para el logro de la formación integral del alumno, mediante la participación de éste en actividades de orden académico, investigativo, cultural y/o deportivo."
La UPNFM establece ciertos criterios para clasificar el personal docente (tabla N° 8)

Tabla N° 8: Clasificación del Personal Docente de la UPNFM Según Tiempo de Dedicación, Cargo y Modalidad de Desempeño

Tiempo dedicado a las actividades en la UPNFM	Cargo que desempeña	Modalidad en que se desempeña
- Dedicación exclusiva - Tiempo completo - Medio tiempo - Por hora - Interino	- Directivo docente - Profesor - Instructor	- Profesor de la modalidad Presencial - Profesor de la modalidad a Distancia

Fuente: UPNFM. Reglamento de Carrera Docente/Capítulo II: Artículo 85 (2006, p. 8).

Personal directivo docente

El personal directivo docente es el que dirige, asiste o coordina una unidad técnica, un departamento académico, una carrera, o ejerce funciones de jefe de laboratorios o talleres.

A continuación se describe, la gestión que ejerce el secretario académico y jefe de departamento. En el anexo N° 1 y N° 2 se detallan los deberes y derechos de los docentes de la UPNFM.

Según el artículo 176 del Reglamento del Estatuto (2005, p. 51) las atribuciones del Jefe de Departamento son:

a. Convocar y presidir las sesiones del Consejo de Departamento;
b. Coordinar las actividades del Departamento con la Decanatura de la Facultad;
c. Representar al Departamento ante el Consejo de la Facultad;
d. Contribuir en la planificación y ejecución de los programas de perfeccionamiento docente del personal del Departamento;

e. Contribuir a la planificación, ejecución y evaluación de las actividades académicas y administrativas de la Facultad correspondiente;
f. Proponer ante el Decano de la Facultad, el Plan Anual de Trabajo, los informes periódicos y finales de las actividades realizadas por el Departamento durante el año académico;
g. Autorizar permisos por un día y hasta seis días no consecutivos durante un año;
h. Organizar y coordinar las actividades académicas del departamento durante el año;
i. Atender las solicitudes de cursos, seminarios y otras formas de difusión que le sean planteadas a través de la Dirección de Extensión, por sectores interesados en mejorar la calidad de la educación nacional;
j. Comunicar al Decano de la Facultad, los nombres del Jefe de Departamento y Secretario electos por el Consejo de Profesores del Departamento;

Asimismo, en el artículo 177, (2005, p. 52) se contemplan las atribuciones del Secretario de Departamento, las que a continuación se describen:

a. Sustituir al Jefe de Departamento en caso de ausencia temporal;
b. Organizar y responder por el archivo del Departamento, los libros de registro, de correspondencia, de actas, de acuerdos y otros que fueren necesarios para el buen funcionamiento del Departamento;
c. Llevar el registro de asistencia del personal docente;
d. Organizar y supervisar las operaciones a su cargo y velar por su buen funcionamiento;
e. Tramitar documentos;
f. Desempeñar la Secretaría del Consejo del Departamento;

g. Redactar las actas de las sesiones y firmarlas con el Jefe;
h. Realizar todo el trabajo que se le encomiende relacionado con su cargo

Para cumplir con su visión de "Ser una institución de sólido prestigio y reconocimiento regional, nacional e internacional en el campo de la formación integral de docentes; la investigación e innovación educativas y la vinculación social en correspondencia con los procesos de cambios permanentes de la sociedad." (Plan Estratégico 2011-2018, p. 7) la UPNFM reconoce que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.

Para concluir este capítulo es pertinente reiterar que el quehacer universitario de los administrativos, docentes y docentes directivos, es una actividad compleja; por lo que se requiere la existencia de un buen clima organizacional. Para asegurar la solidez de este recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, ya que como se ha señalado antes, está ligado con la motivación y satisfacción del personal y puede repercutir sobre su adecuado comportamiento y desempeño laboral.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO DEL ESTUDIO

La presente investigación se desarrolló mediante la aplicación de un diseño no experimental transeccional, con el que se pretende determinar el clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM; al ser no experimental se realizó sin manipular deliberadamente las variables, midiendo el fenómeno del clima organizacional de la FACYT tal y como se da en su contexto natural, para después ser analizado.

3.2 ALCANCE DEL ESTUDIO

El tipo del estudio es descriptivo, el cual busca especificar las características del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT, para lo cual se seleccionó una serie de dimensiones e indicadores, que sirvieron de guía para recolectar información sobre cada uno de los aspectos considerados y así describir el clima organizacional existente.

3.3 VARIABLES

La variable investigada es "**Clima organizacional**" de la cual se derivan siete **dimensiones** con sus respectivos indicadores, que fueron objeto de medición. Las dimensiones investigadas son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Relaciones, Cooperación, Conflictos e Identidad, propuestas por Litwin y Stringer (1967), las

cuales han sido descritas en el marco teórico de esta investigación. La operacionalización de la variable en estudio se presenta en la tabla N° 9

Tabla N° 9: Operacionalización de la Variable Clima Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nº Ítems
Clima Organizacional	Estructura	Estilo administrativo, competencia, planificación, sistema de comunicación, relaciones de dependencia, recursos.	3,4, 5, 9,12, 17,26,29,34, 40,43,47,49, 50,51,52,53
	Responsabilidad	Compromiso, búsqueda de mejora, estándares de desempeño, productividad, autonomía, confianza, espíritu de servicio.	10,11,19,21, 27,28,33
	Recompensa	Política de promoción, fuentes de satisfacción y motivación, refuerzo, claridad y orientación de la recompensa, apoyo social, sistemas de remuneraciones, sanciones.	6,14,16,18, 30,32
	Relaciones	Tono de afecto hacia la gente, calidez, confianza, seguridad, positividad, buena comunicación, amistad entre colegas, confort.	13,24,39,44, 45,48,54
	Cooperación	Colaboración, participación, apoyo, flexibilidad.	15, 31
	Conflictos	Control, tolerancia, libertad, vigilancia, claridad de los papeles.	35,46
	Identidad	Identificación, lealtad, cohesión, satisfacción, diligencia, espíritu de trabajo.	2,8,22,23,25 36,37,38,41

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Al momento de realizar el estudio (tercer período 2009) a la FACYT la integraban 80 docentes, de los cuales se trabajó con una muestra no probabilística de 46 docentes (57.5%), incluyendo a los 5 jefes y los 5 secretarios académicos. Esta muestra fue constituida en función de los cuestionarios contestados y que fueron devueltos por los docentes a la investigadora. De esta forma se considera que la disponibilidad de tiempo y la anuencia de los docentes en cada departamento fue un aspecto que determinó el grupo de estudio.

Tabla N° 10: Generalidades del Grupo Estudiado

Preguntas														
Tiempo dedicado a las actividades de docencia en la UPNFM			Jornada de trabajo				Trabaja en otra institución			Años de servicio				
Tiempo Completo	Medio tiempo	N/C	Matutina	Vespertina	Ambas	N/C	Si	No	N/C	<5	6 a 10	11 a 15	16>	N/C
40	4	2	15	20	11	0	18	23	5	6	12	20	6	2
Permanente	Interino													
14	12	20												

N/C: No contestaron a la pregunta

La tabla N° 10 refleja algunas características del grupo de estudio considerado para realizar la investigación. Con relación al tiempo dedicado a las actividades de docencia, se encontró que más del 90% de los docentes encuestados trabajan a tiempo completo y la mayoría pertenecen a la jornada vespertina. Más del 80% tienen de 6 a más años de laborar en la UPNFM. Del total de la muestra, 23 afirmaron trabajar solo en la universidad y 18 laboran además en otra institución.

3.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para conocer el procedimiento de medición del clima organizacional se revisaron varios instrumentos de autores que ya han realizado estudios sobre el tema en otros países, tal es el caso de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, autor de "*Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*", el cual, "es el resultado de años de investigación y en él se recopilan escritos del autor sobre el tema que han sido publicados en diferentes revistas de carácter académico" (Méndez, C. 2006, p. 29). Asimismo, Federico Gan y Gaspar Berbel presentan en el Capítulo V (p. 200) de su obra "*Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*" un apartado denominado Instrumentación para estudiar el clima laboral.

En la elaboración del instrumento para medir el clima organizacional de las cinco unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la UPNFM se incluyeron ítems de instrumentos de éstos y otros estudios, utilizando la escala Likert; los cuales fueron adaptados al contexto psicosocial y cultural de la población investigada. Para la valoración de cada ítem se utilizaron 5 opciones de respuesta, con la siguiente escala descriptiva: "Muy de acuerdo", "De acuerdo"; "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", "En desacuerdo" y "Muy en desacuerdo". Como resultado se diseñaron dos instrumentos, uno para docentes y otro para docentes directivos (jefes y secretarios académicos); cada uno conformado por un conjunto de 54 ítems o proposiciones (positivas o negativas) referentes a las dimensiones e indicadores seleccionados para medir el clima organizacional. Además se incluyeron dos preguntas abiertas con el propósito de enriquecer la investigación con el aporte testimonial de los docentes.

La validación del instrumento se realizó en dos etapas, la primera, mediante una consulta a expertos y la segunda aplicando una prueba piloto a 6 docentes (incluyendo jefes y secretarios). Para determinar la fiabilidad mediante una prueba estadística, se aplicó el "Alfa de Cronbach" (tabla N°11) en el cual se obtuvo una puntuación de .835 misma que refleja una alta confiabilidad del instrumento.

Tabla N° 11: Resultados de Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
.835	54

Una vez realizada la validación, se procedió a incorporar las observaciones, y a efectuar la aplicación a docentes, jefes y secretarios académicos, con el cual se ha valorado el clima organizacional predominante en las diferentes unidades académicas de la FACYT que comprendió este estudio.

3.6 PROCESO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis estadístico se realizó mediante el paquete estadístico SPSS Versión N° 15 en el cual se aplicaron estadísticos descriptivos (Anexos N° 3 y 4) y tablas personalizadas para obtener un análisis estadístico de las valoraciones de docentes, jefes y secretarios de las diferentes unidades académicas acerca del clima organizacional que prevalece en la FACYT. Luego se crearon los gráficos en el programa Microsoft Office Excel 2007.

Los 54 ítems se elaboraron de acuerdo a las siete "Dimensiones" (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Relaciones, Cooperación, Conflictos e Identidad) Cada dimensión se analizó de acuerdo a una escala de tipo Likert[9].

En la interpretación de los resultados de este estudio, los valores situados entre la escala **de acuerdo y muy de acuerdo** representan un clima favorable. Los valores situados entre la escala **muy en desacuerdo y en desacuerdo** representaran un clima desfavorable.

[9] La escala de Likert, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información.

Tabla N°: 12 Categoría y Puntajes para cada Tipo de Clima Organizacional

Categorías	Puntaje	Tipo de clima
Muy en desacuerdo	Menores a 94	Clima desfavorable
En desacuerdo	De 94 a 134	
De acuerdo	De 135 a 175	Clima favorable
Muy acuerdo	De 176 a 216	

El análisis se realizó mediante una tabla personalizada determinando en cada dimensión los porcentajes obtenidos para cada una de las escalas incluidas en el instrumento. Luego se proyectó en un gráfico de barras comparando los porcentajes obtenidos en los instrumentos de docentes y de jefes y secretarios académicos.

Tabla N°: 13 Porcentaje para cada Dimensión de Acuerdo al N° de Ítems

Dimensiones	(%)
Estructura	32
Responsabilidad	14
Recompensa	12
Relaciones	16
Cooperación	6
Conflictos	4
Identidad	16
	100%

Los porcentajes reflejados en la tabla N° 13, se obtuvieron en base al número de ítems elaborados para cada dimensión conforme a sus respectivos indicadores.

Tomando en cuenta los aspectos presentados en el marco metodológico de este estudio, se considera que reúne los criterios para considerarlo un trabajo confiable.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS: VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS DE LA FACYT DEL SISTEMA PRESENCIAL EN LA SEDE CENTRAL DE LA UPNFM

4.1 VALORACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A través del presente estudio, después de analizar diferentes concepciones de varios autores, se ha concluido que el clima organizacional es *"el conjunto de características, tanto estructurales (normas, estrategias, objetivos y procesos) como sociales (tipo de relaciones, espíritu de ayuda, grado de tolerancia, lealtad y pertenencia) de la organización que facilitan o dificultan la labor que realizan sus miembros, determinan el grado de satisfacción laboral, e influyen en el logro de las metas de la organización."*. (Raudales, 2012). Desde esta concepción, los estudios del clima permiten acceder a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y conocer las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones, comportamientos, reacciones, logros y grado de satisfacción laboral de las personas.

Para facilitar el estudio del clima organizacional, algunos autores proponen diversas dimensiones, por lo que para el desarrollo del presente trabajo se seleccionaron siete de las nueve dimensiones del clima organizacional, propuestas por **Litwin y Stringer.** Las dimensiones consideradas para determinar las características del clima organizacional que prevalece en las unidades académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del sistema presencial de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco

Morazán son: estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, conflictos e identidad.

Dado que el clima organizacional puede medirse por las percepciones de los actores de la institución; en el presente estudio, los actores educativos: docentes, secretarios académicos y jefes, hacen la valoración del clima organizacional de los cinco departamentos académicos del sistema presencial de la FACYT de la UPNFM, considerando la interrelación con los diferentes factores que intervienen en su ambiente de trabajo.

Para la recolección de la información, se aplicó un instrumento, basado en la escala Likert, estructurado con 54 preguntas cerradas, relacionadas con las diferentes dimensiones seleccionadas, del clima organizacional. Además se incluyeron preguntas abiertas, para que de manera espontánea, los encuestados, informen sobre el tema en investigación.

Los gráficos N° 1 al N° 7 reflejan los hallazgos correspondientes a las dimensiones estudiadas del clima organizacional. El gráfico N° 8 representa un resumen de las percepciones que tienen los participantes en la investigación, sobre todas las dimensiones; por lo que da cuenta de cómo se caracteriza, de manera general, el clima organizacional en las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM. Los gráficos N° 9 y N° 10 corresponden a las respuestas dadas a las preguntas abiertas del instrumento aplicado, sobre los aspectos que favorecen o dificultan el clima organizacional.

4.1.1 Dimensión Estructura del Clima organizacional

La dimensión estructura representa la percepción que tienen los participantes en la investigación, acerca del estilo administrativo, competencia, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia y recursos. Las preguntas formuladas para esta dimensión, apuntan a brindar información específica sobre si en las unidades académicas se cuenta con una planificación y los recursos humanos y materiales adecuados y suficientes para la ejecución del trabajo. Sin dejar de tener claridad en los niveles de autoridad, si se brinda la suficiente participación en la toma de decisiones a través del trabajo en equipo, permitiendo niveles de confianza y pertenencia entre los miembros de cada una de las cinco unidades de la FACYT.
Los resultados obtenidos se presentan en la tabla N° 14

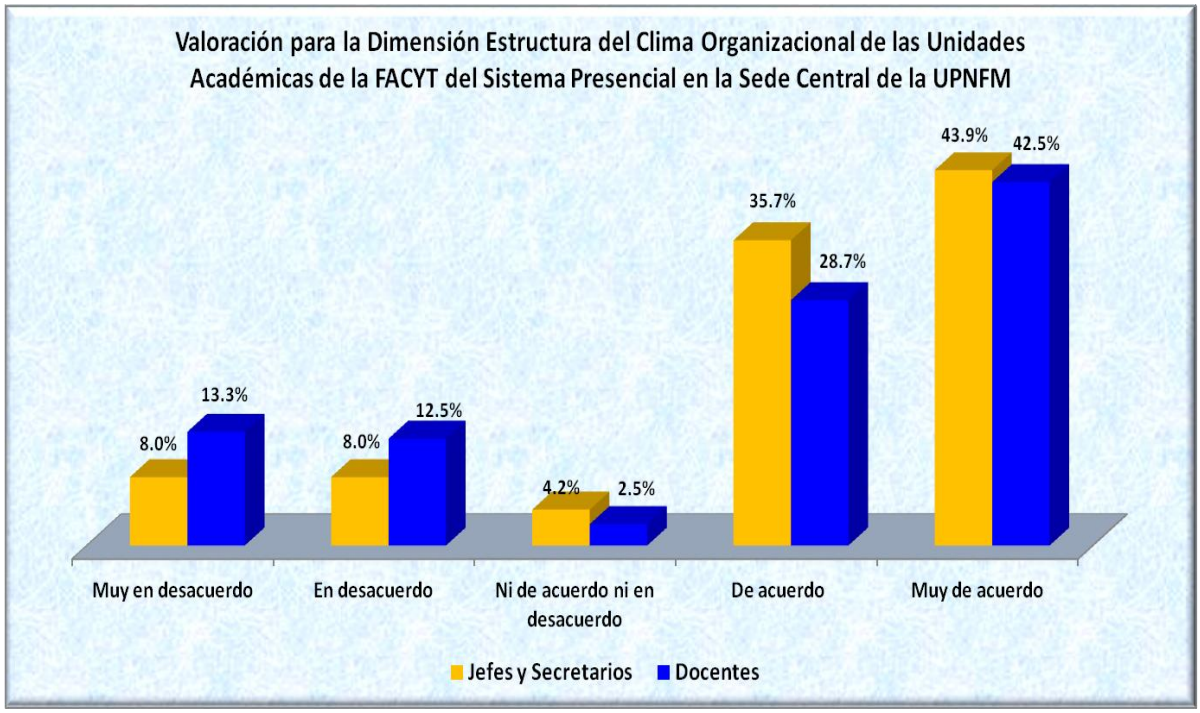
Tabla N° 14: Valoración para la Dimensión Estructura del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la FACYT del Sistema Presencial en la Sede Central de la UPNFM

Escala / Colectivo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Jefes y Secretarios	8.0%	8.0%	4.2%	35.7%	43.9%
Docentes	13.3%	12.5%	2.5%	28.7%	42.5%

Los resultados indican que el clima organizacional de la FACYT es favorable, en la dimensión estructura, siendo que ambos grupos, docentes y el equipo formado por jefes y secretarios consultados, se inclinaron más por las opciones “de acuerdo” y “muy de acuerdo”. Lo anterior indica que respecto a la estructura (planificación, recursos, relaciones laborales y sociales) el personal de la Facultad investigado tiene

una opinión positiva. En una escala de 16 a 80, la media obtenida en esta dimensión es de **65.6** en el cuestionario de docentes y **61** en el de Jefe y Secretario.

Gráfico N° 1



El gráfico N° 1 permite visualizar de manera general que los entrevistados están "de acuerdo" o "muy de acuerdo" (32% y 43.2% respectivamente) en un 73.2% que se logra la dimensión estructura. Esto involucra que se cuenta con una planificación y con los recursos humanos y materiales necesarios; además que se brinda la suficiente participación en la toma de decisiones a través del trabajo en equipo, lo cual desarrolla niveles de pertenencia y confianza entre los compañeros de trabajo.

4.1.2 Dimensión Responsabilidad del Clima organizacional

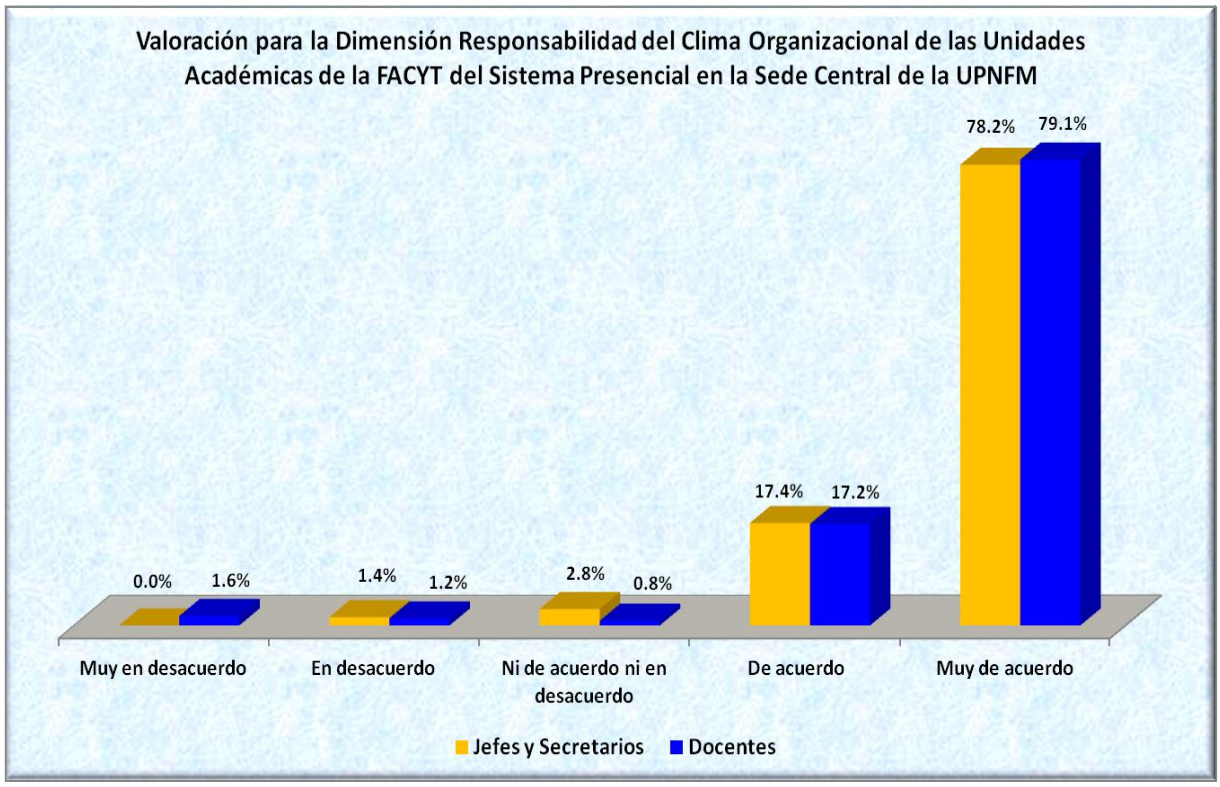
La dimensión responsabilidad es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. El grado de compromiso para la búsqueda de la mejora continua a través del desarrollo de habilidades y conocimientos que les permita lograr altos estándares de desempeño en el puesto de trabajo, de manera productiva, para atender las necesidades de quienes lo demanden.

Tabla N° 15: Valoración para la Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la FACYT del Sistema Presencial en la Sede Central de la UPNFM

Escala / Colectivo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Jefes y Secretarios	0.0%	1.4%	2.8%	17.4%	78.2%
Docentes	1.6%	1.2%	0.8%	17.2%	79.1%

Al contestar las preguntas relacionadas con esta dimensión, que apuntan específicamente a identificar el grado de compromiso, la búsqueda de mejora en el desempeño profesional, el cumplimiento de altos estándares de productividad y de servicio; los docentes y equipo directivo entrevistados, perciben un clima favorable ya que las respuestas se inclinan en su gran mayoría a la escala de "muy de acuerdo", indicando que en las unidades académicas de la FACYT, la mayoría de docentes y el equipo directivo participantes en el estudio, asumen responsablemente y de manera autónoma la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, sin necesidad de ser vigilados.

Gráfico N° 2



La dimensión responsabilidad es de las mejores valoradas por los docentes y directivos de la FACYT, encuestados. Sólo aproximadamente 2% opinó que está "en desacuerdo" o "muy en desacuerdo" que los indicadores de esta dimensión no se cumplen (compromiso, búsqueda de mejora, estándares de desempeño, productividad, autonomía, confianza, espíritu de servicio).

4.1.3 Dimensión Recompensa del Clima organizacional

Esta dimensión corresponde a la percepción que tienen los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, considerando el esfuerzo individual en el trabajo desempeñado. Es la medida en que la organización pone énfasis más en el premio que en el castigo, utilizando un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional. Los resultados para esta dimensión son los siguientes:

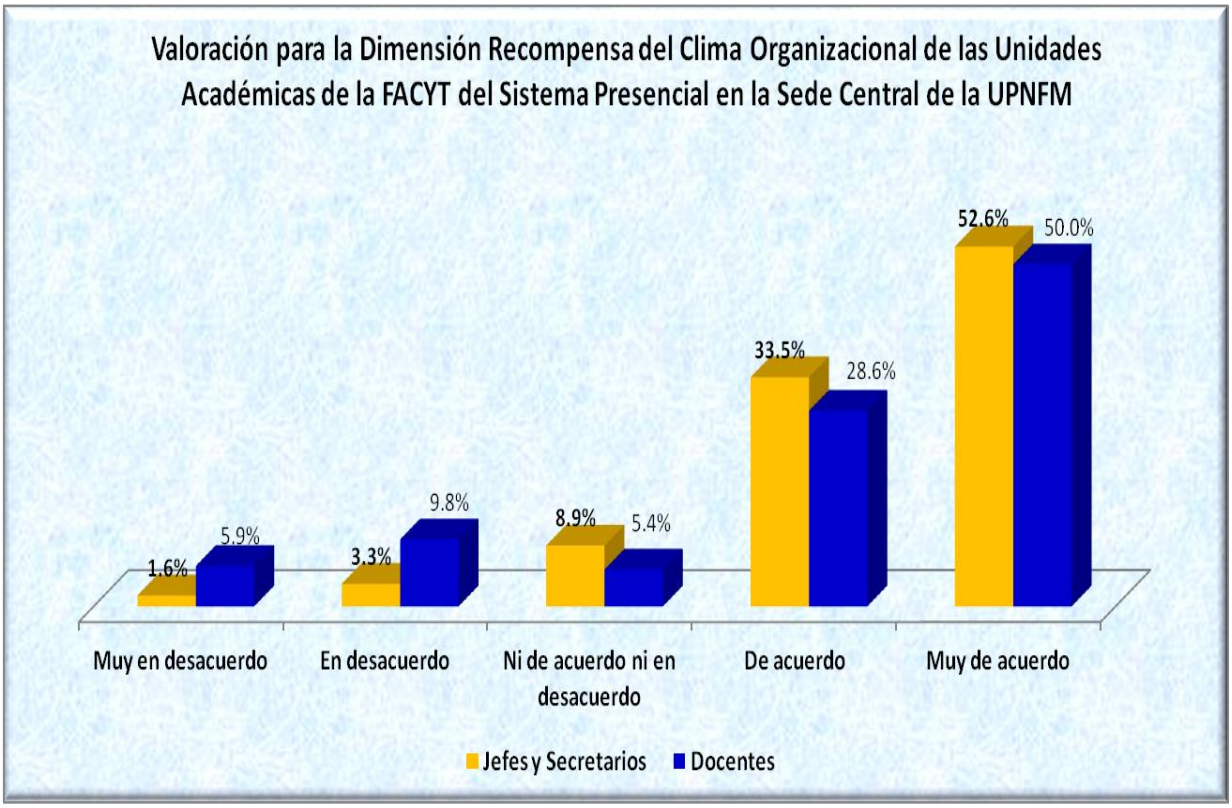
Tabla N° 16: Valoración para la Dimensión Recompensa del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la FACYT del Sistema Presencial en la Sede Central de la UPNFM

Escala / Colectivo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Jefes y Secretarios	1.6%	3.3%	8.9%	33.5%	52.6%
Docentes	5.9%	9.8%	5.4%	28.6%	50.0%

Aproximadamente 50% de los encuestados contestaron que están "muy de acuerdo" en que se les reconoce por el trabajo desempeñado y bien hecho; por la contribución individual y por las capacidades especiales que poseen; que en general, los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas.

Además de los que opinan que están "muy de acuerdo" (50%), un alto porcentaje (30%) manifestó estar "de acuerdo" con las aseveraciones anteriores.

Gráfico N° 3



El gráfico N° 3 permite visualizar claramente, que la percepción que tienen tanto los docentes como el equipo directivo, encuestado, es similar. Aproximadamente un 80% contestaron estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo" en que se logran los indicadores de recompensa (política de promoción, refuerzo, claridad de la recompensa, fuentes de satisfacción y motivación, orientación de la recompensa, sistemas de remuneraciones, sanciones). Se puede inferir que la dimensión recompensa del clima organizacional de la FACYT es favorable.

4.1.4 Dimensión Relaciones del Clima organizacional

Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato e impregnado de confianza, que permite el entendimiento, la comunicación y las relaciones amistosas, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

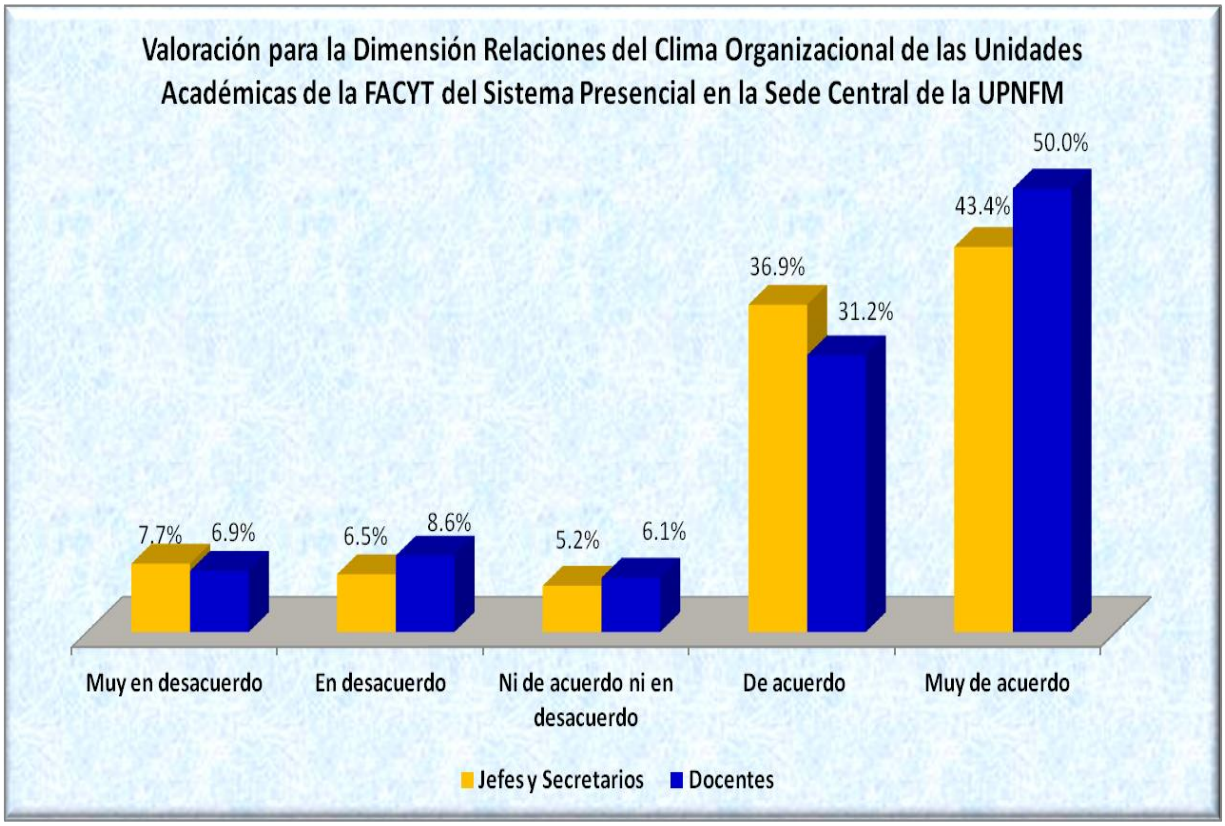
Tabla N° 17: Valoración para la Dimensión Relaciones del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la FACYT del Sistema Presencial en la Sede Central de la UPNFM

Escala / Colectivo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Jefes y Secretarios	7.7%	6.5%	5.2%	36.9%	43.4%
Docentes	6.9%	8.6%	6.1%	31.2%	50.0%

Los resultados revelan que alrededor del 80% de los docentes y directivos de los departamentos académicos de la FACYT, encuestados, opinan que en los mismos:

- predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enojos y reproches.
- el ambiente de trabajo en el cual se desempeñan y la comunicación entre colegas es buena ya que se suele compartir algo más que trabajo.
- las condiciones de trabajo son confortables.
- abunda más la confianza y la comunicación positiva que las críticas negativas o el temor.
- hay buena comunicación entre el personal docente y el equipo directivo.

Gráfico N° 4



Al analizar las respuestas a las preguntas concernientes a la dimensión relaciones, los consultados respondieron favorablemente, ubicando la mayor parte de sus respuestas en las opciones de la escala: "de acuerdo" y "muy de acuerdo", que los indicadores de la dimensión relaciones (tono de afecto hacia la gente, calidez, confianza, seguridad, positividad, buena comunicación, amistad entre colegas, confort) se logran, lo que refleja una percepción positiva acerca de las relaciones existentes entre los docentes y colegas y entre éstos con el equipo directivo.

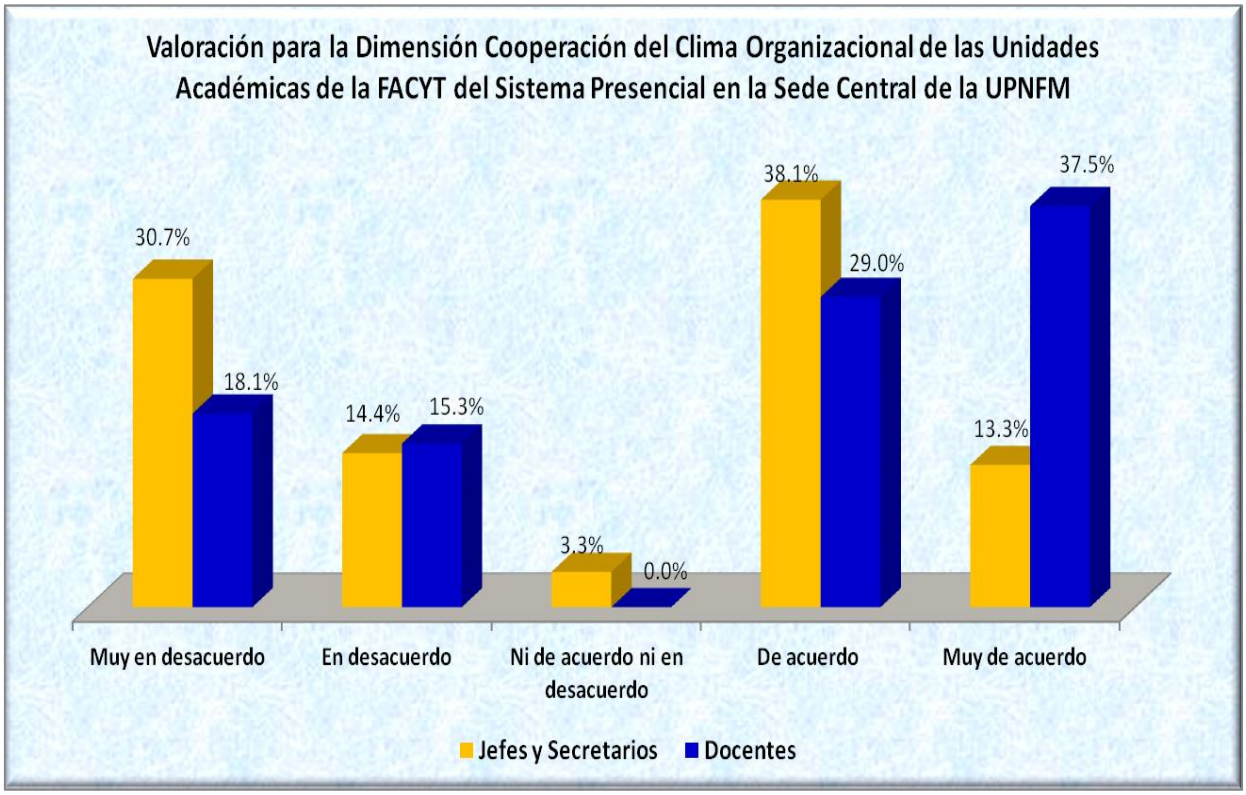
4.1.5 Dimensión Cooperación del Clima organizacional

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los docentes, de los directivos docentes y de otros colegas del grupo, para la resolución de problemas en equipo, poniendo énfasis en el apoyo mutuo y aplicando principios de flexibilidad.

Tabla N° 18: Valoración para la Dimensión Cooperación del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la FACYT del Sistema Presencial en la Sede Central de la UPNFM

Escala / Colectivo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Jefes y Secretarios	30.7%	14.4%	3.3%	38.1%	13.3%
Docentes	18.1%	15.3%	0.0%	29.0%	37.5%

Gráfico N° 5



“muy de acuerdo” y otro porcentaje similar (24.4%) “muy en desacuerdo” de que los indicadores de esta dimensión (cooperación, participación, apoyo, flexibilidad) se cumplen, por lo que sería una dimensión a analizar más detenidamente por parte de la FACYT y de la UPNFM para el establecimiento de estrategias de mejora.

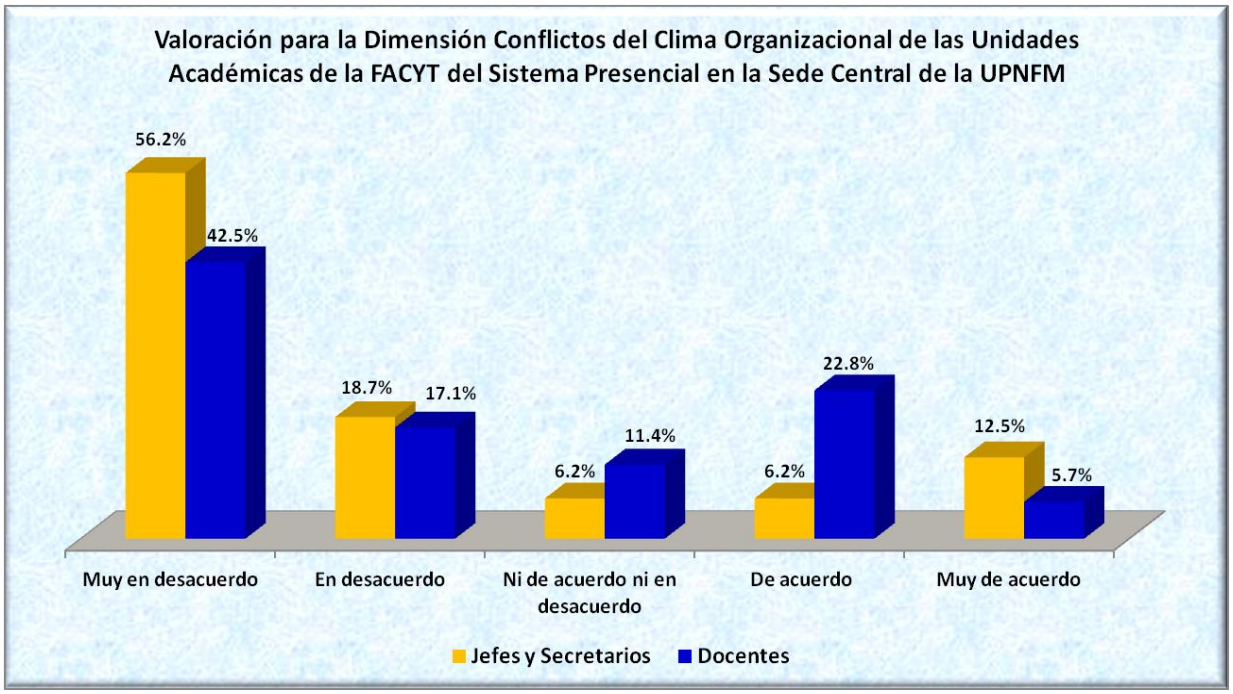
4.1.6 Dimensión Conflictos del Clima organizacional

Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de que trabajan con cierto grado de libertad y demuestran comprensión ante los errores cometidos por los colegas; asimismo el grado de aceptación o negación ante las opiniones discrepantes, sin temor a enfrentar y solucionar los problemas prontamente; demostrando control y tolerancia ante cualquier situación que surja en la unidad de trabajo.

Tabla N° 19: Valoración para la Dimensión Conflictos del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la FACYT del Sistema Presencial en la Sede Central de la UPNFM

Escala / Colectivo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Jefes y Secretarios	56.2%	18.7%	6.2%	6.2%	12.5%
Docentes	42.5%	17.1%	11.4%	22.8%	5.7%

Gráfico N° 6



Tal como se observa en el gráfico N° 6, el mayor porcentaje de los encuestados respondió estar "muy en desacuerdo" con las aseveraciones negativas consideradas en la dimensión conflictos (si cometo un error en mi trabajo soy mal visto(a) por mis superiores; ante cualquier cambio el personal se suele descontrolar; hay intolerancia a los cambios; soy mal visto por el personal al cometer un error en mis funciones) lo que demuestra que los docentes, secretarios académicos y jefes encuestados perciben un clima favorable en esta dimensión.

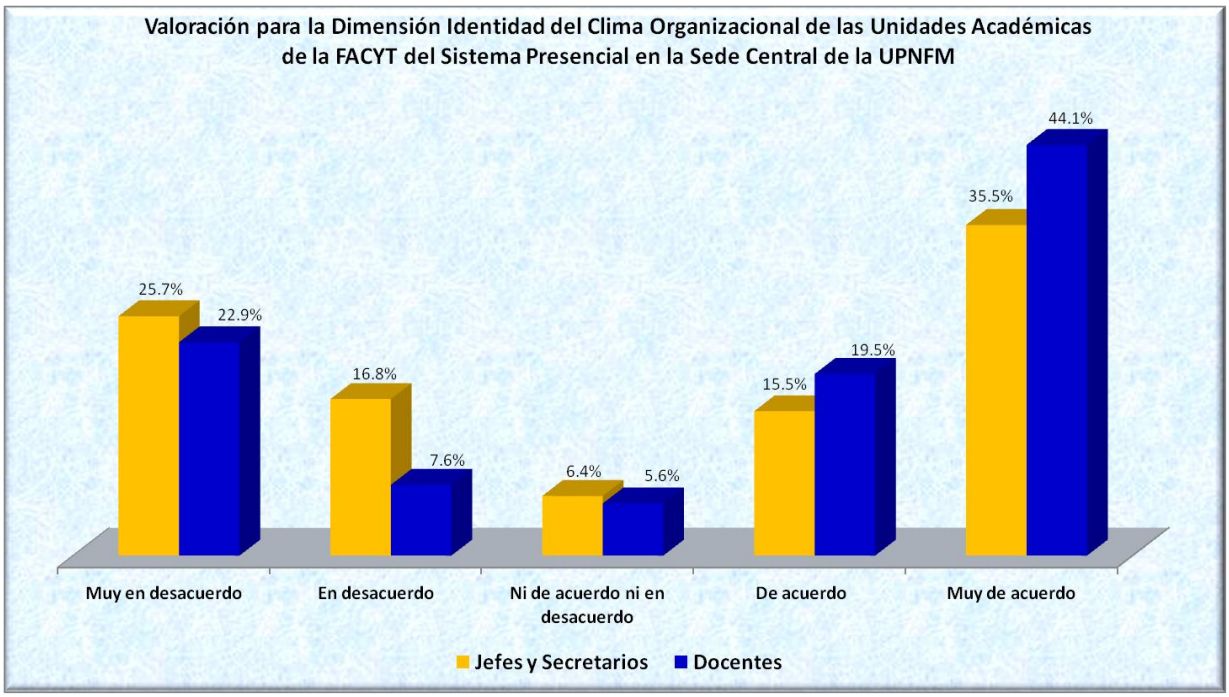
4.1.7 Dimensión Identidad del Clima organizacional

Es el sentimiento de satisfacción, lealtad y pertenencia de los miembros hacia la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Con relación a esta dimensión, se presentan los resultados en la tabla N° 20.

Tabla N° 20: Valoración para la Dimensión Identidad del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la FACYT del Sistema Presencial en la Sede Central de la UPNFM

Escala Colectivo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Jefes y Secretarios	25.7%	16.8%	6.4%	15.5%	35.5%
Docentes	22.9%	7.6%	5.6%	19.5%	44.1%

Gráfico N° 7



Los resultados para esta dimensión indican que un 63% y 51% de los docentes y equipo directivo respectivamente, opinan estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo" que poseen un sentimiento de pertenencia y que comparten sus objetivos personales con los objetivos de la organización; es decir que tienen una percepción favorable del clima respecto al sentimiento de pertenencia del personal a la organización (Identidad). No obstante, un 30% de los docentes y un 42.5% de los directivos docentes encuestados, opinaron lo contrario, existiendo así un porcentaje considerable de los encuestados que perciben desfavorable el clima respecto a la dimensión identidad en la FACYT.

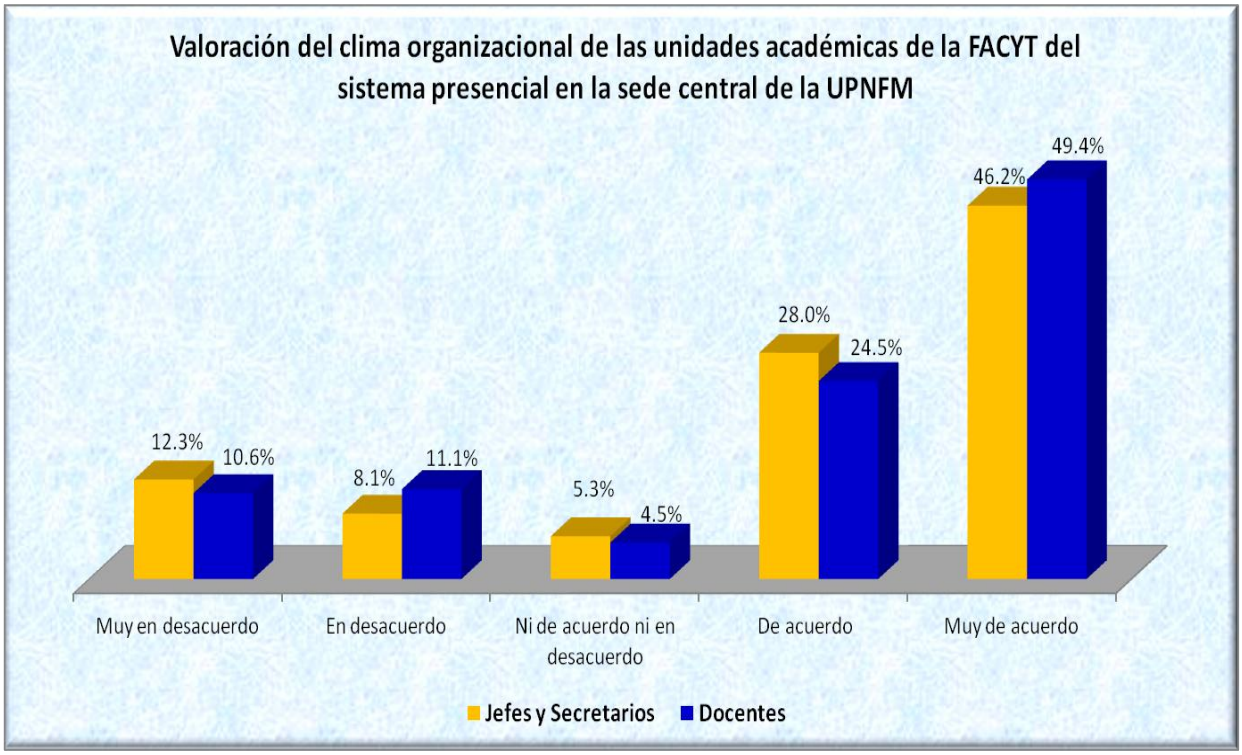
4.1.8 Caracterización General del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la FACYT

Entendiendo que el clima organizacional es "el conjunto de características, tanto estructurales (normas, estrategias, objetivos y procesos) como sociales (tipo de relaciones, espíritu de ayuda, grado de tolerancia, lealtad y pertenencia) de la organización que facilitan o dificultan la labor que realizan sus miembros, determinan el grado de satisfacción laboral, e influyen en el logro de las metas de la organización." en la tabla N° 21, se presentan los resultados de la valoración general del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT.

Tabla N° 21: Caracterización General del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la FACYT del Sistema Presencial en la Sede Central de la UPNFM

Escala / Colectivo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Jefes y Secretarios	12.3%	8.1%	5.3%	28.0%	46.2%
Docentes	10.6%	11.1%	4.5%	24.5%	49.4%

Gráfico N° 8



Haciendo una valoración general de los resultados del estudio, se determinó que un 74% de los jefes y secretarios académicos y un 73.9% de los docentes, es decir aproximadamente tres cuartos de la muestra seleccionada, manifiestan estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo", que el clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM es favorable.

4.2 PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES, JEFES Y SECRETARIOS DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS DE LA FACYT SOBRE LOS ASPECTOS QUE FAVORECEN O DIFICULTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

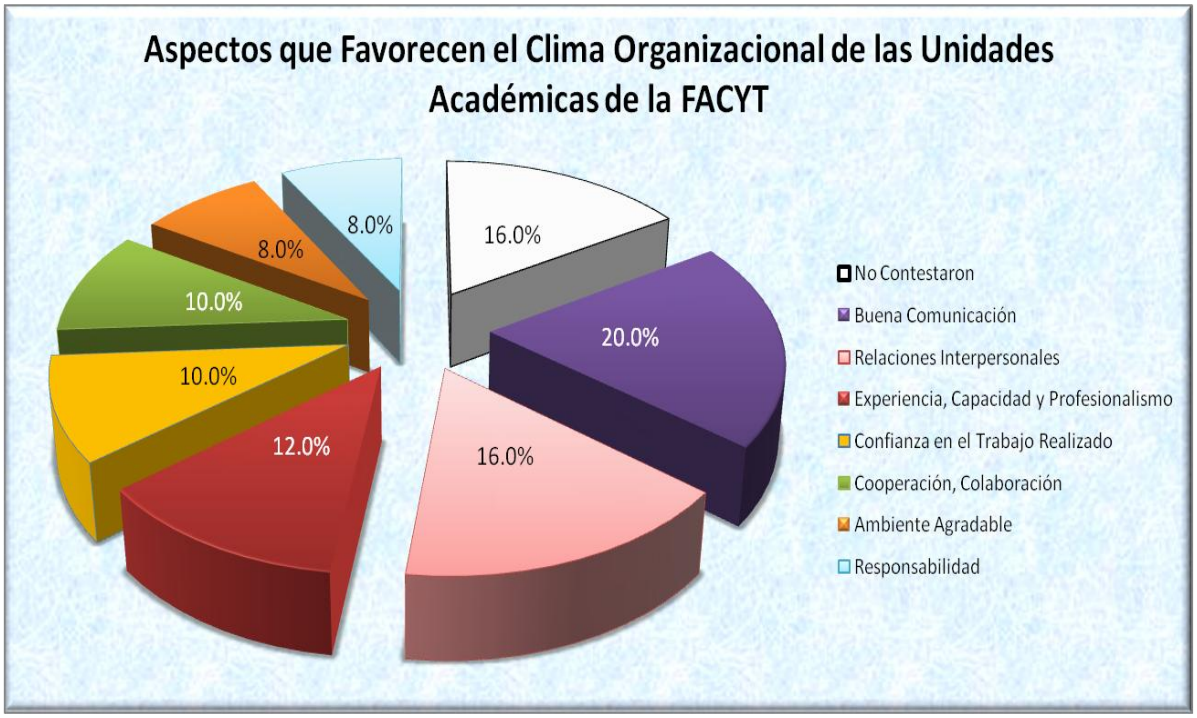
4.2.1 Aspectos que Favorecen el Clima Organizacional de los Departamentos Académicos de la FACYT.

El clima organizacional favorable está asociado con el grado de motivación de las personas que conforman la organización. El nivel de motivación genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua, y cohesión entre compañeros, superiores, y otros miembros de la organización.

Tabla N° 22: Aspectos que Favorecen el Clima Organizacional en las Unidades Académicas de la FACYT

Aspectos	No contesta-Ron	Buena comuni-Cación	Relaciones interperso-nales	Experiencia, capacidad y profesionalis mo	Confian za en el trabajo realizado	Cooperacion, colabora-ción	Ambiente agrada ble	Respon sa-bilidad
Porcentaje	16.0	20.0	16.0	12.0	10.0	10.0	8.0	8.0

Gráfico N° 9



El gráfico N° 9 refleja los aspectos que a juicio de los docentes y docentes directivos encuestados, favorecen el clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM. Los más destacados son: buena comunicación (20%); relaciones interpersonales (16%); experiencia, capacidad y profesionalismo del personal (12%). Otros aspectos mencionados son: confianza en el trabajo realizado, cooperación, colaboración, ambiente agradable y responsabilidad.

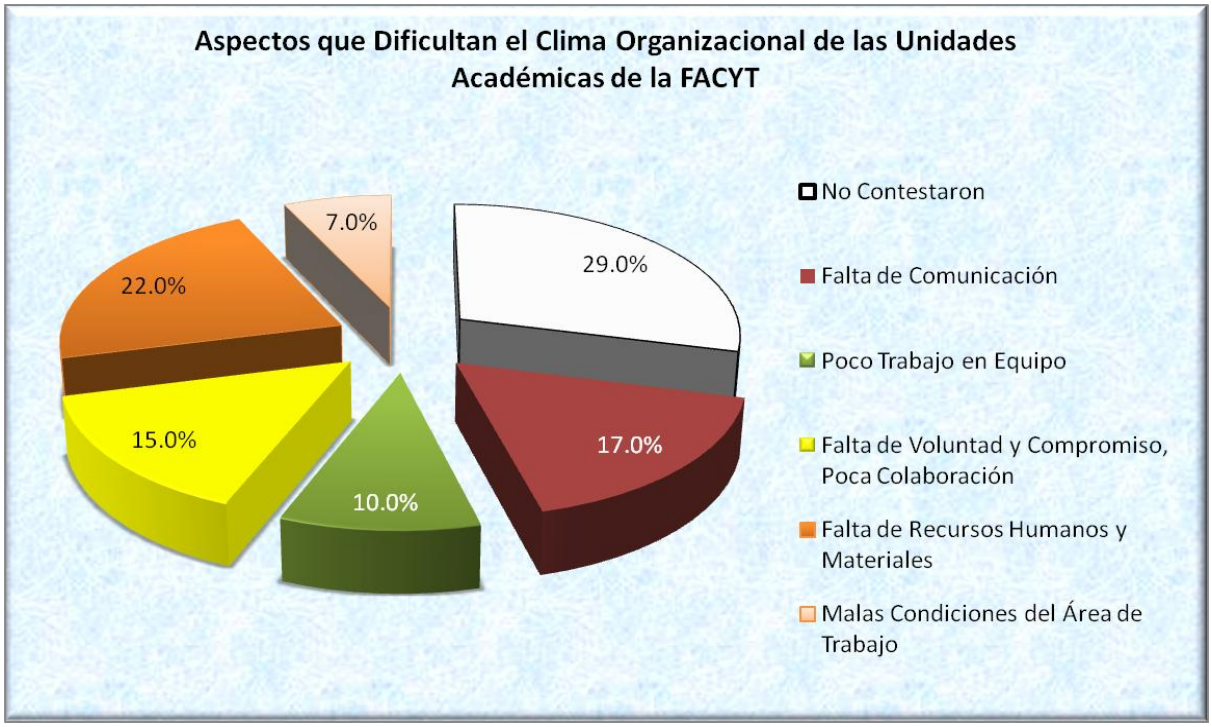
4.2.2. Aspectos que Dificultan el Clima Organizacional de los Departamentos Académicos de la FACYT

En el sentido opuesto, al clima organizacional favorable, un clima desfavorable se crea cuando la motivación es insuficiente, ya sea por frustración o por la falta de satisfacción de las necesidades del colectivo de la organización. En este tipo de clima las personas suelen enfrentar estados de depresión, desinterés, apatía, descontento y desconfianza.

Tabla N° 23: Aspectos que Dificultan el Clima Organizacional en las Unidades Académicas de la FACYT

Aspectos	No contestaron	Falta de comunicación	Poco trabajo en equipo	Falta de voluntad y compromiso, poca colaboración	Falta de recursos humanos y materiales	Malas condiciones del área de trabajo
Porcentaje	29.0%	17.0%	10.0%	15.0%	22.0%	7.0%

Gráfico N° 10



Los aspectos que según los docentes y directivos encuestados, dificultan el logro de un buen clima organizacional en las unidades académicas del sistema presencial de la FACYT en la sede central, son los siguientes: falta de recursos humanos y materiales (22%); falta de comunicación (17%) falta de voluntad, compromiso y poca colaboración (15%). Asimismo otros aspectos mencionados que desfavorecen al clima organizacional son: poco trabajo en equipo y malas condiciones del área de trabajo.

Después de hacer el análisis de los resultados empíricos de la investigación del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT, se puede afirmar que de acuerdo al grupo estudiado, existe un clima organizacional favorable, que propicia el ambiente necesario para realizar un trabajo efectivo y lograr los objetivos de la FACYT y por ende de la UPNFM.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Al analizar la percepción que tienen los docentes, los jefes y secretarios académicos encuestados, de las cinco unidades de la FACYT del sistema presencial en la sede central de la UPNFM, sobre las dimensiones de **estructura**, **responsabilidad**, **recompensa, relaciones y conflictos**; los resultados determinan que en general existe un **clima organizacional favorable**, lo que se constituye en una fortaleza de la Facultad, ya que manifiestan ser un colectivo que cuenta con: buena planificación, alto grado de compromiso para la búsqueda de la mejora continua, buenos niveles de responsabilidad, ecuanimidad en las relaciones de dependencia y control y tolerancia ante cualquier situación que surja en la unidad de trabajo. Además expresan que aprecian buenas relaciones entre los compañeros docentes y entre los directivos con los docentes. Perciben que todo lo anterior, está siendo debidamente recompensado por los equipos directivos y las autoridades.

5.1.2 De todas las dimensiones investigadas, la de **identidad y cooperación** son las que presentan los resultados más dispersos, ya que alrededor de una cuarta parte de los directivos y docentes de la FACYT de la UPNFM encuestados, están "Muy en desacuerdo" de que los indicadores de estas dimensiones se cumplen. Lo que representa un desafío para la FACYT ya que se cumplen en menor medida los indicadores lealtad, cohesión, satisfacción, diligencia

espiritú de trabajo de la dimensión identidad; así como participación, apoyo y flexibilidad de la dimensión cooperación.

5.1.3 Los aspectos favorables del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT que más destacan los docentes y directivos docentes encuestados son: la buena comunicación, las relaciones interpersonales adecuadas, la experiencia, la capacidad y el profesionalismo del personal.

5.1.4 Los aspectos que de acuerdo a los docentes, jefes y secretarios académicos encuestados, dificultan el clima organizacional al interior de las unidades académicas de la FACYT son: la falta de recursos humanos y materiales, la falta de voluntad y la falta de comunicación. Otros factores mencionados en menor porcentaje fueron: falta de un manual de procedimientos, lentitud en los trámites administrativos y dificultades para opinar de manera divergente.

5.1.5 Al realizar el análisis de cada una de las dimensiones del clima organizacional de las unidades académicas de la FACYT del sistema presencial en la sede central, se concluye que la percepción tanto de los docentes como de los jefes y secretarios académicos que participaron en el estudio, es que en general existe un clima organizacional favorable, ya que aproximadamente tres cuartos del grupo en estudio, manifiestan estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo", que el clima organizacional de las unidades académicas es positivo.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 Reconociendo que los estudios del clima organizacional, pueden hacerse de manera singular, (por ejemplo en una unidad en particular como la FACYT) o en plural (de identificarse distintos climas en la institución), porque este depende de las personas, equipos, tipos de liderazgo y modo particular del funcionamiento de los distintos departamentos, secciones y unidades que conforman la UPNFM; se recomienda ampliar este estudio en las diferentes unidades (FAHU, CUED, CURCEIBA, CURSPS y Programas especiales) para obtener un panorama global del clima en la Universidad. Mismo que servirá como insumo para el plan de mejoras que se desarrollará en el marco de la evaluación institucional.

5.2.2 Después de analizar los resultados obtenidos y verificar que el clima organizacional de la FACYT se ubica en un nivel favorable en la mayoría de sus dimensiones, se debe incluir estrategias en el Plan Operativo Anual de la FACYT que conlleven a mantener y/o mejorar el clima existente, lo cual conducirá a un aumento de la satisfacción laboral de los docentes y directivos y por ende a la mejora de la productividad y la calidad en el trabajo que realizan. Entre otras, las estrategias que se proponen a las autoridades académicas de las FACYT son:

- Formular proyectos interdisciplinarios que promuevan el intercambio entre el personal docente de los diferentes departamentos, ya sea de carácter académico o social.

- Diseñar un diagnóstico para identificar el tipo de recursos materiales que necesitan los docentes para optimizar su desempeño académico y mejorar los niveles de satisfacción en su unidad académica.

- Determinar las necesidades de formación y/o capacitación del personal para cubrir las demandas educativas en las diferentes áreas del saber dentro de cada departamento académico.

5.2.3 Dado que las dimensiones Identidad y Cooperación se deben fortalecer en las unidades académicas de la FACYT, se recomienda el "diseño de puestos de trabajo" para que con su adecuada implementación se logre dimensionar el trabajo, fomentar la cooperación, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras para evitar los conflictos potenciales, fortalecer los estímulos para las personas que realizan su trabajo eficientemente y así desarrollar el sentido de pertenencia hacia su departamento y la universidad.

REFERENCIAS

Alegre, L. y Galve, C. (2000). *Fundamentos de economía de la empresa: Perspectiva funcional.* Barcelona España. Disponible en http://books.google.es/books?id=w9-N0SvO7aEC&pg=PA5&lpg=PA5&dq=Fundamentos+de+econom%C3%ADa+de+la+empresa:+Perspectiva+funcional&source=bl&ots=UZbhR6jfzc&sig=umC1Af3Lb4IDSt_UBk_ZCCabeOk&hl=es&sa=X&ei=ITD1T-j3N5CC8ASF2ezcBg&sqi=2&ved=0CDkQ6wEwAA

Alles, Martha. (2011). *Diccionario de Términos Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina. Disponible en http://books.google.hn/books?id=nKnL2ne1QaEC&dq=Diccionario+de+T%C3%A9rminos+Recursos+Humanos&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Ashkanasy y Jackson (2001). *Organizational culture and climate*. En N. Anderson, D. S. Ones, H.K. Sinangil (Eds), Industrial, Work & Organizational Psychology, vol. 2 (pp.398-415). London.

Cambio, Organización y Entorno (s.f.). Recuperado el 28 de agosto de 2007 de http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm

Cruz, G. (2010). *Cátedra de la Tierra UNESCO en la UPNFM: Fortaleciendo una conciencia hacia nuestro planeta a través de la educación* (PPT: 10/09/2010). Tegucigalpa, Honduras.

Chiang, M. Martín, Ma. José y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.* Universidad Pontificia Comillas, Madrid España. Disponible en http://books.google.hn/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es

Denison, D. (1996). *"What is the difference between organizational culture and organizational climate?* A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, Vol. 21, No. 3.

Departamento de Ciencias Matemáticas[(a)], UPNFM (2008). *Plan de Estudio de la Carrera de Profesorado en Matemáticas en el Grado de Licenciatura*. Tegucigalpa, Honduras.

Departamento de Ciencias Matemáticas[(b)], UPNFM (2008). *Informe de Autoevaluación de la Carrera de Profesorado en Matemáticas*. Tegucigalpa, Honduras.

Departamento de Ciencias Naturales[a], UPNFM (2008). *Plan de Estudio de la Carrera de Profesorado en Ciencias Naturales en el Grado de Licenciatura*. Tegucigalpa, Honduras.

Departamento de Ciencias Naturales[b], UPNFM (2008). *Informe de Autoevaluación de la Carrera de Profesorado en Ciencias Naturales*. Tegucigalpa, Honduras.

Departamento de Educación Comercial[a], UPNFM (2008). *Plan de Estudio de Profesorado de Educación Comercial en el Grado de Licenciatura.* Tegucigalpa, Honduras.

Departamento de Educación Comercial[b], UPNFM (2008). *Informe de Autoevaluación de la carrera Profesorado de Educación Comercial en el Grado de Licenciatura.* Tegucigalpa, Honduras.

Departamento de Educación Técnica Industrial[a], UPNFM (2008). *Plan de Estudio del Profesorado en Educación Tecnológica con Orientación en Mecánica Industrial, Electricidad, Electrónica o Industria de la Madera en el Grado de Licenciatura.* Tegucigalpa, Honduras.

Departamento de Educación Técnica Industrial[b], UPNFM (2008). *Informe de Autoevaluación de la carrera de Profesorado en Educación Tecnológica con Orientación en Mecánica Industrial, Electricidad, Electrónica o Industria de la Madera en el Grado de Licenciatura.* Tegucigalpa, Honduras.

Departamento de Tecnología de Alimentos y Textiles[a], UPNFM (1994). *Plan de Estudio de Educación Técnica para el Hogar con Orientación en Alimentación y Nutrición y Corte y Confección en el Grado de Licenciatura.* Tegucigalpa, Honduras.

Departamento de Tecnología de Alimentos y Textiles[b], UPNFM (1994). *Informe de Autoevaluación de la carrera de Educación Técnica para el Hogar con Orientación en Alimentación y Nutrición y Corte y Confección en el Grado de Licenciatura.* Tegucigalpa, Honduras.

Díaz, G. (2005). *Citas y referencias bibliográficas.* Pontificia Universidad Javeriana, Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas – JAVEGRAF, Bogotá Colombia.

Edel, R. García, A. Casiano R. (2007). *"Clima y Compromiso Organizacional.* Vol. I, Versión electrónica gratuita. Disponible en http://eumed.net/libros/2007c/.

Fernández, T. (2007). *Distribución del conocimiento escolar: clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina.* Disponible en

http://books.google.hn/books?id=0qvMN_9Z4ckC&printsec=frontcover&dq=Distribuci%C3%B3n+del+conocimiento+escolar:+clases+sociales,+escuelas+y+sistema+educativo+en+Am%C3%A9rica+Latina.&source=bl&ots=5Hn6bbhFXl&sig=FyoA3ZsFOu33UtaeOHRqK-bKf2w&hl=es&sa=X&ei=ZV_zT7asOYSE8ASf9tjPCQ&ved=0CDQQ6wEwAA

Fernández, E (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar* 1a. Ed. Madrid, España. Disponible en http://books.google.hn/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=Administraci%C3%B3n+de+empresas.+Un+enfoque+interdisciplinar,+2010&source=bl&ots=2RfUmQz7XY&sig=a8vp22Qrb4MOstI5VHifuNAXxEI&hl=es&sa=X&ei=Ozr1T4q_Iofk9ASY8ICKBw&ved=0CDcQ6wEwAA

Fernández, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. España: McGraw-Hill Interamericana.

Fernández, R. y Díaz, F. (2004). *Psicología de las organizaciones: La organización como unidad de análisis*. Editorial UOC. Disponible en http://books.google.es/books?id=CDcaADQLcoC&pg=PA233&lpg=PA233&dq=Psicolog%C3%ADa+de+las+organizaciones:+La+organizaci%C3%B3n+como+unidad+de+an%C3%A1lisis.,+2004&source=bl&ots=c-cFyWYAxu&sig=R8UVhH98jr1IJ5g8VDRlXVvWub8&hl=es&sa=X&ei=HDP1T-yZD46m8QSdkIXIBg&ved=0CDoQ6wEwAA

Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Díaz de Santos, España. http://books.google.hn/books?id=G1z_FgefMUYC&hl=es&source=gbs_slider_cls_metadata_9_mylibrary

Fernández-Ríos, M y Sánchez J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Concepto, desarrollo y organización. Díaz de Santos, España.

Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*, 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones. Barcelona: UOC.

García, J. (1998). *La comunicación interna*, Díaz de Santos, Madrid, España. Disponible en http://books.google.hn/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&dq=La+comunicaci%C3%B3n+interna,+1998&source=bl&ots=TrNas81zTZ&sig=TvTfxyu0nR0Y3d_EojOFh44QArI&hl=es&sa=X&ei=wzv1T9L9OIai8ATN3pHwBg&sqi=2&ved=0CDIQ6wEwAA

Lavine J, & Wackman D. (1992). *Gestión de empresas informativas*, Ediciones Rialp, España. Disponible en http://books.google.hn/books?id=9TIFZXydr5kC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+d

e+empresas+informativas,+1992&source=bl&ots=HDkuQkvmPE&sig=XZjNzd07-LWAnh8_DBiMLqt61uo&hl=es&sa=X&ei=vzz1T6_tI4Gs9ASxl83VBg&ved=0CDUQ6wEwAA

León, M. y Sánchez, N. (2003). *América Latina en la época colonial, Economía y Sociedad*, A&M Gráfic, S. L., Santa Perpétua de Mogoda. Barcelona, España.

Likert, R. (1969). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, Nueva York

Llaneza Álvarez, J. (2009). *Ergonomía y psicosociología aplicada. Manual para la formación del especialista.* España. Disponible en http://books.google.hn/books?id=EAq3__YLOjIC&printsec=frontcover&dq=Ergonom%C3%ADa+y+psicosociolog%C3%ADa+aplicada.+Manual+para+la+formaci%C3%B3n+del+especialista,+2009&source=bl&ots=_9I3Zqu4QY&sig=vPb50GFTdBMNSXPFN2KzP5J4ZZg&hl=es&sa=X&ei=OD_1T5zpMIXA8ASOp-nNBg&ved=0CDIQ6wEwAA

Mayol, Diógenes (2007) *La confianza en la organización: ¿valor o valiosa?* en *Lógoi 12* Universidad Católica Andrés Bello. Centro de Estudios Filosóficos. Caracas, Venezuela.

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia.* El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Centro Editorial Universidad del Rosario.

Oficina Internacional del Trabajo (1961). *El empleo como objetivo de desarrollo económico*. Informe de una Reunión de Expertos, Ginebra: OIT

Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.* Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE). Buenos Aires, Argentina.

Risueño, C. (1833). *Diccionario de Veterinaria y sus Ciencias Auxiliares*. Tomo IV, Madrid, España. Disponible en http://books.google.hn/books?id=izweZmLmotAC&pg=PA431&lpg=PA431&dq=Diccionario+de+Veterinaria+y+sus+Ciencias+Auxiliares.+Tomo+IV,&source=bl&ots=V1oRU4v3tR&sig=8T8oMoVPLcU0gXg6W6fzopSD3Xc&hl=es&sa=X&ei=lEH1T6qKC4We8gSQ_pntBg&ved=0CDAQ6wEwAA

Rodríguez Fernández, A. et al. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Editorial UOC, Barcelona, España. Disponible en http://books.google.hn/books?id=-CDcaADQLcoC&printsec=frontcover&dq=Psicolog%C3%ADa+de+las+organizaciones,+2004&s

ource=bl&ots=c-cFyXSBsm&sig=jMFnpeofzbSFPYSb-DpV2bintZU&hl=es&sa=X&ei=5UL1T4_fOoqe8gSlrszkBg&ved=0CC4Q6wEwAA

Seisdedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España. http://site.ebrary.com/lib/dgbuanl/Doc?id=10041884&ppg=2

Tejada Fernández, J. et al. (2007). *Formación de Formadores*, Tomo 2 Escenario institucional. Thomson Editores. Madrid, España.

Tunnermann, C. (2008). *Cambio y transformación universitaria,* Editorial Hispamer. Nicaragua

Udaondo, M. (1992). *Gestión de Calidad*, Ediciones Díaz de Santos Madrid, España. Disponible en http://books.google.hn/books?id=hoRlEGdLGxIC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+de+Calidad,+1992&source=bl&ots=qe3kTmZr-c&sig=F9zMQZ9isGVus3cyBmcJt2RhncI&hl=es&sa=X&ei=Lkr1T6eOIIac8QSfiNX5Bg&ved=0CDEQ6wEwAA

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. (2002). *Estatuto de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Art. 46,* Tegucigalpa, Honduras.

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. (2005). *Reglamento de Carrera Docente,* Tegucigalpa, Honduras.

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. (2005). *Reglamento del Estatuto,* Tegucigalpa, Honduras.

Vargas, J. (2007). *La cultorocracia organizacional en México.* Edición electrónica gratuita. Disponible en http://www.google.hn/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CE0QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.eumed.net%2Flibros%2F2007b%2F301%2Finvestigaciones%2520sobre%2520la%2520cultura%2520organizacional.htm&ei=rEz1T62lEZOC8ATHzYHUBg&usg=AFQjCNFPm4VvbYyw95YRdnng_xyXr5G9pQ&sig2=zOpTy4X-4DZtT1UlmpXomA

Zapata, A. et al. (2006). *Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza.* Artes Gráficas del Valle, Cali, Colombia. Disponible en http://books.google.hn/books?id=EalodvbtiFwC&printsec=frontcover&dq=Organizaci%C3%B3n+y+management:+naturaleza,+objeto,+m%C3%A9todo,+investigaci%C3%B3n+y+ense%C3

%B1anza,+2006&source=bl&ots=a0KyMwimMv&sig=4t7zCIBDo_saua4TxTOqU6G90No&hl=es&sa=X&ei=L0v1T7P0FZGI8QTsjLHfBg&ved=0CDEQ6wEwAA

ANEXOS

N° 1: Derechos de los docentes de la UPNFM

N° 2: Deberes de los docentes de la UPNFM

N° 3: Estadísticos descriptivos jefes y secretarios

N° 4: Estadísticos descriptivos docentes

N° 5: Estadísticos total-elemento/secretarios académicos y jefes

N° 6: Estadísticos total-elemento/ docentes

N° 7: Percepciones de los docentes acerca de los aspectos que favorecen el clima en los departamentos de la FACYT

N° 8: Percepciones de los docentes acerca de los aspectos que dificultan el clima en los departamentos de la FACYT

N° 9: Instrumento para Jefes y Secretarios Académicos

N° 10: Instrumento para docentes

N° 11: Preguntas de los Instrumentos según sus Dimensiones e Indicadores

Anexo N° 1: Derechos de los docentes de la UPNFM

DERECHOS DE LOS DOCENTES	
a. Ejercer plena libertad en sus actividades académicas, administrativas o de Bienestar Institucional, para exponer, desarrollar y valorar aspectos teóricos y/o prácticos, hechos científicos, culturales, sociales y económicos.	l. Ser evaluado en su desempeño docente conforme procedimientos y técnicas adecuadas, involucrando en este proceso al estudiante, las instancias jerárquicas y al docente mismo.
b. Gozar del respeto a su integridad personal (física y psicológica), por parte de todos los miembros de la comunidad universitaria.	m. Conocer los resultados de la evaluación de su desempeño y poderlos controvertir.
c. Gozar de estabilidad en el ejercicio de su cargo y de los beneficios de previsión social.	n. No ser discriminado por razón de sus creencias políticas o religiosas, ni por diferencias fundadas en condiciones sociales o raciales.
d. Contar con las condiciones de trabajo aceptables para el desempeño eficaz de su función docente y el logro de los objetivos educativos e institucionales.	o. Beneficiarse de las prerrogativas que se deriven de los Estatutos y demás reglamentos de la Universidad.
e. Participar en programas de actualización de conocimientos y perfeccionamiento académico, humanístico, deportivo, cultural, recreativo, científico, técnico, tecnológico dentro o fuera del país, con el patrocinio de la universidad.	p. Recibir remuneración acorde con su categoría docente, jornada de trabajo y desempeño profesional.
f. Hacer uso de los servicios administrativos y de Bienestar Institucional que ofrece la Universidad.	q. Participar en las instancias decisorias de carácter académico.
g. Ser oído y recibir atención por parte de quienes cumplen funciones directivas, administrativas o asistenciales y ser sujeto de la correcta aplicación de las normas reglamentarias.	r. Participar en delegaciones de orden nacional e internacional en representación de la Institución.
h. Recibir tratamiento respetuoso por parte de todos los estamentos que conforman la comunidad de la Universidad Pedagógica Nacional.	s. Elegir y ser elegidos para llevar la representación del estamento docente en los órganos de gobierno de la universidad, mediante el régimen de participación democrática que para este propósito establezca la Institución.
i. Interponer recursos de reposición y de apelación y ser oído en descargos según las normas institucionales vigentes.	t. Disfrutar de vacaciones remuneradas[10], según sus años de servicio de conformidad a la siguiente escala: 1. De cinco (5) a diez (10) años de servicio: Diez (10) días remunerados. 2. De diez (10) años un (1) día a quince (15) años de servicio: Quince (15) días remunerados. 3. De quince (15) años un (1) día a Veinte (20) años de servicio: Veinte (20) días remunerados. 4. De veinte (20) años un (1) día en adelante: Treinta (30) días remunerados.
J. Conocer el Reglamento Docente y las normas y reglamentos especiales de la Institución.	
k. Acceder a las fuentes de información científica dispuestas por la Institución, en beneficio de la práctica docente a él encomendada.	

Fuente: UPNFM. Reglamento de Carrera Docente/ Capítulo I: Artículo 84 (2006, pp. 29-30).

[10] La remuneración de vacaciones se calculará de acuerdo al promedio de sueldos mensuales devengados por el docente en los meses trabajados en el año respectivo.

Anexo N° 2: Deberes de los docentes de la UPNFM

Artículo 85. Los miembros del personal Docente están obligados a observar una conducta acorde a su condición de educador y en consecuencia tienen los siguientes deberes:

DEBERES DE LOS DOCENTES	
a. Cumplir con los compromisos académicos y/o administrativos en los horarios acordados con la Institución.	l. Realizar la evaluación del rendimiento académico del estudiante utilizando métodos adecuados y variados, en consonancia con los objetivos del proceso educativo.
b. Respetar la universidad y todos los miembros de su comunidad.	m. Asumir la responsabilidad de la promoción de sus estudiantes. En caso de presentar reprobación masiva, deberá someterse a una investigación que determine las causas de la misma para aplicar las medidas adecuadas que superen tal situación.
c. Conocer y cumplir las obligaciones que se derivan de la Constitución Nacional, las Leyes, el Estatuto y los Reglamentos Institucionales vigentes.	n. Participar en la vida comunitaria y cívica de la Institución, vinculándose de manera activa a los eventos académicos, culturales, sociales, artísticos y/o deportivos que ésta programe.
d. Presentar para la aprobación del jefe de la unidad o dependencia respectiva, el planeamiento de sus actividades académico administrativas.	o. Respetar los derechos ajenos y no abusar de los propios, ajustando la conducta a las normas sociales y éticas que dignifican a la persona.
e. Desarrollar su labor acorde con un programa previamente aprobado y sujeto a las orientaciones establecidas por la UPNFM.	p. Apoyar a las autoridades educativas, personal de servicio y compañeros en la ejecución de los planes y programas institucionales
f. Brindar sus servicios académicos de la más alta calidad, utilizando métodos y técnicas actualizadas.	q. Preservar y difundir el buen nombre e imagen de la Universidad ante la comunidad nacional e internacional
g. Estar familiarizado con la investigación e innovación didáctica, conocer las líneas prioritarias y su aplicabilidad al trabajo de aula.	r. Representar dignamente a la Institución en los eventos y actividades para los que sea designado.
h. Involucrarse en todo el proceso de formación del estudiante para contribuir a su desarrollo integral y al logro de los objetivos institucionales.	s. Conocer y cumplir las disposiciones referentes a las áreas Académicas, Administrativas, que la Institución regule.
i. Promover en el estudiantado la excelencia académica.	t. Cumplir con los programas de capacitación para el desarrollo y perfeccionamiento del Estamento Docente, establecidos por la Institución
j. Desarrollar su actividad académica con ética profesional que sirva de motivación permanente a los estudiantes.	u. Participar en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades académicas de formación y actualización.
k. Planificar, ejecutar y evaluar el proceso enseñanza y aprendizaje de los alumnos en función de los contenidos mínimos fijados en la asignatura.	v. Realizar toda actividad que sea requerida por la unidad académica con el propósito de cumplir con los objetivos y funciones de la institución

Fuente: UPNFM. Reglamento de Carrera Docente/Capítulo II: Artículo 85 (2006, pp. 27-28).

Anexo N° 3: Estadísticos descriptivos Jefes y Secretarios

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Di_J4	10	19.00	39.00	30.5000	6.15088
Di_J2	10	30.00	35.00	32.6000	1.71270
Di_J3	10	22.00	30.00	25.1000	2.64365
Di_J5	10	6.00	12.00	8.4000	2.11870
Di_J6	9	1.00	9.00	3.5556	2.92024
Di_J7	10	15.00	31.00	24.9000	4.45845
DI_J1	10	53.00	69.00	61.0000	4.71405
N válido (según lista)	9				

Anexo N° 4: Estadísticos descriptivos Docentes

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
di_1	28	46.00	79.00	67.8214	7.07658
di_2	29	20.00	35.00	26.5172	3.44985
di_3	34	18.00	30.00	24.7353	3.03823
di_4	30	19.00	37.00	31.3667	4.90238
di_5	33	4.00	15.00	11.5152	2.88445
di_6	36	6.00	10.00	9.5000	.87831
di_7	30	28.00	40.00	33.9000	3.10006

Anexo N°5: Estadísticos total-elemento/secretarios académicos y jefes

PREGUNTAS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se eleimina el elemento
Contamos con una planificación periódica que guía las actividades.	203.00	292.000	.912	.819
El trabajo está claramente definido y organizado, cada cual sabe lo que tiene que hacer.	202.33	310.333	.000	.830
Me siento orgulloso(a) de dirigir esta unidad.	202.33	310.333	.000	.830
El reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que lo merecen.	202.67	294.333	.791	.821
Los sistemas de trabajo/comunicación facilitan que desarrollemos una labor de equipo.	203.67	294.333	.791	.821
Se considera la participación del personal antes de tomar decisiones sobre problemas que les afecten.	204.00	268.000	.558	.816
El trabajo es reconocido por la gestión de la calidad: la mejora continua de todos los procesos y servicios que presta el depto.	203.67	294.333	.791	.821
Estoy altamente comprometido(a) con las metas trazadas.	202.33	310.333	.000	.830
Hay confusión sobre quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.	204.67	289.333	.359	.824
En el día a día del depto. Predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enojos y reproches.	204.00	247.000	.902	.799
El trabajo es reconocido por la gestión de la calidad: la mejora continua de todos los procesos y servicios que presta la institución.	203.33	310.333	.000	.830
Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño profesional.	202.33	310.333	.000	.830
Se reconoce la contribución individual que realiza el personal.	202.67	294.333	.791	.821
Abunda más la confianza y la comunicación positiva que las críticas negativas o el temor.	203.33	276.333	.993	.810
Todos tenemos un mismo propósito institucional.	204.00	247.000	.902	.799
Puedo contar con la ayuda del personal cada vez que se requiere.	203.67	294.333	.791	.821
El personal se adapta rápidamente a las nuevas situaciones.	203.67	294.333	.791	.821
Estoy claro(a) de lo que se espera en mi puesto.	202.33	310.333	.000	.830
Existe un sistema de promoción que ayuda a mi crecimiento profesional.	203.33	297.333	.348	.825
El rendimiento y la productividad se ve afectado por las deficiencias en la gestión institucional.	203.67	294.333	.791	.821
Hay suficiente gratificación y reconocimiento para el personal por el trabajo bien hecho.	203.67	294.333	.791	.821
Se mantienen en el personal altos estándares de desempeño.	204.00	279.000	.778	.813
El personal que dirijo es desleal al depto.	204.33	290.333	.558	.820
Estoy orgulloso(a) del trabajo que realizo.	202.33	310.333	.000	.830
Existe desconfianza entre el personal.	203.33	310.333	.000	.830
Existen los recursos suficientes para hacer bien el trabajo.	203.67	324.333	-.297	.845
El equipo de trabajo es productivo.	203.67	294.333	.791	.821
El puesto de trabajo me permite desarrollar mis habilidades y conocimientos.	202.33	310.333	.000	.830
En algunas situaciones, percibo que el personal tiene poca claridad o inseguridad de como los dirijo.	204.00	307.000	.049	.832
Soy mal visto por el personal al cometer un error en mis funciones.	204.33	290.333	.558	.820

PREGUNTAS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se eleimina el elemento
Reconozco la capacidad de cada una de las personas que dirijo.	202.33	310.333	.000	.830
Mi filosofía enfatiza que cada uno debería resolver sus problemas por sí mismo.	205.00	273.000	.693	.813
Los reconocimientos y estímulos que se brindan exceden las presiones y críticas recibidas.	204.33	290.333	.558	.820
Me esfuerzo por entender las necesidades de quienes me demandan (estudiantes, personal, autoridades, otros).	202.33	310.333	.000	.830
Desde mi cargo la comunicación se da oportuna y fluidamente.	203.00	327.000	-.814	.841
Desde mi cargo se da suficiente información acerca de la marcha y resultados del depto.	202.67	308.333	.082	.830
Considero que el personal se muestra indiferente por lo que pasa en el depto.	204.00	307.000	.049	.832
Me esfuerzo por mejorar mi desempeño.	202.33	310.333	.000	.830
El personal está poco orgulloso de su desempeño.	205.00	327.000	-.814	.841
El ambiente de trabajo en el cual me desempeño es bueno.	204.00	247.000	.902	.799
Me siento satisfecho con el estilo de liderazgo que aplico: dialogante y participativo.	203.67	294.333	.791	.821
Me siento insatisfecho con los servicios prestados en esta institución.	203.67	324.333	-.297	.845
Percibo en el depto. una buena calidad del servicio que se ofrece.	203.00	313.000	-.147	.833
Es difícil que el personal ceda ante las peticiones del equipo de trabajo; son poco flexibles.	204.00	279.000	.778	.813
Hay buena comunicación entre el personal.	204.33	264.333	.763	.808
Hay buena comunicación entre el personal y el equipo de trabajo.	203.33	310.333	.000	.830
Ante cualquier cambio el personal se suele descontrolar. Hay intolerancia a los cambios.	203.67	306.333	-.016	.845
Percibo que el personal a mi cargo trabaja con libertad, sin sentirse vigilado.	203.33	369.333	-.931	.868
Entre el personal y el equipo se suelen compartir algo más que trabajo (comidas, salidas, otros).	204.33	332.333	-.631	.845
Hay reuniones periódicas del equipo de trabajo y el personal para supervisar las tareas y discutir temas en común.	204.00	279.000	.778	.813
En el departamento hay que hacer el trabajo muy de prisa y con mucha presión.	202.67	308.333	.082	.830
Habitualmente hay quejas y reproches del personal respecto a las exigencias del equipo de trabajo.	203.33	310.333	.000	.830
El personal está poco identificado con su unidad.	205.00	327.000	-.814	.841
Las condiciones de trabajo del depto. son confortables: facilitan el "trabajar bien".	204.67	316.333	-.179	.838

Anexo N° 6: Estadísticos total-elemento/ docentes

PREGUNTAS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Somos reconocidos por nuestra gestión de la calidad: la mejora continua de todos los procesos y servicios que presta la institución.	206.63	306.357	.573	.827
Pertenezco a un buen equipo de trabajo.	206.58	308.480	.492	.829
Se cuenta con una planificación periódica que guía las actividades de la(s) carrera(s).	206.58	316.924	.236	.833
Los sistemas de trabajo/comunicación facilitan que desarrollemos una labor de equipo.	207.05	286.275	.873	.817
El trabajo está claramente definido y organizado, cada cual sabe lo que tiene que hacer.	206.21	313.509	.790	.830
El personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado.	206.95	288.608	.784	.819
Se considera la participación de todos(as) en las decisiones tomadas.	207.21	294.842	.665	.822
Me siento orgulloso(a) de pertenecer al departamento.	206.21	315.620	.599	.831
Hay confusión de quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.	209.37	348.690	-.600	.853
Estoy altamente comprometido(a) con las metas trazadas.	206.11	322.433	.000	.835
Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño profesional.	206.11	322.433	.000	.835
Se desconfía en las decisiones individuales.	208.84	343.140	-.484	.851
En el día a día del departamento predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enojos y reproches.	207.26	284.094	.734	.818
Se me reconoce por la contribución individual.	206.84	288.585	.738	.819
Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis colegas.	206.47	326.374	-.234	.838
Hay reconocimiento por el trabajo bien hecho.	207.00	290.667	.713	.820
Estoy claro(a) de lo que se espera de mi trabajo.	206.21	315.620	.599	.831
Existe un sistema de promoción que ayuda a mi crecimiento profesional.	207.42	314.368	.155	.835
Me esfuerzo por mejorar mi desempeño.	206.16	322.585	-.025	.835
Me adapto rápidamente a las nuevas situaciones.	206.11	322.433	.000	.835
Se mantienen en el personal altos estándares de desempeño.	206.58	319.035	.138	.834
El personal es desleal al departamento.	208.95	347.608	-.501	.855
Estoy orgulloso(a) de mi trabajo.	206.21	322.620	-.024	.836
Existe desconfianza entre el personal.	208.05	325.830	-.105	.843
Todos tenemos un mismo propósito institucional.	206.79	317.064	.180	.834
Existen los recursos suficientes para hacer bien el trabajo.	207.63	324.246	-.077	.840
El personal del departamento es productivo.	206.63	313.912	.376	.831
Desarrollo mis habilidades y conocimientos.	206.42	307.257	.556	.828
Tengo claridad de quienes son mis superiores.	206.16	321.029	.164	.834
Reconozco la capacidad de cada uno(a) de mis colegas.	206.16	323.251	-.106	.836
Mi filosofía enfatiza que cada uno debería resolver sus problemas por sí mismo.	208.47	293.708	.516	.825
Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas	207.79	287.842	.658	.820
Me esfuerzo por entender las necesidades de quienes me demandan (estudiantes, personal, autoridades, otros).	206.11	322.433	.000	.835

PREGUNTAS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se eleimina el elemento
Desde mis superiores la comunicación se da oportuna y fluidamente.	207.00	288.444	.714	.820
Si cometo un error en mi trabajo soy mal visto(a) por mis superiores.	208.53	333.485	-.239	.848
Me importa muy poco lo que sucede en el depto.	210.11	322.433	.000	.835
El personal está identificado con el departamento.	206.63	308.912	.611	.828
El personal está orgulloso de su desempeño.	206.68	314.673	.263	.832
El ambiente de trabajo en el cual me desempeño es bueno.	206.89	285.877	.756	.818
Me siento satisfecho(a) con el estilo de liderazgo de mis superiores: dialogante y participativo.	206.84	284.585	.868	.816
Me siento insatisfecho con los servicios prestados en esta institución.	209.00	312.444	.167	.835
Percibo una buena calidad del servicio que se ofrece en el depto.	206.84	323.474	-.057	.839
Es difícil que los superiores cedan ante las peticiones del personal. Son poco flexible.	209.32	332.784	-.258	.846
En el departamento la comunicación entre colegas es buena.	207.11	296.544	.545	.825
La comunicación entre el personal y los superiores es buena.	206.84	287.807	.786	.818
Ante cualquier cambio el personal se suele descontrolar. Hay intolerancia a los cambios.	209.05	335.275	-.284	.848
Se trabaja con libertad, sin sentirnos vigilados.	206.74	296.871	.632	.823
Entre colegas se suele compartir algo más que trabajo (comidas, salidas, otros).	206.79	305.175	.495	.828
Hay reuniones periódicas entre superiores y el personal para supervisar las tareas y discutir temas en común.	207.53	297.152	.524	.825
Hay que hacer el trabajo muy de prisa y con mucha presión.	208.21	323.509	-.061	.843
Hay quejas y reproches del personal respecto a las exigencias de los superiores.	208.68	322.339	-.037	.841
Desde mis superiores se da suficiente información acerca de la marcha y resultados del depto.	206.89	292.433	.740	.821
Los superiores consideran la participación del personal antes de tomar decisiones sobre problemas que les afecten.	207.00	291.111	.702	.821
Las condiciones de trabajo del depto. son confortables: facilitan el "trabajar bien"	206.63	311.579	.292	.832

Anexo N° 7: Percepciones de los docentes acerca de los aspectos que favorecen el clima en los departamentos de la FACYT

Aspectos favorables del clima en los departamentos académicos	
- Ambiente de trabajo - Buenas relaciones personales entre compañeros - Espíritu de solidaridad - Compromiso con el departamento - Nivel de responsabilidad académica - Se escuchan las opiniones - Las actividades están planificadas - Hay un buen equipo de trabajo en ambas carreras - La buena comunicación entre las autoridades del departamento y el personal docente. - El trabajo en equipo que existe entre las autoridades del departamento - Apegarse a la normativa y funciones que corresponde al jefe y al secretario de Departamento - Alto sentido de cooperación y camaradería de los docentes - Las funciones del Jefe y Secretario están bien entendidas, lo que permite delegar el trabajo de forma equitativa. - Siempre hay voluntad de trabajo. - Confianza en el trabajo que cada quien tiene que realizar. - Respeto, buena comunicación	- Delimitación jerárquica - Ambiente agradable - La capacidad de entrega de cada uno de los compañeros en las actividades que realiza. - Tomar en cuenta al docente en algunas de las decisiones. - Conocimiento de las funciones, deberes y derechos de todos los involucrados. - Apertura a las opiniones y búsqueda de la calidad. - El apoyo con el que particularmente cuento por parte de las autoridades me genera confianza y apoyo. - La comunicación (es fundamental) y lo que está a su alcance es transmitido al personal. - La Responsabilidad es un punto determinante para la organización y esto fortalece el Depto. - Existen reuniones periódicas para intercambio de opiniones -Formales e Informales-. - Informaciones brindadas con anticipación. - La planificación del trabajo, la claridad de mis funciones.

Asimismo se les consultó acerca de los factores que dificultan o crean climas desfavorables en su departamento. Al respecto se describen fielmente sus opiniones.

Anexo N° 8: Percepciones de los docentes acerca de los aspectos que dificultan el clima en los departamentos de la FACYT

Aspectos desfavorables del clima en los departamentos académicos	
- Personalidad de los colegas - Carga de trabajo - Dificultades para la ejecución de los trabajos asignados al personal que labora con otras Instituciones - Falta de logística de apoyo a la labor académica - Resistencia al cambio - Poca cooperación - Falta de tiempo para dedicarlos a otros proyectos - Falta de trabajo en equipo - Falta de colaboración - El ambiente laboral es inhóspito - Docentes con dos empleos, no hay exclusividad. - Comunicación entre Jefes y el personal, incluye la actitud y el saber escuchar por parte de los jefes. - Relaciones sociales. - Diferencias personales dificultan la comunicación fluida y cordial que se necesita para realizar el trabajo a gusto y sin tener que estar cubriéndose las espaldas de todos los que nos rodean. - Las funciones claras de cada persona - Falta de reconocimiento por el trabajo realizado (por compañeras) para bien del departamento o de estudiantes. - La falta de reuniones periódicas conlleva a que no haya una excelente comunicación y por eso algunas veces los docentes no nos enteramos de las actividades y decisiones en el depto. - Las condiciones físicas del área de trabajo.	- Trabajar por intereses propios, no por necesidades, e intereses colectivos, de departamento y/o de los estudiantes. - Intrigas, comentarios inapropiados, por o con personas. - Falta de apoyo a Jefes - Discrepancias mal manejadas entre Jefes y/o compañeras. - Mandato vertical - Poca comunicación entre jefe y todos los docentes - Ausencia frecuente de los directivos - Poca participación o vinculación de los administrativos o docentes en actividades que se proponen en el Depto. - Falta de espacio físico - La apatía de algunos compañeros para fortalecer el crecimiento del Depto. Falta de recursos materiales. - Falta de personal. - Falta de comunicación - Falta de actividades sociales o estrategias para la integración del personal. - Poner atención a comentarios negativos. - La gran mayoría del personal y superiores tienen compromisos de trabajo en otras instituciones. - Falta de voluntad y compromiso para con el Departamento de parte del personal. - Poca información de cursos de capacitación. - Las jornadas de trabajo, pues no hay comunicación fluida entre jornadas. - La prepotencia.

Anexo N° 9: Instrumento para Jefes y Secretarios Académicos

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZÁN

VICE RECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Estimado(a) jefe/secretario(a) de Departamento: El presente instrumento pretende recopilar información sobre las percepciones del clima organizacional que Ud. tiene de la unidad académica que dirige. Mucho se le agradecerá marcar las casillas correspondientes considerando los siguientes aspectos:

I. Datos generales

a. Cargo actual: Jefe ☐ Secretario(a) ☐

c. Egresado(a) de la UPNFM: Si ☐ No ☐

d. Trabaja en otra institución: Si ☐ No ☐

e. Períodos en el cargo: _____ del _____ al _____

f. Años de servicio en la UPNFM: _____

II. Departamento académico que dirige

a. Ciencias Matemáticas ☐ b. Educación Comercial ☐ c. Ciencias Naturales ☐

d. Educación Técnica Industrial ☐ e. Tecnología de Alimentos y Textiles ☐

III. Opinión sobre su ambiente de trabajo:

Le solicito contestar este cuestionario marcando con un (√) cada ítem de acuerdo a la escala establecida.

Nota: En este instrumento se considera **"el equipo de trabajo"** al binomio: jefe y secretario. **Asimismo "el personal"** son todos los docentes nombrados en las unidades académicas.

	Considero que en el Depto. que dirijo…	**Muy de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Muy en desacuerdo**
1.	Contamos con una planificación periódica que guía las actividades.					
2.	El trabajo está claramente definido y organizado, cada cual sabe lo que tiene que hacer.					
3	Me siento orgulloso(a) de dirigir esta unidad.					
4	El reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que lo merecen.					
5	Los sistemas de trabajo/comunicación facilitan que desarrollemos una labor de equipo.					
6	Se considera la participación del personal antes de tomar decisiones sobre problemas que les afecten.					
7	El trabajo es reconocido por la gestión de la calidad: la mejora continua de todos los procesos y servicios que presta el depto.					
8	Estoy altamente comprometido(a) con las metas trazadas.					
9	Hay confusión sobre quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.					
10	En el día a día del depto. Predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enojos y reproches.					
11	El trabajo es reconocido por la gestión de la calidad: la mejora continua de todos los procesos y servicios que presta la institución.					

	Considero que en el Depto. que dirijo…	**Muy de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Muy en desacuerdo**
12	Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño profesional.					
13	Se reconoce la contribución individual que realiza el personal.					
14	Abunda más la confianza y la comunicación positiva que las críticas negativas o el temor.					
15	Todos tenemos un mismo propósito institucional.					
16	Puedo contar con la ayuda del personal cada vez que se requiere.					
17	El personal se adapta rápidamente a las nuevas situaciones.					
18	Estoy claro(a) de lo que se espera en mi puesto.					
19	Existe un sistema de promoción que ayuda a mi crecimiento profesional.					
20	El rendimiento y la productividad se ve afectado por las deficiencias en la gestión institucional.					
21	Hay suficiente gratificación y reconocimiento para el personal por el trabajo bien hecho.					
22	Se mantienen en el personal altos estándares de desempeño.					
23	El personal que dirijo es desleal al depto.					
24	Estoy orgulloso(a) del trabajo que realizo.					
25	Existe desconfianza entre el personal.					
26	Existen los recursos suficientes para hacer bien el trabajo.					
27	El equipo de trabajo es productivo.					
28	El puesto de trabajo me permite desarrollar mis habilidades y conocimientos.					

	Considero que en el Depto. que dirijo…	**Muy de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Muy en desacuerdo**
29	En algunas situaciones, percibo que el personal tiene poca claridad o inseguridad de como los dirijo.					
30	Soy mal visto por el personal al cometer un error en mis funciones.					
31	Reconozco la capacidad de cada una de las personas que dirijo.					
32	Mi filosofía enfatiza que cada uno debería resolver sus problemas por sí mismo.					
33	Los reconocimientos y estímulos que se brindan exceden las presiones y críticas recibidas.					
34	Me esfuerzo por entender las necesidades de quienes me demandan (estudiantes, personal, autoridades, otros).					
35	Desde mi cargo la comunicación se da oportuna y fluidamente.					
36	Desde mi cargo se da suficiente información acerca de la marcha y resultados del depto.					
37	Considero que el personal se muestra indiferente por lo que pasa en el depto.					
38	Me esfuerzo por mejorar mi desempeño.					
39	El personal está poco orgulloso de su desempeño.					
40	El ambiente de trabajo en el cual me desempeño es bueno.					
41	Me siento satisfecho con el estilo de liderazgo que aplico: dialogante y participativo.					
42	Me siento insatisfecho con los servicios prestados en esta institución.					
43	Percibo en el depto. una buena calidad del servicio que se ofrece.					

	Considero que en el Depto. que dirijo…	**Muy de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Muy en desacuerdo**
44	Es difícil que el personal ceda ante las peticiones del equipo de trabajo; son poco flexibles					
45	Hay buena comunicación entre el personal.					
46	Hay buena comunicación entre el personal y el equipo de trabajo.					
47	Ante cualquier cambio el personal se suele descontrolar. Hay intolerancia a los cambios.					
48	Percibo que el personal a mi cargo trabaja con libertad, sin sentirse vigilado.					
49	Entre el personal y el equipo se suelen compartir algo más que trabajo (comidas, salidas, otros).					
50	Hay reuniones periódicas del equipo de trabajo y el personal para supervisar las tareas y discutir temas en común.					
51	En el departamento hay que hacer el trabajo muy de prisa y con mucha presión.					
52	Habitualmente hay quejas y reproches del personal respecto a las exigencias del equipo de trabajo.					
53	El personal está poco identificado con su unidad.					
54	Las condiciones de trabajo del depto. son confortables: facilitan el "trabajar bien"					

55. Indique aquellos aspectos que en su departamento favorecen su clima organizacional.

56. Indique aquellos aspectos que en su departamento dificultan su clima organizacional.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo N° 10: Instrumento para docentes

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZÁN

VICE RECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

Estimado(a) Colega: El presente instrumento pretende recopilar información relacionada con las percepciones que tienen los docentes de la Facultad de Ciencia y Tecnología de la UPNFM acerca del clima organizacional del Departamento Académico donde se desempeñan. Mucho se le agradecerá marcar las casillas correspondientes considerando los siguientes aspectos:

I. Datos generales

- Docente nombrado: Tiempo completo ☐ Medio tiempo ☐ Por hora ☐
  Interino ☐ Permanente ☐
- Egresado(a) de la UPNFM: Si ☐ No ☐
- Jornada de trabajo: Matutina ☐ Vespertina ☐
- Trabaja en otra institución: Si ☐ No ☐
- Años de servicio en la UPNFM: ____ Edad: ____

II. Carrera que atiende

a. Ciencias Matemáticas ☐ b. Educación Comercial ☐. Ciencias Naturales ☐
d. Educación Técnica Industrial ☐ e. Educación Técnica para el Hogar ☐
f. Turismo y Hostelería ☐ g. Educación en Seguridad Alimentaria y Nutricional ☐

III. Opinión sobre su ambiente de trabajo:

Le solicito contestar este cuestionario marcando con un (√) cada ítem de acuerdo a la escala establecida.

Nota: En este instrumento "los superiores" lo representan el(la) jefe y/o secretario(a) del Departamento Académico, "el personal" son los docentes nombrados en el mismo. **La información será manejada de forma confidencial.**

	Yo considero que en el departamento donde laboro …	**Muy de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Muy en desacuerdo**
1.	Somos reconocidos por nuestra gestión de la calidad: la mejora continua de todos los procesos y servicios que presta la institución.					
2.	Pertenezco a un buen equipo de trabajo.					
3	Se cuenta con una planificación periódica que guía las actividades de la(s) carrera(s).					
4	Los sistemas de trabajo/comunicación facilitan que desarrollemos una labor de equipo.					
5	El trabajo está claramente definido y organizado, cada cual sabe lo que tiene que hacer.					
6	El personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado.					
7	Se considera la participación de todos(as) en las decisiones tomadas.					
8	Me siento orgulloso(a) de pertenecer al departamento.					
9	Hay confusión de quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.					
10	Estoy altamente comprometido(a) con las metas trazadas.					

	Yo considero que en el departamento donde laboro …	**Muy de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Muy en desacuerdo**
11	Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño profesional.					
12	Se desconfía en las decisiones individuales.					
13	En el día a día del departamento predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enojos y reproches.					
14	Se me reconoce por la contribución individual.					
15	Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis colegas.					
16	Hay reconocimiento por el trabajo bien hecho.					
17	Estoy claro(a) de lo que se espera de mi trabajo.					
18	Existe un sistema de promoción que ayuda a mi crecimiento profesional.					
19	Me esfuerzo por mejorar mi desempeño.					
20	Me adapto rápidamente a las nuevas situaciones.					
21	Se mantienen en el personal altos estándares de desempeño.					
22	El personal es desleal al departamento.					
23	Estoy orgulloso(a) de mi trabajo.					
24	Existe desconfianza entre el personal.					
25	Todos tenemos un mismo propósito institucional.					
26	Existen los recursos suficientes para hacer bien el trabajo.					
27	El personal del departamento es productivo.					
28	Desarrollo mis habilidades y conocimientos.					
29	Tengo claridad de quienes son mis superiores.					

	Yo considero que en el departamento donde laboro …	**Muy de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Muy en desacuerdo**
30	Reconozco la capacidad de cada uno(a) de mis colegas.					
31	Mi filosofía enfatiza que cada uno debería resolver sus problemas por sí mismo.					
32	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas					
33	Me esfuerzo por entender las necesidades de quienes me demandan (estudiantes, personal, autoridades, otros).					
34	Desde mis superiores la comunicación se da oportuna y fluidamente.					
35	Si cometo un error en mi trabajo soy mal visto(a) por mis superiores.					
36	Me importa muy poco lo que sucede en el depto.					
37	El personal está identificado con el departamento.					
38	El personal está orgulloso de su desempeño.					
39	El ambiente de trabajo en el cual me desempeño es bueno.					
40	Me siento satisfecho(a) con el estilo de liderazgo de mis superiores: dialogante y participativo.					
41	Me siento insatisfecho con los servicios prestados en esta institución.					
42	Percibo una buena calidad del servicio que se ofrece en el depto.					
43	Es difícil que los superiores cedan ante las peticiones del personal. Son poco flexible.					
44	En el departamento la comunicación entre colegas es buena.					
45	La comunicación entre el personal y los superiores es buena.					

	Yo considero que en el departamento donde laboro …	**Muy de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Muy en desacuerdo**
46	Ante cualquier cambio el personal se suele descontrolar. Hay intolerancia a los cambios.					
47	Se trabaja con libertad, sin sentirnos vigilados.					
48	Entre colegas se suele compartir algo más que trabajo (comidas, salidas, otros).					
49	Hay reuniones periódicas entre superiores y el personal para supervisar las tareas y discutir temas en común.					
50	Hay que hacer el trabajo muy de prisa y con mucha presión.					
51	Hay quejas y reproches del personal respecto a las exigencias de los superiores.					
52	Desde mis superiores se da suficiente información acerca de la marcha y resultados del depto.					
53	Los superiores consideran la participación del personal antes de tomar decisiones sobre problemas que les afecten.					
54	Las condiciones de trabajo del depto. son confortables: facilitan el "trabajar bien"					

55. Indique aquellos aspectos que en su departamento favorecen su clima organizacional.

56. Indique aquellos aspectos que en su departamento dificultan su clima organizacional.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo N° 11: Preguntas de los Instrumentos según sus Dimensiones e Indicadores

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
1. Estructura	**Estilo administrativo, Planificación, competencia, sistema de comunicación relaciones de dependencia, recursos.**	- Se cuenta con una planificación periódica que guía las actividades de la(s) carrera(s) (3d, 1js). - El trabajo está claramente definido y organizado, cada cual sabe lo que tiene que hacer (5d, 2js).
		- Hay confusión de quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión (9d, 9js)
		- Estoy claro(a) de lo que se espera de mi trabajo (17d)
		- Los sistemas de trabajo/comunicación facilitan que desarrollemos una labor de equipo (4d, 5js) - Se considera la participación de todos(as) en las decisiones tomadas (7d, 6js).
		- Se desconfía en las decisiones individuales (12d) - Tengo claridad de quienes son mis superiores (29d).
		- Existen los recursos suficientes para hacer bien el trabajo (26d, 26js).
		- El rendimiento y la productividad se ve afectado por las deficiencias en la gestión institucional (20js).
		- El puesto de trabajo me permite desarrollar mis habilidades y conocimientos (28js).
		- En algunas ocasiones percibo que el personal tiene poca claridad o inseguridad de como los dirijo (29js).
		- Desde mi cargo la comunicación se da oportuna y fluidamente (35js).
		- Desde mi cargo se da suficiente información acerca de la marcha y resultados del depto. (36js).
		- Me siento satisfecho por el estilo de liderazgo que aplico: dialogante y participativo (41js).
		- Percibo que el personal a mi cargo trabaja con libertad, sin sentirse vigilado.
		- Hay reuniones periódicas del equipo de trabajo y el personal para supervisar las tareas y discutir temas en común (50js).
		- En el departamento hay que hacer el trabajo muy de prisa y con mucha presión (51js).
		- Habitualmente hay quejas y reproches del personal respecto a las exigencias del equipo de trabajo (52js).
2. Responsabilidad	**Compromiso, búsqueda de mejora, estándares de desempeño, productividad, autonomía, confianza. Espiritu de servicio.**	- Estoy altamente comprometido(a) con las metas trazadas. .(10d,8js)
		- Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño profesional. (11d, 12js)
		- Me esfuerzo por mejorar mi desempeño. (19d, 38)
		- Se mantiene en el personal altos estándares de desempeño. (21d, 22js)
		- El personal del departamento es productivo. (27d)
		- Desarrollo mis habilidades y conocimientos.(28d)
		- Me esfuerzo por entender las necesidades de quienes me demandan (estudiantes, personal, autoridades, otros). (33d) (34 js)
		- Estoy claro (a) de lo que se espera de mi puesto. (18 js).
		- El equipo de trabajo es productivo. (27js)
3. Recompensa	**Política de promoción, refuerzo, claridad de la recompensa,**	- El personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado. (6d)
		- Hay reconocimiento por el trabajo bien hecho. (16d)
		- Hay suficiente gratificación y reconocimiento para el personal por el trabajo bien hecho. (22 js).

	fuentes de satisfacción y motivación, orientación de la recompensa, apoyo social, sistemas de remuneraciones, sanciones.	- Se me reconoce por la contribución individual. (14d)
		- Reconozco la capacidad de cada uno(a) de mis colegas.(30d)
		- Se reconoce la contribución individual que realiza el personal. (js)
		- Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas(32d)
		- El reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que lo merecen.(4sj)
		- Reconozco la capacidad de cada una de las personas que dirijo. (31 js)
		- Existe un sistema de promoción que ayuda a mi crecimiento profesional. (18d, 19 js)
4. Relaciones	**Tono de afecto hacia la gente, calidez, confianza, seguridad, positividad, buena comunicación, amistad entre colegas, confort.**	- En el día a día del departamento predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enojos y reproches. (13d, 10js)
		- Existe desconfianza entre el personal (24d,25js)
		- El ambiente de trabajo en el cual me desempeño es bueno (39d)
		- En el departamento la comunicación entre colegas es buena.(44d)
		- Entre colegas se suele compartir algo más que trabajo (comidas, salidas, otros). (48d)
		- Las condiciones de trabajo del depto. son confortables: facilitan el "trabajar bien" (54d)
		- Abunda más la confianza y la comunicación positiva que las críticas negativas o el temor. (14js) (54js)
		- Hay buena comunicación entre el personal y el equipo de trabajo. (46, js)
5. Cooperación	**Cooperación, participación, apoyo, flexibilidad.**	- Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis colegas. (15d)
		- Mi filosofía enfatiza que cada uno debería resolver sus problemas por sí mismo. (31d, 32js)
		- Puedo contar con la ayuda del personal cada vez que se requiere. (16js)
		- Es difícil que el personal ceda ante las peticiones del equipo de trabajo; son poco flexibles (44js)
6. Conflictos	**Control, tolerancia, libertad, vigilancia, claridad de los papeles.**	- Soy mal visto por el personal al cometer un error en mis funciones. (30 js, 35d)
		- Ante cualquier cambio el personal se suele descontrolar. Hay intolerancia a los cambios. (47djs)
		- Se trabaja con libertad, sin sentirnos vigilados. (47d)
7. Identidad	**Identificación, lealtad, cohesión, satisfacción, diligencia espiritú de trabajo.**	- Pertenezco a un buen equipo de trabajo.(2d)
		- Me siento orgulloso(a) de pertenecer al departamento. (8d)
		- El personal es desleal al departamento. (22d)
		- Estoy orgulloso(a) de mi trabajo. (23 d,24js)
		- Me importa muy poco lo que sucede en el depto. (36d)
		- El personal está identificado con el departamento. (37d)
		- El personal está orgulloso de su desempeño. (38d)
		- Me siento insatisfecho con los servicios prestados en esta institución. (41d)
		- Me siento orgulloso(a) de dirigir esta unidad. (3js)
		- El personal que dirijo es desleal al depto. (23,js)
		- Considero que el personal se muestra indiferente por lo que pasa en el depto. (37js)
		- El personal está poco orgulloso de su desempeño.
		- Me siento insatisfecho con los servicios prestados en esta institución. (42js)
		- El personal está poco identificado con su unidad.(53js)