

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SECRETARIADO PROFESIONAL

**Análisis cualitativo del clima organizacional del personal administrativo de la
Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, de la Universidad Nacional y su relación
con los principios humanistas implícitos en la política institucional, período 2017**

**Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración
de Oficinas**

SUSTENTANTES

Keylin Lezcano Carranza

Dayana Ramírez Rodríguez

Sonia Vega López

Campus Omar Dengo, Heredia

2019

Hoja de Aprobación

Proyecto presentado como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración de Oficinas de la Escuela de Secretariado Profesional, de la Universidad Nacional. El trabajo se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Mag. José Manuel Quirós Bolaños
Representante del decano
Facultad de Ciencias Sociales



M.Sc. Margarita Vargas Calvo
Directora
Escuela de Secretariado Profesional



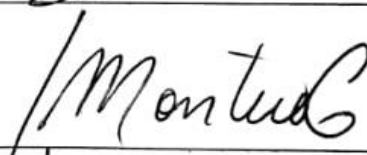
M.Sc. Tomas Marino Herrera
Tutor



Dr. Miguel Barahona Cockerell
Lector



M.Sc. Fernando Montero Cordero
Lector



Keylin Lezcano Carranza
Candidata



Dayana Ramírez Rodríguez
Candidata



Sonia Vega López
Candidata



Agradecimientos

Agradecer al señor M.Sc. Tomás Marino Herrera por la incomparable colaboración, paciencia, conocimiento, tiempo y dedicación como tutor de nuestro proyecto de graduación.

Asimismo, agradecer a nuestros lectores el Dr. Miguel Barahona y el M.Sc. Fernando Montero, por sus invaluable correcciones, apoyo y tiempo durante este proceso.

También agradecemos a personas que de una u otra forma brindaron su ayuda y acompañamiento hasta concluir con este proyecto.

Dedicatoria

Keylin Lezcano

En primer lugar dedico este proyecto de graduación a mi padre Celestial, a Dios quien ha estado a mi lado a lo largo de mi vida, quien ha sido mi amigo fiel e incondicional, quien me ha animado a continuar cuando pensaba que no podía más, definitivamente no lo hubiese logrado sin él, no puedo dejar de lado a mi madre, su ayuda fue muy importante para mí, gracias por acompañarme, parte de este logro es para ti, a mi abuela que me ha brindado su amor y comprensión, agradezco a quienes a lo largo del trayecto estuvieron a mi lado, amigos,
Compañeros, profesores.

Sonia Vega

En primera instancia, quiero dedicar todo este proyecto a mi Dios; por ser mi guía, mi paz y mi fortaleza en momentos que sentía que ya no podía más. De igual forma, dedico esta tesis a la profesora Carolina España y demás profesores que tuve el honor de tener a través de mi carrera universitaria, gracias por transmitirme ese valioso conocimiento. Además, quiero dedicar también este proyecto, a mi querida Escuela de Secretariado Profesional, tanto al personal de la sede Omar Dengo como al de la Sede Huetar Norte, en mi querido Sarapiquí.

También quiero dedicarla a mi familia por todo el apoyo brindado, ellos fueron los que me alentaron a seguir hasta el final; fueron 13 pilares que me sostuvieron y me animaron a luchar por lo que tanto me he esforzado. Y por supuesto a todos los amigos y amigas que me apoyaron a lo largo y ancho de este trayecto, en especial a mi querida Licda. Adriana Villalobos y a mi querido Lic. Jonathan Villalobos porque ellos fueron parte fundamental para culminar con este gran proyecto. A todas esas personas especiales que fueron como mis ángeles quiero dedicar este proyecto de graduación. No tengo palabras para explicar lo importantes que fueron cada una de las personas que estuvieron a mi lado. Que Dios les bendiga siempre.

Este proyecto de graduación está dedicado a un ser muy importante en mi vida, el cual ha tenido que acoplarse y sacrificarse más al saber que en este proceso no tendría el mismo tiempo y dedicación que antes para él y que se sumó a las largas horas de trabajo y sacrificios pero que siempre estuvo ahí para apoyarme y darme ánimos y por medio de sus maneras de demostrarme ese amor tan grande me dio la fuerza para poder seguir. También a una persona muy especial para mí, Seidy Vega Chavarría quién fue mi mano derecha, siempre me apoyo y tuvo una palabra correcta y ese abrazo en el momento indicado para ayudarme en todo este difícil proceso; un ser fuerte, una segunda madre que sin lugar a duda fue fundamental para llegar hasta donde estoy ahora.

A mí mejor amiga, una hermana; Ericka Bolaños Naranjo que siempre estuvo dándome todo su apoyo, motivación y ese último empujón que siempre se necesita cuando creemos que no vamos a poder continuar. A mi padre quién siempre ha sido ese pilar que me ha sacado adelante y ha sido mi sostén durante todos estos años y que, por medio de todo su sacrificio, hoy puedo culminar este sueño con éxito.

A mi familia que de una u otra manera colaboraron para que pudiera terminar esta meta.

Y no, por último, pero principalmente a mí persona, quien es la que más ha tenido que sacrificar en estos dos años, pasados por tantísimos obstáculos pero que gracias a mi coraje y mi perseverancia logre la segunda meta de muchos proyectos que están por venir.

Dayana Ramírez Rodríguez

Tabla de Contenido

Hoja de Aprobación	ii
Agradecimientos	iii
Dedicatoria.....	iv
Tabla de Contenido.....	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras.....	xi
Resumen Ejecutivo	xii
CAPITULO I INTRODUCCIÓN.....	14
Generalidades.....	2
Planteamiento del Problema	6
Justificación	9
Antecedentes.....	11
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	14
CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL MARCO TEÓRICO Y MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL.....	16
Marco Teórico Conceptual	19
Sistema Organizacional	19
Cultura Organizacional	20
Clima Organizacional	21
Formas de Clima Organizacional.	22
Sistema I.	22
Sistema II	23
Sistema III.....	23
Sistema IV.....	23

Comunicación	25
Motivación	28
Ambiente físico.....	32
Riesgos físicos: Ruido, temperatura, iluminación	32
Riesgos tecnológicos.....	33
Liderazgo	33
Trabajo en equipo	37
Principios Humanistas	39
Ley General de Control Interno N° 8292.....	43
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	47
Metodología	48
Paradigma de investigación del proyecto	48
Enfoque de Investigación del proyecto.....	49
Alcance o tipo de Investigación del proyecto.....	51
Procedimientos.....	52
Sujeto de Investigación.....	52
Descripción y validación de Instrumentos.....	57
Categoría de Análisis	63
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	67
Análisis de Resultados	68
Información General	69
Información y Percepción de los factores de estudio	73
Análisis de las entrevistas	94
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
Conclusiones	124
Recomendaciones	131
MATRIZ DE ACCIONES	135
TABLA DE CONTENIDOS	137

Introducción	135
Objetivo	137
Matriz de acciones	138
Bibliografía	135
Anexos	145
Cuestionario	151
Entrevista	157

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Distribución de la población de estudio</i>	54
Tabla 2. <i>Categoría de Análisis</i>	63
Tabla 3. <i>Edad y género de los entrevistados</i>	70
Tabla 4. <i>Tiempo Laborado por los funcionarios de la FCTM</i>	71
Tabla 5. <i>Motivación</i>	74
Tabla 6. <i>Colaboración profesional entre los compañeros FCTM</i>	76
Tabla 7. <i>Comunicación asertiva en la FCTM</i>	77
Tabla 8. <i>Claridad en el desarrollo de tareas</i>	78
Tabla 9. <i>Principios Humanistas UNA</i>	78
Tabla 10. <i>Capacitaciones para la FCTM</i>	81
Tabla 11. <i>Comportamiento de las jefaturas</i>	83
Tabla 12. <i>Características de las jefaturas</i>	84
Tabla 13. <i>Escala de Likert</i>	86
Tabla 14. <i>Descripción del ambiente laboral</i>	91
Tabla 15. <i>Edad de las 29 personas entrevistadas</i>	95
Tabla 16. <i>Plan Estratégico y su relación con la FCTM</i>	97
Tabla 17. <i>Políticas y evaluación del personal</i>	99
Tabla 18. <i>Condiciones físicas</i>	101
Tabla 19. <i>Mejora continua</i>	102
Tabla 20. <i>Reuniones con el personal</i>	104
Tabla 21. <i>Integrado (a) a la FCTM</i>	105
Tabla 22. <i>Apoyo y formación profesional desde el inicio</i>	107
Tabla 23. <i>Institución limpia y aseada</i>	109

Tabla 24. <i>Espacio suficiente en el área de trabajo</i>	111
Tabla 25. <i>Puesto vs. Titulación académica</i>	112
Tabla 26. <i>Conocimiento de responsabilidades del puesto</i>	113
Tabla 27. <i>Satisfacción Laboral</i>	114
Tabla 28. <i>Cambio laboral a otra institución/ Opinión de la facultad</i>	114
Tabla 29. <i>Recomendaría a la FCTM</i>	119
Tabla 30. <i>Influencia de la satisfacción ambiente físico con respecto a las labores</i>	121

Índice de Figuras

Figura 1. Opiniones del clima organizacional	73
Figura 2. Reconocimiento por eficiencia laboral.....	88
Figura 3. Motivación laboral.....	88
Figura 4. Género	96

Resumen Ejecutivo

Esta investigación se desarrolló durante el período de junio de 2016 a junio de 2017 y analiza los factores que influyen en el clima organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar de la Universidad Nacional, tomando en consideración la población meta participante; el personal administrativo que conforma cada una de las unidades académicas, desde los puestos directivos hasta oficinistas, secretarias, etc. con el objetivo de ofrecer un panorama más claro de las condiciones actuales de este ente universitario, con el fin de plantear acciones que permitan mejorar su clima organizacional.

El clima organizacional viene a ser un tema bastante amplio y con diversos enfoques, razón por la cual solo se seleccionaron cinco factores para dicha observación, marcando así una visión más amplia de la situación actual de esta organización, por ello solo se incluirán comunicación, motivación, liderazgo, ambiente físico y trabajo en equipo. También se debe resaltar su enfoque porque pese a investigaciones desarrolladas alrededor de este tema no se ha tomado en cuenta los principios humanistas de la UNA relacionados con el eje principal de dicho estudio.

El objetivo principal de este proceso es analizar el clima organizacional que viene a ser un pilar fundamental para el desarrollo de las instituciones si se le da el valor necesario, ya que este es el que les brinda la información pertinente para valorar la percepción que tienen sus funcionarios y con ello poder establecer las decisiones y cambios necesarios acorde con sus políticas y otros aspectos necesarios para el

adecuado progreso no solo de la empresa como tal, sino del crecimiento en conjunto de quienes la conforman.

Por medio de todo el proceso de indagación y a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados para este fin; el cuestionario y la entrevista, se logró recopilar información de gran relevancia, permitiendo así realizar el análisis planteado y brindando respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

A su vez por medio de las conclusiones se logra brindar una serie de recomendaciones para que sean tomadas en cuenta por los directivos que conforman la facultad y que estas serán retroalimentación para la toma de decisiones y cambios que consideren precisos en cada una de las unidades académicas e institutos que conforman esta importante facultad de la UNA.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Generalidades

Los desafíos que impone el Clima Organizacional y los Principios Humanistas en la sociedad del conocimiento implican una evolución en los contextos de acción laboral, en este caso en particular, en la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), de la Facultad de las Ciencias de la Tierra y el Mar denominada (FCTM), centro de esta investigación y sede laboral de estudios de la población participante del estudio.

En este sentido se escogió a la FCTM de la UNA como el universo de estudio en tanto que es una comunidad donde interactúan una suma considerable de funcionarios administrativos, quienes a través de su gestión aportan al desarrollo significativo y oportuno de la institución.

Por medio de esta investigación se pretende analizar el clima organizacional del personal administrativo de la FCTM, de la UNA y su relación con los principios humanísticos implícitos en la política institucional, durante el período 2017.

Los objetivos propuestos se centran en diagnosticar factores como la comunicación, motivación, liderazgo, trabajo en equipo y ambiente físico; que influyen en el clima organizacional del personal administrativo y para ello será necesario determinar los alcances de los principios humanistas que rigen la política institucional, contrastar los factores que influyen en el clima organizacional con los principios humanistas que rigen la política institucional, y adicionalmente diseñar una matriz de acciones que apoyen un clima organizacional de orientación humanista.

Se considera que con el pasar de los años las organizaciones se orientan más en analizar su ambiente interno, prestando mayor atención a las transformaciones que se

dan alrededor de este, por lo tanto, se enfocan en invertir en una reorganización estructural, es decir la implementación de cambios o mejoras en la entidad, esto con el fin de brindar a sus empleados un entorno idóneo, para que estén al nivel de la competencia, y puedan dar el rendimiento que la compañía requiere.

Son muchos los factores que pueden influir en la imagen que tiene el grupo de empleados en cuanto al ambiente laboral que les rodea, es por ello que el clima organizacional se conecta de manera directa con el comportamiento de las personas y por ende con el desempeño en sus labores. Esto se refleja principalmente en la calidad de los servicios y la atención brindada a los usuarios, llámense estos: administrativos, docentes, estudiantes y personas visitantes de la UNA.

Por otra parte, promover el entorno apropiado dentro del contexto laboral requiere de un análisis continuo y profundo de la dinámica profesional y personal generada en los espacios de trabajo, con el fin de establecer estrategias de mayor efectividad para el desarrollo de un clima organizacional potenciador de una gestión administrativa de calidad.

El diseño de este proyecto de graduación demanda de un proceso enfocado en un paradigma naturalista de enfoque interpretativo y de tipo descriptivo. La razón por la que se elige el paradigma naturalista es resultado de las siguientes características: “busca comprender la relación existente entre el objeto de estudio y el sujeto, obteniendo así una realidad dinámica que permita alcanzar credibilidad al momento de arrojar resultados” (España, 2017). Asimismo, se determina bajo una dimensión interpretativa porque tiende a explicar y describir las diferentes situaciones dadas en la Facultad, arrojando datos específicos, los cuales permiten la identificación de aquellos

factores o variables influyentes en el clima organizacional de las diferentes instancias administrativas.

Además de la temática expuesta anteriormente es importante mencionar, que en algunas entidades costarricenses se han hecho investigaciones sustantivas centradas en el clima organizacional como objeto de estudio. Algunas de estas son según Chavarría & Doble (2012) la Dirección General del Servicio Civil, en donde se analizó el clima organizacional como tal y de acuerdo con Morera, Ávila & Zúñiga (2016) la Municipalidad de San Rafael de Heredia, esta última realizada por el Programa de Cambios de la Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS) de la UNA, la cual se basó en determinar las variables de intervención del clima organizacional.

A nivel internacional también se han realizado múltiples investigaciones que abordan este contenido de manera general y en otros casos de forma específica, cuyo producto final es reflejado en revistas, artículos, estudios institucionales y universitarios, en países como México, Brasil, Chile, Cuba, Colombia, entre otros.

No obstante, este tema ha sido abordado desde diferentes perspectivas, como lo son la salud pública, definida por la Organización Mundial de la Salud que indica que “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (2014, p.1), siendo un detonante del bajo rendimiento en la gestión administrativa, además en el área gubernamental, ya que el interés por el contexto de trabajo en las instituciones públicas ha sido de gran relevancia debido al impacto positivo en la productividad que se genera a través del mejoramiento continuo del ambiente laboral.

La intención de este estudio es responder a las inquietudes expresadas por solicitud de algunas personas, quienes como parte de un pequeño diagnóstico manifestaron su preocupación ante situaciones presentadas en algunas unidades académicas de la FCTM. Estas primeras solicitudes, generadas por recomendación de la autoridad máxima de esta Facultad.

Es a través de las fuentes de consulta relacionadas con el eje de investigación, documentación institucional, la exploración y el trabajo de campo, que se logra emprender el proceso de triangulación y recopilación de información, la cual brindará una visión particular de las unidades académicas. Se reconoce, que en cada uno de estos micros contextos de estudio u estructura administrativa particular se nutre por el área de conocimiento en la que labora y las distintas formas de pensamiento que caracterizan a sus colaboradores.

El esquema capitular para la presentación y exposición de resultados abarcará cinco bloques presentados a continuación, además que parte de un desarrollo conceptual actualizado de las relaciones que se establecen entre los principios humanísticos de la UNA y los factores que inciden en el clima organizacional de la FCTM.

El primer capítulo es la base fundamental para el desarrollo del tema en los segmentos que se presentarán en este documento. Este expone brevemente los antecedentes del tema, detalla el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico del estudio, el cual contiene las definiciones teóricas y profundiza en el desarrollo del eje de investigación, agregando

así conceptos fundamentales para la indagación: clima organizacional, personal administrativo, principios humanistas, también factores como comunicación, motivación, ambiente físico, liderazgo, y trabajo en equipo.

El tercer capítulo hace mención del marco metodológico en el cual se expone el tipo de investigación, el procedimiento que se llevará a cabo para cumplir con los objetivos, la caracterización de la población de estudio, los tipos de técnicas e instrumentos y para la recogida de datos, así como los alcances y limitaciones del estudio.

El cuarto capítulo presenta el análisis de datos en respuesta a cada uno de los objetivos propuestos.

El quinto capítulo presenta una síntesis general de conclusiones y recomendaciones como evidencia del producto final generado en el estudio.

Por otro lado, se pretende que los hallazgos emanados del trabajo de campo como consecuencia del aporte generado por el grupo de participantes, así como, la fundamentación teórica resultante del análisis documental será administrado con total confidencialidad para el debido manejo ético de la información.

Además, al finalizar este capítulo, se desarrollará una matriz de acciones que vendría a ser una base que coadyuve al clima organizacional en la FCTM.

Planteamiento del Problema

Actualmente las organizaciones se han enfocado por prestar mayor atención al clima organizacional, ya que su misión primordial es buscar el progreso de la universidad para poder lograr los objetivos institucionales. Esto viene asociado al

desempeño de los colaboradores, quienes son los responsables de materializar las metas trazadas por la organización. Por ello, es fundamental tener líderes capaces de consolidar un ambiente laboral propicio acorde con los valores y políticas que rigen los contextos laborales.

Es importante destacar que en toda organización laboran personas con comportamientos y actitudes diferentes las cuales son influyentes en el ambiente de la organización, ya que nadie es capaz de dejar toda su realidad fuera del lugar de trabajo. En consecuencia, los seres humanos tienen la tendencia a comprometer sus emociones en cualquier espacio de su vida cotidiana.

Por otro lado, el ambiente propio que tienen las organizaciones puede intervenir en la manera de actuar de las personas que conviven diariamente en ella, debido a un sin fin de aspectos que pueden generar cierto grado de descontento como nuevas normas o reformas laborales, cambios estructurales, el espacio físico y otros.

Por ello, resulta oportuno conocer el significado del objeto de estudio para abarcar con mayor claridad todos los aspectos que se relacionan con este, por lo que el clima organizacional viene a definirse como: “... las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2011, p. 161).

Es por lo anterior que se vuelve trascendental que los directivos de las organizaciones sean capaces de conocer e identificar el sentir de sus colaboradores y por medio de ello valorar las situaciones que pueden estar impactando el entorno de la

empresa. De allí la urgencia de atender al clima organizacional como factor de éxito en las instituciones.

El clima organizacional surge en un contexto donde las características de las organizaciones cambian de manera persistente y aspectos que en el pasado generaban insatisfacción o desacuerdos en los trabajadores tal como las remuneraciones, el reconocimiento profesional o algunos beneficios laborales, ahora no representan motivo de preocupación principalmente para el área de recursos humanos, puesto que existe una gran cantidad de factores que deben valorarse de manera general y cuidadosa, ya que de acuerdo con la percepción que tengan los trabajadores, así se verá modificada su conducta personal y la manera en que realiza su trabajo, afectando así el ambiente de la institución.

Es por ello que este proyecto pretende analizar el clima organizacional en el personal administrativo de la FCTM de la Universidad Nacional, aunado a los valores institucionales y los principios humanistas que rigen la universidad, la FCTM tendrá herramientas para instruir a su equipo profesional con prácticas organizacionales que coadyuven al óptimo desempeño no solo de sus funciones, sino al bienestar humano que profesa la UNA.

Los beneficios que se generan por medio de este proyecto para la FCTM, es que con los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos se puede realizar un análisis para la toma de decisiones necesaria, respecto al clima organizacional que rodea esta instancia.

De acuerdo con esta premisa es que se busca responder a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la incidencia de los factores organizacionales de comunicación, motivación, liderazgo, ambiente físico y trabajo en equipo en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y Mar de la Universidad Nacional, durante el periodo 2017?

Justificación

El clima organizacional en las instituciones viene relacionado con una serie de aspectos vinculados con las emociones y percepciones de su personal, por lo que existen ciertas características en el entorno laboral que influyen en el desarrollo de las organizaciones.

Por ello es fundamental apreciar el entorno para identificar aspectos que sin duda alguna, tendrán gran relevancia para describir: Los modificadores de conducta, espacios físicos, roles de trabajo, políticas institucionales, cultura del trabajo, etiqueta y protocolo, jerarquías, definición de perfiles, manejo de conflictos, entre otros; que vienen a generar cambios a corto o largo plazo en el clima organizacional de la institución.

Es por lo que este proyecto permite analizar el ambiente particular de cada escuela, en donde por medio de una matriz se pueda visualizar estos aspectos con el fin de contribuir en la toma de decisiones para el beneficio de los colaboradores de la FCTM. Asimismo, que puedan brindar niveles óptimos de satisfacción laboral en su personal, de manera que se vea reflejado en el desempeño de estos y por ende se pueda contribuir con los objetivos que persigue la institución para su crecimiento.

Como se ha mencionado, actualmente las entidades están sujetas a una serie de transformaciones que interfieren en el entorno universitario, variando la calidad y productividad de servicios ofertados, por esto es fundamental procurar un clima organizacional conveniente para sus trabajadores y de acuerdo a la realidad de cada escuela, razón por la cual las jerarquías tienen grandes responsabilidades en cuanto a esta temática, puesto que es un asunto bastante amplio que no solo abarca el interior del lugar, sino también; como su situación se proyecta y puede cambiar la perspectiva hacia el exterior de la Universidad.

Por esto se demuestra a la sociedad la importancia del clima organizacional consecuente con los principios humanísticos que en este caso en particular promueve la UNA, mediante el estudio y el análisis de varios factores que se pueden aportar nuevos conocimientos que sean de interés no solo para las autoridades correspondientes sino para el público en general.

La muestra de este estudio estará compuesta por un total de 70 % de funcionarios quienes se desempeñan en labores de tipo administrativo en las diversas categorías de puestos existentes en la institución, correspondiente al 80% del universo total. A estos grupos se les va a suministrar instrumentos como la entrevista y el cuestionario, para la recolección de datos, mismos que luego serán interpretados y examinados. De este modo, se obtendrá la información que posteriormente será detallada en este escrito.

Antecedentes

La Universidad Nacional localizada en la provincia de Heredia en la sede central; Campus Omar Dengo y conocida por su gran prestigio a nivel mundial, tiene como misión:

Crear y transmitir conocimiento en favor del bienestar humano, mediante acciones que propicien la transformación de la sociedad para llevarla a estudios superiores de convivencia. Honra la libertad, la diversidad, la búsqueda de la verdad y la sustentabilidad natural y cultural, en beneficio del conocimiento, la equidad, la justicia y la dignificación de la condición humana. (Estatuto Orgánico Universidad Nacional, 2014, p.2).

Por medio de sus logros la UNA fomenta condiciones de soberanía, solidaridad, que van de la mano con los derechos humanos buscando siempre el bienestar de la sociedad (Estatuto Orgánico, 2014).

Es importante recalcar que la UNA cuenta con cinco sedes distribuidas a lo largo del país, Campus: Liberia, Nicoya, Coto, Pérez Zeledón, Benjamín Núñez, además de la Sección Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí y la sede interuniversitaria en la provincia de Alajuela. También tiene cinco facultades distribuidas en sus diferentes sedes, la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, Facultad de Filosofía y Letras, Facultad de Ciencias Sociales y la Facultad de Ciencias de la Salud, así como también el Centro de Investigación y Docencia en Educación, el Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística y el Centro de Estudios Generales. (Universidad Nacional, 2017). Como parte de esta estructura se puede localizar la Facultad de Ciencias de la Tierra y

el Mar, que cuenta con un total de ocho unidades académicas conformadas por tres escuelas y cinco institutos que se distribuyen en diversos sectores de la provincia de Heredia.

Asimismo, como ya se ha hecho mención, el clima organizacional que se analizará en la FCTM de la UNA, tiene relación directa con los principios humanistas expuestos en sus políticas, por lo que se conforma una cultura institucional en donde existe una relación-acción entre los colaboradores y dichos principios, puesto que el clima organizacional y estos tienen como eje en común buscar el bienestar para todas las personas por igual.

El clima organizacional llega a ser un pilar en el desarrollo de las organizaciones, ya que puede ser una herramienta para la mejora continua de la gestión administrativa, cuando se le brinda el valor necesario ya que proporciona información esencial que influye en la toma de decisiones e implementación de cambios necesarios en la institución permitiendo el desarrollo de un entorno laboral efectivo.

Son muchos los factores que intervienen en el clima organizacional, para efectos de esta investigación se estudiarán cinco de gran relevancia, tales como: la comunicación, motivación, ambiente físico, liderazgo, y trabajo en equipo, su elección se hace porque se considera que, a nivel organizacional, estos son los más influyentes al momento de evaluar el objeto de estudio como tal.

Existen variedad de estudios en este tema, sin embargo, el enfoque que se le brinda es distinto, pues no solo se centra en algunos factores del clima organizacional, sino que se relaciona con los principios humanistas los cuales son: Conocimiento

transformador, humanismo, inclusión, transparencia, probidad, responsabilidad ambiental, que son parte del estatuto orgánico de la Universidad Nacional (2014), proporcionando así un sello único, ya que en investigaciones anteriores no fueron considerados.

La relación que prevalece entre los principios humanistas y el clima organizacional es muy enriquecedora por las características que ambos conllevan, esta conexión va más allá de asistir al trabajo y tener una sana convivencia, también incluye el grado de satisfacción y comodidad con sus colegas que buscan en conjunto lograr los objetivos de la Facultad, dirigirse en unión hacia la misión y visión de la institución, para que los usuarios perciban el reflejo de lo que es el personal administrativo y este se sienta satisfecho de la labor que desempeñan diariamente, asimismo, erradicar las actitudes negativas en las distintas actividades que desempeña cada persona en la organización .

Objetivos

Objetivo General

Analizar el clima organizacional cualitativo y cuantitativo del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, de la Universidad Nacional para relacionarlo con los principios humanistas implícitos en la política institucional, periodo 2017.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los factores que influyen en el clima organizacional del personal administrativo.
2. Determinar los alcances de los principios humanistas que rigen la política institucional.
3. Contrastar los factores que influyen en el clima organizacional con los principios humanistas que rigen la política institucional.
4. Diseñar una matriz de acciones que apoyen un clima organizacional de orientación humanista.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

El clima organizacional a nivel empresarial ha sido un tema de gran valor, ya que viene a marcar una clave en el futuro de las organizaciones, concepto que como tal engloba también organizaciones de tipo educativo; entre estas las universidades. Ahora bien, el clima organizacional dentro de estas instituciones tiene gran significado, puesto que ellas se concentran en la formación de futuros profesionales que se van a desempeñar en un ámbito organizacional y es por ello, que su mayor preocupación no solo abarca el conocimiento acerca de la concepción que puedan transmitir, sino también radica en saberlo aplicar desde el interior de esta y bajo la responsabilidad de sus colaboradores.

Dada la relevancia de la temática dentro de este espacio educativo y de una organización como tal, la presente investigación se enmarca específicamente dentro de la Universidad Nacional, de manera concreta en la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar.

En el siguiente apartado se proporciona información trascendental acerca de la institución donde se desarrollará la indagación, con el objetivo de orientar a los lectores y así puedan tener una visión general del contexto en el cual se analizará el objeto de estudio.

La Universidad Nacional desde sus orígenes se ha caracterizado por ser una institución representativa de la educación superior. Esta casa de enseñanza “ha construido un proyecto educativo, científico, cultural y social integral, inclusivo y

sobre todo, al servicio de la sociedad costarricense” (Universidad Nacional, 2017, párr. 1).

En el caso particular de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, fue fundada en el año 1973 apegada a los principios y valores de la Universidad Nacional, aportando productos de investigación, extensión y servicios que contribuyan a la sociedad costarricense (Facultad de las Ciencias de la Tierra y el Mar, 2017). Por otra parte, como lo indica su plan estratégico, su misión es:

Formar integralmente profesionales con conocimientos, habilidades, herramientas y valores éticos. Genera y socializa conocimientos de importancia estratégica para el fortalecimiento de las áreas y disciplinas relacionadas con la conservación y el manejo de especies y ecosistemas, los sistemas sostenibles de producción, la calidad ambiental y de salud, el cambio climático, los procesos tectónicos y sus amenazas, la gestión del territorio, la información espacial y el paisaje, el desarrollo rural, la seguridad alimentaria y la gestión del riesgo natural y antrópico a nivel nacional e internacional Desarrolla la investigación, la extensión, la producción y los servicios articulados en proyectos cuyos aportes innovadores y pertinentes satisfacen, prioritariamente, las necesidades de la sociedad ... (Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, 2017, p.23)

Asimismo, se recalca su visión:

La Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar aspira a ser una instancia académica de referencia en el ámbito nacional e internacional en los campos y las disciplinas relacionadas con la conservación y el manejo de especies y ecosistemas, los

sistemas sostenibles de producción, la calidad ambiental y de salud, el cambio climático, los procesos tectónicos y sus amenazas, la gestión del territorio, la información espacial y el paisaje, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria y la gestión del riesgo natural y antrópico.

La Facultad formará profesionales que ejercerán un liderazgo basado en una visión holística y en la capacidad de trabajo inter, multi y transdisciplinario, para contribuir con aportes innovadores pertinentes y oportunos al desarrollo sostenible. Desarrollará una oferta de programas, proyectos y actividades de docencia, investigación, extensión y servicios con originalidad científica, relevancia y responsabilidad social y con una vinculación externa que dinamiza la producción académica. Se caracterizará por una gestión proactiva, integradora, responsable y sostenible, con procesos ágiles y transparentes, fundamentada en la gestión del talento humano, la información y el uso de las nuevas tecnologías. (Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, 2017, p.24).

La FCTM está integrada por tres escuelas entre ellas se encuentra; Escuela de Ciencias Geográficas, Escuela de Ciencias Agrarias, Escuela de Ciencias Ambientales, además de cinco institutos que se mencionan a continuación:

- Instituto De Investigaciones Apícolas Tropicales (CINAT)
- Instituto Internacional En Conservación Y Manejo De Vida Silvestre (ICOMVIS)
- Instituto De Investigaciones Y Servicios Forestales (INISEFOR)
- Instituto Regional De Estudios En Sustancias Tóxicas (IRET)
- Observatorio Vulcanológico Y Sismológico De Costa Rica (OVSICORI)

Cada una de las unidades académicas mencionadas anteriormente por medio de sus especialidades, brindan aportes de gran importancia a la sociedad costarricense y a nivel internacional.

Marco Teórico Conceptual

Con la finalidad de brindar una mayor claridad en el tema a investigar es necesario conocer el objeto de estudio; el clima organizacional y todos los aspectos con los que se vincula en las organizaciones, por ello es preciso desarrollar algunos conceptos que servirán de base para el despliegue de este proceso investigativo.

Dada la correlación de los principios humanistas con los factores del clima organizacional que intervienen en los aspectos humanos de la organización, en este proyecto es relevante indicar, que la pesquisa parte de distintos autores, así como también detallar ciertos factores del clima organizacional como lo son: la comunicación, motivación, ambiente físico, liderazgo, y trabajo en equipo que se van a investigar en el personal de la FCTM. Por consiguiente, se definen los siguientes términos:

Sistema Organizacional

Todo sistema organizacional debe estar comprendido por la relación entre quienes lo integran, además está mediado por una serie de reglamentaciones y disposiciones para que cada parte o departamento que lo conforman puedan funcionar de la manera correcta, logrando trabajar hacia una meta institucional en común.

Por ello, Rodríguez (2011) considera que:

Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tiene la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras, las organizaciones se caracterizan porque: “Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas. Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas” (Rodríguez, 2011, p.25).

Como destaca Rodríguez (2011), toda organización se puede comparar con un sistema social que posee estructuras que se llegan a relacionar entre sí, en el caso de una institución esta relación se llega a mediar entre las personas y las normas o reglas creadas para mantener el control, respeto y convivencia entre quienes la integran, ya que de lo contrario no podría funcionar como un sistema estable. En ello es importante recalcar que como en toda relación humana llega a intervenir su perspectiva, lo mismo sucede con la relación en la empresa para la que se labora, ya que puede que las condiciones que deben cumplirse no sean las deseadas y su punto de vista hasta su comportamiento, generan un impacto en su sentido de pertenencia dentro de la organización afectando su funcionamiento en general.

Cultura Organizacional

Este concepto a nivel empresarial viene vinculado directamente con las creencias de cada organización. Newstrom (2011) menciona que “es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros en una organización” (p.92).

Por su parte Eldridge y Crombie, mencionados por Arnold, Randall et al (2012) definen el concepto de cultura como “la configuración única de normas,

valores, creencias, formas de comportamiento y demás que caracterizan la manera en que los grupos e individuos se combinan para hacer las cosas” (p.547).

Cada organización tiene vida propia y por ende su cultura, comportamiento, historia y forma de realizar su trabajo, todo en torno a su misión lo que le brinda la identidad a la institución. Parte de esta cultura viene relacionada con el clima organizacional porque la historia y el comportamiento de una organización influyen de manera directa a quienes trabajan en ella y las personas adoptan todo ese conjunto de creencias, costumbres, conductas aceptables y no aceptables, las cuales pueden generar situaciones positivas o negativas, Si bien es cierto su conceptualización es diferente, es por ello que se muestra su definición abarcando diferentes puntos de vista.

Clima Organizacional

Se debe indicar que según estudios del clima organizacional existen tres enfoques para su definición, que dependen de los aspectos que toma en cuenta cada autor.

Según Forehand y Gilmer mencionado por Segredo (2013) bajo el enfoque estructuralista definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.4).

De acuerdo con Halpin y Crofts mencionado por Segredo (2013) definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización"(p.4). Haciendo énfasis al enfoque de síntesis.

Desde el punto de vista subjetivo, según Litwin y Stringer, mencionado por Segredo (2013) definen clima como "el efecto subjetivo percibido del sistema, que establece el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.4).

Al conocer algunas de las definiciones establecidas por autores se denota que el objeto de estudio se centra más que todo en las percepciones del trabajador influidas por factores externos e internos, además de las facilidades y dificultades que encuentren para aumentar o disminuir su desempeño o para hallar el equilibrio entre sus funciones. En consecuencia, para comprender el Clima Organizacional es necesario saber el comportamiento de las personas, la estructura de la compañía y los procesos que suelen desarrollarse en la misma.

Formas de Clima Organizacional.

Según Likert, mencionado por Rodríguez (2011), indica que en la percepción del clima organizacional pueden influir variables como por ejemplo la estructura de la organización, normas, etc.; por ello Likert clasifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, que se especifican a continuación:

Sistema I. Conocido como autoritario tiene como característica principal, la desconfianza e inseguridad en la organización, por lo que las decisiones se toman desde la cumbre de esta y se difunden de manera burocrática. El sistema de gestión es centralizado y formal. (Rodríguez, 2014, p. 164)

Es manifiesto que no existe la confianza en los empleados, se percibe y se trabaja en una atmósfera de temor, las interacciones entre los jefes y los colaboradores se

establecen con base al miedo y la comunicación podría sólo existir en forma de instrucciones.

Sistema II. Llamado Paternalista señala que las decisiones se toman desde la parte superior de la organización y existe un cierto grado de delegación de poder porque pese a que las autoridades tienen todo el poder, les conceden ciertas facilidades a los subordinados. Además, mientras los subordinados respeten los límites que se les piden, tienen la percepción de estar en un clima organizacional estable. (Rodríguez, 2014, p. 164)

En brevedad los sistemas I y II son similares y corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados pueden sentirse muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Sistema III. Lleva el nombre de Consultivo, en este existe mayor confianza puesto que la toma de decisiones y el control son delegados a los grados intermedios de la jerarquía dentro de la organización, por ello es más descentralizado y tiene un alto nivel de responsabilidad por parte de aquellos que deben tomar y comunicar decisiones específicas. (Rodríguez, 2014, p. 164)

Se puede notar que a través de este la organización tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los empleados pueden hacerlo también en sus respectivos niveles.

Sistema IV. Denominado Participativo radica en la confianza total, la comunicación y el trabajo en equipo, ya que la toma de decisiones es de forma igualitaria para cualquier nivel jerárquico de la empresa, además que existe un

grado de comunicación equitativa entre superiores y subordinados. (Rodríguez, 2014, p. 164)

Este sistema al permitir la participación de todos los funcionarios de la institución genera un grado de identificación mayor con esta y por lo tanto el compromiso que asume cada persona, permite un logro exitoso de objetivos dentro de la misma. Es decir, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones tiende a darse de manera colectiva, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar evidentemente es la participación.

Como se puede visualizar los sistemas III y IV pertenecen a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intenta satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

De los cuatro sistemas nombrados con anterioridad el que debe de adaptarse en las organizaciones es el último, ya que al complementarse los factores descritos se puede percibir una realidad objetiva. El ambiente interno en las entidades repercute en el comportamiento del individuo como trabajador, involucrando así la productividad de empresa.

Ahora bien, las dimensiones del clima organizacional pueden aplicarse a las entidades, provocando que los empleados se involucren en el logro de objetivos, de manera que la coordinación e integración organizacional sea mejor, haya satisfacción personal, efectividad en los grupos de trabajo, entre otros.

Bajo esa posición, Sandoval (2004) menciona que Likert se basa en ocho dimensiones para medir la percepción del clima organizacional, de las cuales se detallan 3 que son las que están enlazadas de forma más directa con el objeto de estudio como lo son: liderazgo, conceptualizado como “la estrategia utilizada por medio del jefe para influir en sus empleados ya sea en el momento de interactuar, en la resolución de conflictos, en actividades grupales, entre otros” (p. 4). Las fuerzas motivacionales no pueden ser excluidas es por ello que él las integra, y piensa en las estrategias o técnicas a emplear para motivar a sus empleados y así poder responder a sus necesidades como seres humanos que son. La buena comunicación es fundamental para el alcance del éxito en las organizaciones, y así evitar inconvenientes o malentendidos entre los compañeros de trabajo.

Después de las dimensiones descritas brevemente, existen gran cantidad de factores que influyen en el clima organizacional de las empresas, para este proyecto de investigación han sido cinco los electos, los cuales son considerados de mayor relevancia dentro del contexto a indagar, por ende, resulta oportuno su explicación para una mejor comprensión.

Comunicación

Iniciando con el significado etimológico, la palabra comunicación se deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común” (Aragón G, Bolaños S, Mora B, 2016, p. 47).

La comunicación es un proceso por medio del cual los seres humanos intercambian información ya sea de manera escrita, oral, no verbal, con el objetivo claro de transmitir un mensaje, además de recalcar que este proceso es vital para los

individuos en todas sus etapas y en el campo laboral no es la excepción, esto porque todos los procesos dentro de una organización requieren del intercambio de información entre sus miembros para realizar tareas, para trabajar en equipo, para brindar instrucciones, para informar, en la relación diaria entre colegas, etc.; es por ello que es un factor elemental para que la institución pueda funcionar como un verdadero sistema organizacional, razón por la que debe ser un proceso eficaz para que la entidad pueda llevar a cabo todos sus procesos y funciones básicas.

Con referencia a este concepto Newstrom lo define como: “La transferencia de la información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores” (Newstrom, 2011, p. 49).

Asimismo, Griffin y Moorhead definen la comunicación como el “proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados” (Griffin y Moorhead, 2011, p.278).

Es conveniente que toda compañía tenga una comunicación fluida y clara con sus colaboradores puesto que es parte del buen clima organizacional de una institución, ya que tal y como lo destaca Rodríguez “es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta” (Rodríguez, 2011, p.63). Por medio de este recurso todas las personas que conforman la empresa pueden conocer su situación actual, así como también los altos jefes pueden dar a conocer el estado de la organización, brindando un panorama real que todos tienen derecho a saber y con ello involucran equitativamente a todo el personal en el logro de metas y mejoras del lugar.

Actualmente es importante hacer énfasis a que producto de los constantes cambios tecnológicos a los que se enfrenta la humanidad, la comunicación ha sufrido cambios a gran escala debido a que en casi su totalidad se realiza a través de herramientas tecnológicas como páginas web, correo electrónico y un sin fin de redes sociales y aplicaciones creadas para este propósito, que genera como consecuencia la pérdida de comunicación mediante contacto personal. Aunado a esta situación las empresas deben tomar en cuenta que cada vez se recluta personal bastante joven y que por consiguiente han crecido y conviven con la necesidad de comunicarse por estos medios y no personalmente. Por ello el entorno laboral también se ve afectado, ya que cada compañía debe suplir a sus colaboradores de las herramientas necesarias para esto, además que por medio de esas alternativas de comunicación también se beneficia el crecimiento de esta. También los directivos deben tomar medidas para de la información que se comunica por estos medios ya que pueden correr riesgos como institución, además de que el clima organizacional de estas se ve muy afectado por la falta de contacto personal que se reduce cada vez más entre sus colaboradores, por lo que deben fomentar actividades que permitan concientizar la importancia de reforzar este factor entre todos los que integran la corporación.

Es un medio necesario para el crecimiento de la organización ya que se utiliza en todos los aspectos desde la administración hasta el control de operaciones, las relaciones con clientes y empleados y en general el trabajo en equipo de todos los departamentos y miembros de la empresa. También se requiere para la toma de decisiones, resolución de problemas y transmitir los objetivos de la organización.

Motivación

La motivación es importante para todas las organizaciones ya que es una forma de reconocer el esfuerzo de sus colaboradores dentro de la misma. Este concepto también es visto como el impulso del individuo que lo lleva a comportarse de diversas maneras para lograr sus objetivos. González y otros, mencionados por Astorga et. al (2015) definen la motivación como “la fuerza que mueve a una persona a realizar una acción, que le lleva a un objetivo a partir de una necesidad” (p.64).

De igual manera se dio el enfoque de las relaciones humanas en el cual se deja de lado la idea de que el dinero es el factor motivacional por excelencia y se le da espacio a la idea de que existen otros factores que pueden mediar en la motivación del proletariado, como por ejemplo brindarle un espacio de importancia dentro de la organización a estos en cuanto a la toma de decisiones, una mayor participación, hacerles sentir útiles y parte de la empresa, dejando de verles solo como una herramienta que realiza labores y darles un lugar importante dentro de la misma. (Griffin y Moorhead, 2011, p.85)

La motivación lleva a las personas a actuar de determinada forma en busca de lograr un objetivo, en este caso inicia con la búsqueda de satisfacer una necesidad, es por ello que Abraham Maslow afirmó “que los seres humanos son animales de “deseos”: tienen deseos innatos por satisfacer un conjunto dado de necesidades” (Griffin y Moorhead, 2017, p. 86).

De conformidad con el criterio de Maslow, este desarrolla una jerarquía de necesidades que son fundamentales para los individuos, en la cual se destacan cinco

categorías pero que de este cada ser humano un orden de importancia, puesto que cada cual tiene necesidades individuales.

Por medio de una pirámide se establecen una serie de categorías en las cuales se inicia desde el nivel inferior hasta llegar a cubrir el nivel superior y donde los primeros niveles son necesidades fundamentales que cada persona requiere para su sobrevivencia y en la que el último nivel se convierte en uno de los principales motivadores. Se destacan en primer lugar las necesidades fisiológicas que son las que precisa cada quien, para poder vivir, como por ejemplo la alimentación, la salud, el descanso, etc. Seguidamente la necesidad de seguridad que todos exigen para su resguardo en el área laboral, económica, entre otras.

Dentro de este orden de categorías se ubica el tercer nivel que corresponde a la necesidad de pertenencia, que abarca el sentido de inclusión y participación social. Seguidamente el nivel de estima en el cual se incluye la imagen del individuo en la sociedad y la aceptación que este tiene. Y por último localizamos el nivel más alto e importante para cada ser humano; el nivel de necesidad de autorrealización, mismo que explica que es donde cada persona desea llegar a ser y tiene la capacidad para hacerlo. (Griffin y Moorhead, 2011, p.86)

Cada nivel de esta pirámide tiene diferente orden de prioridad para cada persona, ya que si bien es cierto puede estar muy estable en su autorrealización personal, pero quizás debe reforzar niveles como la estima o el grado de pertenencia, por lo cual esto varía de acuerdo a la motivación de cada quién y además puede cambiar con el pasar del tiempo puesto que cada persona trabaja arduamente para

satisfacer sus necesidades pero una vez que alcanzó el grado de satisfacción deseado, surgen nuevas satisfacciones que cubrir.

A todo esto, se puede complementar que en el área laboral los altos jefes deben tomar en cuenta que cada colaborador tiene necesidades distintas, por lo que se debe evaluar con detalle desde las necesidades básicas como, por ejemplo; las instalaciones del lugar, condiciones de trabajo y comodidad, hasta las necesidades de seguridad como los seguros y garantías laborales. Así como también el sentido de pertenencia y estima dentro de la institución, ya que si bien es cierto estas son necesidades que los mismos trabajadores desarrollan sintiéndose parte de la organización y en las relaciones con sus compañeros de trabajo, se hace necesario fomentarlas a lo interno del contexto de trabajo con el fin de contribuir a la autorrealización del personal.

En efecto son variados los factores que pueden llegar a motivar a un sujeto en mayor o menor grado, por lo que se puede interpretar como una cadena en la que muchos aspectos van vinculados y si uno de estos presenta cierto desequilibrio como consecuencia de la desmotivación, se puede dar un cambio de comportamiento en la personas y por ende se llega a producir cierta influencia que genera inestabilidad en aquellos sujetos que le rodean, por lo que se vuelve uno de los puntos más delicados a tratar dentro de la organización.

Por lo anterior los directivos de las empresas deben apoyarse en áreas o en personal capacitado para que les orienten o ayuden en la implementación de tácticas que mejor se ajusten a la realidad de sus funcionarios.

En el plano laboral cuestiones como las relaciones con los compañeros de trabajo, carencia del equipo material y tecnológico, falta de un espacio adecuado en la institución, escasez de comunicación con los superiores y otros aspectos más son desencadenantes de desmotivación en los miembros de una institución por lo que se debe prestar gran atención a cada uno de ellos. (Griffin y Moorhead, 2011, 83)

Para que un empleado alcance un nivel óptimo en el desempeño de su trabajo, debe querer hacer de la mejor manera sus tareas y se puede ver reflejado en la eficacia con que realice las actividades plasmándose en pequeños detalles como el compromiso que tiene con la organización. Además, un colaborador que se encuentre desmotivado y se sienta inconforme en la corporación cuando se le solicita realizar alguna acción que no suele estar dentro de su rol como, por ejemplo; tener que dedicar una mayor cantidad de tiempo a su jornada laboral o asistir al trabajo un fin de semana para desempeñar sus funciones u otro tipo de actividades, se refleja en su actitud despreocupada y poco compromiso hacia estas, como consecuencia realizando de manera deficiente su quehacer.

Por ello es que se debe prestar mucha atención a este factor e invertir en acciones que permitan motivar a todos en el lugar y con ello generar que los empleados se sientan parte vital de la organización puesto que su nivel de motivación les permite estar comprometidos y su grado de pertenencia en el lugar los lleva a pensar que los objetivos de la empresa también son los suyos y que sus aportes son necesarios para alcanzar las metas establecidas, generando identificación total con la institución a la que sirve.

Ambiente físico

Según Astorga D, Astorga M, y Gutiérrez (2015) “se entenderá como ambiente físico cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador” (p. 68).

Este factor dentro de las organizaciones es primordial debido a que, si no se cuenta con las condiciones necesarias para realizar con comodidad las labores, los resultados pueden ser desfavorables, generando repercusiones tanto para los trabajadores como para la institución en sí, dado que las consecuencias producto de este pueden ser muchas, tales como el estrés ambiental, distracción, fatiga y sobrecarga laboral, perjudicando así la productividad. Asimismo, se debe tomar en cuenta factores que en cuanto a salud ocupacional son indispensables valorar, relacionados con componentes como la ergonomía, la seguridad e infraestructura del sitio de labores, en donde se evalúan factores de riesgo a los que se exponen los trabajadores categorizándolos según Chinchilla (2014), de la siguiente manera:

Riesgos físicos: Ruido, temperatura, iluminación.

Un ejemplo de estos riesgos mencionados anteriormente sería el caso de ruidos que sobrepasan lo permitido, ya que estos generan problemas de salud a largo plazo, así como alteraciones en el sistema nervioso, afectando el comportamiento y eficacia de la persona lesionada.

Otro elemento que se debe tomar en cuenta es la iluminación, debido a que si se presenta de manera inadecuada puede provocar fatiga visual generando molestias en el colaborador que le impiden ejecutar las tareas de manera correcta.

En ese mismo sentido, está la señalización o rotulación en los lugares de trabajo que de acuerdo con Mígués y Bastos mencionados por Astorga D, Astorga M y Gutiérrez:

Es una medida de información que pretende, mediante imágenes y señales acústicas, indicar y advertir del riesgo de un accidente, indicar la situación de los equipos y medios de protección y de emergencia, así como advertir de ésta, indicar las formas de evacuación. (Astorga D, Astorga M y Gutiérrez, 2015, p.71)

Con referencia a lo anterior es necesario que haya rotulaciones visibles dentro de las áreas de trabajo que les permitan a los empleados enterarse sobre las medidas adecuadas y oportunas para evitar daños, no obstante, a través de estas lo que se busca es intentar estudiar las áreas, métodos y equipos de la empresa.

“Riesgos tecnológicos: Se refiere al orden y limpieza del espacio de trabajo, así como el manejo correcto de máquinas, herramientas y otros” (Chinchilla, 2014, p.52).

Liderazgo

El liderazgo viene a ser un componente significativo en las organizaciones puesto que se requiere de personas capaces de dirigir, motivar y coordinar en los grupos de trabajo para que todos puedan caminar hacia el logro de metas en común, en este caso conseguir los objetivos institucionales, es por esto que Newstrom define el liderazgo como:

El proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a

identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. (Newstrom, 2011, p.169)

En torno a este concepto Davis y Newstrom, mencionado por Morales, Mora y Sánchez (2011) definen liderazgo como:

Es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva para lograr sus objetivos. El liderazgo es el acto fundamental que facilita el éxito del potencial que existe en una organización y su gente. (Davis y Newstrom, 2011, p.47-48)

Para complementar esta descripción Griffin y Moorhead (2011) definen el liderazgo como “el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros del grupo para alcanzar una meta” (p. 308).

Según Fiedler, mencionado por Arnold et al. (2012) un líder puede definirse como “la persona que se señala elige o selecciona informalmente para dirigir y coordinar el trabajo de otros en un grupo” (p.506).

En toda organización se requiere de líderes, personas con las capacidades y actitudes para influir de manera óptima en sus compañeros de labores, siendo capaces no sólo de intervenir sino también de motivar y dirigir a los integrantes de esta en una misma dirección que busque el logro de las metas de la organización.

Es importante aclarar que en muchas ocasiones aquellas personas que dirigen puestos de superiores a nivel jerárquico pueden o no tener liderazgo, siendo trabajadores excepcionales en sus labores, sin embargo, la capacidad de líder no la tengan del todo o sean líderes débiles.

El liderazgo viene a ser un factor de vital importancia en una compañía puesto que si esta carece de líderes se pierde el rumbo para lograr los objetivos de la organización. Es por ello que ahora el departamento de recursos humanos de cada entidad tiene la importante labor de encontrar en los procesos de selección y reclutamiento aquellos líderes potenciales que lleguen a marcar un papel importante dentro de la organización.

Ahora bien, en las instituciones deben prestar sumo cuidado a todo el personal en cuanto a capacidades y habilidades de cada uno de ellos ya que muchas veces los líderes no son quienes desempeñan un cargo de dirección dentro de estas y en consecuencia no se debe desaprovechar aquellas personas influyentes que con su trabajo y habilidades pueden brindar grandes aportes a la organización en muchos aspectos.

Según Newstrom, los rasgos primarios de un líder eficaz pueden ser los siguientes:

Alto nivel de impulso personal (Caracterizado por dinamismo, determinación, fuerza de voluntad, tenacidad)

Deseo de Dirigir (Motivación para influir en otros)

Integridad Personal (sentido de la ética, honradez y autenticidad)

Confianza en sí mismo (Optimismo y creencia en la eficacia personal como líder).

(Newstrom, 2011, p. 170)

Todas estas características deben ser valoradas en un líder ya que puede que existan algunas que no se desarrollen completamente y lleguen a intervenir en su manera de dirigir, también hay personas que tienen todas estas características y sin

embargo no tienen interés en guiar una organización o colaborar en la toma de decisiones, por lo que todos estos aspectos deben evaluarse de manera meticulosa y es allí donde se puede hablar también de los tipos de liderazgo.

Existen formas positivas o negativas de liderar, como lo es el caso de los líderes autocráticos, son dirigentes con autoridad total, solo se dedican a dictar órdenes y espera que sus empleados se sometan a sus reglas, puede verse como líder positivo en tanto los dirigentes pueden tomar decisiones rápidas y precisas además de ofrecer cierto grado de seguridad, o por el contrario pueden ser negativas ya que muchos de los colaboradores no estarán de acuerdo con las pautas que se les imponen y esto genera problemas para la organización. (Newstrom, 2011, p.176)

Los líderes consultivos se acercan un poco más a los integrantes de la organización y toman su opinión en cuenta en la toma de decisiones. Tiene sus beneficios o perjuicios ya que por un lado puede que dichas opiniones sean consideradas y generar satisfacción a los empleados o por otra parte producir molestia ya que si esos criterios no son utilizados provocan descontento entre los subalternos. (Newstrom, 2011, p.176)

Y por último existen los líderes participativos quienes descentralizan el poder, ya que la toma de decisiones se realiza en equipo por cuanto participan todos los departamentos y cada uno de los integrantes de la entidad, suele ser visto como un tipo de liderazgo positivo ya que el ser humano le motiva que sus opiniones sean tomadas en cuenta dentro de los procesos y además ver que estos son

implementados para el logro de objetivos de la institución. (Newstrom, 2011, p.176)

Trabajo en equipo

Para poder llevar a cabo las tareas de una organización es necesario el trabajo en equipo de los diferentes miembros que la conforman ya que por medio de cada uno de los aportes brindados y los departamentos que constituyen la misma se puede caminar hacia un objetivo en común en donde los integrantes representan un componente importante para el progreso de la institución.

Según Morales et al. Definen trabajo en equipo como:

Una actividad u objetivo cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas, lo cual significa que:

Hay una necesidad mutua de compartir habilidades o conocimientos.

Los profesionales de un equipo se complementan en sus perfiles.

Pero, además tener una relación de confianza, no forzosamente de amistad (aunque la amistad nunca sobre), pero al menos de confianza, una confianza que les permita delegar en la competencia del compañero de su trabajo sabiendo que “el otro” cumplirá su parte. (Morales et al, 2011, pág. 42)

Para las empresas en la actualidad el trabajo en equipo viene a ser enriquecedor puesto que cada persona tiene habilidades y capacidades diferentes que pueden ser aprovechadas al máximo y hasta resultan más productivas para el desempeño de las tareas llevadas a cabo en la entidad a diferencia de considerar el trabajo individual, ya

que no habría apoyo o complemento para retroalimentar las labores realizadas a diario en esta.

El trabajo cooperativo en las empresas actualmente viene a ser una pieza fundamental para el éxito y ello viene a estar ejemplificado en la estructura de las organizaciones cuando cada departamento depende del trabajo o las funciones de los otros departamentos de esta, por ello deben trabajar de manera eficaz y productiva ya que al ser un sistema si un área falla los demás se verán perjudicados en sus labores.

Como destacan Torelles, Coiduras, Isus, Carrera, Paris y Cela (2011) “Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido” (p.4).

El trabajo en equipo representa una oportunidad dentro de la organización para que sus colaboradores por medio de sus capacidades y habilidades entren en un proceso de retroalimentación, que no solo brinda eficacia y resultados exitosos en el logro de objetivos de la entidad, sino también es una puerta para el crecimiento profesional de muchos individuos, por lo que al mismo tiempo implica posibilidades de mejorar la productividad y calidad de las labores en la compañía. (Torelles et al, 2011, p.3)

Como parte de esa interacción que existe entre las personas por medio del trabajo en equipo y las relaciones con otros agentes que intervienen en las organizaciones es necesario recalcar que, en las relaciones interpersonales, como la

manifiesta Fernández mencionado por Astorga D, Astorga M, Gutiérrez, K, (2015) es preciso:

Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional. Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. (Fernández, 2015, p. 67)

Principios Humanistas

El humanismo se fundamenta en la unión de los valores humanos, busca que las personas surjan de manera afín con la caridad, generosidad y las relaciones humanas, es por ello, que está en contra de lo frívolo.

“Hay que decir también que el humanismo se opone al consumismo y al despilfarro ya que está en contra de lo superficial, del narcisismo y de aquello que no es propio de la dignidad humana” (Zevallos, 2013, p. 3).

Es por lo anterior, que la UNA se considera humanista, por ser la casa de estudio en la que lo superficial no tiene lugar, en ella se defienden los siguientes principios que respaldan la labor universitaria, tal como lo indica el estatuto orgánico, publicado en la Gaceta N° 3-2016, pág. 12, en donde la Universidad Nacional mediante el Humanismo promueve la justicia, el bien común, el respeto irrestricto a la dignidad humana y a los derechos de las personas y de la naturaleza.

Este principio tiene mucho que ver con el objeto de estudio, el clima organizacional, como se ha mencionado anteriormente; es el ambiente que se respira en el lugar de trabajo, por lo tanto, debe existir un entorno en el que la transparencia sea la más idónea, para que se sienta la tranquilidad de que, todos los trámites a cargo de cada trabajador se llevan a cabo tal como está estipulado. Por lo tanto, no podría existir lugar para inconformismos, por ejemplo: cuándo ascienden a alguien, lo hacen por sus capacidades y no por como se dice popularmente “argolla”. Ya que, como lo menciona el estatuto orgánico, según la publicación de la Gaceta N° 3-2016, pág. 12, el siguiente principio a considerar es la **Transparencia**. “La Universidad Nacional, mediante la rendición de cuentas, garantiza a la sociedad que cumple con su misión, usa eficientemente los recursos a ella asignados y realiza una gestión responsable de estos” (Gaceta N° 3-2016, pág. 12).

Ahora bien, el siguiente punto hace referencia a uno de los factores del Clima Organizacional; en este caso corresponde al “trabajo en equipo”, claro está que la UNA al considerarse humanista, no debe presentar exclusiones, tanto a nivel institucional como a nivel comunitario de las personas que constantemente está visitando esta casa estudio ¿Y por qué se hace mención al trabajo en equipo? bueno, la respuesta es muy sencilla, al laborar en equipo con distintas personas, no se puede tolerar la falta a este principio.

Mucho menos ahora, considerando que hay distintas religiones, etnias, orientaciones sexuales, discapacidades, ideologías políticas, entre otros temas que suelen ser detonadores de exclusión. La población se debe mantener al margen, para lograr sobrellevar y tratar de la mejor manera todo este tipo de condiciones a las que

se pueda enfrentar. Por ello, el estatuto orgánico, emitido en la Gaceta, “se refiere a la inclusión de los sectores menos favorecidos por razones económicas, culturales o por discapacidad, se garantiza mediante una oferta académica, políticas de admisión y programas de becas especialmente dirigidos a esos grupos.” (Gaceta N° 3-2016, pág. 12).

En el siguiente fundamento, vemos la relación “probidad” con el factor “liderazgo”, el ser líder implica actuar con honestidad y rectitud, ante sus superiores, colegas y personal a cargo, no solo porque ser honesto es un valor que se trae desde niños, sino que, conlleva una gran responsabilidad al ejercer para una entidad pública, ya que, como es bien sabido, los recursos públicos son de gran cuidado y estos quedan bajo la responsabilidad del jefe , por lo tanto, se deben gestionar de la forma más propicia. Puesto que, así se estipula en el estatuto orgánico en su tercer principio el cual define como **Probidad** “al deber que tiene todo universitario de actuar con honestidad y rectitud en el ejercicio de los derechos y deberes que la Institución le otorga, así como la debida administración y tutela de los recursos públicos bajo su responsabilidad.” (Gaceta N° 3-2016, pág. 12).

El próximo principio, que es “responsabilidad ambiental” se liga con el factor “motivación” puesto que, para nadie es un secreto que ahora es primordial cuidar el medio ambiente, ejemplo está la declaración hecha en el año 2016 donde se proclama a la Universidad Nacional bajo lema “La UNA por la madre tierra”, y qué mejor manera de motivar a los colaboradores incentivándolos a ser partícipes de ello. Es un sentimiento de compromiso con sí mismo, y una de las formas de hacerlo es reciclando correctamente en la oficinas, inclusive también con la colocación de

basureros en los diferentes espacios de la universidad, estos cuentan con la rotulación correspondiente, indicando así la categoría de desecho a depositar, impulsando también a los estudiantes para que sean parte de este compromiso, el estatuto orgánico, en la Gaceta N° 3- 2016, en su página 12 hace mención de que la Responsabilidad ambiental se impulsa mediante las diferentes formas de su quehacer sustantivo, y que la Universidad como tal promueve la protección y defensa de los diversos ecosistemas, a fin de asegurar su conservación para las futuras generaciones.

El último principio, el “conocimiento transformador” en definitivo se asocia con el factor “comunicación”, ya que, esta es la principal herramienta para la formación de lazos de confianza, desarrollando así escenarios sociales positivistas. Cuando hay buena comunicación, todo fluye de modo natural, sin tener que forzar ni presionar nada. Enfocándose en las labores, para que de esta manera la organización cumpla con sus objetivos. Una vez que esta conexión se da, emergen impecables primicias que dan paso a ideas innovadoras que hacen progresar cada área en la que se llevan a cabo su quehacer. Tal como lo puntualiza el estatuto orgánico, publicado en la Gaceta, en donde define el principio conocimiento transformador como “la acción sustantiva innovadora y creativa, destacando además que la Universidad procura formar personas analíticas, críticas y propositivas que conduzcan al desarrollo de mejores condiciones humanas individuales y sociales” (Gaceta N° 3-2016, p. 12).

Estas son las bases y las vinculaciones del Clima Organizacional con los principios humanistas de la Universidad Nacional, por lo tanto, todas las facultades deben ser un reflejo del humanismo. Justamente por ello es que se toman en cuenta

estos principios, para rectificar que los trabajadores los conocen y los aplican en el diario quehacer de sus labores.

Ahora bien, la combinación que se hace en este proyecto, entre clima organizacional y factores humanistas, es muy significativa. Dado que, el primero, se caracteriza por ser el modo en el que los trabajadores perciben los procesos que desarrollan en su ambiente de trabajo, y que influye directamente en su conducta o comportamiento. Evidentemente, si el ambiente no es el más adecuado, el servicio que se les brinda tanto a las personas propias como ajenas a la institución no va a ser el más idóneo, careciendo en cierta parte del humanismo que profesa la Universidad Nacional. No obstante se considera preciso hacer una pauta elemental. Para indicar que cada uno de los principios juegan un papel fundamental en el quehacer de los colaboradores del personal de la FCTM.

Si bien es cierto, anteriormente se ha venido mencionando acerca del clima organizacional y de los principios humanistas, no se puede dejar de lado las leyes que regulan a los empleados públicos. Es por ello, que a continuación se muestra algunas reglamentaciones que tienen relación directa con el objeto de estudio de esta investigación.

Ley General de Control Interno N° 8292

La primera norma es la Ley General de Control Interno N° 8292, en ella se tipifican varios artículos entre ellos se encuentra el artículo 13, este hace alusión al ambiente de control que se debe manejar en la oficina, esto básicamente viene a ser los deberes del jefe y de sus colaboradores, en él se señala uno de los factores de estudio

el “liderazgo”, que se debe propiciar en el lugar de trabajo, así como el “trabajo en equipo” y la buena “comunicación”, ya que, estos son elementos fundamentales para el buen funcionamiento de una organización.

Según la Ley de General de control interno, en su artículo 13 señala lo siguiente:

Artículo 13. —**Ambiente de control.** En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios.

Además de que la contribución del liderazgo está normalizada por las directivas correspondientes, es una competencia que los trabajadores necesitan desarrollar si quieren seguir preservando su trabajo, porque un jefe que ejerce el liderazgo hace que todos trabajen de manera conjunta; un líder es aquella persona que camina de la mano con sus colaboradores en busca de alcanzar los objetivos propuestos.

Sin embargo, para lograr que esos objetivos se cumplan a cabalidad, se les debe indicar a los colaboradores cuál es su nivel jerárquico, así como la función que deben desempeñar en su puesto, tal como está establecido en la Ley de General de Control Interno, en su artículo 13 inciso d: “Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los

canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable”.

Una vez más se ve reflejada la importancia de la “comunicación” otro de los factores en estudio de este proyecto. Como se puede apreciar todo va muy de la mano. En el momento en el que uno de estos pasos no se cumpla, la organización va a tener déficits para los cuales tendrá que buscar a especialistas en el tema, esto con el fin de determinar en qué es lo que se está fallando.

Sin duda alguna, el personal juega un papel muy importante, porque en muchos casos ellos son los que van a señalar diferentes situaciones que podrán ser el detonante de los problemas que en un futuro podrían generar desde un despido hasta el cierre de la organización.

Cabe mencionar, que, en muchos casos, estos desniveles ocurren por el cambio de directivos constantemente. Para nadie es un secreto, que cuando un nuevo director llega a la oficina, lo primero que hace es echar un vistazo a ver en qué condiciones quedó la compañía. Sin embargo, su objetivo es sacar adelante a la organización.

Por lo tanto, se busca implementar nuevos procedimientos que coadyuven a obtener nuevos clientes, dejando de lado lo que estaba mal. Por eso es que los problemas continúan. A pesar de tener nuevas ideas y llevarlas a cabo, en algunos casos se logra atraer nuevos usuarios, sin embargo, en el transcurso del tiempo se van a presentar circunstancias que no se les buscó la solución más acertada, o inclusive ni siquiera se percataron de que esos errores podrían calar en el futuro.

Es por medio de esto que es vital identificar, los rangos jerárquicos con su respectivo manual de puesto, en el que se especifique cuáles son los requerimientos que el cargo exige.

Para ello, también hay un artículo que establece lo anteriormente expuesto. Este es el caso de la Ley General de Control Interno, en su artículo 29 hace mención a lo siguiente:

Artículo 29. —Requisitos de los puestos. Los entes y órganos sujetos a esta Ley definirán, en sus respectivos manuales de cargos y clases, la descripción de las funciones y los requisitos correspondientes para cada uno de los cargos, de conformidad con los lineamientos que emita al respecto la Contraloría General de la República.

Es decir, la responsabilidad de determinar los correspondientes manuales de los puestos es del jefe. No obstante, el cuerpo directivo puede dar apoyo en este punto, ya que, es necesario consultar con ellos acerca de la distribución de funciones, horarios, responsabilidades, etc.

Esto con el fin de hacer a los colaboradores partícipes de la toma de decisiones que tienen relación directa con ellos. Además, esto vendría a calar de manera positiva en ellos, por motivo de que se van a sentir parte de la organización.

Con ello, se obtendría un valor agregado. Al generarse esta integración del superior con los colaboradores, se va a evidenciar el buen liderazgo que este posee; porque ser líder no solo se trata de dar órdenes, sino que, se enfoca en trabajar en conjunto para lograr cumplir con los objetivos y metas propuestas, que en este caso sería ocuparse en ser equipo de trabajo, para lograr establecer los manuales de puestos.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Metodología

En esta sección se pretende contemplar la descripción acerca de, ¿Cómo se va a conducir esta investigación cualitativa? Contiene el sendero a seguir para obtener el nuevo conocimiento. Asimismo, se detallan los tipos de estudio, alcances, fases, e instrumentos para la evaluación de variables, con los respectivos tipos de análisis. La información proporcionada parte de diversos autores, para basar las variables de esta indagación.

Paradigma de investigación del proyecto

Este proyecto, corresponde a un paradigma interpretativo por las características que conlleva. Cuando este se menciona, se dice que; es el que trata de entender y de algún modo explicar los fenómenos sociales. Tal como lo indica León “El paradigma interpretativo integra corrientes que se preocupan por entender el significado del comportamiento humano tanto individual como a escala social.” (León, 2014, p.1).

En este proyecto, el comportamiento humano se va a relacionar con el Clima Organizacional y los Factores Humanistas, porque la intención es comprender el comportamiento de los colaboradores, para ello, es necesario identificar si los factores mencionados en apartados anteriores influyen de manera positiva o negativa. La Revista Educativa (2016, párr. 2) menciona lo siguiente, acerca del objetivo de este paradigma: “Buscar explicaciones cotidianas sobre la vida y la sociedad no es suficiente. El objetivo principal del paradigma interpretativo es encontrar los pormenores del conocimiento, adentrarse en lo más profundo y comprender el porqué de las cosas”.

Para obtener los resultados a las interrogantes que generan este tipo de investigaciones, es necesario ir más allá de normal. En este caso en particular de Clima Organizacional y Principios Humanistas, se requiere de este tipo de paradigma porque como bien se menciona en la Revista Educativa (2016, párr. 2), en él, se “(...) comprende la realidad de manera diversa y dinámica. Se le llama también paradigma cualitativo fenomenológico-naturalista o humanista. Debido a que aparte de usar métodos y técnicas de investigación, también busca definir los conceptos el conocimiento y la realidad”. Lo que pretende esta investigación, al ser enfocada directamente a los funcionarios de la FCTM, es que se logre percibir de manera clara lo que ellos realmente piensan, sienten y cuál es su modo de actuar en el entorno laboral que se encuentran.

Enfoque de Investigación del proyecto

Considerando que la investigación es profundizar en el conocimiento de una realidad para su entendimiento, es que se ha emprendido el presente estudio siguiendo el enfoque cualitativo, este toma elementos del enfoque cuantitativo (de números y porcentajes), pero esto fue para evidenciar, la dimensión la población consultada. “En este se utiliza la recolección y análisis de datos, sin preocuparse tanto por la cuantificación, por ende, la observación y la descripción se realizan sin dar mucho énfasis a la medición” (Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez, 2014, p.98). Se puede decir que su propósito es construir la realidad, descubrirla e interpretarla, y que su método no es la verificación sino la comprensión.

Se realiza bajo el enfoque cualitativo porque permite conocer la realidad del objeto de estudio a través de la comunicación dentro del contexto seleccionado, permitiendo así que cada individuo sea estudiado con mayor profundidad y que pueda proporcionar los datos de acuerdo con su vivencia, generando relaciones de confianza y respeto. No obstante, permite al investigador identificar aspectos como el escenario, valores, lenguajes, jerarquías, interacciones grupales, entre otros, brindando así un panorama general de la situación.

Adicionalmente, la investigación cualitativa permite “comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p.358). En efecto este enfoque como se ha mencionado en párrafos anteriores permitirá que el equipo investigador pueda interpretar de manera profunda la percepción de los administrativos de la FCTM sobre todos los factores que se tomaron como base de este análisis y la manera en que modifican el clima organizacional de la entidad, explorando desde el ambiente real en el que se desempeñan diariamente.

Además, todas las descripciones que arroje esta investigación van a ser tomadas en cuenta para hacer las conclusiones y recomendaciones que se van a realizar en torno al objeto de estudio. Ya que, para elaborar la matriz de acciones que se propone como parte del último objetivo de esta investigación, es necesario obtener información detallada en donde se expliquen las diferentes situaciones y ambientes que se presentan alrededor de los trabajadores de la FCTM. Por consiguiente, es enriquecedor que este proyecto se base en el enfoque cualitativo. De más está decir que, este tipo de estudio se va a aprovechar para aclarar muchas interrogantes, llenar

vacíos existentes en cuanto al clima organizacional y factores humanistas, y a su vez servirá de base para futuras investigaciones.

Alcance o tipo de Investigación del proyecto

El objetivo del equipo investigador es describir situaciones, eventos y hechos; es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Lo anterior provoca que esta investigación se califique de tipo descriptiva. Al respecto Gómez (2016) afirma, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los aspectos importantes del objeto de estudio” (p.75). En este alcance se selecciona una serie de cuestiones a partir de información recabada sobre cada una de ellas, para así detallar específicamente lo que se investiga (Gómez, 2016).

En consecuencia, con este tipo de indagación se pretende determinar las variables del clima organizacional del personal administrativo de la FCTM, y con ello poder describir las características de las cuales deriven los resultados finales. Por esta razón el grupo investigador debe tener la capacidad de definir o tener una idea concreta de lo que se desea medir o recolectar, antes de iniciar con la recopilación de datos. Esto por cuanto el objetivo del alcance descriptivo es reunir la información sobre las variables estudiadas, más no explicar cuál es la relación entre estas (Hernández et al. 2014, p.92).

El propósito en este tipo de investigación es conocer más allá de lo que se ve y se sabe, se trata de hacer que el personal encuestado tenga la posibilidad de decir como realmente se siente en su lugar de trabajo, sin temor a ser sancionado. Lo

anterior justifica la urgente necesidad de tratar la información recogida con suma confidencialidad.

Procedimientos

Con el propósito de cumplir con los objetivos de este proyecto, se llevará a cabo la siguiente estructura. En esta se detallan los procedimientos, etapas y actividades que se van a estar implementando en la FCTM de la UNA.

Después de la elaboración de los capítulos I, II y III, se procederá con la creación de los instrumentos, los cuales serán suministrados a la población seleccionada, es necesario mencionar que se realizará la entrevista personal y se aplicará un cuestionario para cada uno de los informantes, en caso de que estos no se encuentren el día en que se les visitará, se enviará el mismo a sus correos electrónicos mediante la plataforma de formularios de Google Docs.

Una vez que los instrumentos se hayan aplicado, se procederá al análisis de los datos emitidos por la población participante del estudio. Posterior a ello, se le dará forma y fondo a la matriz que se va a dejar en la FCTM para beneficio de la organización laboral que se desarrolla en el contexto de investigación. De esta forma se estaría culminando con los objetivos propuestos para este estudio.

Sujeto de Investigación

En indagaciones como estas, es preciso describir a qué tipo de población va a ir enfocada la investigación, así mismo, es fundamental desarrollar una descripción detallada de esta. Según Sampieri, Fernández & Batista (2014) la población “es el

conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). Por ende, el grupo a analizar será el personal administrativo de la FCTM de la Universidad Nacional.

El conjunto de participantes en el estudio y específicamente en cada una de las técnicas se selecciona mediante un muestreo de tipo no probabilístico intencional, es decir, no se utilizará ningún instrumento para su selección, se realizará con base a la información proporcionada por los colaboradores de la FCTM. En este caso tal y como menciona Hernández et. al., (2014), en las muestras no probabilísticas la selección de elementos depende de las características que estos tengan de acuerdo con la investigación, así como también los propósitos que tienen el grupo de investigadores (p. 176).

Por lo anterior la muestra que se eligió como parte de esta investigación, fueron los profesionales administrativos que laboran para las distintas unidades académicas de esta facultad realizando labores de oficina. Esta tiene contacto directo con el clima organizacional de las oficinas a diferencia de otros funcionarios que solo realizan visitas esporádicas a las escuelas e institutos.

La muestra de funcionarios se obtuvo producto del perfil de puesto referente al personal que conforma la FCTM específicamente el personal que se encuentra en las oficinas de cada escuela, la misma consta de 70 personas entre los que destacan funcionarios que desempeñan labores administrativas en las unidades académicas e institutos.

Se debe considerar que debido a la cantidad de personal que integra cada unidad respectivamente, el equipo investigador decidió trabajar con la cantidad mencionada en el párrafo anterior bajo la siguiente distribución:

Tabla 1. Distribución de la población de estudio

Unidad Académica	Cantidad de personas
Decanato FCTM	8
Biblioteca Especializada FCTM	3
Escuela de Ciencias Agrarias (ECA)	7
Escuela de Ciencias Ambientales (EDECA)	7
Escuela de Ciencias Geográficas (ECG)	7
Instituto de Investigación y Servicios Forestales (INISEFOR)	6
Instituto Internacional en Conservación y Manejo de Vida Silvestre (ICOMVIS)	6
Observatorio Vulcanológico y Sismológico de Costa Rica (OVSICORI)	6
Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales (CINAT)	7
Instituto Regional de Estudios en Sustancias Tóxicas (IRET)	7
Total	70

Fuente: Página web de la FCTM

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

El criterio de inclusión para la selección abarca género ya sea masculino o femenino, el rango de edad será entre los 23 y 70 años, años laborados se toma en cuenta con el fin de obtener información certera, ya que aquella persona que ejerza algún puesto recientemente no va a tener un panorama claro sobre el clima organizacional que se da en cada escuela respectivamente, puestos administrativos tales como servicios secretariales, coordinación de programas de postgrado, desarrollo tecnológico, directivos, asistentes en el área contable y especialistas en el área documental. Además, se considera como criterio de inclusión el tipo de nombramiento de aquellos funcionarios que tengan propiedad o sean interinos, así como los que se desempeñan en gestiones de tipo paraacadémica específicamente quienes trabajan en las oficinas.

Por lo tanto, los criterios de exclusión para la selección serán trabajadores mayores de 70 años debido a que si bien es cierto es personal que tiene gran experiencia en cuanto a años laborando en el sitio, también son personas que pueden comparar el clima organizacional del sitio tiempo atrás por lo que no sería beneficioso para el estudio ya que se quiere obtener un panorama de la situación actual. También dentro de los criterios de exclusión se encuentran los funcionarios con poco tiempo de colaborar en las unidades académicas, ya sea porque tengan un período corto de iniciar sus labores o porque se encuentren desempeñando puestos en estado de interino o de sustitución temporal o lapsos de incapacidades, pues no tienen un conocimiento tan amplio y real sobre el ambiente laboral del lugar, personal que se desempeñe en puestos de gestión operativa básica en servicios generales, porque pese a que en la UNA se catalogan dentro del sector administrativo no realizan tareas propiamente de

rango administrativo o de tipo secretarial y el objeto de estudio de esta indagación como se ha hecho énfasis en apartados anteriores es el personal administrativo que realiza gestiones de tipo secretarial y que integran dicha facultad, mensajeros estos colaboradores no se encuentran de manera estable en las unidades académicas o institutos, puesto que cuya función de una forma exterior y no tan involucrada al ambiente interno del sitio, tampoco se incluirán los estudiantes que realicen horas asistentes o colaboración en puestos administrativos, esto porque no forman parte del sector administrativo de la FCTM.

Se buscará orientar los criterios de selección de forma clara con el fin de abstraer la elección de la muestra de modo tal, que los datos recolectados sean lo más certeros y actualizados posible. Sin caer en la misma rutina de investigación, se pretende la innovación con la relación que se le hace al clima organizacional con los principios humanísticos de la Universidad Nacional.

Mencionados los criterios de exclusión se tomará como base el universo total de 123 administrativos que forman parte de las unidades académicas de la Facultad en estudio, permitiendo la identificación de los factores que inciden en este, así mismo los impactos y la relación con los principios humanísticos que caracterizan a la Universidad Nacional y su política institucional, a través de la formulación de preguntas durante el proceso de recolección, ya sea por medio de entrevistas y cuestionarios, donde será posible evidenciar cuáles son las interrogantes más importantes y perfeccionarlas.

Ahora bien, para la recolección de la información, se debe aplicar “técnicas” e “instrumentos”, por ello, es valioso definir estos conceptos. Una técnica es “el

conjunto de normas que regulan el proceso de la investigación, en cada etapa, desde el principio hasta el fin, son parte del método científico” (Ñaupas, Mejía, Novoa & Gómez, 2014, p. 135). Por su parte los instrumentos “son herramientas conceptuales o materiales que sirven a las técnicas de recogida de datos como observación, entrevistas, cuestionarios, entre otros” (Ñaupas, Mejía, Novoa & Gómez, 2014, p. 136).

Por consiguiente, para esta investigación la técnica e instrumento a implementar es la entrevista no estructurada, además de un cuestionario conformado por una serie de preguntas ya sean directas e indirectas que permitirán la medición de variables.

Descripción y validación de Instrumentos

Al realizar proyectos de investigación, es necesario utilizar instrumentos para medir los factores y objetos de estudio. Estos van a depender del tipo de indagación, en este caso, se va a aplicar la técnica “entrevista” y como instrumento se utilizará el “cuestionario”.

Al darse la implementación de estos, se van a adquirir datos que serán el fundamento mediante el cual, se elaborarán mecanismos de gran relevancia para los directivos de la FCTM.

Por tal motivo, es importante definir cada una de estas, según García J. (s.f. párr. 1) “La entrevista es una técnica cualitativa de recogida de información en la que participan dos individuos (aunque pueden participar más). Ésta no se considera una conversación informal, pues tiene una intencionalidad, un objetivo”.

La entrevista según Hernández et. al., (2014) viene a definirse “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)”, por lo que es importante que el entrevistador genere todo un ambiente de confianza y seguridad para que su entrevistado pueda profundizar en aspectos que en otro tipo de técnicas son difíciles de obtener (p.403).

La intención es comprender a los trabajadores en su ambiente laboral, y el objetivo es elaborar una matriz de acciones con la que estos colaboradores puedan implementar metodologías para mejorar o seguir manteniendo el ambiente ideal en su lugar de trabajo.

Es importante recalcar que todo proceso de entrevistas tanto cuantitativas como cualitativas, llevan un proceso u orden para realizar las preguntas iniciando de las más generales, seguidamente las más complejas, pasando luego a preguntas que requieren de mayor tacto o sensibilidad y finalizando con las preguntas de cierre (Hernández et. al., 2014, p.405).

Para llevar a cabo una entrevista, se van a tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Ayudar a que el entrevistado se sienta protegido y en confianza, ser cordial es lo primordial.
- Hacer preguntas comprensibles y que no sean incómodas.
- Escuchar apaciblemente, con tolerancia y asimilación.
- Brindar atención a lo que expresan, pero también a lo que no quieren decir.
- Tomar en cuenta el espacio en el que se va a llevar a cabo.

- Comunicarse expresando imparcialidad y respeto.

Estas consideraciones son vitales para que una entrevista tenga los resultados que se desean. Por eso, se pretende implementar cada uno de los puntos anteriormente mencionados.

Es importante aludir que previo a la implementación de esta se requiere conocer el entorno de la persona o grupo de estudio para tener una noción del campo.

A) Entrevista no estructurada

“Es abierta o libre, en el sentido de que el entrevistador tiene libertad para hacer las preguntas, siempre basándose en una guía general del contenido, aunque no específica. Este tipo de entrevista se ajusta a las necesidades de tipo cualitativa.” (Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez, 2014, p.220).

Se hace selección de esta técnica porque permite el contacto con las personas entrevistadas, y así mismo percibir las actitudes y reacciones de estas frente a las preguntas, también faculta al informante narrar sus experiencias y puntos de vista.

Estas, además permiten que conforme se va obteniendo información, se vayan creando nuevas preguntas que pueden ser buenos complementos para la idea general que se tenía en un principio. Es por ello, que este tipo de conversaciones suelen ser muy enriquecedoras, ya que, pueden arrojar datos relevantes para el desarrollo del proyecto de investigación los cuales pudieron no haber sido tomados en cuenta en un inicio.

Otros elementos que destacar es que es una técnica en la que debemos considerar que muchos de los entrevistados podrían tocar temas delicados durante el proceso por lo que siempre se debe dejar claro el nivel de respeto y confidencialidad que se manejará hacia los principales colaboradores de este estudio. Sin duda alguna el grupo de entrevistados será una pieza fundamental en dicho proceso otorgando un beneficio muy enriquecedor para esta investigación.

B) Cuestionario:

“Es una modalidad de la técnica de la encuesta que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas tomando en consideración las variables a medir” (Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez, 2014, p.211).

Debe contar con una estructura en la que se incluya nombre de la institución donde se va a desarrollar la investigación, es importante colocarlo para brindarle respeto al trabajo de aplicación del cuestionario, además una presentación o introducción explicando el por qué y el para qué se está suministrando el instrumento, garantizando así la veracidad y agradecimiento, también agregar preguntas demográficas sobre la localidad, institución donde trabaja el informante, edad, sexo y fecha, estas resultan ser fundamentales, no obstante es necesario tener en cuenta que el cuestionario debe ser anónimo , es decir no se requiere preguntar por el nombre de quienes brindan los datos, para garantizar confidencialidad, otro apartado a mencionar son las instrucciones estas son necesarias sobre todo cuando el cuestionario va a ser enviado por correo o cuando se le deja al informante para que lo devuelva después.

El cuestionario viene a ser un método sencillo para las personas, también es muy práctico y por lo general no lleva mucho tiempo el realizarlo, lo que hace que los trabajadores no se cansen y respondan de manera breve, sino que, más bien pueden hasta explicar un poco algunos casos que así se requiere. También es muy preciso, en preguntas en las que se solicita una respuesta puntal. Lo que coadyuva a la tabulación de la información.

Estos instrumentos están conformados por una serie de preguntas, las cuales deben presentarse obedeciendo un sistema, o siguiendo una secuencia lógica, se recomienda iniciar con aquellas fáciles de responder, yendo así de lo general a lo específico.

Es importante mencionar que toda técnica e instrumento antes de ser aplicado, en la recolección de datos debe tener tres cualidades fundamentales: validez, confiabilidad y confidencialidad.

Se puede definir validez “como la exactitud, autenticidad o solidez de la prueba y abarca varios tipos como la de contenido, de constructo, predictiva, concurrente y estadística” (Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez, 2014, p.214). Para que exista validez de contenido es preciso redactar las preguntas con base a los objetivos, competencias o contenidos del tema que se está indagando.

La confiabilidad como bien se refería anteriormente es otro aspecto para incluir, según Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez, 2014, un instrumento “es confiable cuando las mediciones hechas no varían significativamente, ni en el tiempo, ni por la aplicación a otras personas” (p. 215). Este aspecto se considera para que en el momento de arrojar los resultados no exista alguna irregularidad o duda.

Por consiguiente, la confidencialidad es importante, ya que se considera necesario que las personas encuestadas sepan de antemano que los datos proporcionados no serán relevados de manera individual sino colectiva, mediante la tabulación de estos. Así como también el uso académico que se le dará a la información recabada.

Dentro de este marco de acción es indispensable indicar la existencia de dos tipos de preguntas para elaborar un cuestionario; cerradas y abiertas, caracterizando cada una de ellas a continuación:

Las preguntas cerradas tienden a limitar a los sujetos las posibilidades de respuestas, presentándose de dos formas; dicotómicas, en las que solo se brinda dos oportunidades para responder, usualmente se utiliza Sí o No. Asimismo, se presentan varias alternativas a escoger para que los individuos puedan contestar. (Gómez, 2015, p.122)

En el caso de las preguntas abiertas se brinda la información de manera más amplia ya que no hay ningún filtro que regule las respuestas, por lo que es un excelente método para que el entrevistado de forma privada e individual pueda profundizar en sus respuestas, ampliando aspectos que difícilmente se consiguen por medio de una entrevista u otra técnica. (Gómez, 2015, p.123)

En el caso del cuestionario se puede utilizar una escala para medir las respuestas obtenidas, conocida como la Escala de Likert, que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide una reacción de los participantes” (Hernández et. al., 2014, p.238). Es por ello que a cada afirmación puede ser negativa o positiva esto quiere decir que, se asignará un valor a cada

categoría desde la más alta a la más baja, categorizándolas para el caso del cuestionario de esta investigación de la siguiente manera:

- **Totalmente de Acuerdo (4)**
- **De Acuerdo (3)**
- **En Desacuerdo (2)**
- **Totalmente en Desacuerdo (1)**

“También se debe tomar en cuenta que se debe respetar siempre la misma jerarquía de las opciones” (Hernández et. al., 2014, p.239).

Categoría de Análisis

Dentro de las categorías de análisis que se tomaron como base en esta investigación se destacan cuatro que corresponden a los objetivos de este estudio, asimismo se presentan su respectiva definición conceptual, operacional e instrumental.

Tabla 2. Categoría de Análisis

Título: Análisis cualitativo del clima organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar de la Universidad Nacional y su relación con los principios humanistas implícitos en la política institucional, período 2017.

Problema: ¿Cuál es la incidencia de los factores organizacionales de comunicación, motivación, liderazgo, ambiente físico y trabajo en equipo en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y Mar de la Universidad Nacional, durante el periodo 2017?

Objetivos	Categorías	Definición	Definición	Definición
------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

	de Análisis	Conceptual	Operacional	Instrumental
Diagnosticar los factores que inciden en el clima organizacional del personal administrativo	Factores	“Un elemento o causa que actúa junto con otro” (Real Academia Española, 2016)	Se aplicará a aquella población que será objeto de estudio, mediante la formulación de preguntas	Cuestionario
Determinar los alcances de los principios humanistas que rigen la política institucional	Principios Humanistas	Promueve la justicia, el bien común, el respeto irrestricto a la dignidad humana y a los derechos de las personas y la naturaleza	Mediante esta manera personal se buscará completar el cuestionario, para la creación de un ambiente de confianza, y la percepción	Entrevista

		del informante	
Contrastar los factores que influyen el clima organizacional con los principios humanistas que rigen la política institucional	Política Institucional	Son guías creadas en las organizaciones donde se establecen los límites o principios dentro de los cuales opera la organización, con el fin de que sea de conocimiento para todos los miembros que la componen.	Por medio de la entrevista se obtendrá información relevante en la que se podrá obtener guías acerca de cómo aplicar acciones que fomenten a que el clima organizacional se vea orientado al lado humano
Diseñar una matriz de acciones que apoyen un clima	Clima Organizacio nal	El concepto propuesto por Cornell (1955) presenta esta variable como	Entrevista

organizacional	una mezcla de
de orientación	interpretaciones
humanista	o percepciones,
	que tienen las
	personas sobre
	su trabajo o
	roles, o en
	relación con los
	otros miembros
	de la
	organización

Metodología: Se pretende llevar cabo la implementación de los instrumentos en un período de tres meses aproximadamente, ya que podría variar por la contingencia de las unidades académicas e institutos y el lapso de aplicación de estos. Se va a utilizar el cuestionario mixto y la entrevista semi - estructurada, siendo estos los responsables de brindar el insumo necesario para poder proceder con el plan trazado en este apartado. Asimismo, es importante recalcar que para la aplicación del cuestionario se tomará la muestra total de 49 personas, sin embargo, para efectos de la entrevista solo se tomará como referencia 3 funcionarios por unidad académica o instituto esto para un total de 29 colaboradores seleccionados al azar.

Una vez que los instrumentos se implementen, se seleccionaran los datos recolectados para valorar la condición del clima organizacional de la FCTM y corroborar que los principios humanistas son aplicados como se indica en el

estatuto orgánico de la UNA. Lo anterior con el propósito de conocer en cuáles factores se debe mantener constancia. Asimismo, se elaborará una matriz para la FCTM.

Fuente: Investigación realizada a la FCTM

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

CAPÍTULO IV

ÁNÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de Resultados

Este capítulo es el resultado de un largo proceso de recolección y análisis de datos que permite tener un panorama más amplio de la información obtenida en esta investigación, por medio de la aplicación de los instrumentos de medición, en este caso; cuestionario y la entrevista, ambos asociados a los objetivos planteados.

En esta investigación se analiza la forma en que inciden los factores de motivación, comunicación, liderazgo, trabajo equipo y ambiente físico en el clima organizacional de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar de la Universidad Nacional, en el que se obtiene un panorama general del mismo. Para cada variable se abarcan los siguientes aspectos:

- **Motivación:** Permite valorar los impulsos que llevan al individuo a comportarse de diversas maneras y cómo esto influye en el desempeño de sus labores dentro de la FCTM.
- **Comunicación:** Facilita identificar los canales de comunicación necesarios dentro del intercambio de información que requieren las personas dentro del área laboral, como un factor elemental para cualquier proceso dentro de la de institución. Así mismo reconocer aquellos obstáculos que pueden interferir en el proceso.
- **Liderazgo:** Permite valorar los tipos de liderazgo existentes dentro de cada escuela o instituto y cómo estos intervienen en el desempeño de sus funcionarios.
- **Trabajo en equipo:** Se evidencia como el aporte brindado por cada miembro de la institución constituyen un elemento importante para llevar a cabo los objetivos de esta.

- **Ambiente Físico:** Se valora como interfiere en los riesgos para la seguridad y salud de los funcionarios de las diferentes escuelas e institutos.

Para el respectivo estudio de la información se considera la población que integra el Decanato de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar de la Universidad Nacional como población a analizar.

Con el fin de facilitar la comprensión de este estudio es importante conocer información general de la población involucrada en este proceso. Por lo anterior este capítulo se distribuye en apartados: información general de las características del personal, información y percepción de cada uno de los factores de estudio.

Información General

En este primer apartado se presenta información como género, rango de edad, instancia de la FCTM en la que se desempeña, el tiempo laborado en la unidad o instituto al que pertenece y el puesto desempeñado según el manual descriptivo de perfil de cargos de la Universidad Nacional.

Importante hacer la aclaración que en una primera etapa la población meta para la aplicación del cuestionario eran 58 personas, sin embargo, por diferentes causas que serán detalladas en otro capítulo sólo se pudo aplicar a 49 funcionarios administrativos, obteniendo así un 84% del 100% del total FCTM.

Tabla 3. Edad y género de los entrevistados

Edad	Género			
	Femenino		Masculino	
	Nº	%	Nº	%
23-30 años	3	6,12	-	0
30-40 años	18	36,73	5	10,20
40-50 años	10	20,41	3	6,12
50 - 70 años	9	18,37	1	2,04
Total	40	81,63	9	18,37

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM

Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2017

Como se puede observar en la tabla 3 de entrevistados según el género y la edad en la FCTM, el personal está representado por un 81,63% que corresponde al género femenino y un 18,36% que pertenece al masculino. Por lo que se evidencia que un porcentaje mayor es constituido por mujeres que laboran el área administrativa de la FCTM.

Por otra parte, como se indica en la tabla 3 se dividió a la población en 4 rangos de edades y las respuestas generadas fueron por una gran cantidad de personas que están en el rango de los 30 a 40 años, en el cual predominan tanto hombres como mujeres.

Otro punto importante de conocer es el tiempo laborado dentro de las diferentes unidades académicas o institutos que conforman la FCTM, ya que la

cantidad de tiempo o años en que un individuo se desarrolla en su lugar de trabajo puede brindar datos muy importantes ya que aquí se manifiestan elementos como la experiencia, la perspectiva entre otros, que forman parte del clima organizacional de la institución.

Tabla 4. Tiempo Laborado por los funcionarios de la FCTM

	Cantidad	Porcentajes
Menos de 1 año	3	6,12%
2 años a 4 años	6	12,24%
5 años a 8 años	10	20,41%
8 años a 10 años	11	22,45%
Otro	19	38,78%
Total	49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM
Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

En la tabla 4 equivalentes al tiempo laborado existe una cantidad importante de participantes que tienen más de 10 años de trabajar en la FCTM y un número mayoritario que superan esa cantidad de años, como se puede observar en el rubro de otro.

En cuanto a la distribución de encuestados se incluyó personal que labora en los siguientes puestos administrativos, nombrados según el manual descriptivo de perfiles de cargos de la UNA.

- Directores
- Director Ejecutivo

- Gestión Operativa Básica en Servicios Secretariales
- Profesional Auxiliar en Servicios Secretariales
- Profesional Ejecutivo en Desarrollo Tecnológico
- Profesional Asistencial en Sistemas de Información Documental
- Técnico Auxiliar en Servicios Profesionales
- Técnico Asistencial en Servicios Secretariales

Antes de iniciar con la serie de preguntas relacionadas a los factores del clima organizacional en el cuestionario, se les consultó a los funcionarios el concepto de clima organizacional para conocer si tenían claro dicha definición. Es por ello que en el apartado de preguntas cerradas se empieza con la interrogante: ¿Sabe usted qué es el clima organizacional? Defina. A ello debían dar una respuesta positiva o negativa, evidenciando así que 45 de los 49 colaboradores conocen el concepto. Por otro lado solo 3 funcionarios indicaron no conocer el concepto y solo una persona no contestó este punto. A lo anterior brindamos ejemplos de lo manifestado.

- Todos los diversos autores, el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo de trabajo y que influyen en el desempeño del equipo como un todo.
- Se refiere al estado de las condiciones del conjunto de trabajadores que se desempeñan en una organización.
- Es el ambiente del lugar de trabajo y su organización.
- Conocimiento de los funcionarios acerca del orden y procesos que manejan en la institución.
- El ambiente de trabajo, las relaciones en el equipo, la comunicación que existe en la organización de las tareas, la forma equitativa de hacer las tareas, tomar en cuenta las habilidades del funcionario.
- Es instar a las personas a tener buenas relaciones personales y de comunicación con los demás, aprender habilidades y destrezas para comunicarse asertivamente con los demás.

Figura 1. Opiniones del clima organizacional

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM

Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

Lo anterior evidencia que el personal que labora en la FCTM tiene claro el tema de estudio, lo cual contribuye con las respuestas de las demás preguntas que conformaron el cuestionario, en términos generales se puede arrojar que de acuerdo al conocimiento de los entrevistados el clima organizacional viene siendo como el conjunto de componentes, factores y condiciones que inciden en el ámbito laboral. Es importante destacar que, al evidenciarse la conceptualización del objeto de estudio, la población consultada expresa la importancia de este en las labores cotidianas.

Información y Percepción de los factores de estudio

En esta categoría se desarrolla a profundidad cada uno de los factores bajo una serie de preguntas divididas en categorías: preguntas cerradas, preguntas de selección múltiple, escala de Likert y preguntas abiertas. En estas se abarcan los 5 factores ya definidos; motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y ambiente físico.

Se decidió realizarlo de una forma más dinámica y no seguir una secuencia de cada factor, para despertar mayor atención por parte de los participantes y recibir respuestas más variadas.

En la sección de preguntas cerradas se procede a realizar los siguientes cuestionamientos:

En la pregunta número siete se les consultó si se sentían motivados de trabajar para la UNA, a lo que se reflejan los siguientes resultados:

Tabla 5. Motivación

SÍ	NO
48 = 98%	1 = 2%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM
Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

De las 49 personas a las que se les aplica el cuestionario 48 responden que si lo están expresando lo siguiente:

- La UNA es una institución de mucho prestigio, la consideran como su hogar.
- Es un excelente patrono pues se preocupa por brindar garantías sociales, seguridad y beneficios.
- Es una entidad con un gran humanismo lo que la hace distinta a las demás.
- La identifican como un lugar en donde se esmeran por brindar las posibilidades de crecimiento personal y profesional para sus trabajadores, aspectos que los motiva aún más.

- No obstante, se obtiene negatividad en alguna de las personas entrevistadas, en donde se destaca que el clima laboral debe mejorar aún más y que en la actualidad no es el óptimo.

Como parte de la motivación es necesario integrarse con los compañeros de labores, dando como resultado que muchos lleguen a conocerse de manera más cercana, creando así un ambiente más ameno entre ellos y con alta comunicación, por lo tanto se plantea en la pregunta 8: ¿Considera importante conocer y entender los valores, gustos, antipatías y necesidades de cada miembro de su equipo de trabajo?, de ello se desprende que el total de la población encuestada considera trascendental conocer y entender a los miembros del equipo de trabajo, argumentando que no todas las personas son iguales, cada quien tiene sus gustos, sus valores, y sus percepciones ; por lo que se deben comprender y respetarse, valorándose tal cual son; sus fortalezas, debilidades, capacidades, comprenderlos y ayudarlos cuando sea necesario. Todo lo anterior permite establecer relaciones inteligentes que incluso se pueden aprovechar para recurrir a los talentos y habilidades de cada quién en distintas áreas, trayendo consigo beneficios tanto laborales como en el ambiente entre compañeros.

Continuando con la secuencia de interrogantes en donde se abarca el factor motivación de manera implícita, tomando en cuenta que este influye en el diario vivir de las personas, y más aún en el ámbito laboral, en donde se es necesario percibir el apoyo de los compañeros de trabajo, es que se incluye la pregunta número 9; la cual manifiesta lo siguiente: ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de trabajo? A lo que respondieron:

Tabla 6. Colaboración profesional entre los compañeros FCTM

Sí	A veces	No	TOTAL
48 personas = 98%	1 personal = 2%	0	49

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM
 Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018.

Es evidente que el 98% del total de la población incluida para contestar el cuestionario, cuenta con la colaboración de los compañeros de trabajo y se sienten apoyados, ya que las jefaturas hacen énfasis en promover el trabajo en equipo, además que en todos los sitios de labores siempre es necesaria la cooperación de los integrantes. Revelan que son personas con alta disposición a colaborar, siempre cuentan con el apoyo y esto los hace sentirse motivados e integrados en la FCTM. Explican que, en algunas áreas externas a sus lugares de trabajo, pero que son dependencias con las que tienen relación, si es un poco complicado solicitar colaboración, pero con esfuerzo y compromiso se puede mejorar.

Tras el análisis de dicha pregunta se puede mencionar que, a través de la colaboración tanto de compañeros como de superiores, se logra el trabajo en equipo, lo que les permite alcanzar las metas y objetivos de las unidades académicas e institutos.

Otro de los factores importantes en una organización es la comunicación, (pues sin esta sería imposible la obtención de objetivos, logros y metas; ya que estas solo se logran a través del intercambio de información entre los miembros y se convierte en un elemento vital para todos los procesos que se realizan en la entidad. Es por ello que en la FCTM se evaluó si la comunicación entre los funcionarios administrativos que laboran en el mismo contexto de trabajo es asertiva a lo que se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 7. Comunicación asertiva en la FCTM

Sí	No	A veces	Total
42= 86%	6= 12%	1= 2%	49

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM

Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

El 86% de los funcionarios indican que si existe una comunicación asertiva en donde las opiniones son tomadas en cuenta y respetadas, relacionado este aspecto a la siguiente pregunta del cuestionario la número 11 en la que se valora la anuencia a sugerencias u opiniones que brindan los funcionarios en su ambiente y lugar de trabajo, a lo que se afirma que tienen la libertad de expresar sus opiniones, las cuales son respetadas y se busca integrar todas buscando el bienestar y crecimiento de la Facultad y por supuesto el de la UNA como tal. Además, por considerar una familia, todas las propuestas son tomadas para mejorar los procesos o realizar cambios si fueran necesarios. Solo es importante un punto a destacar, el área de mantenimiento y limpieza ya que pese a las sugerencias es el área con la que se dificulta más este aspecto, debido a la falta de compromiso que existe. Asimismo, se recalca que se obtuvieron 6 respuestas negativas a esta interrogante y solo 1 que indica que a veces los procesos de comunicación son asertivos.

En la interrogante número 12, en donde se cuestiona si se tiene claridad sobre las tareas que deben realizar en su entorno laboral, considerando su puesto y que esté de acorde al manual descriptivo de perfiles de cargos de la UNA, los participantes responden que sí, a la hora de delegar funciones se hace de la manera adecuada, además de que cada persona tiene claro las funciones que debe realizar.

En la siguiente tabla se refleja la información anteriormente mencionada.

Tabla 8. Claridad en el desarrollo de tareas

Sí	No
48= 98%	1= 2%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM

Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

Para complementar con la segmentación que tiene el cuestionario se realizó una sección de preguntas de selección múltiple en las que de igual forma se evalúan todos los factores de este estudio, que permiten a los participantes seleccionar varias respuestas que consideren pertinentes, como se ejemplifica en los siguientes párrafos.

Formar parte de una institución u organización requiere que cada integrante que la conforma conozca detalladamente todo lo que corresponde a ella, desde la misión, visión, e incluso en el caso de la UNA los principios que ésta profesa. De acuerdo con las respuestas del personal se refleja en el siguiente cuadro.

Tabla 9. Principios Humanistas UNA

Humanismo, Transparencia, Inclusión	38 personas	78%
Excelencia, Compromiso Social, Participación Democrática	23 personas	47%
Equidad, Respeto, Pensamiento Crítico	21 personas	43%
Probidad, Responsabilidad ambiental, Conocimiento transformador	13 personas	27%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM

Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

Como se observa en la tabla número 9 referente a los principios humanistas y considerando que la pregunta es de selección múltiple, y que tanto la primera línea incluye principios como el humanismo, en el que la UNA promueve la justicia, bien común, el respeto irrestricto a la dignidad humana y a los derechos de las personas, además implementa la transparencia mediante la rendición de cuentas la cual le garantiza a la sociedad que cumple con su misión y utiliza eficientemente los recursos asignados y realiza una gestión responsable de esta, en cuanto a la inclusión toma en cuenta los sectores menos favorecidos por razones económicas, culturales o por discapacidad con ofertas académicas, políticas de admisión y programas de becas, no obstante se menciona la probidad, que corresponde al deber de todo universitario a actuar con honestidad y rectitud en el ejercicio de los derechos y deberes que la institución le otorga, la responsabilidad ambiental en la que promueve la protección y defensa de los diversos ecosistemas a fin de asegurar su conservación para las futuras generaciones y el conocimiento transformador inculcando la innovación y creatividad, formando personas analíticas y críticas que conduzcan al desarrollo de mejores condiciones humanas individuales y sociales, es así como la última opción también hizo referencia a los principios humanistas de la Universidad Nacional. Es por ello que se ve reflejado según los resultados obtenidos que aún existe la falta de conocimiento de estos por parte de los funcionarios ya que vemos variedad de opciones seleccionadas pero en específico la última que contenía dichos principios fue la elegida por menos cantidad con un 27%, sin embargo las opiniones se encuentran muy divididas y pese a que la Universidad realiza un gran esfuerzo por difundir este tipo de información que es representativa y parte del sello UNA, aún no es de

conocimiento total por parte de todos los que conforman tan prestigiosa institución, de igual forma es necesario recalcar que el 78% de la muestra seleccionó la primera línea que contiene algunos de estos principios.

Como bien es conocido que estos son el quehacer universitario y representan el verdadero valor de esta institución, en donde los derechos y la dignidad humana, la justicia y el bien común, serán parte de todos aquellos que la conforman y de todos aquellos que trabajan diariamente por el progreso institucional y los grandes aportes que brindan a la sociedad.

En efecto dichos principios y como se mencionó en los capítulos anteriores van relacionados con el clima organizacional de la institución, en este caso la FCTM que es nuestro punto de enfoque. Teniendo así la responsabilidad y el compromiso que tienen sus funcionarios con los principios y que estos permiten la estabilidad, la transparencia, el respeto, la inclusión, la motivación y por supuesto el sentido de pertenencia entre de la UNA, brindando así un balance dentro de cada uno de los factores que conforman el clima organizacional de la misma.

En toda organización las capacitaciones a nivel laboral vienen a ser un pilar tanto en el crecimiento y desarrollo personal de los colaboradores, así como en el plano profesional, ya que pueden sentirse motivados y con ello incrementar su interés por conocer nuevas estrategias para realizar sus tareas de una forma más simple, aprovechando el uso de herramientas tecnológicas a su alcance y mantenerse actualizado. Es por ello que se debe valorar la necesidad de reforzar las capacitaciones en la FCTM y muestra de ello se analiza en la segmentación de preguntas de selección múltiple, como se muestra en la tabla número 8 que se presenta, en donde se

incluyeron 4 temáticas importantes para instruir al personal, cada una está relacionada con el clima organizacional. Asimismo, se incluyó dentro de las opciones “otros” para que los funcionarios tuvieran la libertad de sugerir algún tema de su interés y que no se encontrará en las ya mencionadas.

Tabla 10. Capacitaciones para la FCTM

Temas de capacitaciones	N° de Personas	Porcentaje
Formación de líderes en equipo	23	47%
Atención y servicio al usuario	19	39%
Análisis de problemas y toma de decisiones	32	65%
Manejo del estrés	32	65%
Otro	10	20%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM
Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

En la tabla anterior los funcionarios consideraron uno o varias opciones de los temas para capacitaciones que se proponen en el cuestionario, por lo que las mismas reflejan un panorama de los aspectos a reforzar en las unidades académicas o institutos. De las 49 personas a las cuales se les aplicó dicho instrumento, un total de

32 funcionarios indican que las dos temáticas seleccionadas; análisis de problemas y toma de decisiones y también manejo del estrés se les debe brindar mayor atención, pues son necesarias para implementar a nivel de facultad. Por otro lado, asuntos como formación de líderes en equipo también son de relevancia para los integrantes de la FCTM, ya que del total de la población meta, 23 trabajadores seleccionaron este punto.

En el caso de atención y servicio al usuario la cantidad fue menor debido a que este aspecto no representa un problema considerable para los funcionarios puesto que esto ha sido parte de su formación durante varios años y en el desarrollo de su experiencia laboral se va ajustando al ambiente que le rodea y a las necesidades de las personas que frecuentan sus lugares de trabajo. Asimismo, esto se va reforzando mediante las actividades que desempeñan cada lugar y la importancia que se le brinda para que el personal se sienta a gusto y motivado, de ahí el tipo de atención que puedan brindar a quienes requieren de sus servicios.

Un porcentaje menor de trabajadores seleccionó la opción otros, en referencia a que se deben considerar otros temas para implementar en las capacitaciones, sin embargo, no realizaron sugerencias específicas ya que consideran que estas se deben ajustar de acuerdo con las necesidades de cada unidad académica o instituto.

Continuando con los resultados de otros factores, para valorar el liderazgo que se presenta en la facultad, en la pregunta número 15 se señala; ¿Con cuáles de los siguientes enunciados se identifica cuando surge algún problema?, los resultados se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 11. Comportamiento de las jefaturas

Opciones	N° de Personas	Porcentaje
“Estamos todos juntos en esto”, palabras del jefe	20	41%
El superior inmediato pide opiniones para la toma de decisiones	37	75%
El superior no escucha lo que dice el personal	3	6%
El jefe se muestra inflexible	2	4%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM
 Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

Como se menciona anteriormente el liderazgo es crucial en los grupos de trabajo para el cumplimiento de metas a nivel de unidades académicas o institutos y por ende a nivel institucional. A manera general se puede observar que en la FCTM se dan dos tipos de liderazgo, citados en capítulos anteriores existen líderes positivos de tipo consultivos y participativos, puesto que ambos toman las opiniones de sus integrantes de trabajo para la toma de decisiones, en el cual se involucran todos como parte de y para el logro de sus objetivos. Esto se muestra en la información de la tabla anterior en donde se ve la marcada diferencia en donde los funcionarios caracterizaron a sus jefaturas como personas que trabajan en equipo e involucran a sus compañeros en la toma de decisiones para el beneficio y progreso de sus lugares de trabajo y existe un grado de integración mayor ya que cuando se dan situaciones complicadas tratan de asumirlo juntos.

También se puede denotar que algunas (os) de los entrevistados un 4% manifiestan que sus jefes se muestran inflexibles y que en ocasiones no escuchan las opiniones de los demás, generando así cierto grado de inconformidad, ya que no se sienten parte del equipo de trabajo.

En el mismo parámetro de la pregunta anterior, se continuó valorando el liderazgo de las jefaturas inmediatas pero esta vez con una serie de características para definir cómo son de manera más detallada y se puntualizan en la siguiente tabla.

Tabla 12. Características de las jefaturas

Características	N° Personas	Porcentaje
<u>Existe una comunicación efectiva con esa persona</u>	36	73%
<u>Tiene amplia capacidad para resolver conflictos</u>	22	45%
<u>Se muestra anuente a la comunicación inmediata cuando así se requiere</u>	38	77%
<u>Tiene capacidad y autoridad para la resolución de conflictos</u>	18	37%
<u>Mantiene una buena relación con sus colaboradores</u>	34	69%
<u>Muestra interés en usted como trabajador y profesional</u>	33	67%
<u>Brinda un trato justo y equitativo con sus funcionarios evitando favoritismo</u>	26	53%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios de la FCTM
Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

En referencia a la tabla anterior los funcionarios definieron como es su jefatura, a lo que encontramos resultados muy variados, pero apuntando siempre en la mayoría que son autoridades que se preocupan por mantener una buena relación con sus colaboradores, en donde prevalece la comunicación fluida y asertiva con sus cooperadores e inmediata si fuese del caso, teniendo siempre en cuenta el interés y la inclusión de cada uno de sus trabajadores en la toma de decisiones para beneficio de todos. Asimismo, prestan atención al crecimiento personal y profesional de sus trabajadores, brindándoles un trato igualitario. Por otra parte, se valoró la capacidad y autoridad para la resolución de conflictos la cual respondieron una cantidad reservada de encuestados, para ser exactos un 37% que recomiendan reforzar este punto.

De acuerdo con las consideraciones realizadas se creó otro apartado con la escala de Likert para estimar otros aspectos que influyen en los factores del clima organizacional de este estudio y se muestran a través de la siguiente tabla.

Tabla 13. *Escala de Likert*

	Totalmente de Acuerdo (1)		De Acuerdo (2)		En Desacuerdo (3)		Totalmente en Desacuerdo (4)	
	N° Personas	%	N° Personas	%	N° Personas	%	N° Personas	%
Cuenta con los materiales, espacio físico y equipo necesario para realizar sus funciones profesionales	23	46,93%	12	24,48%	3	6,12%		
Las herramientas tecnológicas que requiere para hacer su trabajo son las adecuadas	24	48,97%	14	28,57%				
Las condiciones de espacio le permiten desempeñar su trabajo con efectividad	17	34,69%	18	36,73%	3	6,12%		
En esta instancia existe una planificación cuidadosa de las labores que se deben realizar en su contexto de trabajo	10	20,40%	19	38,77%	9	18,36%		
Ha desarrollado autonomía profesional para llevar a cabo su trabajo	19	38,77%	18	36,73%	2	4,08%		
Su superior le brinda seguimiento y apoyo en las tareas que realiza	16	32,65%	16	32,65%	3	6,12%	2	4,08%
Su jefe lo felicita cuando realiza eficientemente su trabajo	13	26,53%	15	30,61%	7	14,28%	1	2,04%
Se siente motivado de trabajar para la instancia de la FCTM a la que pertenece	21	42,85%	25	51,02%	1	2,04%	1	2,04%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM
 Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

Como se puede ver cada criterio tiene un valor que va desde el número 1 hasta el número 4 considerando si el encuestado se encontraba totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Con base en los resultados se puede decir que la mayoría del personal cuenta con los materiales, espacio físico y equipo necesario para realizar sus funciones, así mismo expresan que las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus tareas son las adecuadas. Sin embargo, pese a que señalan tener el espacio físico, en otro de los ítems un 37% de funcionarios apuntan que las condiciones del espacio requieren de alguna mejoría ya que fue el porcentaje con mayor cantidad de respuestas. También señalan que respecto a la planificación de las labores dentro de cada instancia un grupo mayor de funcionarios se encuentran de acuerdo, ya que si existe una planificación de las tareas a realizar según su especialidad y es a través de estas labores que también han obtenido autonomía profesional para poder llevar a cabo sus labores.

En otro punto se les consulta si el superior les brinda seguimiento y apoyo en el trabajo que ejecutan, por lo que en este caso la balanza se encuentra equilibrada ya que un 33% indican encontrarse totalmente de acuerdo y de acuerdo y por el contrario del total de población encuestada solo un 6% está en desacuerdo.

Así como si el jefe le motiva o felicita cuando realiza eficientemente su trabajo, por lo que se encuentran opiniones divididas como se puede visualizar en el siguiente gráfico en el cual la mayoría de los funcionarios indican sentirse de acuerdo, mientras un 26% expresan estar totalmente de acuerdo y solo una minoría correspondiente al 14% se encuentra en desacuerdo.



Figura 2. Reconocimiento por eficiencia laboral

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM

Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

En cuanto a la motivación de trabajar en la instancia a la que pertenece y a nivel de facultad, podemos apreciar los resultados en la siguiente gráfica en la cual un 51% expresa sentirse de acuerdo y solo un 2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

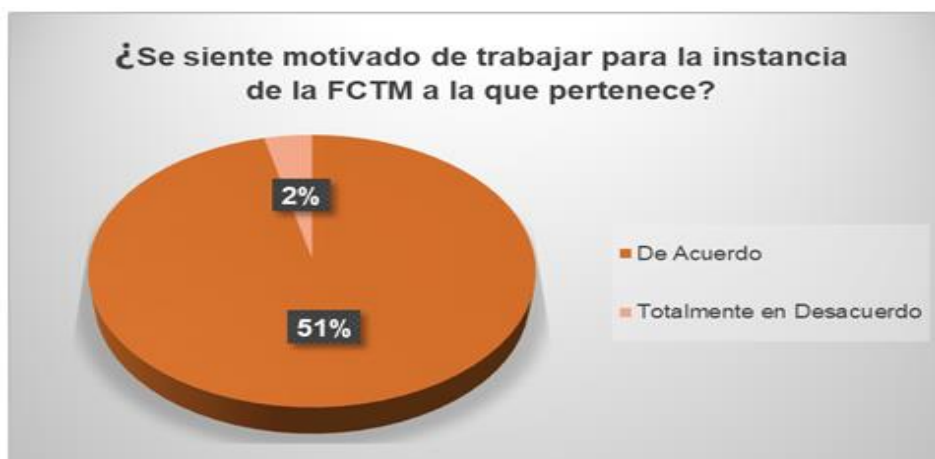


Figura 3. Motivación laboral

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM

Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

En el caso de las preguntas abiertas, si bien es cierto se repiten aspectos consultados en los segmentos anteriores, sin embargo, estas se colocaron con la finalidad de que hubiera un espacio exclusivo para que los entrevistados tuvieran la libertad y confianza de expresar cada uno de los aspectos consultados ya que en las interrogantes anteriores esto no era posible.

Como parte de la segmentación del cuestionario, se procede a realizar un espacio de preguntas abiertas, en este caso en la interrogante número 18 se consulta si en la unidad académica o instituto para el que labora, se realizan actividades que fortalezcan el trabajo en equipo y la comunicación entre los compañeros. De las respuestas recibidas 17 funcionarios indican que si se realizan diversas actividades que fomentan el trabajo en equipo, mejoran las vías de comunicación y niveles de compañerismo. Expresan compartir en reuniones sociales, giras, actividades de integración.

En algunas unidades académicas e institutos ya se está trabajando con equipos gestores de clima organizacional y en otros con la ayuda de salud laboral se promueven variedad de movimientos que fortalezcan el trabajo en equipo.

Por otra parte, solo un encuestado mencionó que esto se realizaba pocas veces ya que las actividades no eran tan frecuentes solo cuando se realizaban celebraciones por días festivos como el día de la madre o el día de la secretaría y que era necesario variar esto.

Dentro de las respuestas obtenidas se puede mencionar que si se fomentan reuniones y actividades con el fin de compartir y socializar entre los compañeros, no obstante detallan que tiempo atrás en la facultad se realizaban convivios y que no los

han vuelto a fomentar, y que en su mayor parte la fortaleza entre los grupos de trabajo se da más que todo por medio del Programa de Recursos Humanos, mencionando nuevamente que si les gustaría que la FCTM planeara diversos eventos en donde se puedan reunir con el personal que labora en las diferentes instancias que la integran para así conocerse y tener una mejor interacción entre colegas. Continuando con las demás sugerencias y respuestas emitidas por parte de los entrevistados destacan la disponibilidad con la que cuentan para capacitarse y celebrar los cumpleaños; sin embargo, nuevamente mencionan que no se han vuelto a realizar talleres, y que estos se deben centralizar en la mejora del clima organizacional. Es importante aludir que en reiteradas ocasiones el personal da como respuesta a la interrogante con un simplemente no, sin especificar nada más.

En la pregunta número 19 reiterando el factor de la motivación se les solicitó justificar porque se sienten motivados en sus respectivos trabajos, y 18 personas indicaron que, si se sienten motivados y estimulados ya que es un ambiente tranquilo, respetuoso, en el que todos colaboran y existe mucho apoyo y motivación por parte de las jefaturas, se encuentran a gusto con las labores que desempeñan y les permite su crecimiento personal y profesional. Les motiva aún más que las jefaturas tomen sus opiniones en cuenta, además del reconocimiento que reciben por su esfuerzo y dedicación.

También se obtuvieron respuestas negativas aludiendo que existen preferencias laborales, que algunas veces las reciben en otras no, y que en casos se da por personas externas, la motivación en ocasiones viene de ellos mismos porque los motiva saber

que están aprendiendo y que les interesa lo que hacen, no obstante, revelan que le dan gracias a Dios por tener trabajo y por pertenecer a la UNA.

Continuando con la segmentación de preguntas abiertas, en la interrogante número 20 se les pide describir en una sola frase el ambiente laboral en el que se desarrollan, a lo que señalan lo siguiente:

Tabla 14. Descripción del ambiente laboral

Agradable y Satisfactorio	Familia
Tranquilidad	Medianamente Manejable
Confianza	Factible
Equilibrio	Satisfactorio
Respeto	Falta por mejorar
Trabajo en equipo	Armonía
Convivencia	Ambiente Laboral Pésimo
Buena Actitud	Lucrativo

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios FCTM
Elaboración: Lezcano K, Rodríguez D, Vega S, 2018

Por su parte en cuanto al factor de liderazgo se les sugirió justificar el tipo de liderazgo que prevalece en su lugar de trabajo, a lo que describen es de tipo participativo puesto que siempre se permite la opinión de los funcionarios para la toma de decisiones, eficiente, flexible, motivadora. Un líder que orienta en los procesos, comunicativo ya que siempre informa acerca de los procesos y gestiones, pero también

recibe sugerencias para mejorar, siempre buscando el beneficio de todos y apegado a las normativas universitarias que los rigen.

Se menciona el liderazgo jerárquico, que sigue normativas y funciones de la dirección, además señalan el autoritario, el horizontal donde todos trabajan para que funcionen las cosas, expresan que no hay líder sino jefes.

Solo una pequeña cantidad indicó que no había liderazgo y 1 persona que no contestó este punto.

Ahora bien, en el punto número 22 del cuestionario menciona: Considerando los siguientes factores (motivación, liderazgo, ambiente físico, comunicación y trabajo en equipo), qué aspectos considera deben mejorar en su unidad académica; información que se desglosa a continuación:

- Comunicación asertiva
- Liderazgo
- Mejorar las relaciones interpersonales para con las autoridades de las escuelas e institutos
- Mayor compromiso con la parte académica para conformar trabajo en conjunto con la parte administrativa
- Fortalecer la comunicación con los académicos ya que a veces se vuelve complicado.
- En la parte de retroalimentación de trabajo en equipo, puesto que algunos funcionarios tienen la oportunidad de asistir a capacitaciones que son para beneficio de todos sin embargo el conocimiento no se comparte.

- El espacio físico ya que hay oficinas extremadamente pequeñas en donde no solo se comparte el área administrativa, sino se convierte en un espacio para archivo o incluso sala de reuniones, ya que son espacios muy pequeños y no tienen las divisiones necesarias como para que cada persona tenga el espacio de trabajo necesario.

Para concluir con la última pregunta del documento a los encuestados se les solicitó exponer qué aspectos del clima organizacional valoran deberían mejorar en toda la FCTM. A esto los funcionarios mencionan:

- Igualdad por parte de las jefaturas entre académicos y administrativos, que se pueda fortalecer un solo equipo de trabajo con miras a trabajar todos por el beneficio y logros de la institución.
- La comunicación entre las unidades académicas e institutos que conforman la FCTM
- Trabajo en equipo entre los pares de las Unidades Académicas de la Facultad
- Liderazgo y trabajo en equipo, pero interunidades
- La comunicación, la tolerancia y en especial la humildad
- El compañerismo y convivencia cotidiana
- Motivación de parte del Decanato FCTM.
- Más información sobre las escuelas e institutos de la facultad para ofrecer información a los usuarios
- Manejo de conflictos, ya que muchos problemas se toman de manera personal e implican la inversión de más tiempo y recursos para resolver

- Mejorar aspectos como el respeto y la tolerancia porque en ocasiones la confianza sobrepasa límites y se crea un ambiente incómodo

En cuanto los aspectos que los funcionarios sugieren mejorar, se pudieron notar que la gran mayoría hizo énfasis a que entre las unidades académicas o institutos principalmente los que están más alejados del campus Omar Dengo la comunicación no es tan frecuente y con la relación o cercanía entre compañeros de trabajo sucede lo mismo, puesto que falta mucha integración y suelen solo comunicarse respecto a temas de trabajo. En algunos casos indicaron que pese a ser parte de una misma facultad desconocen por completo lo que sucede en las demás unidades e institutos. Otro punto en el que hubo muchas opiniones encontradas es la falta de comunicación y tolerancia que existe entre administrativos y académicos.

Análisis de las entrevistas

En la aplicación de entrevistas, se logra conocer las diferentes percepciones de los factores del clima organizacional que influyen o no de manera directa en cada trabajador de la FCTM, así como los principios humanistas que son parte fundamental de este proyecto de investigación.

Primero se va a detallar información general de los y las entrevistados (as) que integran las áreas de la FCTM, tales como: edad y género. Posteriormente, se dará a conocer los resultados de cada variable, así mismo, se irá desarrollando cada factor y se relacionarán con los objetivos propuestos en este proyecto de investigación.

Cabe destacar que, para este instrumento de campo, se entrevistó una cantidad total de 29 personas. Las cuales forman parte del personal administrativo de la FCTM.

A continuación, se muestra la tabla con los datos de edad y cantidad total de personas entrevistadas.

Tabla 15. Edad de las 29 personas entrevistadas

Rango de edades	23-29	31-39	40-47	50-59
Cantidad de personas por rango	1 (3,44%)	13 (44,82%)	5 (17,24%)	5 (17,24%)
Se abstuvieron		5 (17,24%)		
Total		29 (100%)		

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

Cabe enfatizar, que el rango de edad se realizó con base en las respuestas dadas por los administrativos, debido a que se les hizo directamente la pregunta ¿Cuál es su edad? Se hace esta pregunta, para tener un indicador de edades en los que se pueda medir qué tanto tiempo han estado en ese clima laboral y además porque se tenía un público en específico.

En la tabla anterior, se puede observar que el rango de edad es muy variado y por lo general, todas las personas accedieron sin ningún inconveniente a brindar la información que se les solicitó, sin embargo, a pesar de que a cada entrevistado se le indicó que la información brindada iba a ser tratada con total discreción y confidencialidad, algunas personas prefirieron abstenerse a dar detalles en los que se sintieran comprometidos.

Las personas señalaban que su edad era un detonante para delatar quienes eran. Cómo el caso de una persona; la cual se mostró eufórica y dijo que la edad no la iba a decir, para no arriesgarse (tenía recelo de que la información fuera vista a detalle por altas jefaturas de la FCTM y por ello perder el puesto). En la mayoría de los casos era por este motivo, los demás individuos se mostraron reservados respecto a este punto.

Es esta consulta de la edad; el 17,4% prefirieron guardarse su edad. Para no incomodar al personal y hacerlo sentir en un ambiente tranquilo y confiable, se decidió dejar que este dato fuera omitido, de modo tal, que las personas respondieron otros datos que el grupo de investigación consideraba que eran de más relevancia. El 44,82% corresponde a la mayoría de las personas que tienen entre 31 y 39 años mientras apenas un 3,44% tiene entre 23 y 29 años.

Además, en el siguiente gráfico se puede observar la cantidad de género con el que cuenta la FCTM, en funciones administrativas:

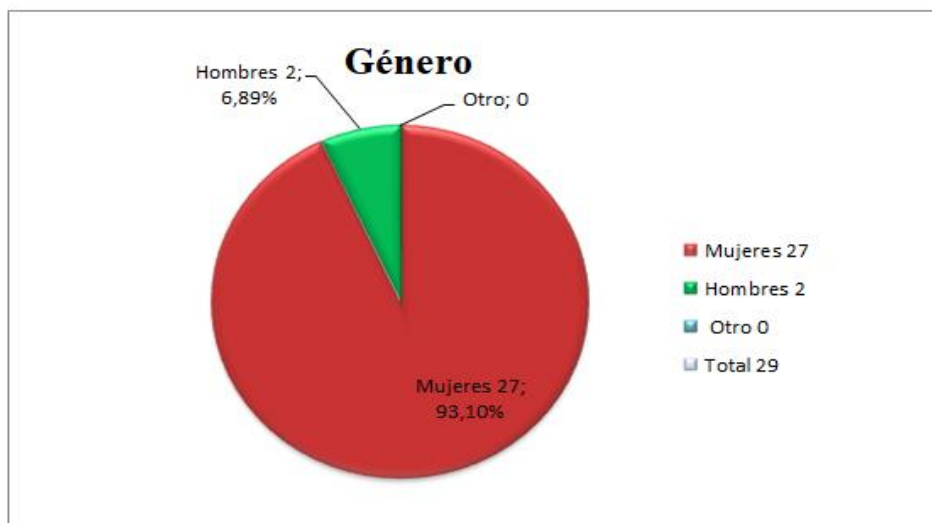


Figura 4. Género

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

Se puede observar que la cantidad de mujeres es del 93,10%, mientras que la cantidad de hombres es apenas el 6,89% del 100% de trabajadores en puestos administrativos. Este punto es favorable para la facultad porque según estudios que se han realizado a lo largo de los años, se indica que las mujeres suelen estar más alineadas al prójimo y a sus necesidades por lo que ayudan a optimizar el clima laboral. Caso contrario de los hombres, que suelen valorar más el logro de objetivos y los resultados organizacionales.

Adicional a esto, las mujeres son conocidas por llevar a cabo varias tareas a la vez, mientras que el hombre se enfoca solo en una hasta finalizar.

No obstante, no se puede decir que en una organización solo deban trabajar mujeres, es necesaria la diversidad para fomentar ambientes equilibrados, en donde no solo se trabaje en un buen clima, sino que también, se vele por el cumplimiento de los objetivos de cada institución, también es imprescindible contar con un plan estratégico acorde a las necesidades de la institución.

En la siguiente tabla se muestra la relación que se da entre el plan estratégico y la FCTM:

Tabla 16. *Plan Estratégico y su relación con la FCTM*

Plan estratégico y su relación con la FCTM	Cantidad	Porcentaje
Sí	28	96,55%
No	0	0%
Otro	1	3,44%

Total	29	100%
--------------	----	------

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017.
Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018.

En esta variable, la mayoría asegura que tienen un plan estratégico que guarde relación con la misión de la FCTM, sin embargo, un trabajador indicó que esa área es independiente y que no tiene relación con la FCTM. Los demás entrevistados correspondientes al 96,55%, exteriorizan que se trabaja con el plan operativo anual (POA), este está ligado con la misión de la FCTM porque desde que hace un tiempo se viene trabajando de manera conjunta.

El trabajar de manera conjunta es positivo para el Clima Organizacional, porque se cuenta con el apoyo de las jefaturas inmediatas lo que coadyuva a una comunicación constante con el decano y jefes de las demás instancias pertenecientes a la FCTM.

Por consiguiente, se verán mejores resultados a nivel de Facultad, obteniendo como ganancia; un plan estratégico ejecutado con trabajo en equipo. Si bien es cierto, la idea es que la Facultad se vea como un todo, pero para eso, es necesario que todas las áreas se integren de modo tal, que se cumpla con los lineamientos indicados por las altas gerencias; en este caso la decanatura.

Una vez estos lineamientos son puestos en marcha van a dar paso a un sinfín de nuevas metodologías llevadas a cabo por los diferentes jefes de cada área, lo cual coadyuva a una meta en conjunto con diferentes grupos trabajando para lograr una FCTM con gran auge, todo gracias a sus POAS y su deseo de ver una mejor FCTM.

Además de todo lo anterior, algunas personas manifestaron lo siguiente:

- No los ha leído, los hacen a nivel de facultad.
- Sabe que existen, pero no los tienen a la mano.

Estas declaraciones revelan, que la comunicación se ve lesionada; no es posible que un administrativo no tenga conocimiento de algo tan relevante como lo es el plan estratégico. Se deben hacer reuniones desde inicio de año en donde se indique a cada trabajador estos puntos que son de gran importancia; no solo por el hecho de saber a dónde se dirige el área para la que laboran, también para que desde su puesto laboral, busquen hacer posible llevar a cabo estos métodos que se planean con la mejor de las intenciones, para hacer crecer tanto a su área como a la facultad.

Asimismo, la comunicación, la transparencia y el diálogo deben ser tomados en cuenta, no solo porque son necesarios, sino que también porque son parte de los valores que rigen la política de la UNA, y estos deben aplicarse todos los días desde el momento en el que se firmó contrato con la UNA, estos valores deben ser acatados por todos, para una mejor convivencia y un mejor clima organizacional.

Ahora bien, el plan estratégico no solo debe proponer mejoras para la institución, sino que también para sus empleados. Es por ello, que se lleva a cabo la siguiente variable de políticas orientadas a la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del personal.

Tabla 17. Políticas y evaluación del personal

Políticas y evaluación del personal	Cantidad	Porcentaje
Sí	19	65,51%
No	4	13,79%

Otro	6	20, 68%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018.

Anteriormente, se observan los datos que arrojó esta variable. La minoría el 13,79% comenta no saber o no contar con políticas ni evaluación al personal, señalan que las facultades no son las encargadas de realizar este procedimiento. El 65,51% señala que sí, hacen alusión a recursos humanos quien es la autoridad que le compete este tipo de valoraciones.

No obstante, en algunas áreas se hacen evaluaciones entre ellos para ver cómo se encuentran en ese sentido, lo cual es de admirar, no solo por el hecho de que no se quedan con lo que dice recursos humanos, sino que, van más allá de lo establecido, con el único fin de mejorar o verificar en que se está fallando a nivel interno. Es ahí, donde se practica el conocimiento transformador (principio humanista) mediante un ejercicio propositivo que lleva al progreso de mejores escenarios para los individuos.

Cabe destacar, que estas evaluaciones no son oficiales ni repercuten de manera negativa entre compañeros (as), sino que más bien, buscan la mejora continua y la transparencia (principio humanista) que es fundamental para evitar malos entendidos o roces entre compañeros (as).

Ahora bien, es necesario que además de un buen clima, se tenga un buen espacio en donde se pueda llevar a cabo el quehacer diario, razón por la cual se pregunta acerca de cómo es esta variable en el lugar de trabajo. De ella se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 18. Condiciones físicas

Condiciones físicas adecuadas	Cantidad	Porcentaje
Sí	18	62,06%
No	3	10,34%
Otro	8	27,58%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

Se llega a la conclusión de que la mayoría tiene suficiente espacio, sin embargo, a pesar de tener espacio las personas señalan lo siguiente:

- Se necesita más ventilación, hace mucho calor.
- Podría mejorar, ya que la oficina es compartida, se necesita más privacidad, en términos generales no es la mejor.
- Podrían ser mejores, porque el edificio es muy viejo, se mete el agua cuando llueve.
- Están esperando el edificio que está en construcción, actualmente enfrentan situaciones de infraestructura y de humedad entre otros.
- Escritorio bajo.
- La infraestructura no es la más indicada para atención al público.
- Desearía más espacio y una bodega que sea solo para archivos.
- La infraestructura está muy mal, no hay espacio ni luz, todos los factores en contra.

Todo lo anterior, se quiera o no, afecta a la hora en la que se va a realizar el trabajo diario. El ambiente físico debe mejorar, para que todos se sientan a gusto de modo tal, que realicen su trabajo sin llegar a la casa a lamentarse por un dolor de espalda, un dolor de ojos o cualquier otro dolor que sea consecuencia de la falta de espacio y de ergonomía.

Por lo tanto, el humanismo (principio humanista) se debe reflejar en este sentido, la justicia y los derechos de todo ser humano, deben ser tomados en cuenta. No es posible que en una universidad tan reconocida como lo es la UNA, que cuenta con un principio como este, sea pasado por alto y se presenten todos estos males que aquejan a los empleados. El humanismo debe ser, ante todo, lo que mueve a cada persona, principalmente al encargado de hacer que estas situaciones sean cada vez menores.

Es por ello, que el mejoramiento continuo debe estar presente tanto en el personal administrativo como en sus dirigentes. La tabla que se presenta a continuación revela que tal está esta variable.

Tabla 19. Mejora continua

Mejora continua	Cantidad	Porcentaje
Sí	26	89,65%
No	3	10,34%
Otro	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017
Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

Como se puede apreciar, la mayoría que es el 89,65% afirma fomentar compromisos de mejoramiento continuo. Lo que denota un personal con deseos de

superación, con ganas de capacitarse, pero sobre todo que tiene ganas de aprender y hacer su labor de la manera más actualizada y correcta posible.

En la entrevista, se generaron algunos comentarios que llamaron la atención del grupo investigador, aquí se presentan los más relevantes:

- Buscan las formas de hacer que el trabajo no se vea como un obstáculo.
- Siempre se trata de ser mejor y crecer.
- Conversa con los demás acerca de ciertas cosas.
- Siempre están atentos a ayudar para mejorar
- No se capacita hace muchos años

Al mismo tiempo, se puede apreciar que un principio humanista como lo es la inclusión se ve un lesionado. Esto por el hecho de que en algunas áreas de la facultad no llega aviso de las capacitaciones que realiza recursos humanos.

Entonces; ¿en dónde queda la mejora continua? Estas capacitaciones deben incluir no solo a las personas que trabajan en la sede central, sino que también, deben incorporar a todas las sedes para que el conocimiento transformador sea llevado a cada colaborador que es parte fundamental de la UNA.

Es por ello, que es necesario realizar reuniones periódicas con el personal, para ver en qué áreas se necesita capacitar, para informar acerca de situaciones que se presentan en las diferentes áreas o cualquier otro tema de interés. Pero la comunicación debe ser constante. Ahora bien, las reuniones deben ser con todo el personal administrativo en conjunto, para un mejor enriquecimiento de información.

Por ello, se preguntó acerca de la realización de estas, así como la periodicidad con la que se llevan a cabo. El personal se mostró un poco titubeante ante esta interrogante, a pesar de ello, las respuestas fueron muy positivas.

Tabla 20. Reuniones con el personal

Reuniones con el personal	Cantidad	Porcentaje
Sí	20	68,96%
No	7	24,13%
Otro	2	6,89%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017
Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

La mayoría que es el 68.96% señala que sí hacen reuniones, sin embargo, cuando se les pregunta la regularidad, algunas de las respuestas fueron las siguientes:

- Solo una vez al año
- Cada dos meses
- Una vez al mes, depende de las actividades una vez a la semana, entre ellos buscan la solución si algo les afecta
- No existe periodicidad, depende del departamento una vez a la semana o el consejo.
Con el personal administrativo no se hace
- A principio de año, pero de manera individual
- Pocas veces, una vez al año lo mucho
- Rara vez, se hacían más reuniones el año pasado porque había problemas, pero este año casi no se han hecho

Las demás respuestas fueron muy similares, lo que denota que la comunicación una vez más no es la más indicada. Las reuniones hacen que la transparencia (principio humanista) sea una cualidad en la que se base cada área; se debe ser consciente que entre más información se comparta con los y las compañeros, mayores ideas se van a tener, tanto para resolver conflictos como para aportar algo en lo que el superior tal vez no encuentre una solución.

Este grupo de investigación, tras los conocimientos adquiridos en el curso de Psicología para el trabajo y leer diferentes documentos relacionados con el tema de estudio cree que, al llevar a cabo las reuniones, se tendrá una comunicación constante, las personas se van a sentir más integradas, lo que conlleva a un mejor desempeño del trabajo que realizan. Esto porque al ser tomados en cuenta, ellos también van a seguir las indicaciones del líder como si fueran sus propias ideas y sus propias metas. El secreto consiste en hablar, explicar, hacer parte a todos para que de manera conjunta se logre cumplir con los objetivos y metas de cada área y con los de la facultad.

La siguiente tabla indica que todo el personal se siente integrado en la UNA como tal, sin embargo, muchas personas señalaron que no sentían esa misma integración en el área laboral actual.

Tabla 21. Integrado (a) a la FCTM

Integrado(a) en la FCTM	Cantidad	Porcentaje
Sí	29	100%
No	0	0%
Otro	0	0%

Total	29	100%
-------	----	------

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

Algunos de los comentarios que se generaron a raíz de esta variable, fueron los siguientes:

- En la institución sí, en la escuela no.
- Si se siente integrado en el área laboral, pero se sienten aislados de la facultad porque nunca les llegan noticias acerca de las capacitaciones y no saben si es que los dirigentes de la facultad no les notifican o que la universidad no los toma en cuenta.
- En la UNA sí, en donde trabaja no.
- Es la casa.

Mientras que para algunas personas la UNA es la casa, otras consideran que son excluidas de modo tal, que solo se sienten integrados en su respectiva escuela o instituto.

Entonces, ¿en dónde queda el principio humanista de inclusión? Parece que este es obviado por algunos dirigentes, no se sabe si el problema viene de recursos humanos, de la facultad o del área que está a cargo del capital humano. Es por esta peripecia que se necesita verificar en dónde está la falla; una vez detectada, se tendrá la oportunidad de mejorar este canal que está siendo interrumpido. Cuando ya esté identificado y solucionado, se dará paso a en caminar a la inclusión de todos (as) los (as) colaboradores, para que la integración sea vea más plasmada no solo en la FCTM sino que ese sentir sea a nivel de toda la UNA.

Parte de sentirse integrado, es contar con el apoyo de los compañeros, este es parte fundamental en todos los procesos, no se trata de hacerle el trabajo a los demás, es el hecho de por lo menos preguntar: ¿cómo van con el trabajo?, indagar en qué se puede ayudar y todo esto se puede hacer con un pequeño cuestionario, para evaluar ciertos puntos que son de vital importancia para toda área, tales como: la comunicación, el trabajo en equipo, ambiente físico, motivación y liderazgo. Por lo tanto, se debe estar alerta para evitar que alguno de los factores mencionados anteriormente se vea lesionado.

A consecuencia de lo anterior, se le preguntó a los y las entrevistados acerca del apoyo y formación profesional desde el momento en que iniciaron a laboral para la UNA, en específico para la facultad y las respuestas se muestran a continuación en la presente tabla.

Tabla 22. Apoyo y formación profesional desde el inicio

Apoyo y formación profesional desde el inicio	Cantidad	Porcentaje
Sí	17	58,62%
No	8	27,58%
Otro	4	13,79%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

La mayoría correspondiente a un 58,62% indica haber tenido apoyo de la UNA como tal, pero de la facultad ese apoyo no se vio, no obstante, cabe destacar, que otro

porcentaje entrevistado el 13,79%, comenta que siempre han sentido apoyo o que lo reciben a partir de la nueva administración. Lo que conduce por buen camino a los dirigentes de la facultad.

Anteriormente se comentó acerca de esta nueva integración entre decanato y las distintas áreas que lo conforman. Cabe destacar que se hace esta mención porque las decanaturas cambian cada cinco años, lo que conlleva a que en diferentes periodos se sienta más o se sienta menos, el apoyo de esta dirección.

Algunos de los comentarios fueron los siguientes:

- Si tuvo apoyo, pero no inició en la facultad, sin embargo, si se recibe apoyo por parte de la facultad
- El apoyo siempre se ha dado, desde que entra a la u, la u confía en usted y lo apoya
- El apoyo y la capacitación le da recursos humanos
- Sí, siempre están pendientes. El apoyo es al 100%
- Al principio casi no, ahora sí
- Es una lucha. Ella da instrucciones, sin embargo, a veces hay frustración
- La u apoya mucho a los funcionarios, la facultad como tal se encarga de otras funciones, pero es la u la que da apoyo y las distintas capacitaciones por medio de recursos humanos
- Viene de recursos humanos, ninguna facultad es la encargada de eso
- Cuando entró no recibió apoyo, en el instituto fue más humano. La u se volvió más burocrática, no hay apoyo para crecer, cuando se da oportunidad se ponen muchos obstáculos

Como se puede apreciar hay variedad de opiniones, lo que conlleva a una sospecha, ¿Será que el decanato solo apoya a ciertas áreas y a otras no? Eso no se puede decir con certeza, tal vez el apoyo si se da, lo que sucede es que no se da en la proporción que muchas personas lo requieren, o algunos dirigentes de las distintas áreas están más activos que otros y buscan constantemente la mejora continua, tanto para ellos como para sus colaboradores. El decanato siempre está atento a escuchar, sin embargo, no es adivino; si alguien no dice que tiene una necesidad, para un dirigente es casi imposible saberla. Por ello una vez más, la comunicación debe ser constante.

Por otra parte, para que el clima laboral sea correcto, se toma en cuenta el factor ambiente físico, para nadie es un secreto que entre más comodidad se tenga, mejor va a ser el desempeño. Por eso, es primordial que la institución esté limpia y aseada.

En la siguiente tabla se indica que opinan los colaboradores acerca de esta variable.

Tabla 23. Institución limpia y aseada

Institución limpia y aseada	Cantidad	Porcentaje
Sí	19	65,51%
No	2	6,89%
Más o menos	8	27,58%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017
Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

La mayoría que es el 65,51% indica que, si está todo en orden, mientras que el 6,89% señala que no. Hacen referencia a esto porque en algunos lugares se encuentran en construcción, además, hay zonas en las que unos activos inservibles los dejan a un costado en la pared de distintos edificios y estéticamente eso no se ve limpio ni aseado.

Sin embargo, comentan situaciones que se presentan a continuación:

- “Las leyes están mal hechas”, porque los conserjes no pueden limpiar todo, solo limpian el suelo, entonces les toca a los administrativos limpiar sus cosas por la imagen
- No tienen conserje
- Está limpio en un 50% por las construcciones
- Limpieza no solo de desechos, sino que también el ambiente libre de humo. Actualmente tienen medio tiempo de conserje

También hacen mención de que la UNA aparte de la limpieza de basura, también es libre de la contaminación de humo. Eso alegra a las personas a la hora de transitar hacia su lugar de trabajo, respirando un aire que si bien es cierto no es del todo limpio por la contaminación de los carros y las fábricas, pero se hace un intento por mejorar el ambiente físico.

Ahora bien, se puede notar que la “falta de leyes” para los conserjes según lo mencionan algunas personas, viene a ser un impedimento para los administrativos solicitar a los encargados de la limpieza, pasar el trapo por lugares que para ellos no está permitido. Esto es perjudicial no solo para los administrativos que le toca hacer esas tareas (que dicho sea de paso no le corresponden) sino, además, para la FCTM,

por el atraso en el que incurren muchas personas día a día antes de iniciar tarde con el trabajo para el cual fueron realmente contratados.

Parte de las mejoras del ambiente físico es tener un lugar apropiado, por ello se cuestionó a los colaboradores acerca de este factor.

Tabla 24. Espacio suficiente en el área de trabajo

Espacio suficiente en el área de trabajo	Cantidad	Porcentaje
Sí	18	62,06%
No	7	24,13%
Otro	4	13,79%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

Como se puede apreciar en la imagen, la minoría de 24,13% señala no tener un espacio adecuado. Las demás correspondientes a un 62,06%, indican que es propicio pero que podría mejorar en ciertos aspectos. Unos comentarios generados a raíz de esta pregunta son los siguientes:

Cada vez que se vaya a hacer un procedimiento de remodelación es vital que los dirigentes hablen tanto con el ingeniero como con los colaboradores para que errores como el de una remodelación en lugar de ayudar a mejorar, empeoren el lugar. Indudablemente, se tiene que hacer una valoración ergonómica, no es posible que mientras unos están bien, otros se tengan que aguantar dolores diarios de espalda, afectaciones en la vista por la mala iluminación entre otros malestares propios de la mala situación de ambiente físico en el que se encuentran laborando.

No se trata de hacer grandes gastos, se trata del bienestar de los y las trabajadores, en ese sentido se debe hacer mención del principio humanista: probidad, cada quien debe hacerse responsable de la debida administración y resguardo de los recursos públicos, hay que cuidar los activos, pero cuando estos ya cumplen su ciclo de vida hay que cambiarlos.

Por lo anterior, es necesario que las personas que se encuentran en puestos de jerarquía tengan experiencia y conocimiento de las políticas y responsabilidades de su puesto de trabajo.

- No se puede quejar, pero lo ideal es que sea un poco más amplio
- Incómodo a pesar de la remodelación que se hizo. Hay mala ubicación de puestos
- No son las más indicadas, hay poca luz natural, las sillas no son ergonómicas
- No tiene el suficiente, sin embargo, esperan la construcción del nuevo edificio

Por ello, se preguntó acerca de la preparación académica y la experiencia laboral en el puesto que actualmente tiene cada entrevistado (a).

Tabla 25. Puesto vs. Titulación académica

Puesto vs. titulación académica	Cantidad	Porcentaje
Sí	25	86,20%
No	4	13,79%
Otro	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017
Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

Casi todas las personas un 86,20%, indicaron correspondencia entre la experiencia y la titulación académica, inclusive algunas respuestas revelaron que

tienen más títulos de los que el puesto requiere, lo que una vez más reafirma el deseo de superación de los colaboradores, al estar en constante actualización para aplicar lo aprendido en su área y poder así brindar más apoyo en las áreas que así lo requieran y le sea permitido. Por ende, el conocimiento transformador (principio humanista) es una vez más el protagonista en esta investigación. Mientras que un 13,79%, señaló no tener los títulos requeridos, hicieron mención a que se encontraban estudiando para cumplir con esos requisitos.

Como se mencionó anteriormente, el conocimiento de las responsabilidades del puesto es clave para todo, es por ello, que se preguntó acerca de esta variable.

Tabla 26. Conocimiento de responsabilidades del puesto

Conocimiento de responsabilidades del puesto	Cantidad	Porcentaje
Sí	29	100%
No	0	0%
Otro	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

El 100% de las personas indicaron tener conocimiento de las responsabilidades del puesto, alucen que también saben muchas cosas más. Lo que lleva por buen camino a los administrativos, sin embargo, el grupo de investigación tiene sus dudas al respecto. Si todos los empleados conocen sus responsabilidades, ¿por qué será que se dan todos los problemas que se han mencionado anteriormente? No hay una respuesta acertada con claridad.

No obstante, se cree que, a pesar de conocer sus responsabilidades, no las aplican a cabalidad.

A consecuencia de esto, se preguntó acerca de la satisfacción laboral. En la presente tabla se observan los resultados obtenidos.

Tabla 27. Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral	Cantidad	Porcentaje
Sí	29	100%
No	0	0%
Otro	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017
Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

El 100% de los administrativos se sienten satisfechos con la trayectoria que llevan en la UNA, lo que una vez más revela, que a pesar de no tener las mejores condiciones físicas inclusive algunas faltas de un buen clima laboral, los y las colaboradores siempre están dando lo mejor de sí.

Esto lleva indudablemente a preguntar si en algún momento pensaron en cambiar a otra institución y que opinaban de la FCTM.

Tabla 28. Cambio laboral a otra institución/ Opinión de la facultad

Cambio Laboral a otra Institución / Opinión de la Facultad	Cantidad	Porcentaje
Sí	3	10,34%
No	26	89,65%

Otro	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017
 Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

El 89,65% no se quiere ir de la institución, algunos quieren buscar otro puesto dentro de la UNA, pero fuera del departamento en el que laboran. Otras personas indican lo siguiente:

- No, ¡jamás! ¡muy buena!, todos los directores y decanos maravillosos
- En algún momento de la vida, pero no ya. Le gustaría ir a otra institución pública
- No le gustaría cambiar de institución, si cambia sería a algo público
- Lo ha pensado, para estar más cerca de la casa.
- No se ve en otra institución, tendría que ser una opción demasiado buena

Mientras que el 10,34%, menciona que sí se quiere ir. Aluden a que no se sienten bien en el lugar donde se encuentran, por situaciones de mal clima laboral. Sin embargo, comentan que la situación laboral externa es muy difícil y por ello prefieren “aguantar” hasta encontrar una mejor opción.

Para nadie es un secreto que trabajar para el sector público es muy bueno, por las garantías sociales y demás beneficios, sin embargo, la gente siempre quiere ascender, y en el sector público es un poco complicado. Ahora bien, la UNA no se queda atrás, por lo que unas personas contestaron que, si desean cambiar de institución, porque creen que con todos los títulos más la experiencia que ahora tienen, podrían optar por un buen puesto, sin embargo, no se van porque en la UNA los beneficios para los empleados son muchos. En el momento que se les hizo esta

pregunta, también se les consultó acerca la opinión de la FCTM y éstas fueron las respuestas:

- Facultad interesante, sin embargo, deberían mejorar la integración del personal.
- Facultad muy organizada, falta mejorar en muchos aspectos como: agilizar procesos, comunicación más clara y coordinación
- Facultad que no conocía, son diferentes, bonita, en pro de crecimiento, pero académicos un poco negligentes. Nota la diferencia que hay entre lo académico y lo administrativo, falta unir estos sectores
- Mucha extensión, muchos proyectos, investigación, va más allá. Posicionamiento en el ámbito científico. La UNA ocupa informar más para que todos se den cuenta de que se hace
- No tiene punto de comparación con las otras, se ha enfocado en su trabajo (cero serrucha pisos) se ha avanzado en la facultad con grandes mejoras, y proyección increíble para darse conocer, es un buen referente, quieren ir al ritmo de la facultad.
- Facultad a la que le tiene mucho aprecio
- Buena facultad, nuevas jefaturas son muy buenos líderes, han hecho muchos cambios que han mejorado la facultad en muchas áreas como las de proyectos, docencia, ha habido cambios sustanciales para bien

Otras opiniones que se presentaron:

- Facultad líder, da seguimiento a procesos que están pendientes y que tiene iniciativa de hacer nuevas propuestas ante las autoridades, muy organizada, tiene más proyecto a nivel institucional, carreras acreditadas, institutos que generan muchas publicaciones, gran imagen a nivel nacional.

- Hay cosas que se deben mejorar: la relación que hay con las escuelas e institutos
- Como facultad es una de las mejores de la UNA, unifican todas las personas y dan capacitaciones
- Con la administración actual, trata de enlazar las ramas, tienen una buena gestión, comparada con la administración anterior. Trabaja de forma más integral, todos se tienen que acoplar al nuevo sistema, en la facultad son muy proactivos. En la comisión ambiental tienen debilidad, cambió mucho
- Preocupada por la parte académica, proyectos de investigación, por visualizar la actividad académica a nivel nacional e internacional, se proyecta mucho hacia afuera
- La facultad es innecesaria, cree que las escuelas deberían trabajar sin tener que pasar por las facultades
- Interesa el vínculo entre unidades y facultades, se preocupa porque se conozca sus empleados, desde el 2009 recuerda la última reunión

Las respuestas indican, que la facultad está bien en muchos aspectos, sin embargo, está fallando en el clima organizacional. Hace falta unificar más estos sectores y más comunicación entre los colaboradores dentro de cada área.

Si bien es cierto, la facultad no puede hacer que se comuniquen dentro de cada área, pero lo que si puede es realizar actividades de integración, pidiendo ayuda a recursos humanos quien es el encargado de esos procedimientos.

No se trata de quedar bien con las áreas, sino de que se trabaje mejor con una integración que sería de beneficio para todos (as). En pro de tener un futuro mejor,

más unificado, con mayor motivación, comunicación, trabajo en equipo, con buenos líderes y un mejor ambiente físico.

Todo lo anterior, lleva al grupo de investigación a indagar entre los entrevistados su opinión acerca de cómo veían su futuro en la institución.

Los comentarios generados son los que se presentan a continuación:

- Quisiera cambiar de puesto, por antigüedad ya que trabaja desde el 2010 y quiere ascender
- Se ve ahí por mucho tiempo.
- Se siente satisfecha pero no se ve toda la vida ahí, quiere ascender.
- Ya está un poco mayor, la política afecta un poco, siente temor de que se pierda la esencia de la UNA

Aunado a lo anterior comentaron lo siguiente:

- Se ve en la organización, le gustaría cerrar su ciclo laboral en la u, seguir avanzando, dando siempre lo mejor
- Se ve saliendo hasta pensionarse
- Estable, un patrón de pocos cambios
- Mi casa, mi propiedad, le gustaría quedarse ahí
- Crecer profesionalmente, aprender más. Cómo se formó ahí en la facultad le tiene mucho cariño y respeto
- No ve que tenga mucho a donde se pueda mover
- Muy bien, ha tenido muchas oportunidades de crecimiento en la universidad

Todas las opiniones dadas, son indicador de que oportunidades de crecer hay, y de que las personas quieren seguir trabajando para la UNA, pero también hay que

entender que es una entidad pública y que cuando alguien asciende es porque una persona se va y como en la UNA hay grandes beneficios es difícil que alguien se quiera ir.

A pesar de todas las situaciones que se han venido presentando, ya los lectores deben saber que la UNA es un buen patrono, pero como en todo lugar de trabajo, siempre hay aspectos en que mejorar.

No obstante, se les preguntó a los colaboradores si recomendarían la UNA, específicamente la FCTM y estas fueron las respuestas.

Tabla 29. Recomendaría a la FCTM

Recomendaría a la FCTM	Cantidad	Porcentaje
Sí	25	86,20%
No	2	6,89%
Otro	2	6,89%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

Solo el 6,89% no recomendarían la FCTM, mientras que el 86,20% si lo harían, pero no como excelente. Señalan lo siguiente:

- Falta organización, reuniones, se siente desintegrado. No recomendaría
- No puede recomendar ciertas áreas, pero si en donde trabaja, sin embargo, el clima es un poco difícil, pero es un lugar donde se aprende mucho. Si pudiera cambiar algo sería que la jefa las reúna al sector administrativo y les informe lo que se pretende hacer en el año, mínimo dos reuniones para ver cómo marcha todo y qué objetivos se tienen.
- La facultad no, pero la universidad sí

- El clima está bien, pero facultad debería empeñarse en ver cómo está el clima. Una persona se fue por el mal clima, escoger bien a los dirigentes. Si estuvieran ciertas personas que hacen un mal clima esa persona se iría

Estas fueron algunas reacciones del personal, por ello es recomendable revisar el clima laboral y verificar que las personas que se contraten sean las indicadas al puesto, es importante a la hora de contratar hacer una entrevista no convencional, es de gran ayuda realizar esta contratación por medio del modelo “evaluación por competencias”.

Ahora bien, no todo es malo, se presentaron uno comentarios positivos tal es el caso de estos:

- Es un lugar muy estable, puede crecer si se lo propone, tiene muchos beneficios
- Hay mucha flexibilidad
- Es un ambiente tranquilo
- Muy bueno, las personas son muy colaboradoras, hay mucho apoyo

La mayoría de las personas accedieron a recomendar no solo a la UNA, sino que también a la FCTM. El humanismo, uno de los principios expuestos en este proyecto de investigación, se ve presente cuando los entrevistados afirman que el ambiente es tranquilo, con flexibilidad, con posibilidad de crecimiento y con personas muy colaboradoras.

Sin embargo, no se puede dejar de lado a esas personas que no recomendarían a la UNA, esto no es un buen indicador, porque una persona le puede hablar mal a muchas otras y eso es perjudicial para FCTM y aún más para la UNA. Por ello, se debe tratar en la medida de lo posible de resolver cualquier inconveniente que afecte a

los colaboradores, especialmente a aquellos que inclusive piensen en marcharse de la institución por situaciones de mal clima organizacional.

Precedentemente, se hace mención del clima laboral, pero en esta ocasión se hace alusión a la influencia del ambiente físico.

Tabla 30. Influencia de la satisfacción ambiente físico con respecto a las labores

Influencia de la satisfacción ambiente físico con respecto a las labores	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	27,58%
No	12	41,37%
Otro	9	31,03%
Total	29	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada entre agosto y septiembre del 2017

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

En términos generales se puede decir que no influye, sin embargo, hay una cantidad indecisa que sumada a los que dijeron que el clima si influye, se vuelve mayoría.

Los comentarios generados son los siguientes:

- El ambiente físico no es el más adecuado. Se siente con algunos dolores
- Es adecuado, pero se puede mejorar: el espacio físico, se necesita bodega, un espacio para archivo, sala de reuniones
- Hay cosas que mejorar, más espacio para aulas, laboratorios, lugar para recibir a la prensa, gente nueva que necesita ser ubicada, remodelación en la recepción.
- Se pueden hacer mejoras, el equipo no es el ideal, tiene problemas de vista por el mal equipo
- Si incide, no tiene lugar para guardar documentos antiguos

También se destacan estas observaciones:

- Es adecuado, se ha mejorado mucho, son privilegiados
- Hay problemas en la infraestructura por vieja, pero eso no incide en que haga mal el trabajo. Trabajan con PRODEMI, para atacar el problema que tienen de infraestructura
- No hay una estructura apropiada, son los edificios más viejos, antes eran laboratorios, por lo tanto, no son los más adecuados
- Incide porque las sillas le causan malestar

Se puede notar, que el ambiente físico si influye, si todos estos problemas se atacaran, la facultad tendría resultados aún mayores de los que tiene actualmente.

A pesar de algunas personas afirmar que trabajan bien con todas estas molestias, es un hecho que es por pura voluntad y ganas de hacer bien su trabajo, sin embargo, se debe mejorar todas estas situaciones que aquejan a una cantidad considerable de colaboradores. No solo para obtener mejores resultados, sino que también para tener la tranquilidad de que la igualdad de condiciones se da para todos y no solo para unos cuantos.

Al realizar todas estas preguntas se puede ver que hay que mejorar en muchos aspectos especialmente la comunicación y el liderazgo, en cuanto a los principios humanistas hay que mejorar la inclusión, la transparencia, la responsabilidad ambiental.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En este capítulo se sintetiza el análisis de la investigación, en la cual se pudo recolectar evidencias que nos permiten presentar las conclusiones y recomendaciones en respuesta a los objetivos planteados, pero de manera principal el poder diagnosticar cómo influyen los factores: comunicación, motivación, ambiente físico, liderazgo, trabajo en equipo en el clima organizacional de la FCTM y su relación con los principios humanistas de la Universidad Nacional. En primer lugar, se presentarán los resultados del tema y posteriormente las sugerencias serán presentadas en la matriz de acciones.

Como se indica en el primer objetivo específico de este documento; Diagnosticar los factores que influyen en el clima organizacional del personal administrativo, se realiza un estudio profundo acerca de cómo afectan los factores anteriormente mencionados en el clima organizacional de la FCTM.

De acuerdo con todo el análisis realizado y a manera general se puede deducir que los cinco factores seleccionados para este estudio tienen un grado de incidencia en el clima laboral que rodea al personal de la facultad y que de alguna manera puede generar cambios en su comportamiento como en la percepción que tienen de la misma.

En el caso del factor **comunicación**, un elemento vital en una organización del cual se depende lograr o no los objetivos o metas, por medio del intercambio de información de sus miembros. Se denota que es asertiva, en donde existe la libertad de expresión, en donde se escucha y se procura integrar las opiniones para el bienestar común de la facultad y de la universidad como tal. La mayoría de las jefaturas se

preocupan porque sea positiva y fluida con los cooperadores por medio de diversos canales de comunicación que permitan esta sea constante. En donde existe un grado de inestabilidad importante, es el intercambio que se da entre administrativos y académicos, también entre interunidades teniendo dos panoramas distintos; la relación entre algunas escuelas e institutos que se ha vuelto compleja con el pasar del tiempo y por otro lado la dificultad comunicativa entre las instancias que están fuera del campus Omar Dengo, ya que al no estar en el mismo espacio esta distancia genera una carencia de integración como parte de la FCTM. Así mismo con las áreas no vinculadas de manera directa pero que la facultad depende de sus servicios, como es el área de mantenimiento. Es recomendable reforzar los canales de intercambio de información entre compañeros de cada espacio o instancia de las oficinas, puesto que, existiendo mayores medios, crece el grado de relaciones entre estos y con ello mejoraría los factores relacionados como la motivación.

Se llega a la conclusión de que, en la FCTM, es necesario profundizar en el tema antes mencionado y buscar alternativas o canales que permitan reforzar este elemento fundamental en la labor diaria de una organización.

Por otro lado, la motivación como otro factor a estudiar, según indican los funcionarios en su gran mayoría sentirse a gusto trabajando en la Universidad Nacional ya que consideran a esta como un excelente patrono que brinda garantías sociales, beneficios y oportunidades de crecimiento profesional y personal. Sin embargo, los resultados en el caso de la facultad si varían por una minoría de personal que indicó la necesidad de una mayor integración entre compañeros de oficina y la facultad como un todo, puesto que en algunos casos las relaciones se limitan

únicamente a la parte laboral y no existe compenetración volviendo distantes las relaciones entre estos y el ambiente del lugar no es tan ameno. También se evidencia la necesidad de apoyo e incentivo de parte del decanato para con las unidades que integran esta institución.

Aunado a este factor intervienen aspectos como el trabajo en equipo y otros elementos, por lo cual es evidente que siendo estos afectados la motivación también lo será. Por ello el personal hace énfasis a que es necesario reforzar los lazos entre colegas tanto de oficinas como interunidades puesto que no sólo elevan los niveles de motivación entre los administrativos que conforman la FCTM, sino también podrán establecer relaciones inteligentes que ayuden a sacar mayor provecho de sus habilidades y capacidades, buscando el logro de objetivos de la facultad. Se manifestó la necesidad de crear más espacios que no solamente integren a nivel de facultad, sino también un incremento de actividades que busquen como fomentar la motivación para los trabajadores, ya que si bien este punto no está mal se debe fortalecer para que tenga la estabilidad requerida por quienes conforman la FCTM.

Componentes como el liderazgo se convierten cruciales para el desarrollo y progreso de cualquier institución puesto que de ahí parte la guía para poder lograr los objetivos. En el caso de la FCTM según la descripción general de las jefaturas que conforman cada escuela o instituto, existen líderes positivos y participativos, que siempre están anuentes a escuchar e incluyen a sus colaboradores en la toma de decisiones, aceptan las sugerencias y tratan de mantener una comunicación abierta con sus funcionarios. Orientan los procesos y gestiones apegados a las normativas que rigen la institución y brindan el apoyo y seguimiento necesario a las tareas realizadas

en sus lugares de trabajo. Sin embargo, existen puntos que se pueden reforzar, aspectos como la capacidad para resolver conflictos, ya que en algunos casos se invierte demasiado tiempo y recursos para poder solucionarlos y una parte en la que existe mayor interés por parte de los funcionarios es tener capacitaciones con temáticas relacionadas a este aspecto, como el análisis de problemas y toma de decisiones. A la vez se refleja la necesidad de que las jefaturas busquen mejorar la comunicación entre interunidades.

En el caso del trabajo en equipo a nivel de la FCTM se le considera primordial la colaboración de todos los compañeros para el bienestar de esta y poder lograr los objetivos propuestos y aunque se tiene conciencia de la importancia que tiene, existen aspectos que se pueden fortalecer. En las unidades académicas hay quienes tienen alta disposición a colaborar en las labores propias de cada una de estas, así como brindar grandes aportes a nivel general, cooperando con procesos que no todos conocen y retroalimentación, realizan un enorme esfuerzo por cumplir a cabalidad con las metas de cada lugar. Este aspecto es muy positivo para la FCTM, sin embargo parte del personal también expresa que se requiere compromiso y contribución de todos los miembros que la conforman no solo a nivel administrativo, ya que el progreso de la facultad como tal es responsabilidad de todos y en algunas ocasiones como ya se reiteró anteriormente la comunicación entre administrativos y académicos se torna difícil, limitando así un buen trabajo en equipo puesto que muchas de las labores requieren la colaboración en conjunto para el progreso de la facultad. También se torna complicado cuando se debe trabajar con algunas otras unidades o instancias de la UNA y se requiere ayuda para poder continuar con las labores.

Asimismo, se expresa que cuando se brindan charlas, talleres o capacitaciones que permiten la actualización de conocimientos de los funcionarios, no todos tienen la oportunidad de asistir por distintas razones propias de cada unidad y aquellos compañeros que si lo pueden hacer debilitan el trabajo en equipo ya que en muchas ocasiones no comparten el conocimiento obtenido con el grupo para el beneficio de cada unidad.

En algunas escuelas o institutos ya existe grupos gestores de clima organizacional y por medio de actividades se busca fortalecer la relación entre el personal y mejorar los niveles de compañerismo. Por el contrario, en otras instancias de la FCTM es necesario trabajar más este factor por medio de otro tipo de actividades que fomenten el trabajo en equipo e integración, debido a que estas son escasas, únicamente cuando se realiza alguna actividad general propia de días festivos en la institución.

Finalmente, y como último factor de estudio; el ambiente físico, se destaca la necesidad de renovar las condiciones de espacio que son bastante limitadas en algunas áreas, debido a que muchos sitios no solo son espacio de oficina; sino también se convierten en lugar de archivo, salas de reuniones, etc. Es un punto en el cual se debe tomar mucha atención ya que fue el que tuvo un mayor énfasis, puesto que las condiciones de espacio los restringen para poder realizar sus ocupaciones de forma adecuada. Asimismo, la necesidad de herramientas y equipo tecnológico apropiado y actualizado para poder desempeñar sus oficios profesionales con mayor efectividad, ya que en muchas oficinas el equipo con el que cuentan no es el idóneo o han cumplido su vida útil y esto los limita en algunas de sus quehaceres.

Por otra parte, con respecto al segundo objetivo específico, el grupo investigador determinó que; el alcance de los principios humanistas es completo. Como parte de las conclusiones se denota que existe un buen conocimiento de estos por parte de los empleados que laboran para la FCTM, claro está que son parte del ser institucional y que como tal están ligados a las responsabilidades diarias de cada trabajador. No está de más reforzar un poco más el conocimiento de ellos, puesto que de todos los principios se evidencia que se tienen unos principios más presentes que otros. Si bien es cierto esto es información vital para quienes laboran allí, pero aún existe un ligero desconocimiento de los mismos, pese a que representan el verdadero valor de una institución humanista y son de aplicación diaria en sus labores, existe la necesidad de una mayor difusión sobre los mismos, velar por que todos y cada una de las personas que conforman tan prestigiosa entidad recuerden y tengan presente la importancia que tienen estos principios que rigen su política y por medio de los cuales ofrece grandes aportes a la sociedad, para así nunca perder el enfoque de lo que significa el sello UNA.

Con respecto al tercer objetivo se logra hacer un contraste de principios humanistas y factores; de ello se puede concluir, que se relacionan de manera tal, que forman un complemento ideal.

La comparación se dio de la siguiente manera: Transparencia e inclusión con trabajo en equipo, probidad con liderazgo, responsabilidad ambiental con motivación y ambiente físico, conocimiento transformador con la comunicación.

De lo anterior se concluye que es fundamental, que estos complementos se den, por el hecho de que al unirse fomentan un espacio de trabajo más acorde con lo requerido por el Clima Organizacional y por los Principios Humanistas.

En algunas áreas de la FCTM, se puede apreciar que este contraste se da de manera acertada, mientras que en otros lugares falta implementar esa complementación. Esto por el hecho de que, a pesar del conocimiento de los principios humanistas, estos no se aplican de la manera deseada. Y en cuanto a los factores que son objeto de estudio, ocurre lo mismo; se conoce que son necesarios, sin embargo, no los aplican por completo.

El Clima Organizacional, se caracteriza por el modo en el que los trabajadores perciben los procesos que se desarrollan en su ambiente laboral y que este influye en su comportamiento. Si el ambiente no es el más adecuado, el servicio que se les brinda tanto a las personas internas como externas de la institución no va a ser el más idóneo, careciendo en cierta manera del humanismo que profesa la UNA.

El objetivo número cuatro, se lleva a cabalidad al desarrollar una matriz de acciones en la que se hacen las respectivas recomendaciones y acciones a implementar, esto con el ideal de crear un clima más acorde con los principios humanistas y las necesidades de los colaboradores.

En ella, se indican algunos puntos en los que se le aconseja a FCTM, para que el Clima Organizacional del personal administrativo sea el más idóneo. Estas guías, se basan en los resultados obtenidos de las entrevistas y los cuestionarios aplicados, en los que se detecta que ciertos factores están influyendo más que otros, tal es el caso de la comunicación que fue uno de los factores más destacados en esta investigación.

Por lo anterior, se puede decir que, con respecto al clima organizacional, es necesario hacer algunos ajustes que se detallan a continuación.

Recomendaciones

Las acciones por tomar en cuenta son las siguientes:

1. Realizar reuniones periódicamente.
2. Llevar a cabo una actividad de integración entre todas las unidades de la FCTM; de manera que se conozca no solo que se hace en la FCTM, específicamente en cada área, sino que también quien lo hace.
3. Comunicarse con los encargados de recursos humanos y salud laboral, para que realicen actividades de integración, trabajo en equipo, motivación y liderazgo.
4. En la medida de lo posible, hacer una reestructuración de oficinas, debido a que el espacio en algunas áreas no es el más idóneo.
5. Instar a las jefaturas de cada área para que emitan una orden, en la que se solicite a un especialista en ergonomía la respectiva revisión de las oficinas de los colaboradores. Además, de una valoración de los equipos tecnológicos.
6. Realizar capacitaciones de temáticas consideradas como importantes y que son sugeridas por el personal en donde se incluyan a todos por igual.
7. En el caso de los superiores de cada instituto o escuela es importante brindar un seguimiento y apoyo a las labores realizadas por los funcionarios.
8. Realizar dinámicas o manifestaciones de motivación por parte de los jefes para reconocer la buena labor de sus trabajadores e incentivarlos para que sigan realizando sus tareas de la mejor manera.

9. Brindar talleres o charlas para trabajar el manejo de conflictos entre el personal académico y administrativo.
10. Solicitar ayuda al departamento de recursos humanos y al respectivo departamento para fomentar actividades o espacios que promuevan la integración y que mejoren los canales de comunicación entre académicos y administrativos.

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SECRETARIADO PROFESIONAL

**MATRIZ DE ACCIONES PARA UN CLIMA ORGANIZACIONAL DE
ORIENTACIÓN HUMANÍSTA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
TIERRA Y EL MAR**

**Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración
de Oficinas**

SUSTENTANTES

Keylin Lezcano Carranza

Dayana Ramírez Rodríguez

Sonia Vega López

Campus Omar Dengo, Heredia

2019

TABLA DE CONTENIDOS

Objetivo.....	137
Matriz de acciones	138

Introducción

En esta matriz se indican algunos puntos o recomendaciones a tomar en cuenta para el personal que conforma la FCTM con el propósito que el Clima Organizacional del personal administrativo sea el más idóneo.

En los resultados obtenidos al aplicar las entrevistas y los cuestionarios, se destaca que ciertos factores son los que están influyendo de manera directa, por ello, se lleva a cabo esta matriz que viene a cumplir con uno de los objetivos específicos propuestos en esta investigación.

Los factores más influyentes son: comunicación, motivación, liderazgo, ambiente físico, trabajo en equipo. Ahora bien, se darán unas acciones en específico para estos, así mismo, a manera de que la organización pueda seguir manteniendo los demás factores que son objeto en esta investigación, se mencionara algunas medidas preventivas para estos.

La matriz se basa en directrices que, al aplicarlas poco a poco, el clima organizacional irá tomando la estabilidad indicada.

Las primeras acciones por tomar en cuenta son las siguientes:

1. Realizar reuniones periódicamente. Objetivo: mejorar la comunicación.
2. Llevar a cabo una actividad de integración entre todas las unidades de la FCTM. Objetivo: integrar al personal, de manera que se conozca no solo que se hace en la FCTM, específicamente en cada área, sino que también quien lo hace.

3. Comunicarse con los encargados de recursos humanos o salud laboral, para que realicen actividades de integración, trabajo en equipo, motivación y liderazgo.

4. En la medida de lo posible, hacer una reestructuración de Oficinas, debido a que el espacio en algunas áreas no es el más idóneo. En algunos espacios o áreas de oficinas que integran algunos institutos o escuelas de la FCTM, es necesario realizar un estudio para realizar una reestructuración, ya que algunas áreas no cuentan con el espacio adecuado e incluso otras ya tienen cierto grado de antigüedad.

5. Dirigir una orden a las jefaturas de cada área para que revisen la ergonomía de los colaboradores, además de realizar la valoración respectiva de los equipos tecnológicos.

6. Realizar capacitaciones de temáticas consideradas como importantes y que son sugeridas por su personal en donde se incluyan a todos por igual.

7. En el caso de los superiores de cada instituto o escuela es importante brindar un seguimiento y apoyo a las labores realizadas por los funcionarios.

8. Realizar dinámicas o manifestaciones de motivación por parte de los jefes para reconocer la buena labor de sus trabajadores.

9. Brindar talleres o charlas para trabajar el manejo de conflictos entre el personal académico y administrativo.

10. Solicitar ayuda al departamento de recursos humanos y al respectivo departamento para fomentar actividades o espacios que promuevan la integración y que mejoren los canales de comunicación entre académicos y administrativos.

Objetivo

Diseñar una matriz de acciones que apoye a un clima organizacional de orientación humanista.

Matriz de acciones

Recomendación	Factores	¿Cómo llevarlo a cabo?	Beneficios
1	<p><u>Comunicación</u></p> <p><u>Trabajo en equipo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se planifica desde inicios de año. • Se hace una reunión con todo el personal, con el fin de que se reserven las fechas para su puntual asistencia. • Las reuniones serán a la hora que los directivos lo indiquen, sin embargo, este grupo recomienda que sean en la tarde. • Por fecha expondrán dos personas, éstas presentarán sus proyectos o funciones en las que ha trabajado, así mismo, la manera en que ayudan a su área y Facultad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor conocimiento de lo que realizan los compañeros. • Actas en las que se indican que la unidad está activa y en pro de mejora. • Coadyuva a una mejor comunicación. • Insta a colaborar con los compañeros en etapas de proyectos • Mejora el clima organizacional. • Alcance de objetivos y metas de manera más rápida. • Integración de los todos los colaboradores para el beneficio colectivo y no solo de manera individual.

Recomendación	Factores	¿Cómo llevarlo a cabo?	Beneficios
2	<p><u>Trabajo en equipo</u></p> <p><u>Motivación</u></p> <p><u>Liderazgo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La UNA, cuenta con un lugar idóneo para realizar esta actividad; Fondo de Beneficio Social. • Es un espacio amplio en el que se pueden realizar actividades de trabajo en equipo, motivación, liderazgo entre otros. • También se debe llevar una pequeña presentación del área para la que labora. <p>La idea es la siguiente: Como no es posible que todos los colaboradores de un área asistan a la vez, entonces se elegirá a una persona por actividad.</p> <p>Se dará inicio con el puesto de directores hasta llegar al puesto de repcionista.</p> <p>Esto con el fin, de que las directivas al ser las cabezas de cada área vayan guiando con el liderazgo indicado a sus representados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas ideas para mantener o mejorar el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, motivación entre otros. • Unión entre las distintas áreas de la FCTM. • Mejor conocimiento del movimiento que se da en los otros departamentos de la FCTM. • Satisfacción por parte de los trabajadores al realizar sus labores, generando así mayor productividad.

		Una vez que la persona regresa de esta actividad, realizará una presentación en la que indicará los resultados de ésta y cómo aplicarlos en su lugar de trabajo.	
Recomendaciones	Factores	¿Cómo llevarlo a cabo?	Beneficios
3	<u>Trabajo en equipo</u> <u>Motivación</u> <u>Liderazgo</u>	<p>Esta acción viene de las jefaturas, ellas serán encargadas de establecer contacto con recursos humanos para que éste lleve a cabo actividades para sus compañeros de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede ser cada seis meses con temáticas distintas 	<ul style="list-style-type: none"> • Regresa la confianza en recursos humanos y tener un apoyo para orientar en temáticas que pertenecen a recursos humanos. • Recursos humanos será el encargado de cubrir con la organización de dichas actividades.
Recomendaciones	Factores	¿Cómo llevarlo a cabo?	Beneficios
4	<u>Espacio Físico</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar a los encargados de las estructuras; en este caso a PRODEMI, para que realice un estudio y verifique si las condiciones son las idóneas. De no ser así, el PRODEMI debe actuar y en la medida de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de espacio físico. • Los colaboradores trabajan mejor si las condiciones son las más adecuadas. • No se corren riesgos por mala

		lo posible hacer los ajustes que sean necesarios en las oficinas.	infraestructura. <ul style="list-style-type: none"> • Comodidad. • Mejora la salud mental.
Recomendaciones	Factores	¿Cómo llevarlo a cabo?	Beneficios
5	<u>Espacio Físico</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la intervención de un especialista en ergonomía, para que revise el lugar de trabajo del personal administrativo. • Ajustar en la medida de lo posible, cada espacio según las recomendaciones del especialista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar que los colaboradores estén en contra de la buena salud laboral. • Adecuar cada espacio para que cumpla con las reglas de ergonomía. • Trabajadores más cómodos en sus labores, lo que mejoraría su productividad.
Recomendaciones	Factores	¿Cómo llevarlo a cabo?	Beneficios
6	<u>Motivación</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante el reconocimiento, donde se puede implementar la premiación de logros. • Promoviendo la formación constante de los trabajadores. • Implementando la participación de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor compromiso con la universidad. • Mejora en el rendimiento laboral. • Menores inconvenientes entre los trabajadores. • Se dan más y mejores ideas.

		colaboradores en la toma de decisiones	• Hay mayor competitividad
Recomendaciones	Factores	¿Cómo llevarlo a cabo?	Beneficios
7	<u>Trabajo en Equipo</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Creando sentido de pertenencia. • Teniendo empatía con los compañeros • Celebrando los éxitos grupales. • Motivando la responsabilidad y compromiso mutuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores resultados en los institutos, escuelas y demás lugares que integran la FCTM. • Se logra la unión grupal, generando energías constructivas, aumentando así la eficiencia en cuanto a los resultados. • Hay mayor creatividad y aprendizajes
Recomendaciones	Factores	¿Cómo llevarlo a cabo?	Beneficios
8	<u>Comunicación</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante la utilización de medios audiovisuales, para una mejor atención de los mensajes. • Utilizando buen lenguaje corporal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la adaptación a los cambios que puedan presentarse.

Fuente: Cuestionario y entrevista realizada en la FCTM

Elaborado por: Lezcano K, Ramírez D, Vega S., 2018

BIBLIOGRAFÍA

Artículos

Fontalvo-Herrera, T J; Morelos-Gómez, J; (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10() 96-105. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574006>

Galán, A. M. (2009). EL CUESTIONARIO EN LA INVESTIGACIÓN. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. Recuperado de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>

Iglesias Armenteros, A L; Sánchez García, Z T; (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13() 455-457. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016>

Pérez de Maldonado, I; Maldonado Pérez, M; Bustamante Uzcátegui, S; (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. *Investigación y Postgrado*, 21() 231-248. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>

Torrelles, Cristina; Coiduras, Jordi; Isus, Sofía; Carrera, F. Xavier; París, Georgina; Cela, José M. (2011). Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15 (3), pp. 329-344. Universidad de Granada Granada, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>

Zevallos G. (2013). El humanismo liberal. *EL LIBREPENSADOR*. Párr. 3. Recuperado de: <https://www.ellibrepensador.com/2013/01/07/el-humanismo-liberal/>

Diapositivas

España, C (2017) Paradigmas y Enfoques de investigación [Presentación Power Point], Heredia Universidad Nacional, 8 diapositivas.

Fuentes electrónicas

Chavarría M, Robles B, (junio 2012). Clima organizacional de la Dirección General el Servicio Civil, según percepción de su personal. Recuperado de <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/indiceGestion/IGI%202014/8-%20RECURSOS%20HUMANOS%202014/Item%208.10/INF-FINAL-CLIMA-ORG-VERS-FINAL-ENTREG.pdf>

Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar. (2013 - 2017). *Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar*. [Versión Digital PDF]. Universidad Nacional, Heredia.

Organización Mundial de la Salud (2014). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. [Versión Digital PDF]. (Edición 48). Recuperado de <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-sp.pdf?ua=1#pae=7>

Universidad Nacional. (2014). *Estatuto Orgánico Universidad Nacional*. [Versión Digital PDF]. Recuperado de http://www.situn.org/wp-content/uploads/estatuto_organico_de_la_universidad_nacional.pdf

Libros

Arnold, J; Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo Comportamiento humano en el ámbito laboral*. (Quinta Edición). México, D.F: Litográfica Ingramex, S.A.

Chinchilla, S. (2014). *Salud y Seguridad en el Trabajo*. (Sétima reimpresión). Heredia, San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Griffin, R; Moorhead, G. (2011). *Comportamiento Organizacional Gestión de Personas y Organizaciones*. (Novena Edición). México, D.F.

Hernández R. Fernández, C. Baptista, Pilar. (2006). *Metodología de la Investigación: Similitudes entre los enfoques cuantitativo y cualitativo*. México D.F. Edición IV.

Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación: Definiciones de los Enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. Ciudad de México D.F.

Gómez, M. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Segunda edición. ed., Colección Metodología de la Investigación). Argentina: Editorial Brujas.

Hernández Sampieri, R. & Fernández Collado, C. & Baptista Lucío, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. Ciudad de México D.F.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, María del Pilar, Méndez Valencia, Sergio, & Mendoza Torres, Christian Paulina. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición. ed.). México: McGraw-Hill.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (13 ed.). México, D.F: McGraw – Hill/ Interamericana Editores, S.A de C.V

Ñaupás Paitán, H., Mejía, Elías, Novoa Ramírez, Eliana, & Villagómez Paucar, Alberto. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (Cuarta edición. ed., Educación). Colombia: Ediciones de la

Rodríguez, D. (2011). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad de Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Ramírez Caro, J. (2011). *Cómo diseñar una investigación académica*. Montes de María Editores. Heredia, Costa Rica.

Páginas Web

Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar. (2017). *Inicio* [Página Web]. Recuperado de <http://www.tierraymar.una.ac.cr/index.php>

García J. (s.f.). Los distintos tipos de entrevista y sus características. *Psicología y mente*. Recuperado de <https://psicologiaymente.net/organizaciones/tipos-de-entrevista-trabajo-caracteristicas#!>

Ley General de Control Interno (s.f). Tomado de: http://www.oas.org/juridico/spanish/cr_res8.htm

León J. (2014).

Metodología de la Investigación (2013). *Archivo de Categoría Capítulo III*. Recuperado de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>

Más Tipos de, equipo de redacción. (2016, Párr. 2-3). Paradigma interpretativo. *Revista educativa*

MasTiposde.com. Recuperado de,
http://www.mastiposde.com/paradigma_interpretativo.html

Paradigma Interpretativo. *Scribd.* Pág. 1. Recuperado de
<https://es.scribd.com/document/211365113/paradigma-Interpretativo>

Unidad de Asesoría Técnica Subdepartamento de Gestión de Calidad en Salud.
 (2014). *Recomendaciones para la elaboración de una política y un Programa de
 Calidad Institucional.* Recuperado de:
http://www.supersalud.gob.cl/observatorio/575/articles-9250_recurso_1.pdf

Universidad Nacional. (2017). *Sedes,
 Facultades y Centros.* Recuperado de <http://www.una.ac.cr/>

Periódicos

Estatuto Orgánico. (22 de febrero 2016). *La Gaceta.* p. 12. Recuperado de:
<http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/3964/UNA-GACETA%2003-2016%20EXTRAORDINARIA%20EO.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

Revistas

Morera I, Artavia A, Zuñiga G, (2013). Aplicación de técnicas multivariadas en el análisis del Clima Organizacional de una Municipalidad en Costa Rica. *Revista Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional* - 36 (53), [1-21]. doi:
<http://dx.doi.org/10.15359/abra.36-53.1>

Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>

Tesis

Astorga- Aguilar, D. Astorga -Aguilar, M. Gutiérrez- Rojas, K. (2015). *Estudio de los factores que inciden en el clima laboral de la dirección Área Rectora de Salud de Tibás durante el periodo de julio a diciembre del 2013*. (Trabajo de graduación para optar al Grado de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos). Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Omar Dengo.

Aragón García; Bolaños Segura; Mora Barth. (2016). *Memoria de Trabajo Final de Graduación Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos*. Universidad Nacional, Heredia Costa Rica.

Morales, Molina; Mora, Brenes; Sánchez, Montero. (2011). *Memoria del Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Secretariado Profesional con énfasis en Administración de Oficinas*. Universidad Nacional, Heredia Costa Rica.

Anexos

Cuestionario

Cuestionario Clima Organizacional FCTM

Las estudiantes Keylin Lezcano Carranza, Dayana Ramírez Rodríguez y Sonia Vega López, se encuentran actualmente realizando el trabajo de graduación titulado: Análisis cualitativo del clima organizacional en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar de la Universidad Nacional y su relación con los principios humanistas implícitos en la política institucional, período 2017, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Oficinas, que contempla entre otras técnicas la aplicación de un cuestionario con el fin de analizar el clima organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, de la Universidad Nacional para relacionarlo con los principios humanistas implícitos en la política institucional, 2017.

Se le invita como parte de la población de estudio escogida a participar en completar este instrumento. La información obtenida será tratada con total confidencialidad y discreción para los fines anteriormente expuestos.

Instrucciones:

A continuación se presentan diferentes enunciados para los cuáles deberá marcar la opción correcta según su criterio. En aquellas preguntas que sean extensas atiéndase a contestar de manera amplia y veraz.

Dirección de correo electrónico (OPCIONAL):

1. Indique su género

() Hombre

() Mujer

() Otro

2. Indique su rango de edad

() De 23 a 30 años

() De 30 a 40 años

() De 40 a 50 años

() De 50 a 70 años

3. ¿En cuál instancia de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar se desempeña?

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para esta instancia?

() Menos de 1 años

() 2 años a 4 años

- () 5 años a 8 años
- () 8 años a 10 años
- () Otra

5. Indique el puesto que desempeña de acuerdo al Manual Descriptivo de Perfiles de Cargos de la Universidad Nacional.

Preguntas Cerradas

6. ¿Sabe usted qué es el clima organizacional? Defina.

- () Sí
- () No

7. ¿Se siente motivado (a) de trabajar para la Universidad Nacional?

- () Sí
- () No

Justifique:

8. ¿Considera importante conocer y entender los valores, gustos, antipatías y necesidades de cada miembro de su equipo de trabajo?

- () Sí
- () No

Justifique:

9. ¿Cuenta con la colaboración profesional de sus compañeros de trabajo? Justifique el por qué.

- () Sí
- () No

Justifique:

10. ¿Existe comunicación asertiva entre los funcionarios administrativos que laboran en su mismo contexto de trabajo?

- Sí
 No

11. ¿Se encuentran anuentes a las sugerencias u opiniones que brinda usted en su ambiente de trabajo?

- Sí
 No

Justifique:

12. ¿Tiene claridad de las tareas que debe realizar en su entorno laboral según el manual de puestos de la Universidad?

- Sí
 No

Preguntas de selección múltiple

13. ¿Cuáles son los principios que profesa la UNA?

- Humanismo, Transparencia, Inclusión
 Excelencia, Compromiso Social, Participación democrática
 Equidad, Respeto, Pensamiento Crítico
 Probidad, Responsabilidad ambiental, Conocimiento transformador

14. ¿Cuáles de las siguientes capacitaciones considera que son necesarias para su crecimiento en el trabajo? Puede seleccionar varias opciones.

- Formación de líderes en equipo
 Atención y servicio al usuario
 Análisis de problemas y toma de decisiones
 Manejo del estrés
 Otro

15. ¿Con cuáles de los siguientes enunciados se identifica cuándo surge algún problema? Puede seleccionar varias opciones.

- "Estamos todos juntos en esto". (Palabras del jefe)
 El superior inmediato pide opiniones para la toma de decisiones
 El superior no escucha lo que dice el personal

() El jefe se muestra inflexible

16. En las siguientes opciones se brindan una serie de características para definir como es su jefatura inmediata, favor seleccione las que considere se ajustan mejor con su opinión. Puede seleccionar múltiples opciones.

- () Existe una comunicación efectiva con esa persona
- () Tiene amplia capacidad para resolver conflictos
- () Se muestra anuente a la comunicación inmediata cuando así se requiere
- () Tiene capacidad y autoridad para la resolución de conflictos
- () Mantiene una buena relación con sus colaboradores
- () Muestra interés en usted como trabajador y profesional
- () Brinda un trato justo y equitativo con sus funcionarios evitando favoritismo

ESCALA DE LIKERT

En el siguiente apartado se muestran una serie de preguntas en las que debe considerar el valor correspondiente para cada criterio (1) Totalmente de Acuerdo, (2) De Acuerdo, (3) En Desacuerdo, (4) Totalmente en Desacuerdo. Sírvase contestar con la opción que se ajuste de acuerdo con su opinión.

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Cuenta con los materiales, espacio físico y equipo necesario para realizar sus funciones profesionales				
Las herramientas tecnológicas que requiere para hacer su trabajo son las adecuadas				
Las condiciones de espacio le permiten desempeñar su trabajo con efectividad				
En esta instancia existe una planificación cuidadosa de las labores que se deben realizar en su contexto de trabajo				
Ha desarrollado				

autonomía profesional para llevar a cabo su trabajo				
Su superior le brinda seguimiento y apoyo en las tareas que realiza				
Su jefe lo felicita cuando realiza eficientemente su trabajo				
Se siente motivado de trabajar para la instancia de la FCTM a la que pertenece				

Preguntas Abiertas

17. ¿En la instancia para la cual labora se realizan actividades que fortalezcan el trabajo en equipo y comunicación entre sus compañeros?

18. ¿En su trabajo se siente motivado o estimulado? Justifique su respuesta.

19. Defina en una sola frase el ambiente laboral en el que usted se desarrolla.

20. ¿Qué tipo de liderazgo prevalece en su lugar de trabajo de acuerdo a la normativa que los rige? ¿Por qué? Justifique.

21. Considerando los siguientes factores (motivación, liderazgo, ambiente físico o espacio de trabajo, comunicación, trabajo en equipo), que aspectos considera que deben mejorar en su unidad académica.

22. ¿Qué aspectos del clima organizacional valora usted que deberían mejorar en toda la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar?

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración !
La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito.
Ralph Waldo Emerson

Entrevista

Guía de entrevista

Edad _____ Sexo _____ Otro _____

Instancia para la que labora _____

- Descripción general del proyecto
- Motivo por el que fue seleccionado
- Para que se van a utilizar los datos recolectados.

Características de la entrevista:

- Confidencialidad (solo el decano de la facultad y nosotras vamos a saber la información que sea revelada)
- En cuanto a la duración solo si el entrevistado lo pregunta.

Preguntas

1. ¿Cuentan las áreas con un plan estratégico con objetivos y metas que guarden relación con la misión de la Facultad Ciencias de la Tierra y el Mar?
2. ¿Existen políticas orientadas a la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del personal?
3. ¿Son adecuadas las condiciones físicas (lugar) en las que se desempeña su trabajo profesional?
4. ¿Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización?
5. ¿Realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal?
6. ¿Se siente integrado en la institución?
7. ¿Desde el momento en el que usted inició a laborar para la Universidad Nacional, la Facultad para la que labora le brindó apoyo y formación profesional?
8. ¿Está la institución limpia y aseada?
9. ¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor?
10. ¿Corresponde su puesto a su titulación académica, experiencia laboral?
11. ¿Sabe cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?
12. ¿Está satisfecho con su trayectoria en la UNA?

13. ¿Desearía cambiar de institución? ¿Qué opina de la Facultad de la Tierra y el Mar?
14. ¿Cómo ve su futuro en esta organización?
15. ¿Recomendaría a sus amigos la Universidad Nacional, específicamente la Facultad de Tierra y el Mar como un excelente lugar para trabajar?
16. ¿Considera que el ambiente físico (espacio) en este momento es adecuado, incide notoriamente en la realización de sus labores profesionales?