

**ÁREA DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, DESARROLLO DIRECTIVO
Y RECURSOS HUMANOS**

TÍTULO DEL PROYECTO FINAL

**“Diagnóstico del clima organizacional en el Centro Nacional de
Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la
Universidad Nacional Agraria (UNA)”**

Tesis para optar al grado de:

Master en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento

Presentado por:

Lidia Amanda Madrigal Díaz

NCMRRHHGC737521

Director:

Andrea Gutiérrez, Soporte Académico (tutor91)

Managua, Nicaragua

Enero, 2013

Agradecimientos

Mis primeras gracias se elevan a Dios Todopoderoso por permitirme culminar una de las etapas más importante de mi vida que es enriquecer los conocimientos intelectuales y profesionales que me permitirán desarrollarme en mi área laboral.

Después a mis hijos Denis y Margarita que son mi inspiración, el motivo de mi existencia y el tesoro más apreciado que Dios me consagro. A la par de ellos, mi madre Lidia por su paciencia, consejos y amor que me brinda sin menoscabo.

También al Dr. Oscar Gómez Gutiérrez que ha sido mi co-asesor en este proceso de enseñanza, un invaluable profesional en la academia y sin restricciones en la reciprocidad de aprendizaje como alumno – profesor y como amigo.

Infinitas gracias al personal del Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA) por su apoyo incondicional para poder finalizar este proyecto de investigación. En especial a la Lic. Ruth Velia Gómez Centeno / Directora del CENIDA que me acogió en una etapa difícil que era la definición de la unidad de estudio de mi proyecto de investigación; sus consejos personales, profesionales y laborales sin condiciones de tiempo, de información, de espacio y de oportunidad para ejecutarlo satisfactoriamente.

Por último, pero no menos importante, es expresar mi gratitud a la Universidad Nacional Agraria (UNA) por brindarme parte del apoyo económico para llevar a cabo este trabajo de investigación.

¡Muchas Gracias!

COMPROMISO DE AUTOR

Yo, **Lidia Amanda Madrigal Díaz** con célula de identidad **001-261168-0090F** y alumno del programa académico **Maestría en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento** declaro que:

El contenido del presente documento es un reflejo de mi trabajo personal y manifiesto que ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, soy responsable directo legal, económico y administrativo sin afectar al Director del trabajo, a la Universidad y a cuantas instituciones hayan colaborado en dicho trabajo, asumiendo las consecuencias derivadas de tales prácticas.

Managua, 22 de enero 2013.

Para:

Fundación Universitaria Iberoamericana - FUNIBER

Att: Dirección Académica

Por este medio autorizo la publicación electrónica de la versión aprobada de mi Proyecto Final bajo el título “Diagnóstico del clima organizacional en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA)” en el campus virtual y en otros espacios de divulgación electrónica de esta Institución.

Informo los datos para la descripción del trabajo:

Título	“Diagnóstico del clima organizacional en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA)”
Resumen	Máximo 60 palabras (después de aprobada la última versión de la tesis)
Programa	Master en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento
Palabras clave	Clima organizacional, liderazgo, motivación, comunicación y trabajo de equipo
Contacto	Lidia.Madriral@una.edu.ni

Atentamente,

Lidia Amanda Madrigal Díaz

RESUMEN

Estudiar el clima organizacional de una empresa/institución es importante ya que permite identificar fortalezas o necesidades a ser corregidas y mejorar el desempeño laboral. En el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA), no existen antecedentes del clima organizacional, esto motivó la realización de esta investigación y la búsqueda de respuesta a la pregunta: ¿Cómo es el clima organizacional del CENIDA? El objetivo general del estudio fue diagnosticar el clima organizacional del CENIDA y, específicamente, caracterizar el ambiente social y físico en que labora el personal. El reconocimiento del clima organizacional permite identificar las causas que determinan los componentes organizacionales e introducir cambios planificados (capacitación, incentivos, reconocimientos, etc.), estos ayudan a modificar actitudes y conductas de los miembros y a efectuar cambios en la estructura organizacional. La metodología investigativa fue de un estudio de caso y la técnica de investigación consistió en una encuesta empleando una escala tipo Likert. La muestra de estudio fue de 22 personas correspondiente a cuatro áreas laborales. El ambiente social y físico del clima organizacional se determinó por medio de las dimensiones liderazgo, comunicación, motivación, condiciones de trabajo, trabajo de equipo y calidad del servicio. Los resultados reflejaron una percepción favorable del personal para liderazgo, comunicación y equipo de trabajo. Esto ha conllevado a prestar un servicio con calidad. Lo contrario ocurrió para la dimensión motivación ya que se detectó una percepción desfavorable (52%) o indecisa (18.5%) para ciertos items; esto último se observó también en las condiciones de trabajo (43%). Los resultados a mejorar deben retomarse o considerarse en un plan de mejora a futuro. En conclusión el personal mostró una percepción favorable del clima organizacional, aunque algunos aspectos de la motivación deben ser mejorados.

Palabras claves: Clima organizacional, liderazgo, motivación, comunicación y trabajo de equipo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. Introducción.....	1
II. Marco Teórico.....	3
Capítulo 1: Clima Organizacional: evolución del concepto	
a través del tiempo	3
Capítulo 2: Evaluación del clima organizacional	4
2.1. Importancia	4
2.2. Formas de evaluación	6
2.3. Variables de medición del clima organizacional	13
III. Marco empírico	16
3.1. Planteamiento del problema	16
3.2. Tipo de investigación	17
3.3. Variables	17
3.4. Muestra	19
3.5. Instrumentos de medición y técnicas	19
3.6. Marco de referencia: Recursos Humanos de la Universidad Nacional	
Agraria	20
IV. Resultados	36
V. Discusión	46
VI. Conclusiones	49
VII. Recomendaciones	51
VIII. Bibliografía consultada	52
IX. Anexos	55
9.1. Modelo de encuesta a aplicar	55

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

DESCRIPCION	N° PAG
Cuadro N° 1. Características generales de la muestra evaluada en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA)	37
Figura N° 1. Valores de la moda general por cada dimensión estudiada del clima organización del CENIDA de la UNA	38
Cuadro N° 2. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Liderazgo	39
Cuadro N° 3. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Motivación	40
Cuadro N° 4. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Comunicación	41
Cuadro N° 5. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Trabajo de Equipo	42
Cuadro N° 6. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Calidad del servicio	44
Cuadro N° 7. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Condiciones de trabajo...	45

I. Introducción

La realización de esta investigación es importante porque nos permitirá conocer mejor el panorama laboral del Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA), a través de la identificación, mejoramiento o fortalecimiento de aquellos aspectos del clima organizacional que pudieran estar influyendo positiva o negativamente en el buen desempeño de los compromisos laborales del personal que labora en dicho centro.

El logro de lo expresado anteriormente a través del análisis del clima laboral en sus diferentes aspectos como la motivación, comunicación, liderazgo, entre otros; son determinantes para prevenir o reducir posibles conflictos laborales y obtener mejores resultados de interacción personal.

Los factores que pueden estar influyendo en la situación antes señalada son múltiples y puede ir desde aspectos estructurales y de funcionamiento en la administración del talento humano hasta factores psicosociales. Por lo tanto, con esta investigación se pretende dar respuesta de forma bastante objetiva a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo es el clima organizacional del Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA)?

El análisis del clima organizacional del CENIDA de la UNA es una necesidad ya que no se ha realizado un diagnóstico de este tipo, lo que lo hace novedoso y es una oportunidad para que esta experiencia pueda replicarse en otras instancias y además para proponer un plan de mejora enfocado en las áreas donde se observen las mayores dificultades.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación anteriormente planteada se estableció como objetivo general del proyecto, el realizar un diagnóstico del clima

organizacional del CENIDA de la UNA para contribuir al mejoramiento del clima laboral y la calidad de los servicios de información.

De manera particular nos propusimos caracterizar, cualitativamente, el ambiente social y físico en los que el personal del CENIDA de la UNA realiza sus labores. Dicha caracterización se llevó a cabo a través de la percepción del personal antes mencionado. Además de lo anterior, nos planteamos en este primer momento del estudio el identificar algunos elementos que nos dieran la base para la elaboración de un plan de mejora futuro del clima organizacional de la unidad administrativa en estudio.

Estructura del trabajo

Entrando en detalles sobre la investigación realizada, el marco teórico se compone de dos capítulos en los que se abordan aspectos relacionados con la evolución del concepto y evaluación del clima organizacional a través del tiempo. Con esta información se pretende ver la apropiación de las bases teóricas del clima organizacional desarrollados por diversos autores.

Con respecto al marco empírico, es el cómo hacer la investigación planteada en este tema de investigación a través del estudio de caso integral, planteado el problema y las variables a medir en la muestra de referencia que es el personal del Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA).

Además se describe el instrumento de medición y la técnica a aplicar, siendo en este caso la encuesta escrita. El mismo incluye 35 ítems en total, entre generales y específicos para cada dimensión (Liderazgo, Motivación, Comunicación, Trabajo de equipo, Calidad del servicio y Condiciones de trabajo) del clima organizacional considerada en este estudio.

II. Marco teórico

Capítulo 1: Clima Organizacional: evolución del concepto a través del tiempo

Desde que el clima organizacional despertó interés, numerosos estudiosos del comportamiento organizacional lo han llamado de diferentes maneras como ambiente, atmósfera, clima laboral, ambiente interno de la organización, entre otras.

Como primeros antecedentes entre los años 1927 – 1947 en los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, se tomaron elementos de producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros, por lo que se concluyó que el rendimiento de la organización estaba estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajos (Stoner, 1996).

Así también, Lewin, Lippitt y White (1939 citado Litwin & Stringer, 1968) hacen estudios con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. Dicho estudio pretendía analizar la relación entre estilos de liderazgo individual y que propiciaban una “atmósfera” de interacción social y desarrollo emocional del grupo.

Años después, Agyris (1958 citado en Chruden & Sherman, 1987) hizo investigaciones del clima organizacional en un banco y a partir de esto define el clima en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema. Menciona que la organización formal tiende a ser descuidada y centrada en las tareas desatendiendo la personalidad humana, lo cual provoca que los individuos no sean tratados maduramente respecto a su trabajo. Además, cambia el concepto de clima citado e intercambiado como cultura informal.

El clima organizacional para Gilks (1988 citado en Volgering, 1998) es como una etiqueta distintiva de cada organización. Por lo tanto, las organizaciones tienen su clima en específico y esto estará determinado por múltiples factores, los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados.

Los autores Salazar, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén (2009); conceptualizan el clima organizacional como el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El clima organizacional representa el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores (clientes internos) de una empresa y que influyen en su comportamiento; por lo cual tienen un valor excepcional para la Institución. La calidad de la dirección y la capacidad que tengan los principales directivos para conducir equipos y el grado en que coloque la herramienta humana en la organización son elementos claves para la percepción del clima organizacional (Acosta, 2003).

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilos de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas son aspectos que contemplan la vida laboral de toda organización; y todo ello ejerce influencia en el comportamiento y desempeño de los individuos (Dessler, 1993).

Capítulo 2: Evaluación del clima organizacional

2.1. Importancia

A comienzos de los 80`s Weisner (1981 citado en Martín 2000) distingue tres enfoques distintos para remarcar la importancia del clima de las organizaciones: **primero**, el clima como algo objetivo y medible puesto que tiende a ser durable en la organización;

segundo, desde lo subjetivo, como una percepción colectiva que forma parte de la visión global de la Institución y por **último**, lo subjetivo pero individual del clima o será un constructo personal.

Davis (1983) propone la existencia de elementos para crear un ambiente de mejor desempeño y mayor satisfacción en el trabajo. Entre más favorable sea cuando lo hacen les ofrecerá un valor personal. Dichos elementos que contribuyen a crear un clima laboral favorable son: la calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables de empleo, oportunidad, controles razonables, estructura y burocracia. Además del compromiso del empleado y su participación.

Hodgetts (1986) se refiere a otras clasificaciones del clima que han sido propuestas como las que establecieron Halpin y Crofts por medio de ocho factores: las valoraciones y sentimientos de la organización, presión en el trabajo, distancia emocional, satisfacción de necesidades sociales y en sus relaciones dentro del trabajo y por último la tolerancia al exceso de trabajo.

Es importante reiterar como producto de lo anterior que las clasificaciones mencionadas pueden dividirse según Hodgetts (1986) en dos categorías: las que pueden medirse como la jerarquía, los objetivos de la organización, entre otros; y las que no están a la vista como la satisfacción. Por lo antes expuesto, se visualiza al ambiente de la organización como un *iceberg* o témpano de hielo, que sirve para ver que la superficie es lo que se puede observar ante los ojos de todos los demás y en lo profundo está esa parte oculta que también es importante y necesita ser atendida.

2.2. Formas de evaluación

En todo trabajo de investigación es necesario emplear un proceso estructurado que guíe la realización de la misma para que finalmente se alcance el objetivo deseado. Por consiguiente, los métodos y técnicas seleccionadas nos permitirán implementar las etapas de la presente investigación.

El procedimiento a aplicar en esta investigación es Estudio de caso basado en diversas técnicas de investigación como son: el cuestionario, la encuesta, el muestreo por conveniencia (muestra no probabilística) y otros métodos para medir la percepción del clima organizacional.

Según Babbie, (1999), un estudio de caso es un examen ideográfico de un solo individuo, grupo o sociedad; es decir es aquel que analiza profundamente ya sea a cierto individuo o comunidad para la realización de cierto proyecto; como ejemplo podemos mencionar las crónicas antropológicas de tribus primitivas, los análisis sociológicos de la estructura de las organizaciones modernas y los estudios que los politólogos hacen sobre los movimientos políticos.

También Robert K. Yin (1993) a través de su libro *Applications of case study research* comenta que un estudio de caso es un método de elegir cuando el fenómeno que está estudiando no es realmente distinguible desde su contexto. Como fenómeno tal puede ser un proyecto o programa en una evaluación de estudio. Sin embargo otra de las definiciones de Yin da en otro de sus libros *Case study research* es: "los casos de estudio son la estrategia preferida cuando cómo o por qué son preguntas dadas, cuando el investigador tiene un pequeño control sobre los eventos y cuando el fenómeno se encuentra sobre un contexto real" (Yin, 1984).

Los pasos que menciona Yin para el estudio de caso son:

1. Establecer el enfoque de la investigación a través de formular preguntas acerca de la situación o problema que se estudia y determinar el propósito de estudio.
2. Seleccionar los instrumentos para la recolección de datos, las herramientas para recolectar estos datos, entre los cuales tenemos: la encuesta, la observación y la entrevista.
3. Recolección de datos.
4. Evaluación y análisis de datos.
5. Reporte final.

Para obtener evidencias a través de esta técnica de investigación debemos utilizar las siguientes fuentes como son: la documentación (cartas, agendas, estudios o evaluaciones formales, etc.), registro de archivos (de servicios, personales, mapas, características del lugar o listas de nombres), las entrevistas, la observación directa, observación participante y los instrumentos (Yin, 1984). Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización, las que pueden ser medidas a través de los siguientes métodos:

Likert (citado por Sandoval Caraveo, 2004), por ejemplo, mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. *Los métodos de mando*: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. *Las características de las fuerzas motivacionales*: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. *Las características de los procesos de comunicación*: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. *Las características de los procesos de influencia*: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. *Las características de los procesos de toma de decisiones:* La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. *Las características de los procesos de planeación:* La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. *Las características de los procesos de control:* El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:* La planeación así como la formación deseada.

Por otro lado, Brunet (1987) citando a Pritchard y Karasick, menciona que estos desarrollaron un instrumento de medida del clima organizacional compuesto por once dimensiones, a saber:

1. *Autonomía.* Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. *Conflicto de cooperación.* Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
3. *Relaciones sociales.* Se trata aquí del tipo de atmósfera social de amistad que se observa dentro de la organización.
4. *Estructura.* Esta dimensión cubre las directrices, las consignadas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. *Remuneración.* Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. *Rendimiento (remuneración).* Aquí se trata de la contingencia rendimiento / remuneración o, en otros términos la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. *Motivación.* Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. *Estatus*. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores / subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. *Flexibilidad e innovación*. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. *Centralización de la toma de decisiones*. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. *Apoyo*. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Como se puede apreciar las dimensiones y el número de ellas propuesto para estudiar el clima organizacional es diverso y depende del autor que se mencione; sin embargo, se debe llegar a un consenso con relación al número de dimensiones a considerar al momento de estudiar el clima organizacional. En este sentido, Brunet (1987) sugiere las cuatro dimensiones siguientes que deben estar presentes en la medición del clima organizacional:

1. *Autonomía individual*: Incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.
2. Grado de estructura que impone el puesto: Mide el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores.
3. *Recompensa*: Mide los aspectos monetarios, así como las posibilidades existentes de promoción
4. *Consideración, agradecimiento y apoyo*: Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e

informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

De acuerdo con Escat (2007), las herramientas más comunes para medir el clima organizacional son las siguientes:

1. *Observar el trabajo.* La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Observadores formados pueden codificar estas observaciones para dimensiones claves del clima de cada unidad. También pueden valorar factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados. Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere la involucración de un equipo de observadores altamente cualificado.

2. *Entrevistar a varios miembros de los equipos.* Las entrevistas llevadas a cabo por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión. El tiempo de una entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva la recogida de información y análisis de los datos de la entrevista. Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de cualificación de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración de la entrevista debe ser la adecuada para lograr esta recogida. Es necesario que los directivos muestren un alto grado de disponibilidad.

3. *Hacer una encuesta escrita.* Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios por que permite recoger información de mucha gente en poco tiempo. Además la recogida de información a través de este método no supone un importante desembolso de dinero. El problema fundamental que pueden presentar es que no se puede profundizar demasiado. Las dimensiones de la encuesta se establecen de antemano, basadas en la elección de un determinado modelo, o en el conocimiento de los evaluadores y sus opiniones acerca de los temas prioritarios para la organización. También, las personas que rellenan los cuestionarios tienen poca oportunidad de extenderse en los detalles de las circunstancias que condicionan sus puestos. Por consiguiente, los datos de una encuesta corren el riesgo de ser fácilmente mal interpretados, si el número de cuestionarios es insuficiente, o si los enfoques sobre los que se construyan no son adecuados para la organización.

Según Brunet (Citado por García, 2009), el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En

general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica. De acuerdo al mismo autor (Brunet) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos). Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

La mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades (Brunet, citado por García, 2009). Entre los cuestionarios más utilizados están el de: Litwin y Stringer, Likert, John Sudarsky-Test de Clima Organizacional (TECLA), Modelo de Octavio García, Modelo de Fernando Toro, Modelo de Hernán Álvarez Londoño “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”, el IMCOC (Instrumento para medir el Clima en las Organizaciones Colombianas) y el Instrumento para el Diagnóstico del

Clima Organizacional desarrollado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.

2.3. Variables de medición del clima organizacional

En base a lo anterior, en esta investigación se abordaron diferentes aspectos de las siguientes dimensiones:

Motivación: es el comportamiento o impulso que inicia con una carencia o necesidad, ya sea psicológica o fisiológica y que a su vez camina a una meta o incentivo. Estímulo que anima a una persona a mostrar interés por una cosa determinada, Luthans (1998).

Comunicación: es interactuar, es un dar y recibir mensajes incluyendo todos los signos, símbolos, claves, significados, datos, información, vivencias, experiencias y estados emocionales (Zayas, 2002). La comunicación en las organizaciones tiene sentido en la medida que se vaya a dar la información vital para cumplir los objetivos de la empresa. La mayoría de la comunicación se da formalmente a partir de canales de comunicación descendente, ascendente (vertical) y horizontal (Hodgetts, 1986).

Liderazgo: Burns (1978) define liderazgo “como el proceso por el cual líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores y las motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores. La relación que les une no tiene únicamente como base el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas”

Según la consultora Rubio Navarro (2000), un liderazgo flexible ante las muchas situaciones laborales que puedan presentarse y a que a su vez garantiza un trato hacia los demás, tiende a generar un clima positivo en la empresa y permite ser coherente con la misión que debe pretender conseguir la misma.

Equipos de trabajo: Una actividad humana realizada por un conjunto de personas quienes en forma organizada se esfuerzan por proveer permanentemente al grupo de cualidades destinadas a mejorar la producción de riqueza (abundancia de cosas, cualidades o atributos excelentes).

Condiciones de trabajo: Las condiciones de trabajo van a englobar a todo aquel conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que ésta se realiza, de tal manera que van a ser estas variables las que van a permitir determinar la salud del trabajador desde la triple dimensión señalada por la Organización Mundial de la Salud (Acosta, 2011).

En consecuencia, actualmente se puede decir que las condiciones de trabajo abarcan todos aquellos elementos y circunstancias que rodean la actividad laboral, y que entre otros factores son:

- ☞ Las condiciones materiales correspondientes a la propia realización del trabajo: el esfuerzo; la fatiga; la temperatura; la ventilación, entre otros.
- ☞ Las condiciones de seguridad.
- ☞ La presencia de contaminantes en el lugar de trabajo, que a su vez pueden ser: Contaminantes de tipo físico, Contaminantes de tipo químico, Contaminantes de tipo biológico.
- ☞ Las características de la tarea, destacando su contenido psicológico y profesional, debido entre otros aspectos a su carácter repetitivo, a la monotonía, tensión y carga mental que ello puede comportar, posibilidades de comunicación, etc.
- ☞ Las características de la jornada de trabajo, entre cuyos aspectos se podrían considerar: Duración de la jornada, Distribución de horarios, Grado de flexibilidad, etc.

Calidad: Para Stoner (1996) la calidad va más allá de la creación de un producto y servicios que sean competitivos; también se refiere a hacer las cosas bien y detectar errores para corregirlos.

Con la finalidad de crear organizaciones más democráticas se ha prestado interés últimamente en la Calidad de Vida Laboral (CVL) como estrategia donde todos obtienen beneficios y gratificaciones. Esta consiste en la dirección participativa y el rediseño de la estructura, mayor cooperación enfocada en los objetivos por resultados, aumentar las tareas y reemplazar obligaciones habituales para otros niveles de organización para traspasar el poder; de esta manera habrá una mayor humanización en el trabajo, una mejor distribución del poder, responsabilidades, influencias y compromisos, habilidades y aptitudes entre sus miembros (Rodríguez, 1999).

Según Lawrence y Lorsch (citado en Kreitner and Kinicki, 1977), la integración se da cuanto a los miembros de una organización cooperan por los objetivos comunes. Esta se produce en la medida que se logre la integración de factores como políticas, normas y procedimientos establecidos, la departamentalización, comités y equipos, la capacitación en las relaciones interpersonales, individuos y grupos enlazados y mediante la jerarquía formal.

III. Marco empírico

3.1. Planteamiento del problema

En este capítulo se explicó el tipo de investigación a realizar para la búsqueda de respuesta a la pregunta de investigación que es la siguiente: ¿cómo es el clima organizacional en el CENIDA de la UNA? En nuestra institución se han hecho procesos de reforma y modernización universitaria, esfuerzos de autoevaluación institucional y estrategias de desarrollo en el marco de futuros retos de organización; sin embargo, el enfoque ha sido diferente a los estudios del clima organizacional propiamente dicho, por lo que la información sobre el mismo en el CENIDA-UNA es limitada o inexistente para ciertos aspectos del clima organizacional.

El **objetivo general** asociado al problema de investigación social de este proyecto fue la realización de un diagnóstico del clima organizacional del CENIDA de la UNA con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral y la calidad de los servicios de información.

Cómo **objetivos específicos** se plantearon los siguientes:

- Caracterizar, cualitativamente, el ambiente social que engloban las necesidades de motivación, comunicación, liderazgo, integración, calidad y satisfacción laboral que requiere el personal del CENIDA de la UNA.
- Valorar, de acuerdo a la percepción obtenida del personal del CENIDA, si las condiciones del ambiente físico del trabajo les permite cumplir de forma adecuada sus compromisos laborales.
- Identificar algunos elementos que permitan la elaboración de un plan de mejora a futuro del clima organizacional del CENIDA de la UNA.

En este mismo capítulo, se describe la unidad de análisis a través del estudio de caso. La información pertinente se recopiló por medio de encuestas y entrevistas personales. En las mismas se incluyó seis dimensiones (variables) para caracterizar el clima organizacional del CENIDA de la UNA. Por cada dimensión se redactaron varias preguntas para la medición de las dimensiones estudiadas. Igualmente se describe en este capítulo las instrucciones y pasos generales que se realizaron antes y durante la realización de las encuestas para fines de aclarar dudas durante el llenado de las mismas. Previo a la realización de los análisis se revisaron cuidadosamente las encuestas y la información en ellas plasmada.

3.2. Tipo de investigación

En esta investigación el método utilizado fue el estudio de casos simple de carácter holístico aplicándose el enfoque exploratorio, descriptivo y explicativo. La validez y la fiabilidad de los resultados se hicieron mediante la triangulación de la información que se obtuvo a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias de información, encuestas formal e informal, entre otras.

De acuerdo con Yin (2003), un estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

3.3. Variables

El clima organizacional es uno de los aspectos que más se considera en el corazón de las concepciones sobre los Sistemas de Desarrollo Humano. Quizás como ningún otro parámetro, éste define la esencia del desarrollo de las organizaciones. Por tanto se interrelaciona con los procesos de: Comunicación, estrategias, objetivos, planes de acción y de trabajo, funciones, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos,

actitudes, soluciones de problemas, creación de grupos de trabajo, gestión del tiempo; son aspectos que contemplan la vida laboral de toda organización. (Acosta, et al, 2003).

Las variables que se midieron en este estudio fueron: Liderazgo, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, trabajo de equipo, calidad del servicio y condiciones de trabajo; cada una de ellas se conceptualizan a continuación:

Liderazgo: Los empleados entienden que la dirección de la organización es dirigida hacia la visión y misión institucional.

Motivación: Es la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas. Los empleados están motivados para funcionar bien y la moral es alta.

Comunicación: La información es comunicada con eficacia y por ende los empleados creen que ellos tienen una voz en la organización. Distintas formas de comunicación entre los miembros de una organización como la camaradería, festejos, reuniones informales, almuerzos en grupos; obteniendo un mejor ambiente de trabajo.

Trabajo de equipo: Grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo en común. Los empleados claramente entienden sus funciones de trabajo y su papel dentro de la Institución.

Calidad del servicio: Los empleados están orgullosos de la calidad del servicio proporcionado por su equipo de trabajo y de la Institución.

Condiciones de trabajo: Son los factores higiénico-ambientales que debe tener el(los) trabajador(es) para el ejercicio correcto de sus funciones.

Por cada una de las variables antes descritas se plantearan una serie de preguntas con el propósito de recopilar la información pertinente de cada dimensión.

3.4. Muestra

La población objeto de estudio del CENIDA estuvo formada por veintidós personas. La distribución de las mismas de acuerdo a las áreas funcionales y la dirección se describen en el marco de referencia de la unidad de estudio.

3.5. Instrumentos de medición y técnicas

A como se mencionó anteriormente, el diagnóstico del clima organizacional en el CENIDA de la UNA se realizó a través de un Estudio de Caso con la aplicación de una *Encuesta* en base al procedimiento siguiente:

1. La Encuesta escrita se entregó a las personas que participaron en esta investigación y se les dio un tiempo prudencial para el llenado de las mismas. Igualmente se realizó entrevistas orales a personas claves de la Universidad Nacional Agraria.
2. Este instrumento se aplicó plenamente en anonimato para asegurar la confiabilidad de los resultados y en un ambiente agradable y tranquilo; con previo conocimiento por parte de los encuestados sobre el procedimiento a seguir.
3. Las variables (dimensiones) a estudiar fueron Liderazgo, Motivación, Comunicación, Trabajo de equipo, Calidad del servicio y Condiciones de trabajo. En cada una de ellas se aplicaron cinco o más ítems (enunciados) y cada ítem tuvo cinco opciones de respuesta (ver encuesta).
4. Los resultados obtenidos en la Encuesta se analizaron de forma descriptiva utilizando el programa estadístico SPSS.

3.6. Marco de referencia: Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria de la Universidad Nacional Agraria.

El 25 de mayo de 1917 por Decreto Ejecutivo se constituye la Escuela Nacional de Agricultura, en el Diario Oficial La Gaceta No. 157 que da a conocer el Reglamento Interno de la Escuela Nacional de Agricultura, mismo que estipula lo siguiente:

1. En la Escuela Nacional de Agricultura se estudiarán las asignaturas necesarias para obtener el Título de Labrador Científico, conforme a lo preceptuado en el decreto de creación del 25 de mayo último.
2. Para ingresar en la Escuela, habrá que atenerse en un todo a lo preceptuado en el citado decreto.
3. La enseñanza es completamente gratuita para los alumnos pensionados por el Gobierno. Los derechos de matrícula para todos los demás alumnos, serán los exigidos en los artículos 49 y 56 del mismo decreto. Así como los de examen y títulos correspondientes.
4. Los que no presentaren el certificado de aprobación de los cuatro primeros años de enseñanza primaria, sufrirán un examen con arreglo a lo preceptuado en el artículo 54 del Reglamento General.

El 18 de marzo de 1936, por decreto presidencial, se aprobó la Ley que reglamentó los estudios de Agricultura y Veterinaria, Ley publicada en la Gaceta No. 262, que en su Arto. 1, estipula: "Autorizar a la Secretaría de Estado en el Despacho de Instrucción Pública y Educación Física para que en lo sucesivo extienda los títulos de Perito Agrícola y Experto en Veterinaria a los alumnos de la Escuela Nacional de Agricultura de Chinandega" (La Gaceta, 1937).

El 14 de marzo de 1949 por Decreto Presidencial No. 23 oficializado en Las Gacetas No. 107 -117, se da a conocer el Reglamento General de la Escuela Nacional de Agricultura y Ganadería (ENAG), con el fin de preparar con conocimientos teóricos – prácticos a los jóvenes del país para ejercer la profesión agrícola y zootécnica. Los

alumnos debían participar en los trabajos y ocupaciones requeridas para la buena marcha de la Escuela; cuya organización tenía una concepción de explotación privada, en la que el objeto del cultivo o industria no perseguía otro fin que el de la enseñanza del alumno. La duración de los estudios era de cuatro años, y obtenían el título de Perito en Agronomía y Zootecnia.

El 9 de octubre de 1951 por Decreto Legislativo No. 25, de la Cámara de Diputados y del Senado, publicado en la Gaceta No. 224, indica: Créase la Escuela Nacional de Agricultura y Ganadería de Nicaragua, la que se instalará en un lote de terrero dentro de los límites del Departamento de Managua, con una extensión de terreno no menor de cien hectáreas (La hacienda la Calera, km12 1 carreta Norte). La Escuela funcionará bajo la dependencia del Ministerio de Agricultura y Trabajo.

El 22 de abril de 1952 por Decreto Presidencial No. 1 publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 108, se oficializa la Ley orgánica de la Escuela Nacional de Agricultura y Ganadería de Nicaragua, que en su Arto. 1, especifica dos tipos o niveles de enseñanza 1) Escuela Secundaria, de tipo vocacional; y 2) Superior o técnico (agricultura y ganadería). Además, se establece la subordinación al Ministerio de Agricultura y Trabajo”. El 13 de diciembre de 1961, por decreto presidencial emitido en el Diario Oficial “La Gaceta” No. 283, la nueva Ley Orgánica: “Reglamento, Escuela Nacional de Agricultura y Ganadería (ENAG)”, definiéndola como una institución docente de enseñanza superior, dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería, cuya misión es la de formar y preparar ciudadanos, capacitándolos para ejercer y obtener el título de Ingeniero Agrónomo; con un plan de cuatro años y medio, basado en el sistema de créditos y como de culminación de estudios una tesis. La Ley Orgánica y Reglamento de la ENAG, sufre reformas por decretos presidenciales en los años 1964 (La Gaceta No. 151) y 1966 (La Gaceta, No. 106). Posteriormente, por Acuerdo Presidencial del 25 de enero de 1968 publicado en la Gaceta No. 26, se reglamentó la ley creadora de la ENAG.

En 1970 la ENAG modificó sus planes de estudio a cinco años, tres años de estudios generales y dos años orientados a la Producción Vegetal o la Producción Animal, de acuerdo a la preferencia de los estudiantes.

El 4 de marzo de 1976 por Decreto presidencial No. 237, publicado en La Gaceta No. 58, se crea el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), delegándosele la Dirección, administración y reorganización de Escuela Nacional de Agricultura y Ganadería de Nicaragua.

En 1980 la ENAG pasó a constituirse en Facultad de Ciencias Agropecuarias (FCCA) de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN). El 7 de marzo de 1986 por Decreto presidencial No. 68, la FCCA pasa a ser el Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias (ISCA) oficializándose en La Gaceta No. 48, su Ley creadora , que en su articulado señala: “Créase el Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias, que gozará de autonomía y tendrá personalidad jurídica, patrimonio propio, duración indefinida y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, el que se regirá por esta Ley, por sus estatutos y demás reglamentaciones que se dicten al respecto. El ISCA estuvo a cargo de un Rector nombrado por el Presidente de la República quien representaba a la institución ante el Consejo Nacional de la Educación Superior (CNES) y se organizó en las Escuelas de: Producción Vegetal, Sanidad Vegetal, Producción Animal, Ciencias Forestales y Ciencias Básicas.

En el año 1986 se crearon las orientaciones de la carrera de Ingeniería Agronómica con menciones en: Ciencias Forestales y Sanidad Vegetal; en 1988 se abre la orientación en Suelos y Agua. El período 1985-1989 se caracterizó por la explosión de la matrícula de 48 a sus inicios a 1,578 estudiantes.

En el año 1986, el Instituto Superior de Ciencias Agropecuaria (ISCA), amplía su oferta académica e integra la modalidad educativa por Encuentro, para responder a las

necesidades del país de profesionalizar a los docentes de los Liceos Agrícolas, ubicados en comunidades rurales; desarrollándose así, el primer programa de educación a distancia en el país con el programa de Licenciatura en Educación Agropecuaria en el que se graduaron tres promociones. Posteriormente, se abrieron en esta modalidad, los programas de las carreras de Ingeniería Agronómica Generalista, Licenciatura en Educación y Comunicación Agropecuaria y la Licenciatura en Extensión Agraria.

El 5 de abril de 1990, se promulgó la Ley No. 89, “Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior”. Con esta Ley el ISCA pasa a constituirse en la actual Universidad Nacional Agraria (UNA), con cuatro facultades: Agronomía (FAGRO); Recursos Naturales y del Ambiente (FARENA); Educación a Distancia y Desarrollo Rural (FED-DR); y Ciencia Animal (FACA).

En el año 1998, el Consejo Universitario de la UNA en acuerdos 452, 453 y 454 define una nueva forma organizativa estructurada por facultades, las cuatro antes mencionadas, y éstas a su vez organizadas por departamentos académicos.

En el año 2000, como producto de la transformación curricular se abren nueve programas de carreras, estas son: Agronegocios, Desarrollo Rural, Recursos Naturales Renovables, Forestal, Medicina Veterinaria; Zootecnia, Sistemas de Protección Agrícola, Agrícola para el Desarrollo Sostenible y Agronomía.

En el año 2004, la UNA revisa la misión y visión institucional dando lugar a la actual y se deriva el plan estratégico de desarrollo institucional 2004- 2008.

En 1993, profesionales organizados del Municipio de Camoapa (Boaco), gestionan la creación del Centro Universitario Regional Camoapa (CURC), con el objetivo de formar

recursos humanos con capacidades para impulsar el desarrollo regional y departamental, acompañados de las universidades: UNA y UNAN-Managua.

En el año 2003, producto de un ordenamiento estructural del CURC se constituye oficialmente como Sede Regional de Camoapa de la Universidad Nacional Agraria y ofrece las carreras de: Ingeniería Agronómica, Medicina Veterinaria, Administración de Empresas con mención en Agro negocios y Licenciatura en Computación en dos modalidades de estudio presencial y por encuentros.

El 3 de Mayo de 1997, la UNA apertura la Sede Regional de Juigalpa apoyada por el Patronato pro-universidad de Chontales. La Sede, en sus inicios funcionó en las instalaciones del Liceo Agrícola de Chontales con una matrícula de 150 estudiantes, en su mayoría trabajadores del sector agrario quienes laboraban como Técnicos Agropecuarios.

En el período del 2000 al 2001 la Sede UNA Juigalpa funcionó en el Colegio “San Pablo”, a partir de octubre de 2001 es trasladada a sus instalaciones propias al Recinto “Ofiel Acuña Cruz”, donde ofrece las carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería en Zootecnia en la modalidad de estudios por encuentro.

Con el objetivo de hacer llegar los conocimientos generados por la UNA, a los productores de Carazo, el Ing. Silvio Echaverry Briceño, Profesor Emérito de la UNA, concibió la idea de una Sede de la UNA en Carazo que funcionara como una Unidad de Extensión.

Es a partir del 19 de abril del 2007 con la firma del convenio de colaboración entre la UNA y a Alcaldía de Diriamba que da inicio, oficialmente, el trabajo de extensión universitaria de la universidad en Diriamba, mismo que se venia realizando desde el año 2006.

La Sede Regional Carazo de la UNA presta servicios en distintas áreas al sector agrario, a través de talleres de capacitación, visitas de asistencia técnica, días de campo, visitas de intercambio, formulación de proyectos y trabajos de investigación científica, en función de contribuir a resolver la problemática agropecuaria de Carazo.

En marzo del 2008, El Consejo Universitario de la Universidad Nacional Agraria, a solicitud de las autoridades del Sistema Penitenciario en la sesión ordinaria No. 433, mediante el acuerdo No.1576 aprueba la apertura del Programa Universitario para Privados de Libertad (PUPL) en el Centro Penitenciario La Modelo de Tipitapa, en concordancia con: la Constitución Política de Nicaragua en su Arto 39 que establece el Sistema penitenciario como humanitario y la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior que en su Arto. 13 expresa que el acceso a las instituciones de educación superior es libre y gratuito para todos los nicaragüenses (.....) sin discriminación por razones de nacimiento, nacionalidad, credo político, raza, sexo, (.....), posición económica o condición social. El programa se inicia con una matrícula de 41 estudiantes, en la modalidad de estudios por encuentro que optaron por la carrera de licenciatura en Agronegocios.

El PUPL es una respuesta social de la universidad que contribuye para que los privados de libertad puedan acceder a una reinserción social efectiva. En el período del 2008 al 2009 la UNA se encontraba en un proceso de transformación universitaria, a partir de que el Consejo Universitario en su sesión ordinaria No.424 del 22 de octubre del 2007 mediante acuerdo 1515 aprobó impulsar dicho proceso con el propósito de generar un nuevo modelo educativo, generador de lineamientos y estrategias que contribuyan a promover cambios vinculados a los procesos académicos, pedagógicos, organizativos y normativos de la institución.

Misión y visión de la UNA

Misión

La misión de la UNA es la de ser “una institución de educación superior pública, autónoma, sin fines de lucro, que contribuye, desde la perspectiva del Compromiso Social Universitario, al desarrollo agrario integral y sostenible, y a la conservación del ambiente, mediante la formación de profesionales competentes, con valores éticos, morales y cultura ambientalista; la construcción de conocimiento científico y tecnológico; y la producción, gestión y difusión de la información.

Visión

En cuanto a su visión la UNA es una institución líder en Educación Superior Agraria, caracterizada por su calidad, eficiencia y transferencia, con impacto nacional y proyección regional e internacional en la formación de profesionales, en tanto contribuye con la generación de conocimientos científico-técnicos e innovación para el desarrollo agrario integral y sostenible.

Es reconocida por su vinculación e integración al desarrollo regional y nacional a través de programas académicos pertinentes, flexibles e innovadores que abarcan diferentes áreas del conocimiento agrario y son desarrollados en ambientes que fomentan el aprendizaje significativo, con escenarios variados y utilización de tecnologías de comunicación apropiadas para la construcción del conocimiento y el desarrollo de competencias técnicas y valores.

Hoy en día la UNA está conformada por cuatro facultades: de Agronomía, de Ciencia Animal, de Recursos Naturales y del Ambiente y de Desarrollo Rural; dieciocho unidades administrativas entre direcciones y áreas de apoyo y dos Sedes Regionales ubicadas en Camoapa y Juigalpa.

Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria

El Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria fue creado en 1984 como organismo del Ministerio de Desarrollo Agropecuario y Reforma Agraria (MIDINRA) de la República de Nicaragua, encontrándose actualmente bajo la Dirección de la Universidad Nacional Agraria.

El acervo bibliográfico del Centro está constituido por la Biblioteca de la Escuela Nacional de Agricultura y Ganadería y el Centro de Documentación del MIDINRA. El fondo bibliográfico lo constituye: libros, documentos, revistas, boletines, informes, índices, resúmenes, audio-tutoriales, tesis, bibliografías sobre las ciencias agrícolas, pecuarias y forestales. Esta información la recibe de las principales instituciones nacionales e internacionales relacionadas con la investigación, la información y la formación de recursos humanos.

El CENIDA coordina todo lo relacionado a planeación, desarrollo y operación de la Red Nacional de Información Agropecuaria (RENIDA), cuya coordinación fue iniciada a partir de 1986, con el objetivo de promover y apoyar el mantenimiento de un flujo permanente de integración, disseminación y utilización de la información y documentación que se relaciona con el sector agropecuario del país.

La RENIDA coordinaba los programas de capacitación a miembros de Instituciones de la Red con apoyo de organismos internacionales como el Organismo Italiano MOLISV y Food and Agriculture Organization (FAO) que en español significa Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Lo anterior ha permitido al CENIDA consolidarse como el centro coordinador de la Red Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (RENIDA).

Desde su fundación, el CENIDA ha desempeñado las siguientes funciones:

- Actuar como Biblioteca Universitaria Nacional, respondiendo a demandas y necesidades de la información de estudiantes, docentes e investigadores del país.
- Actuar como Sistema de información satisfaciendo las solicitudes de información de productores, investigadores, organizaciones e instituciones agrícolas y pecuarias del país.

El CENIDA es reconocido a nivel nacional e internacional como:

- Centro coordinador de la Red Nacional de Información y Documentación Agraria (RENIDA).
- Nodo Nacional AGRIS (Sistema Internacional de Información sobre Ciencia y Tecnología) de la FAO.
- Nodo Nacional para la Red de Información Bibliográfica sobre Recursos Naturales de América Central (RIBRENAC).
- Nodo en enlace para la ejecución de Proyectos de recopilación y difusión de información sobre agricultura, sector pecuario, recursos naturales y medio ambiente.

La especialidad temática del CENIDA es: Agricultura en General, Geografía e Historia, Administración y legislación, Economía, desarrollo y sociología rural, Ciencia y Producción Vegetal, Protección de plantas, Tecnología Post Cosecha y Ciencias forestales.

Actualmente el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) tiene como objetivo: contribuir al desarrollo científico-técnico del sector

agropecuario del país mediante la identificación, selección y captación de la información sobre las ciencias agropecuarias y afines para su respectivo procesamiento y diseminación.

Misión

Somos una instancia que responde a las necesidades de información de manera precisa y oportuna a fin de contribuir con el desarrollo académico, científico - técnico del sector agrario del país.

Visión

Somos un centro de información y documentación con liderazgo a nivel nacional e internacional en la gestión de la información agraria, que garantiza servicios de calidad con personal altamente calificado.

El CENIDA está estructurado de la siguiente manera:



:

La funcionabilidad organizacional presentada en el Organigrama del CENIDA se ejecuta a través de las siguientes áreas:

Departamento de Servicios Informativos: Éste cuenta con libros, documentos, CD, DVD, base de datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y del Programa para el Fortalecimiento de la Información para la Investigación (PERii), ésta última adquirida con fondos del Consejo Nacional de Universidades (CNU) de Nicaragua; además de información electrónica. Este departamento cuenta con seis miembros entre bibliotecólogos y biólogos.

Departamento de Procesos técnicos: Se encarga de seleccionar los materiales de información que aporten a la academia de la Universidad Nacional Agraria de acuerdo a las normativas y políticas de este departamento. Esta selección se enfoca en las distintas temáticas del pensum académico, incluyendo la investigación; siendo atendidos por siete profesionales titulados en las disciplinas de agronomía, biología, administración de empresas e informática. También con cursos de actualización en sistemas de información.

Hemeroteca: Esta área cuenta con base de datos de publicaciones periódicas (PUB) especializadas para encontrar revistas científicas noticas del sector agropecuario; contando con cuatro miembros entre ecólogos y biólogos.

Laboratorio de cómputo: La persona encargada de esta área imparte capacitaciones en el sistema informático para facilitar el manejo de la información de forma electrónica y con búsqueda avanzada. Además, se diseñó una plataforma virtual, la que muestra la información en línea. ¹

¹ Página WEB: www.una.edu.ni

A parte de las áreas antes mencionadas, se cuenta con la Dirección del CENIDA, en la que laboran cuatro personas: la directora, una secretaria, una conserje y un conductor

El horario de atención del CENIDA es de lunes a viernes de 8:00 AM a 9:00 PM y los sábados de 8:00 AM a 12:00 M, ofreciendo entre otros los servicios siguientes:

- ✓ Préstamos domiciliarios
- ✓ Cursos de capacitación
- ✓ Asesoría técnica en organizaciones de unidades de información
- ✓ Servicios de internet
- ✓ Boletines bibliográficos
- ✓ Venta de publicaciones científicas

Para obtener control y seguimiento en las solicitudes de los servicios antes mencionados, el CENIDA cuenta con el Reglamento de Servicios Informativos que detalla los siguientes acápite:

Derechos

- I. Todos los usuarios del CENIDA tienen derecho a hacer uso de todos los recursos y servicios de información que se ofrecen.
- II. Los usuarios internos, tienen derecho a solicitar préstamos interbibliotecarios a través del CENIDA a todas las Unidades de Información del país con las que se tienen relaciones de colaboración, respetando las políticas internas y reglamentos de cada una de dichas unidades.
- III. Los estudiantes y personal administrativo de la UNA, tienen derecho a tres materiales de información en préstamo a domicilio, por un período de cinco días con derecho a renovarlo por tres días más, si el libro no ha sido demandado y en dependencia de la cantidad de copias del mismo.

- IV. Los Docentes tienen derecho a préstamos a domicilio hasta por un máximo de seis materiales de información por un período máximo de diez días con derecho a prórroga de cinco días más y en dependencia de la cantidad de copias del tipo material. También tendrán derecho a solicitar en préstamo durante el semestre un ejemplar de la bibliografía básica de la asignatura que imparte.
- V. Los Estudiantes egresados que estén preparando tesis tendrán derecho a solicitar préstamos de libros a domicilio o en sala, previa constancia extendida por la Vice decanatura de la facultad a la que pertenece y/o Tutor, especificando el tiempo de validez de acuerdo a cronograma de elaboración de su tesis o examen de grado.
- VI. Los usuarios externos tienen derecho solamente a préstamo en sala.
- VII. Los usuarios internos tienen derecho a solicitar búsquedas bibliográficas, al menos con tres días de anticipación. En el caso de los usuarios externos, favor ver Normativa para la venta de servicios.
- VIII. Los usuarios internos tienen derecho a solicitar Solvencia de Biblioteca cuyo costo es de C\$ 15.00 (QUINCE CÓRDOBAS NETOS) o su equivalente en moneda extranjera las gestiones académicas y tramites de liquidación.

Deberes

- I. Los usuarios que hagan uso de la biblioteca CENIDA, deberán entregar sus mochilas, bolsos, cartapacios o maletas en el mueble de control de ingreso a la sala de lectura, los cuales le serán devueltos una vez concluido la consulta.
- II. Cuidar el número que se le entrega en recepción por las pertenencias dejadas en dicho sitio.
- III. Los estudiantes de la UNA, deben presentar su carnet estudiantil para hacer uso de los servicios de información.
- IV. El personal docente y administrativo de la UNA para hacer uso de los servicios de información debe presentar su carnet de trabajador activo o traer una fotografía tamaño carnet para que se le extienda el carnet del CENIDA.

- V. El personal de nuevo ingreso (docente o administrativo) debe presentar carta extendida por la Dirección de Recursos Humanos para hacer uso de los servicios de información.
- VI. Los usuarios externos deben presentar alguna identificación para hacer uso de los servicios de información.
- VII. Solicitar y hacer entrega personal de los materiales de información que requiera.
- VIII. Llenar y firmar los controles de préstamo que el CENIDA ha establecido.
- IX. Hablar en voz baja, no ingerir alimentos, no fumar, no hacer tertulias ni portar aparatos que perturben el ambiente de estudio en la sala de lectura, hemeroteca y centro de cómputo.
- X. Mostrar a la recepcionista de bolso, los materiales de información que lleva en calidad de préstamo.
- XI. Renovar y devolver puntualmente el préstamo de los materiales bibliográficos que se encuentra en su poder.
- XII. Cuidar y hacer buen uso de los materiales de información que se le presten, computadoras y otros.
- XIII. Respetar el horario de atención establecido y solicitar los servicios de información con el respeto y consideración que merece el personal de CENIDA.

Sanciones

- I. El CENIDA cobrará el valor de C\$ 5.00 (CINCO CÓRDOBAS NETOS) o su equivalente en moneda extranjera por cada día de retraso en la entrega de cada material bibliográfico prestado a domicilio, contando a partir del día siguiente a la fecha de devolución.
- II. A los usuarios reincidentes en la entrega tardía de materiales, el CENIDA se otorga el derecho de suspender el préstamo a domicilio por un período de dos meses, y si reincidiera nuevamente se le suspende préstamo por el resto del año.

- III. A los usuarios que se lleven el material sin autorización se le cobrará el valor de C\$ 10.00 córdobas o su equivalente en moneda extranjera por cada día y se le suspenderá el servicio por tres meses.
- IV. Los usuarios que pierdan el número que se le entrega al recepcionar su mochila o bolso pagarán el valor de C\$ 25.00 córdobas o su equivalente en moneda extranjera.
- V. A los usuarios que usen las computadoras de la sala de lectura y de internet para otras actividades que no sean búsquedas bibliográficas y de investigación, se les llamará la atención de manera verbal, si reinciden se le suspenderá el préstamo a domicilio por seis meses, notificándole por escrito con copia al Decano de la Facultad y Secretaría Académica para que tomen medidas sobre el caso.
- VI. El usuario que se dirija al personal del CENIDA en forma irrespetuosa, se le suspenderá el préstamo a domicilio por seis meses y se le notificará por escrito con copia al Decano de la Facultad y Secretaría Académica para que tomen medidas sobre el caso.
- VII. El usuario que se descubra que ha mutilado, rayado, etc. los materiales bibliográficos, se le suspenderá el préstamo por seis meses y deberá pagar el costo del material de información.
- VIII. El CENIDA cobrará por la pérdida de materiales bibliográficos el equivalente al costo actual, más el costo de procesamiento técnico. Además, se le suspenderá el derecho al préstamo a domicilio por el período que se estime conveniente.
- IX. El CENIDA se reserva el derecho de aplicar sanciones especiales para casos no contemplados en este reglamento.

Las áreas de responsabilidad anteriormente descritas están íntimamente relacionadas con el quehacer institucional del CENIDA, contribuyendo a su objetivo general de servicio que es contribuir al desarrollo científico-técnico del sector agropecuario del país mediante la identificación, selección y captación de la información sobre las ciencias agropecuarias y afines para su respectivo procesamiento y diseminación.

Cabe destacar que la Universidad Nacional Agraria, en su componente didáctico del Modelo Educativo, establece la gestión del conocimiento y de la información y este elemento es clave y donde el CENIDA debe jugar un rol protagónico en relación a fortalecer la gestión de la información en la UNA con una visión alternativa de organización académico-administrativa que responda a la academia y exigencia del compromiso social; además de ser retos en el nuevo contexto de la transformación universitaria en nuestra Institución.

IV.Resultados

El clima organizacional es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997), estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. Por tanto, esta investigación se enfoca en el diagnóstico del clima organizacional del Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA).

Mucho se ha escrito en la literatura especializada en ciencia de la información sobre los usuarios (clientes externos) y la atención que se le debe ofrecer en nuestras bibliotecas, a partir del análisis de sus necesidades y demandas. De igual manera, se ha escrito sobre las actitudes y formación que debe tener el nuevo profesional de la información para servirlos con eficiencia, dando respuesta a las crecientes y cambiantes necesidades de información.

Pero, ¿qué se sabe del profesional de la información actual?, ¿cómo piensan?, ¿cuáles son sus necesidades, sus motivaciones y deseos?, ¿Están motivados o no con su trabajo?, ¿Consideran a la biblioteca un buen lugar para trabajar? ¿En sus cargos hacen el mejor uso de sus habilidades? Las respuestas a dichas preguntas son parte de la presente investigación e irán surgiendo a medida que vayamos analizando los resultados.

Con relación al personal del CENIDA, el número total de trabajadores es de 22, de estos un 82% son mujeres y el 18% son varones según detalles en el cuadro N°1. Con relación al tiempo que tiene el personal de laborar en el CENIDA, el promedio general es de 16.6% observándose un mínimo y un máximo de tiempo laboral de 0.16 y 37

años de servicio, respectivamente. Información adicional con relación a la distribución del personal por rango de edades y años de servicios se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 1. Características generales de la muestra evaluada en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA).

GENERO	FRECUENCIA	RANGO DE EDADES	FRECUENCIA	AÑOS DE SERVICIO	FRECUENCIA
FEMENINO	18	18 a 25 años	0	Menos de 5 años	3
		26 a 35 años	2	6 a 10 años	0
		36 a 45 años	7	11 a 15 años	3
		46 a 55 años	6	Mas de 16 años	10
		Mas de 56 años	3	No contesto	2
MASCULINO	4	18 a 25 años	0	Menos de 5 años	2
		26 a 35 años	2	6 a 10 años	0
		36 a 45 años	1	11 a 15 años	0
		46 a 55 años	0	Mas de 16 años	2
		Mas de 56 años	1	No contesto	0

Los resultados anteriores muestran que el **36%** del personal encuestado tiene una edad comprendida entre los 36 a 45 años, seguido de un **27%** entre 46 a 55 años y finalmente un **18%** de trabajadores mayores de 56 años. En este último caso se debe tomar en cuenta el relevo generacional a corto plazo, una alternativa viable sería la jubilación por vejez.

Análisis de las dimensiones

Inicialmente se determinó la consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Este es el indicador más utilizado para este fin, a mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1 que indica

consistencia interna entre los ítems de la escala y valores próximos a 0 indica una ausencia de consistencia interna que hace referencia al grado de relación existente entre los ítems estudiados.

Los valores alcanzados para este análisis en cinco ítems fueron mayores a 0.500 y sólo un ítem obtuvo el valor a 0.391, lo cual indica una mediana homogeneidad y equivalencia de respuestas a todas las variables aplicadas a los encuestados.

Basado en los resultados del comportamiento general por dimensión evaluada presentada en la Figura N° 1, se deduce que los encuestados tienen una actitud favorable del clima organizacional del CENIDA de acuerdo a los valores de la moda los cuales oscilan entre cuatro y cinco; es decir De acuerdo o Muy bueno y Totalmente de acuerdo o Excelente, respectivamente.

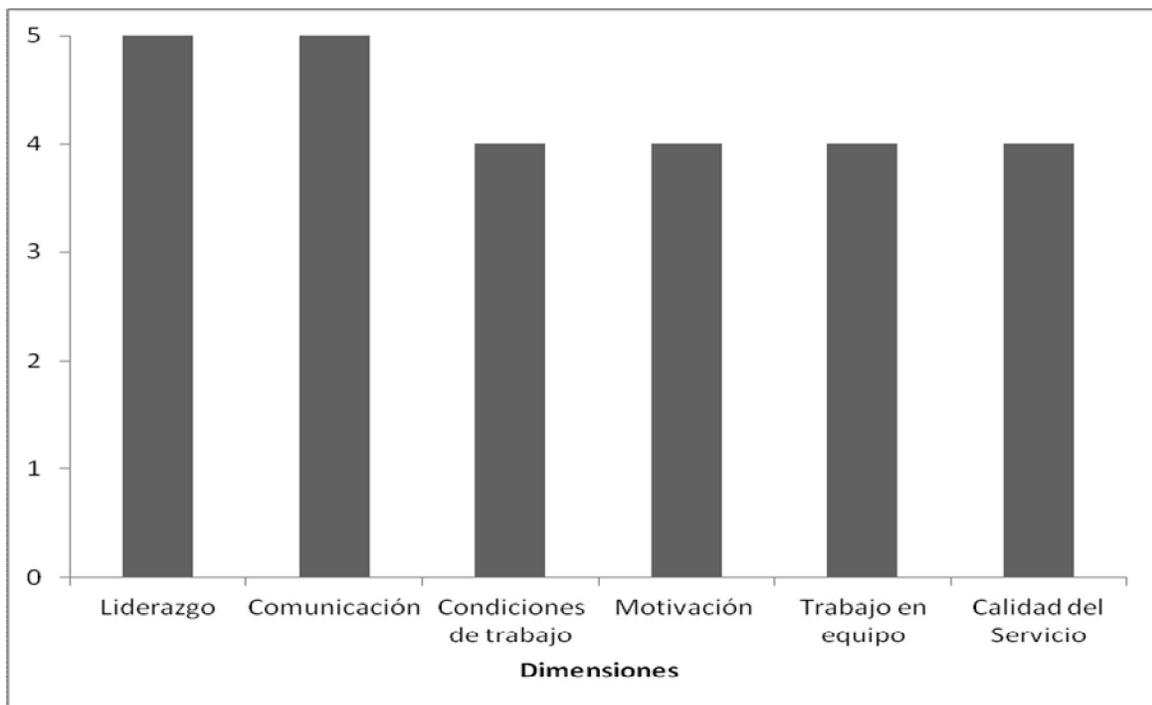


Figura N° 1. Valores de la moda general por cada dimensión estudiada del clima organización del CENIDA de la UNA.

En adelante se presentan las estadísticas descriptivas de cada una de las dimensiones, iniciando con **Liderazgo**. De acuerdo a los resultados obtenidos y que se reflejan en el cuadro N° 2, la mayoría de las personas encuestadas (65.5%) mostraron una percepción favorable de ésta dimensión. De los cinco ítems considerados en esta dimensión se destacaron dos de ellos, el primero es sobre la correlación de las funciones del trabajador de acuerdo al cargo asignado y el segundo se refiere a la proporción de la información adecuada para el desempeño laboral, los que resultaron valorados más favorablemente (Cuadro N° 2, Mo = 5).

Cuadro N° 2. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Liderazgo.

Ítems	S ²	Mo	Frecuencias de respuestas					Total
			R1	R2	R3	R4	R5	
Existe una correspondencia entre las funciones realizadas y el cargo desempeñado	1.22	5	2	0	1	0	19	22
Mi jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones sobre como llevar a cabo sus funciones	1.18	4	2	3	3	11	3	22
Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades y/o me respalda frente a mis superiores	1.23	4	2	5	4	8	3	22
Mi jefe inmediato me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis funciones	1.40	4	4	3	4	7	4	22
Mi jefe me proporciona información adecuada para realizar bien mi trabajo	0.99	5	0	2	3	7	10	22
Total	1.71	5	10	13	15	33	39	110
			Porcentaje					
			9.1	11.8	13.6	30	35.5	

S²: varianza; Mo: moda; R1: totalmente en desacuerdo; R2: en desacuerdo; R3: ni de acuerdo, ni en desacuerdo; R4: de acuerdo; R5: totalmente de acuerdo

En el cuadro N° 3 se refleja los resultados de la dimensión **Motivación**, aspecto de gran importancia para el desempeño laboral. Con relación a esta dimensión menos de la mitad (48%) de las personas encuestadas manifestaron una opinión favorable de la misma. Dentro de los seis ítems considerados dos de ellos, el de retribución económica y preocupación de las autoridades superiores por motivar al personal, resultaron más desfavorablemente evaluados de acuerdo a los valores de la moda general ($M_o = 2$). Sin embargo, a nivel interno existe una respuesta más favorable en cuanto al reconocimiento del desempeño laboral, crecimiento personal y cumplimiento de las expectativas individuales de los miembros del CENIDA ($M_o = 4$).

Cuadro N° 3. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Motivación.

Ítems	S ²	Mo	Frecuencia de respuestas					Total
			R1	R2	R3	R4	R5	
Me siento satisfecho de trabajar en el CENIDA	1.64	5	0	6	1	5	10	22
Estoy conforme con la retribución económica que recibo por las labores desempeñadas	1.39	2	6	11	2	1	2	22
Me reconocen mis buenos resultados por el desempeño laboral en el CENIDA	0.92	4	0	4	6	9	3	22
He crecido profesionalmente en esta Institución	1.34	4	2	2	6	8	3	21
He cumplido mis expectativas cuando comencé a trabajar en el CENIDA	1.16	4	1	3	4	10	3	21
Se preocupa la autoridad superior del CENIDA por motivar al personal	1.22	2	2	7	5	7	1	22
Total	1.54	4	11	33	24	40	22	130
			Porcentaje					
			8.5	25.4	18.46	30.77	16.92	

S²: varianza; Mo: moda; R1: totalmente en desacuerdo ò malo; R2: en desacuerdo ò bueno; R3: ni de acuerdo, ni en desacuerdo ò ni bueno, ni malo; R4: de acuerdo ò muy bueno; R5: totalmente de acuerdo ò excelente.

Con relación a la dimensión **Comunicación**, el 68% de las personas encuestadas expresaron que ésta es Buena o Muy Buena (cuadro N° 4). Los ítems con opiniones más favorables fueron la comunicación fluida entre el área de responsabilidad del trabajador con la dirección del CENIDA, el nivel de participación en actividades culturales o recreacionales y la importancia de las reuniones periódicas con el personal en general, según los resultados de la moda individual ($Mo = 5$).

Cuadro N° 4. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Comunicación.

Items	S ²	Mo	Frecuencia de respuestas					Total
			R1	R2	R3	R4	R5	
Existe una comunicación fluida entre mi área de responsabilidad y la Dirección del CENIDA	2.05	5	3	0	0	0	18	21
Tengo buena comunicación con la Dirección del CENIDA	1.46	4	1	4	5	6	5	21
Tengo buenas relaciones interpersonales con el resto del personal del CENIDA	1.12	4	0	5	4	9	4	22
Participo en las actividades culturales y recreacionales que la Universidad Nacional Agraria realiza	3.12	5	6	0	4	0	12	22
Las reuniones periódicas son necesarias para obtener una comunicación oportuna entre los miembros del CENIDA	1.02	5	1	0	2	1	18	22
Total	1.93	5	11	9	15	16	57	108
			Porcentaje					
			10.19	8.33	13.89	14.81	52.78	

S²: varianza; Mo: moda; R1: totalmente en desacuerdo ò malo; R2: en desacuerdo ò bueno; R3: ni de acuerdo, ni en desacuerdo ò ni bueno, ni malo; R4: de acuerdo ò muy bueno; R5: totalmente de acuerdo ò excelente.

Al analizar los resultados obtenidos de la dimensión **Trabajo de Equipo** descrito en el cuadro N° 5, se aprecia que existe una percepción favorable de esta dimensión en la mayoría de las personas encuestadas (77.3%; Mo = 4), es decir existe un buen grado de compromiso e integración de los miembros del CENIDA. Además, se sienten integrados y participes en la toma de decisiones de las áreas de trabajo a la que pertenecen y por ende de la dirección. Esto es un resultado favorable para el CENIDA, puesto que el trabajo es integral y así se cumple en parte con una de las políticas institucionales que es el impulsar el trabajo en equipo.

Cuadro N° 5. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Trabajo de Equipo.

Ítems	S ²	Mo	Frecuencias de respuestas					Total
			R1	R2	R3	R4	R5	
En mi departamento se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	1.04	4	1	1	5	10	5	22
Me siento comprometido para apoyar al resto del personal del CENIDA	0.78	4	0	3	3	13	3	22
Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes que amerite el entorno laboral	1	5	1	0	2	0	19	22
Me siento integrado en el equipo de trabajo del CENIDA	0.38	4	0	0	4	14	4	22
Participo y me involucro en la toma de decisiones de mi equipo de trabajo	1.04	4	0	3	2	9	8	22
Total	0.94	4	2	7	16	46	39	110
			Porcentaje					
			1.81	6.37	14.55	41.82	35.45	

S²: varianza; Mo: moda; R1: totalmente en desacuerdo ò malo; R2: en desacuerdo ò bueno; R3: ni de acuerdo, ni en desacuerdo ò ni bueno, ni malo; R4: de acuerdo ò muy bueno; R5: totalmente de acuerdo ò excelente.

En la evaluación de la dimensión **Calidad del servicio** (Cuadro N° 6) la percepción manifestada por la mayoría de las personas encuestadas (54%) fue favorable, principalmente en los aspectos relacionados con el tiempo requerido para las tareas asignadas, adecuada carga de trabajo y capacitación oportuna para un mejor desempeño laboral (todos los ítems mencionados presentaron una Mo = 4). El último ítem es de vital importancia para el futuro desarrollo del CENIDA.

Además de los resultados antes indicados se debe mencionar que un porcentaje significativo de las personas encuestadas (23%) no manifestaron una inclinación clara hacia uno de los extremos de la escala utilizada. Esta ambivalencia o indiferencia del grupo de personas antes señalado deben ser tomadas en cuenta para entender las razones, que pueden ser muchas, de tal actitud y buscar alternativas de solución. La situación antes mencionada fue más evidente para los ítems planes y acciones para mejorar el trabajo, y confianza y transparencia de los procesos administrativos.

Otro ítem analizado en esta dimensión que debe ser tomado en cuenta es el relacionado con el conocimiento por parte del personal del CENIDA sobre las causas que afectan el sistema de calidad. Para este ítem en particular, una buena parte de los encuestados (18 de 22) se inclinó por los extremos de las respuestas del mismo que corresponde a un grupo de 9 personas por cada uno o sea el 41% mostraron una percepción desfavorable (cuadro N° 6).

Cuadro N° 6. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Calidad del servicio.

Ítems	S ²	Mo	Frecuencias de respuestas					Total
			R1	R2	R3	R4	R5	
Existe un clima de confianza y transparencia en los procesos que se ejecutan en el CENIDA	1	3	0	3	7	7	5	22
Mi tiempo es suficiente para realizar mi trabajo habitual en el CENIDA	0.92	4	0	3	3	11	5	22
La Dirección del CENIDA cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar mi trabajo	1.06	3	1	1	8	7	4	21
Mi carga de trabajo es adecuada como miembro del CENIDA	1.38	4	1	5	5	7	4	22
Mis aspectos personales interfieren en la calidad del servicio que ofrezco en mi área de trabajo	2.36	1	9	4	2	4	3	22
Conozco las causas que afectan a nuestro sistema de calidad de servicio para nuestros usuarios	3.47	1 y 5	9	0	3	1	9	22
Considero que la calidad de la formación que he recibido de la Institución es correcta en cuanto a capacitación oportuna para mejorar el desempeño de mis funciones	0.96	4	1	4	7	8	1	21
Total	1.72	4	15	20	35	45	37	152
			Porcentaje					
			9.87	13.16	23.03	29.61	24.34	

S²: varianza; Mo: moda; R1: totalmente en desacuerdo; R2: en desacuerdo; R3: ni de acuerdo, ni en desacuerdo; R4: de acuerdo; R5: totalmente de acuerdo

La última dimensión considerada en esta investigación fue **Condiciones de Trabajo** (cuadro N° 7). Los resultados reflejan que la mayoría de las personas encuestadas (57%) consideran que las condiciones de trabajo son “Muy Buenas” o “Excelentes”, es decir mostraron una percepción favorable. No obstante, un grupo de personas representó el 27.2% que no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se debe considerar esta opinión en los ítems de esta dimensión.

Cuadro N° 7. Estadísticos descriptivos y frecuencias de respuestas por cada ítem y en general dentro de la dimensión Condiciones de trabajo.

Items	S ²	Mo	Respuestas					Total
			R1	R2	R3	R4	R5	
Las condiciones físicas de mi puesto de trabajo son adecuadas	0.78	4	0	5	7	9	1	22
Para el desempeño de mis labores cotidianas, el ambiente higiénico-sanitario de trabajo es adecuado	1.20	3	1	3	9	5	4	22
El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con lo que cuento para realizar bien mi trabajo es suficiente	0.92	4	1	2	4	13	2	22
Las herramientas y el equipo informático con el que trabajo es apropiado	0.59	4	0	2	4	14	2	22
Total	0.87	4	2	12	24	41	9	88
			Porcentaje					
			2.27	13.6	27.2	46.6	10.2	

S²: varianza; Mo: moda; R1: mala; R2: buena; R3: ni buena, ni mala; R4: muy buena; R5: excelente

En base a los resultados analizados sobre el clima organizacional del Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA) se puede deducir, de manera general, que existe un buen liderazgo y comunicación con una alta integración entre los miembros del equipo de trabajo lo que ha conllevado a prestar un servicio con calidad para la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Sin embargo, no puede decirse lo mismo con relación a la dimensión motivación ya que una buena parte de los encuestados (52%) mostró una percepción desfavorable o indecisa; esto último también aplica para la dimensión condiciones de trabajo con un 43% de respuesta entre desfavorables o indiferentes.

V. Discusión

El problema planteado al iniciar esta investigación fue el siguiente: ¿Cómo es el clima organizacional en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria de la Universidad Nacional Agraria?; además se plantearon como objetivos específicos el caracterizar el ambiente social y las condiciones del ambiente físico del trabajo. Para el logro de estos objetivos se decidió recopilar información con relación a la percepción que el personal de CENIDA pudiera tener a seis variables o dimensiones que son: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Trabajo de equipo, Calidad del servicio y Condiciones de trabajo. Dentro de cada dimensión se consideraron varios ítems cada uno con cinco opciones de respuestas de acuerdo a la escala tipo Likert.

En el desarrollo del Marco Teórico (capítulo II) de esta investigación se pudo apreciar que existen varias definiciones del clima organizacional. Por lo tanto, para nuestro análisis nos apegamos a la definición siguiente del clima organizacional: La percepción compartida por los miembros de una organización, o por un grupo de ellos, construida a través de su interacción acerca de las características de la estructura organizativa, los sistemas que utiliza, los procesos que se desarrollan y los resultados que se obtienen y que es capaz de generar en el personal que trabaja en ella, diferentes reacciones emocionales y conductuales.

Contestando a nuestra pregunta de investigación se puede decir que, en términos generales, el personal del CENIDA tiene una percepción favorable del clima organizacional, es decir que las actividades se llevan a cabo en el marco de la visión y misión de dicha unidad (liderazgo), existe, en lo general motivación en el personal para la realización de sus funciones aunque algunos aspectos deben ser mejorados, existe una comunicación aceptable en donde el personal tiene derecho a expresarse, hay claridad en las funciones a realizar en el grupo (trabajo de equipo), se considera que

brindan un buen servicio a sus usuarios y que cuentan con buenas condiciones de trabajo.

Lo anterior, es un análisis general basado en estadísticas descriptivas que permitieron resumir la información para su mejor interpretación. Un análisis más detallado de los ítems por dimensión reveló que para ciertos aspectos existe una percepción desfavorable siendo ellos remuneración salarial y la poca preocupación de las autoridades superiores de la UNA en motivar al personal del CENIDA. De acuerdo con Gary (1993), los líderes buscan soluciones de manera superficial y rápida, pero no analizan la influencia que tiene el clima organizacional para el bienestar y desarrollo de sus trabajadores y de la propia organización. El ambiente de trabajo incluye estructura, estilos de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas que ejercen influencia en el comportamiento y desempeño de los individuos de una organización.

Un aspecto importante a tomar en cuenta es la percepción de varias personas que no estaban de acuerdo ni en desacuerdo con la información solicitada. Según los resultados obtenidos entre 13.6 y 27% de las personas encuestadas escogieron la opción antes mencionada. Estamos conscientes que tal percepción puede ser debido a la ambigüedad en la redacción de los ítems, esto desde luego es mi responsabilidad directa. Otra posibilidad es la indiferencia de las personas mostrando una actitud apática al entorno y la última posibilidad es que dicha opción sea irrelevante para conocer la apreciación de los miembros con relación a determinado ítem, tal y como lo sugiere Hernández *et al* (2001) en su artículo: Escalas de respuestas tipo Likert ¿es relevante la alternativa "Indiferente"?

La actitud de indiferencia puede ser debido al clima organizacional que ha imperado durante años en esta unidad y dado que este es el primer diagnóstico realizado del mismo, resulta difícil proponer causas. No obstante lo anterior, es necesario profundizar

más en este aspecto para encontrar posibles causas de la apatía para determinados ítems manifestada por algunos trabajadores.

De los resultados y discusión antes realizados podemos derivar algunos elementos que deben ser considerados en un plan de mejora del clima organizacional del CENIDA de la UNA. Entre ellos mencionamos los siguientes:

1. Elaboración de una estrategia que permita un mayor involucramiento de las autoridades superiores en el quehacer del CENIDA de tal forma que el personal de dicha unidad de estudio sienta que su labor es valorada (moral y económicamente), apoyada y divulgada.
2. Creación de una estrategia para conocer las posibles causas de indiferencia en aspectos relacionados con el clima organizacional que ciertas personas del CENIDA dejaron entrever en las encuestas realizadas. Lo anterior implica desde luego, la búsqueda de solución a la situación mencionada
3. Desarrollo, de manera conjunta con la dirección y personal del CENIDA, de un plan de capacitación dirigido al fortalecimiento del crecimiento humano con temas relacionados a integración personal y motivacional.
4. Incorporación en el plan estratégico del CENIDA 2012 – 2016 el tema relacionado sobre el Clima Organizacional, considerando los resultados del presente estudio como de línea base.

VI. Conclusiones

Para comenzar a describir este acápite, es importante mencionar que primeramente se ajusto el instrumento a aplicar a los entrevistados de acuerdo a las consideraciones de la directora del CENIDA e información de la unidad en estudio, luego se hizo entrega del instrumento al trabajador brindando generalidades del mismo y por último se recepciono las encuestas debidamente llenadas por los trabajadores y fueron procesadas en el programa estadístico SPSS (versión 20), identificándose las siguientes conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos y los objetivos planteados durante el desarrollo de esta investigación:

- ✓ Existe un buen liderazgo en cuanto a la definición clara de la funcionabilidad de los trabajadores en su desempeño laboral e información proporcionada para la misma. Esta dimensión es fortalecida por la actitud abierta muy positiva del jefe inmediato hacia los trabajadores con respecto a escuchar sus opiniones y puntos de vistas.
- ✓ El personal del CENIDA muestra una baja motivación porque sienten que no se le otorgan una retribución económica equitativa a su competencia y la poca preocupación de las autoridades superiores hacia el personal. Sin embargo, hay una respuesta más favorable por sentirse que han cumplido sus expectativas laborales y personales.
- ✓ La comunicación es fluida entre las áreas de responsabilidad del trabajador con la dirección del CENIDA. El alto nivel de participación en actividades culturales o recreacionales y la importancia de las reuniones periódicas con el personal mejora los sistemas formales e informales de comunicación.

- ✓ Se fomenta grandemente el trabajo de equipo con un buen grado de compromiso e integración de los miembros del CENIDA. Así mismo, se sienten participes en la toma de decisiones de las áreas de trabajo a la que pertenecen y por ende de la dirección, siendo una de las políticas institucionales más importante en el ámbito laboral.

- ✓ La calidad de servicio brindada en el CENIDA es muy buena, porque los aspectos relacionados con el tiempo requerido, la carga de trabajo y capacitación oportuna son adecuadas para el trabajador en su desempeño laboral.

- ✓ Las Condiciones de Trabajo son muy buenas y hasta excelentes según la percepción favorable de los trabajadores del CENIDA.

- ✓ Un porcentaje significativo de las personas encuestadas manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con algunos ítems de las dimensiones Condiciones de Trabajo y Calidad de Servicio.

VII. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones antes expuestas en este proyecto de investigación, se puede recomendar lo siguiente:

- ☞ Compartir los resultados obtenidos en este proyecto de investigación social con los miembros del equipo del CENIDA de la UNA.
- ☞ Iniciar, con ellos, la elaboración del plan de mejora del clima organizacional del CENIDA retomando los elementos descritos en la discusión.
- ☞ Crear en el CENIDA la línea base con información del clima organizacional recopilada en el presente estudio, a fin de darle el seguimiento futuro y apreciar, en el tiempo, la evolución del mismo.

VIII. Bibliografía consultada

Acosta, A., J. (2011) Apuntes de asignatura: Técnicas de dirección de equipos de trabajo. Curso de Maestría en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento. 188 pág.

Babbie, (1999) citado en la tesis sobre Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa. La problemática de los recursos humanos en la empresa. Clima laboral. Junio 6, 2008. www.albertinator.wordpress.com

Brunet (2004) y Goncalves, (2000) citados por Loyo Q., J. y López G., M. Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso. Gestión y estrategia. Universidad Autónoma de Madrid (UAM-A).

Brunet, L. (1987) citado por Sánchez V., G., (2006) Clima organizacional: Desarrollo y validación de un instrumento de medición. Trabajo de tesis. Universidad de las Américas Puebla, México.

Castro, M., E. (2010) El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Revista Nacional de Administración. Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Pág. 31 – 54.

Escat, M. 2007. Medición del clima organizacional. Disponible en: <http://www.arearh.com/rrhh/medicionclima.htm>. Visitado: 16 Julio de 2012

García B., R.; González S., J. y Journet M., J. Material elaborado en el marco de la Convocatoria de Innovación del 2010 de la Vicerrectoría de Convergencia Europea. Universidad de Valencia.

García, S., M., (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation. Cali, Colombia.

Hodgetts (1986) Clima organizacional. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> Visitado el 05 de julio 2012.

Litwin and Stringer, (1968) citado por Sánchez V., G., (2006) Clima organizacional: Desarrollo y validación de un instrumento de medición. Trabajo de tesis. Universidad de las Américas Puebla, México.

Méndez (2006) citado por García, S., M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, Colombia, 42: 43-61.

Méndez, C. (2004) citado por Delgado, T. N., (2006) Diagnóstico sobre las preferencias del clima de los bibliotecarios universitarios: El caso de las universidades de Sao Paulo y Antioquía Revista Interamericana de Bibliotecología .Vol. 29, No. 2, p 99-117.

Navarro, R. E. y García A. (2007). Clima y compromiso organizacional Málaga: Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. Recuperado el 15 de agosto 2012: www.eumed.net/libros/2007c/340/

Programa Mission COPEME (2009) Medición del clima organizacional. Perú. 1era. Edición, 22 pág.

Sediles J., A. y Bonilla, K. (1996). Estrategia de desarrollo del Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA). Universidad Nacional Agraria (UNA), 1996.

Somarriba R., C., et al (2010). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Universidad Nacional Agraria (UNA). Managua, Nicaragua. 43 pág.

Talavera I., A. (2004). Tesis: Clima laboral. Los recursos humanos en la Empresa. Visitado el 05 de junio del 2012 de, http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/talavera_i_a/portada.html

Yin, R., (1994) citado por Yacuzzi, E. El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA).

IX. Anexos

7.1. Modelo de encuesta a aplicar

Información general

SEXO: Femenino ____ Masculino: ____ Tiempo de laborar _____

EDAD: Entre 18 a 25 años ____ Entre 26 a 35 años ____ Entre 36 a 45 años ____

Entre 46 a 55 años ____ De 56 años a más ____

DIMENSION: LIDERAZGO

- a) Existe una correspondencia entre las funciones realizadas y el cargo desempeñado

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------	---------------------------------------

- b) Mi jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones sobre como llevar a cabo sus funciones

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

- c) Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades y/o me respalda frente a mis superiores

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

- d) Mi jefe inmediato me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis funciones

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

e) Mi jefe me proporciona información adecuada para realizar bien mi trabajo

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO,NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	--------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

DIMENSION: **MOTIVACION**

a) Me siento satisfecho de trabajar en el CENIDA

<input type="text"/>	EXCELENTE	<input type="text"/>	MUY BUENO	<input type="text"/>	NI BUENO NI MALO	<input type="text"/>	BUENO	<input type="text"/>	MALO
----------------------	-----------	----------------------	-----------	----------------------	---------------------	----------------------	-------	----------------------	------

b) Estoy conforme con la retribución económica que recibo por las labores desempeñadas

<input type="text"/>	EXCELENTE	<input type="text"/>	MUY BUENO	<input type="text"/>	NI BUENO NI MALO	<input type="text"/>	BUENO	<input type="text"/>	MALO
----------------------	-----------	----------------------	-----------	----------------------	---------------------	----------------------	-------	----------------------	------

c) Me reconocen mis buenos resultados por el desempeño laboral en el CENIDA

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO,NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	--------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

d) He crecido profesionalmente en esta Institución

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO,NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	--------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

e) He cumplido mis expectativas cuando comencé a trabajar en el CENIDA

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO,NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	--------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

f) Se preocupa la autoridad superior del CENIDA por motivar al personal

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

a) Existe una comunicación fluida entre mi área de responsabilidad y la Dirección del CENIDA

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------------

b) Tengo buena comunicación con la Dirección del CENIDA

<input type="text"/>	EXCELENTE	<input type="text"/>	MUY BUENO	<input type="text"/>	NI BUENO NI MALO	<input type="text"/>	BUENO	<input type="text"/>	MALO
----------------------	-----------	----------------------	-----------	----------------------	---------------------	----------------------	-------	----------------------	------

c) Tengo buenas relaciones interpersonales con el resto del personal del CENIDA

<input type="text"/>	EXCELENTE	<input type="text"/>	MUY BUENO	<input type="text"/>	NI BUENO NI MALO	<input type="text"/>	BUENO	<input type="text"/>	MALO
----------------------	-----------	----------------------	-----------	----------------------	---------------------	----------------------	-------	----------------------	------

d) Participo en las actividades culturales y recreacionales que la Universidad Nacional Agraria realiza

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------	------------------------------------

e) Las reuniones periódicas son necesarias para obtener una comunicación oportuna entre los miembros del CENIDA

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------	------------------------------------

DIMENSION: TRABAJO DE EQUIPO

a) En mi departamento se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

b) Me siento comprometido para apoyar al resto del personal del CENIDA

<input type="text"/>	EXCELENTE	<input type="text"/>	MUY BUENO	<input type="text"/>	NI BUENO NI MALO	<input type="text"/>	BUENO	<input type="text"/>	MALO
----------------------	-----------	----------------------	-----------	----------------------	---------------------	----------------------	-------	----------------------	------

c) Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes que amerite el entorno laboral

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------	------------------------------------

d) Me siento integrado en el equipo de trabajo del CENIDA

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

e) Participo y me involucro en la toma de decisiones de mi equipo de trabajo

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

DIMENSION: CALIDAD DEL SERVICIO

a) Existe un clima de confianza y transparencia en los procesos que se ejecutan en el CENIDA

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	--------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

b) Mi tiempo es suficiente para realizar mi trabajo habitual en el CENIDA

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

c) La Dirección del CENIDA cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar mi trabajo

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

d) Mi carga de trabajo es adecuada como miembro del CENIDA

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

e) Mis aspectos personales interfieren en la calidad del servicio que ofrezco en mi área de trabajo

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

f) Conozco las causas que afectan a nuestro sistema de calidad de servicio para nuestros usuarios

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------	------------------------------------

g) Considero que la calidad de la formación que he recibido de la Institución es correcta en cuanto a capacitación oportuna para mejorar el desempeño de mis funciones

<input type="text"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>	DE ACUERDO	<input type="text"/>	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	TOTALMENTE EN DESACUERDO
----------------------	--------------------------	----------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------	----------------------	--------------------------------

DIMENSION: CONDICIONES DE TRABAJO

a) Las condiciones físicas de mi puesto de trabajo son adecuadas

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	MUY BUENA	<input type="checkbox"/>	NI BUENA NI MALA	<input type="checkbox"/>	BUENA	<input type="checkbox"/>	MALA
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	---------------------	--------------------------	-------	--------------------------	------

b) Para el desempeño de mis labores cotidianas, el ambiente higiénico-sanitario de trabajo es adecuado

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	MUY BUENA	<input type="checkbox"/>	NI BUENA NI MALA	<input type="checkbox"/>	BUENA	<input type="checkbox"/>	MALA
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	---------------------	--------------------------	-------	--------------------------	------

c) El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con lo que cuento para realizar bien mi trabajo es suficiente

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	MUY BUENA	<input type="checkbox"/>	NI BUENA NI MALA	<input type="checkbox"/>	BUENA	<input type="checkbox"/>	MALA
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	---------------------	--------------------------	-------	--------------------------	------

d) Las herramientas y el equipo informático con el que trabajo es apropiado

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	MUY BUENA	<input type="checkbox"/>	NI BUENA NI MALA	<input type="checkbox"/>	BUENA	<input type="checkbox"/>	MALA
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	---------------------	--------------------------	-------	--------------------------	------