



CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**GESTION DEL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR DE TEGUCIGALPA.**

SUSTENTADO POR:

ILIANA YASMIN BUSTILLO VELASQUEZ

KATHIA MELISSA VALERIANO CROZIER

NESTOR ALFONSO ROMERO ROSALES

PREVIA INVESTIDURA AL TITULO DE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE, 2022

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
CEUTEC**

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

JEFE ACADÉMICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAROL IVONNE TURCIOS MARTÍNEZ

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE, 2022

**GESTION DEL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR DE TEGUCIGALPA.**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR: ROLANDO ARTURO CACERES MORENO

TERNA EXAMINADORA:

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE, 2022

DERECHOS DE AUTOR

ILIANA YASMIN BUSTILLO VELASQUEZ

KATHIA MELISSA VALERIANO CROZIER

NESTOR ALFONSO ROMERO ROSALES

Todos los derechos son reservados.

DEDICATORIA

A Dios primero dedico este proyecto de graduación, que me ha dado la fuerza necesaria para culminar con éxitos esta etapa tan importante en mi vida, que me ha guiado en cada una de mis decisiones. A mis padres que siempre me han apoyado y animado para seguir a delante en especial a mi mamá que es mi ejemplo a seguir y siempre me ha brindado su ayuda para no darme por vencida, a mi esposo que a lo largo de esta carrera siempre estuvo a mi lado dándome su apoyo incondicional, a cada uno amigos que estuvieron siempre apoyándome moralmente en cada etapa de mi carrera.

Iliana Yasmin Bustillo Velásquez

Dedico primeramente este logro a nuestro padre celestial, por darme la oportunidad de poder alcanzar este gran sueño satisfactoriamente, ha sido un largo proceso y agradezco por haberme dado la fuerza para seguir adelante y lograr sobrellevar con sabiduría cada obstáculo que se presentó. Así mismo dedico mi logro a mi familia, por su paciencia y por siempre brindarme el apoyo necesario que he requerido para poder llegar hasta la culminación del mismo y a todas aquellas personas que de alguna manera formaron parte de este arduo proceso.

Kathia Melissa Valeriano Crozier

Este informe está dedicado a mi madre Ondina Rosales que siempre ha estado a mi lado dándome el impulso necesario para lograr esta meta tan importante en mi vida, gracias a ella por confiar en mí, ahora este logro también es suyo. De la misma manera está dedicado a mi hermana Bárbara Romero y a mi esposa Ixsy Fajardo por brindarme el apoyo para continuar con mis estudios que de una u otra manera me apoyaron cuando requería de tiempo para mis horas de estudio y así presenciar mis clases, por siempre estar pendientes para apoyarme en cualquier dificultad que se me presentara en el camino.

Al Licenciado Rolando Arturo Cáceres Moreno, por guiarnos y brindarnos su tiempo y dedicación para este proyecto, brindándonos su experiencia y capacidad para concretar el mismo.

Néstor Alfonso Romero Rosales

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios porque ha sido nuestra guía en cada uno de los procesos, brindándonos salud, paciencia y ante todo sabiduría.

Nuestro agradecimiento indudablemente para el Centro Universitario Tecnológico(CEUTEC) y a cada una de las personas involucradas en nuestro proceso de formación, como docentes que, con su gran conocimiento y arduo trabajo, no transmitieron los conocimientos necesarios para culminar con éxito y lograr ser profesionales competentes. Así mismo nuestro agradecimiento al Lic. Rolando Arturo Cáceres Moreno, ya que también ha sido una parte fundamental de este proceso siendo guía en esta última etapa, por su dedicación, su apoyo y paciencia para alcanzar la meta.

Iliana Yasmin Bustillo Velásquez

Kathia Melissa Valeriano Crozier

Nestor Alfonso Romero

RESUMEN

El presente informe presenta la investigación que se obtuvo sobre la gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior en Tegucigalpa. Esta investigación fue en diferentes etapas con el objetivo principal, conocer cómo se gestiona el clima laboral en estas instituciones a través de diferentes variables como el liderazgo, los reconocimientos brindados a los empleados por su buen desempeño, organización y estructura de la empresa, la motivación, la cooperación y apoyo y autonomía; Con el fin de identificar si la gestión del clima laboral en la institución de educación promueve cada una de estas variables. Esta investigación fue de manera cuantitativa y cualitativa donde nos basamos en buscar información a través de encuestas y entrevista; De una población de 7,193 empleados, el número de muestras debía ser igual o mayor a 261. Con las encuestas se logró identificar como está el clima laboral actualmente en las instituciones; El liderazgo fue considerado uno de los grandes atributos para lograr un clima laboral y que el empleado a través de la motivación puede lograr una mejor productividad, así mismo muchos se consideran que tienen muy buena comunicación en sus áreas de trabajo y que son evaluados de manera equitativa y conforme a sus actividades. Esta investigación nos muestra que actualmente la gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior en Tegucigalpa, tiene a sus empleados conformes en sus áreas laborales, sin embargo, se debe realizar una revisión en las políticas de incentivos donde en su mayoría de los encuestados votaron a favor de incentivos económicos como instrumento para promover la motivación a los empleados.

Índice

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2.1	Antecedentes.....	4
2.2	Enunciado/Definición del Problema	7
2.3	Preguntas de investigación	9
2.4	Hipótesis y/o Variables de Investigación.....	10
2.5	Justificación	11
2.6	Delimitación de la Investigación	12
III.	OBJETIVOS.....	12
3.1	Objetivo General	13
3.2	Objetivos Específicos	13
IV.	MARCO TEORICO	14
4.1.1	Macro entorno	14
4.1.1.1.	Factores Políticos	15
4.1.1.2.	Factores económicos	17
4.1.1.3.	Factores Sociales	18
4.1.1.4.	Factores Tecnológicos.....	20
4.1.2.	Micro entorno.....	21
	Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	23
4.1.1	Rivalidad entre competidores	23
4.1.2	Amenazas de nuevos competidores.....	24
4.1.3	Poder de negociación de los proveedores	25
4.1.4	Poder de negociación de los clientes	25
4.1.5	Amenazas de ingresos de productos sustitutos	26
4.2	Teorías de sustento.....	27
4.2.1	La teoría de la motivación de Maslow.....	27
4.2.2	Teorías Situacionales Del Liderazgo	30
4.2.3	La Teoría De La Contingencia.....	36
4.2.4	Teoría de Sistemas	42
	La organización como sistema abierto	43
4.3	Conceptualización	45
4.3.1	Clima Laboral	45

4.3.2	Liderazgo	46
4.3.3	Motivación	47
4.3.4	Cooperación y apoyo.....	47
4.3.5	Reconocimiento	47
4.3.6	Organización y estructura	47
4.3.7	Transparencia y equidad.....	47
4.3.8	Autonomía	47
V.	METODOLOGÍA / PROCESOS	47
5.1.	Enfoque y Métodos	47
5.1.1	Enfoque.....	48
5.1.1.2	Alcance de la investigación	49
5.1.1.3	Diseño de la Investigación	49
5.1.2	Métodos.....	50
5.2	Población y Muestra	56
5.2.1	Población.....	56
5.2.1.1	Marco Muestral.....	57
5.2.1.2	Justificación Método Maestral.....	58
5.2.2	Muestra	58
5.3	Unidad de Análisis y respuesta	60
5.3.1	Unidad de Análisis	60
5.4	Técnicas e instrumentos aplicados.....	60
5.4.1	Instrumentos.....	60
5.4.2	Cuestionario.....	60
5.4.3	Entrevista.....	62
5.5	Fuentes de información.....	62
5.5.1	Fuentes primarias	62
5.5.2	Fuentes Secundarias	62
5.6	Cronología del trabajo.....	62
VI.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	63
	<i>Tabla 6.1: Población por género.....</i>	<i>64</i>
	<i>Gráfico 6.1 Población por género.....</i>	<i>64</i>
	<i>Tabla 6.2: Área de Trabajo</i>	<i>65</i>
	<i>Gráfico 6.2 Población por área de trabajo</i>	<i>65</i>
	<i>Tabla 6.3: Antigüedad Laboral.....</i>	<i>66</i>

<i>Gráfico 6.3 Antigüedad Laboral</i>	66
6.2 Datos de medición de variables	66
Liderazgo	66
<i>Tabla 6.4: Liderazgo</i>	66
<i>Gráfico 6.4 Liderazgo</i>	67
<i>Tabla 6.5: Liderazgo</i>	67
<i>Gráfico 6.5 Liderazgo</i>	68
<i>Tabla 6.6: Liderazgo</i>	68
<i>Gráfico 6.6 Liderazgo</i>	69
<i>Tabla 6.7: Liderazgo</i>	70
<i>Gráfico 6.7 Liderazgo</i>	70
<i>Tabla 6.8 Motivación</i>	71
<i>Gráfico 6.8 Motivación</i>	71
<i>Tabla 6.9: Motivación</i>	72
<i>Gráfico 6.9 Motivación</i>	72
<i>Tabla 6.10 Motivación</i>	73
<i>Gráfico 6.10 Motivación</i>	73
<i>Tabla 6.11 Motivación</i>	74
<i>Gráfico 6.11 Motivación</i>	74
<i>Tabla 6.12: Cooperación y Apoyo</i>	75
<i>Gráfico 6.12 Cooperación y Apoyo</i>	75
<i>Tabla 6.13 Cooperación y Apoyo</i>	76
<i>Gráfico 6.13 Cooperación y Apoyo</i>	76
<i>Tabla 6.14 Cooperación y Apoyo</i>	77
<i>Gráfico 6.14 Cooperación y Apoyo</i>	77
<i>Tabla 6.15 Cooperación y Apoyo</i>	78
<i>Gráfico 6.15 Cooperación y Apoyo</i>	78
<i>Tabla 6.16 Cooperación y Apoyo</i>	79
<i>Gráfico 6.16 Cooperación y Apoyo</i>	79
<i>Tabla 6.17 Cooperación y Apoyo</i>	80
<i>Gráfico 6.17 Cooperación y Apoyo</i>	80
<i>Tabla 6.18: Reconocimiento</i>	81
<i>Gráfico 6.18: Reconocimiento</i>	81
<i>Tabla 6.19 Reconocimiento</i>	82

<i>Gráfico 6.19: Reconocimiento</i>	82
<i>Tabla 6.20 Reconocimiento</i>	83
<i>Gráfico 6.20: Reconocimiento</i>	83
<i>Tabla 6.21: Reconocimiento</i>	84
<i>Gráfico 6.21: Reconocimiento</i>	84
<i>Tabla 6.22 Organización</i>	85
<i>Gráfico 6.22 Organización</i>	85
<i>Tabla 6.23 Organización</i>	85
<i>Gráfico 6.23. Organización</i>	86
<i>Tabla 6.24 Organización</i>	86
<i>Gráfico 6.24 Organización</i>	87
<i>Gráfico 6.25 Transparencia y Equidad</i>	88
<i>Tabla 6.26 Transparencia y Equidad</i>	89
<i>Gráfico 6.26: Transparencia y Equidad</i>	89
<i>Tabla 6.27 Transparencia y Equidad</i>	90
<i>Gráfico 6.27: Transparencia y equidad</i>	90
<i>Tabla 6.28 Transparencia y Equidad</i>	91
<i>Gráfico 6.28 Transparencia y Equidad</i>	91
<i>Tabla 6.29 Transparencia y Equidad</i>	92
<i>Gráfico 6.29: Transparencia y Equidad</i>	92
<i>Tabla 6.30 Autonomía</i>	93
<i>Gráfico 6.30: Autonomía</i>	93
<i>Tabla 6.31 Autonomía</i>	94
<i>Gráfico 6.31Autonomia</i>	94
<i>Tabla 6.32 Autonomía</i>	95
<i>Gráfico 6.32 Autonomía</i>	95
VII. CONCLUSIONES	106
VIII. RECOMENDACIONES	108
IX. BIBLIOGRAFÍA	109
X. ANEXOS	112

I. INTRODUCCIÓN

El presente informe, es sobre el estudio de la gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior en Tegucigalpa, donde se realizó por diferentes etapas donde conocimos aspectos importantes sobre la investigación. El documento se presentó por capítulos, de manera ordenada para una mejor comprensión.

Capítulo II. Este capítulo se muestra los antecedentes, como estudios previos del tema de investigación. También encontramos el Planteamiento del problema, en cual se explica el problema objeto de estudio, porque se ha decidido investigar este tema y que queremos lograr con la investigación. En este mismo espacio se encuentran las preguntas de investigación de las cuales se dará respuesta mediante el proceso de investigación y consultas. También contiene las variables de investigación como el liderazgo, motivación, cooperación y apoyo, reconocimientos, organización y estructura, transparencia y equidad y la autonomía. La justificación, la razón por la cual se realiza el estudio. Y Finalmente, está la delimitación de la investigación, considerando los aspectos geográficos, temporal y la clasificación.

Capítulo III. En este capítulo se encuentra el objetivo general; la idea principal de lo que se quiere lograr en la investigación. Los objetivos específicos, el que se debe concretar para alcanzar el objetivo general.

Capítulo IV. Se presenta el marco teórico, que contiene todo el apoyo teórico, las fuentes primarias que guiara la investigación, donde plantea de la situación actual, así como el macro entorno: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos. En este mismo apartado está el micro entorno, donde se consideran las teorías de Porter como las áreas de rivalidad entre las empresas, así como el poder de negociación de los clientes, como el de los proveedores, las amenazas de nuevos competidores y las amenazas ante nuevos productos sustitutos. También encontramos las teorías de sustento, tales como:

La teoría de la motivación de Maslow; esta teoría se basa en las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano, tales como: las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima, las necesidades de autorrealización.

Teorías Situacionales Del Liderazgo; la cual relaciona el liderazgo con tres fuerzas tales como: Las fuerzas del líder, las de los subordinados y las de la situación y muestra como un líder elige pautas para lograr un buen liderazgo según cada situación.

La Teoría De La Contingencia; Basado en algo que puede suceder o no, donde todo es relativo y menciona que hay una gran relación entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas.

Teoría de Sistemas; La cual menciona acerca del entorno organizacional y los sistemas que representan la realidad.

También en el capítulo IV se encuentra la conceptualización de cada variable de estudio: Liderazgo, Motivación, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, Transparencia y equidad, y Autonomía.

Capítulo V. En este capítulo se encuentra: metodología y procesos; los cuadros de congruencia y metodología, conteniendo el objetivo general, objetivos específicos, las preguntas de la investigación. También se encuentra la tabla de operación de variables, donde se detallan las variables independientes y la definición de cada una; Los indicadores y las preguntas que contienen el cuestionario o instrumento de consulta. Siguiendo el orden se encuentra el alcance de la investigación, el cual es de carácter descriptivo, ya que el objetivo es conocer la gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior en Tegucigalpa. En el mismo capítulo se detalla la población y muestra, las técnicas e instrumentos aplicados, donde se selecciona el cuestionario como medio para obtener la información necesaria en la investigación, mediante su aplicación vía online y se tomara en cuenta una población de estudio de 7193 empleados, y de acuerdo a la fórmula de la muestra el total de encuesta es de 261 encuestados.

También en este mismo apartado se encuentran, las fuentes de información, primarias y secundarias, como mecanismo de consulta, el cronograma de trabajo; donde se define de manera calendarizada las actividades por semana, lo que ayuda a realizar la investigación de forma ordenada y completarla según lo plastificado.

Capítulo VI. En este capítulo se muestran los resultados y análisis; resultados alcanzados mediante la aplicación de la encuesta en el proceso de investigación.

Capítulo VII. Se encuentra la conclusión, que son los hallazgos encontrados como producto de la investigación, las cuales corresponden a los objetivos específicos.

Capítulo VIII. Se encuentran las recomendaciones, como planteamientos de propuestas a seguir, de acuerdo a las conclusiones y el todo el estudio de los resultados finales de la investigación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

Al inicio de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y McGregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral). El interés era estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. (Peralta & Besio, 2007)

El estudio realizado por Gaona (2017) muestra que un ambiente de trabajo saludable depende de varios factores, personales y organizacionales, que configuran un clima relevante para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en una organización en aras del bienestar de sus miembros y a la estabilidad laboral. No alcanzar estas metas, podrían volver el ambiente organizacional un espacio tóxico. (Gómez & Luis González, 2017, p. 3). (Palmar & Calimán, 2022)

Entre las agencias globales, la OMS y la OIT existe el consenso de que el hecho de que a nivel global los trabajadores conformen casi la mitad de la población, es de capital importancia. Esto es importante no solo para los trabajadores en lo individual y sus familias sino también para la productividad, competitividad y sustentabilidad de las empresas u organizaciones y para la economía nacional de los países y finalmente para la economía global. (World Health Organization, 2010)

En correspondencia con lo anterior, se ha producido un incremento acelerado en las investigaciones sobre salud en el trabajo. Al realizar un registro de la literatura científica existente, los resultados demuestran la preferencia por investigar elementos y variables relacionados con el bienestar laboral y la productividad como el estrés laboral, la depresión, la angustia, el agotamiento o el acoso laboral (Gómez, 2016). (Rincón et al., 2022a)

Es importante anotar que desde la perspectiva de la psicología positiva más que prevenir la aparición de elementos negativos en la salud de los colaboradores, como se menciona previamente, se busca comprender en qué medida variables protectoras como las fortalezas, el optimismo o la creatividad podrían favorecer no solo el bienestar de los trabajadores, sino también la productividad y la calidad del trabajo ejecutado por los empleados y que contribuyen al éxito organizacional. (Rincón et al., 2022b)

La globalización exige a las organizaciones estar actualizadas dado el constante cambio científico y académico, especialmente en el desarrollo del conocimiento técnico, en las áreas de la administración, por cuanto son la base de su funcionamiento estratégico y operativo, que les permite efectuar los procesos de productividad y competitividad, enfocados al cumplimiento de las metas propias de cada sector en el que se compite.

Por esta razón, es que los empresarios necesitan abordar desde una perspectiva motivacional el cumplimiento de las metas en el desarrollo productivo, porque éstas están mediadas por el componente subjetivo, es decir, lo interno del trabajador. Lo anterior implica las necesidades, los valores, los rasgos de personalidad, la persistencia, la capacidad de resiliencia, el afrontamiento, la toma de decisiones y las creencias que tienen las personas para enfocar sus capacidades hacia el logro (Ferreto, Lafuente, & Leiva, 2019, p. 45). (Ramírez Torres, 2022)

Resulta importante potenciar el comportamiento humano en el trabajo, incrementándose la capacidad de las personas para ser eficientes y eficaces, desde la incorporación y/o apropiación en los empleados de la filosofía, valores y cultura empresarial de las mismas organizaciones. Esto con el fin de sensibilizar la actividad ocupacional, con un sentido socialmente responsable en relación con el aprendizaje, el cumplimiento de metas, a partir de las funciones asignadas, las relaciones y el crecimiento interpersonal y laboral, entre otros. (Ramírez Torres, 2022)

Hesse y Gómez (2010) en su estudio “Clima organizacional de una institución pública de educación superior” analizaron cómo el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género, impactan el clima organizacional de la Institución de Educación Superior. Entre los resultados que se obtuvieron, se observó que el comportamiento de los docentes frecuentemente es de malestar hacia sus compañeros, las relaciones entre docentes son distantes, no existen relaciones de colaboración para el trabajo en equipo, hay inconformidad por las promociones de plazas otorgadas, el pago oportuno y el déficit presupuestal en el pago de prestaciones, Según lo planteado por estos autores podemos observar como existen diferentes dimensiones que desde varios ángulos aportan de manera directa e indirecta sobre el clima organizacional y la manera como este influye en la productividad, motivación y desempeño de los trabajadores. (Perea & Sanchez, s. f.)

Es importante que los empresarios conozcan las posibles correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral y el desempeño eficaz de las personas en sus puestos de trabajo basado en competencias, por cuanto la variable subjetiva de las competencias del ser (intratégicas-personales), sumadas a las percepciones, necesidades y

motivaciones humanas, complejizan aún más este indicador de rendimiento productivo para las empresas (Pedraza,2020). (Ramírez Torres, 2022)

De acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

El desafío para las universidades crear una nueva definición de clima laboral adecuado y diferente del que tenía antes y como institución educativa, el reto es mayor, ya que su función es edificar una sociedad mejor y ayudar a organizaciones y negocios a mejorar el clima laboral en sus lugares de trabajo porque es el sitio donde los empleados pasan la mayor parte de sus días, y donde se relacionan con una cantidad importante de personas.

2.2 Enunciado/Definición del Problema

Actualmente la salud ocupacional a nivel global tiene mucha importancia a aumentado el interés en las enfermedades laborales porque se han incrementado aparte de los riesgos laborales usuales, los factores de riesgos psicosocial y estrés laboral los cuales tienen su origen en las nuevas formas de organización en el trabajo esto requiere que los trabajadores muchas competencias en aspectos tales toma de decisiones, procesamiento de información, aprendizajes constantes, la efectividad para la solución de problemas, creatividad, manejo de las relaciones con los compañeros de trabajo e incluso manejo de situaciones de inestabilidad laboral entre otros. (Chiang Vega et al., 2016)

La pandemia provoco grandes cambios en la forma de trabajo y organización tanto del personal académico como del administrativo, la crisis actual es un claro llamamiento para que

las universidades estén a la vanguardia de las transformaciones necesarias para volver a construir sobre cimientos más resistentes y cooperativos.

El clima laboral en una institución educativa es un tema de suma importancia ya que la competitividad en la educación superior es cada vez más compleja se entiende como clima laboral como la percepción de los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos y administrativos referida a las dimensiones que convergen en el entorno de la institución y que influyen sus acciones y comportamientos.

La medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que involucran diferentes temáticas y estrategias de gestión diferenciadas.

La satisfacción puede reducir el absentismo laboral, porque los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que están realizando, en el caso de la motivación, hace que los empleados vayan más allá de simplemente reducir el absentismo, sino que pongan esfuerzo en las tareas que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

Medir el nivel de satisfacción del personal en general, es necesario, ya que el éxito de las organizaciones incluyendo las universidades depende de las personas que trabajan en ellas por tanto es vital que el ámbito del trabajo donde las personas interactúan constantemente el clima laboral sea optimo y además brinda la oportunidad de visualizar las posibles soluciones a problemas cotidianos, brindando las herramientas necesarias que permitan resaltar o mantener las fortalezas , al igual que enfrentar, corregir e implementar soluciones para participar en planes de mejoramiento continuo con miras a un posicionamiento nacional e internacional que brinden un mayor reconocimiento a la labor prestada por la Institución.

Las empresas sufren crisis financieras, administrativas, internas y externas a falda de un correcto liderazgo organizacional. Para poder enfrentar esta problemática, es importante que haya líderes capaces de adaptarse al cambio, buscando la forma de afrontar los obstáculos que requiere una nueva estructura organizacional, ya que el líder debe tener en cuenta los estados y situaciones de cada miembro de la organización; se debe generar varias perspectivas de autoridad única, así mismo, el perfil del líder debe ser que tenga experiencia en puestos de alta o media gerencia, los

gerentes deben concebir, decidir y delinear objetivos con reglas de disposición reglamentaria, tales como metas, productividad, objetivos principales, políticas y ordenamientos. De la misma forma, cuando ocupan cargos gerenciales de menor rango, los líderes transfieren, efectúan y dan forma a las normas cautelares simbólicas en los niveles superiores de la organización (Götzetal., 2019).(Rodriguez et al., 2021)

El clima organizacional constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

En la actualidad un buen clima laboral se considera como uno de los éxitos de la empresa ya que los empleados al estar en un ambiente donde se sientan que son tomados en cuenta, existía un buen liderazgo y todo lo que conlleva un buen clima laboral, mejoran su productividad en cada una de las áreas. Al tener un conocimiento sobre cómo se desarrolla la gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior, nos daremos cuenta de que actividades son las que más destacan para logra el buen clima laboral, considerando dichas instituciones están compuestas por personas con diferentes comportamientos que pueden llegar a afectar el ambiente laboral.

2.3 Preguntas de investigación

¿Cómo gestionan el Clima Laboral las instituciones de Educación Superior de Tegucigalpa, mediante el liderazgo, los reconocimientos brindados los empleados por su buen desempeño, organización y estructura de la empresa, la motivación, la cooperación y apoyo, el compañerismo y la integración de cada uno de sus miembros que forman parte de la institución?

- ¿La gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueven el Liderazgo?
- ¿La gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve la Motivación de sus empleados?

- ¿La gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueven la Cooperación y apoyo?
- ¿La gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueven Reconocimiento por buen desempeño?
- ¿La gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve Organización y estructura?
- ¿La gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve Transparencia y equidad?
- ¿La gestión del clima de la institución de educación superior promueve la Autonomía?

2.4 Hipótesis y/o Variables de Investigación

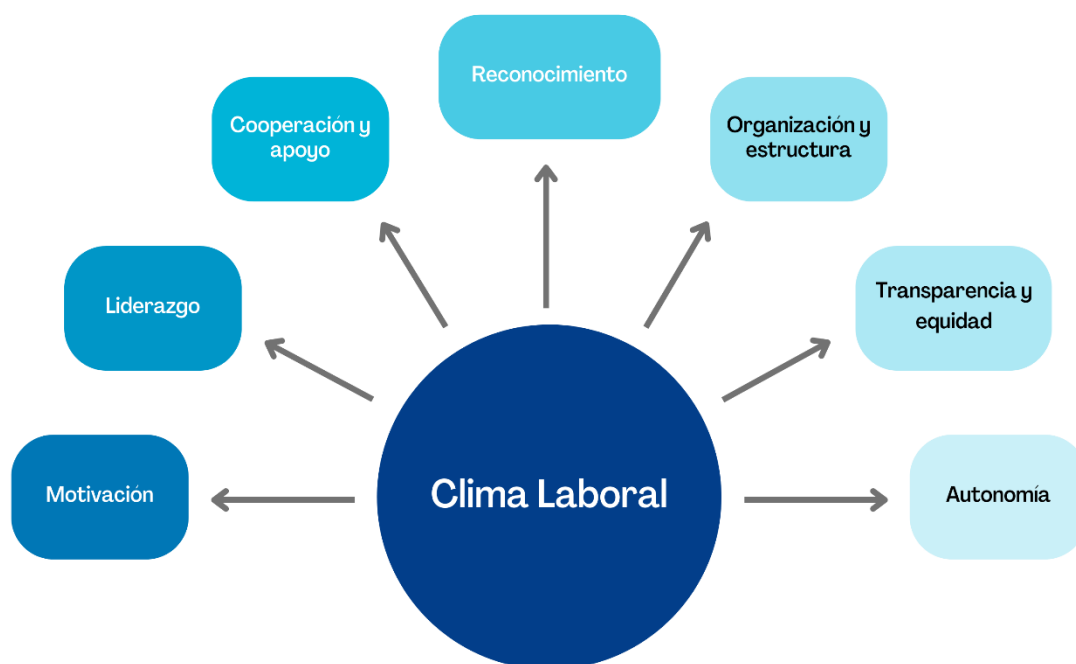


Figura 2.1 Variables de investigación

Variable Independiente

- Clima Laboral

Variables Dependientes

- Liderazgo
- Motivación
- Cooperación y apoyo
- Reconocimiento
- Organización y estructura
- Transparencia y equidad
- Autonomía

2.5 Justificación

Según Hernández Sampieri et al. (2010) “La justificación es la que indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones y por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”.

La revisión de literatura muestra que regionalmente no se han llevado a cabo estudios acerca del clima organizacional en instituciones educativas; por lo anterior, el objetivo general de este estudio fue comprender las percepciones del clima organizacional en colaboradores pertenecientes a una institución de formación superior.

El desempeño de los trabajadores se rige por las percepciones acerca de sus características personales y las condiciones en las que se encuentra laborando; de ahí que cuando existe pérdida de motivación, insatisfacción y absentismo, se presenta un gran impacto en la eficiencia y la eficacia de la organización, lo cual puede generar un clima laboral inadecuado y poner en riesgo el éxito de cualquier estrategia de mejora para conseguir los objetivos de la organización. (Tulcan & Guerrero, 2021)

Criterio: Conveniencia

La realización de esta investigación es importante porque a través de ella conoceremos la influencia del clima laboral sobre las actitudes y conductas en las organizaciones, así como en el desempeño empresarial

Criterio: Implicaciones prácticas

Implica reflexionar en este punto, sobre la forma de intervenir en el cambio e intervenir en la mejora del clima como forma de cambiar y mejorar el desempeño y los resultados de la organización.

Criterio: Relevancia social

Mejoramiento en la atención y calidad de los servicios que presta el campus universitario a toda la comunidad.

Incremento de los niveles de satisfacción del cliente interno y externos. Mejoramiento del ambiente laboral.

Criterio: Valor teórico

Creación de instrumentos válidos y confiables para la realización de estudios posteriores de evaluación del clima organizacional.

Criterio: Utilidad metodológica

Formulación de propuestas pertinentes para el mejoramiento en la institución. Optimización de recursos a través del análisis de los resultados obtenidos después del estudio.

2.6 Delimitación de la Investigación

Criterio Geográfico:

Instituciones de Formación Superior de Tegucigalpa

Criterio Temporal:

Se llevará a cabo en el tercer trimestre del año 2022 integrado por los meses julio agosto y septiembre

Criterio de Clasificación:

Personal administrativo de Instituciones de Formación Superior de Tegucigalpa

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Conocer cómo gestiona el Clima Laboral las instituciones de Educación Superior de Tegucigalpa, mediante el liderazgo, los reconocimientos brindados los empleados por su buen desempeño, organización y estructura de la empresa, la motivación, liderazgo, la cooperación y apoyo, organización, transparencia y equidad, y la autonomía de cada uno de sus miembros que forman parte de la institución.

3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar si la gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve el Liderazgo.
2. Identificar si la gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve la motivación de sus empleados.
3. Identificar si la gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve la Cooperación y apoyo.
4. Identificar si la gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve Reconocimiento por buen desempeño.
5. Identificar si la gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve Organización y estructura.
6. Identificar si la gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve la Transparencia y equidad.
7. Identificar si la gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve la Autonomía.

IV. MARCO TEORICO

Bernal Torres, (2016) el marco teórico debe contener:

Todo investigador antes de decidir llevar a cabo una determinada investigación requiere revisar la teoría existente (mundial, nacional y local) sobre el tema por investigar, con el fin de conocer los antecedentes y planteamientos que se tienen del mismo para concretar la hipótesis o la pregunta de investigación del a estudio a realizar (P.164)

4.1 Análisis de la situación actual

4.1.1 Macro entorno

El ambiente laboral en una universidad es uno de los temas que en la actualidad ha tenido mucha controversia, debido a los diferentes perfiles de los profesionales y ha sido objeto de estudios tanto en la parte política, económica, social y tecnológica (PEST), ya que estos son causantes que trabajan de manera independiente, y que a su vez en un análisis total se logran entrelazar y así formar un solo conjunto.

“Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, que algunos tengan un efecto más importante que otros”. (Thompson, 2018)

González (2022) afirma:

Realizar un análisis de los factores externos que afectan a la empresa es fundamental para garantizar su supervivencia, para ello, las compañías deben realizar lo que se denomina análisis PESTEL, ya que esta herramienta les ayudará a identificar los factores externos que influyen en la empresa.

En análisis PESTEL alude a las características políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que pueden influir en cualquier empresa.

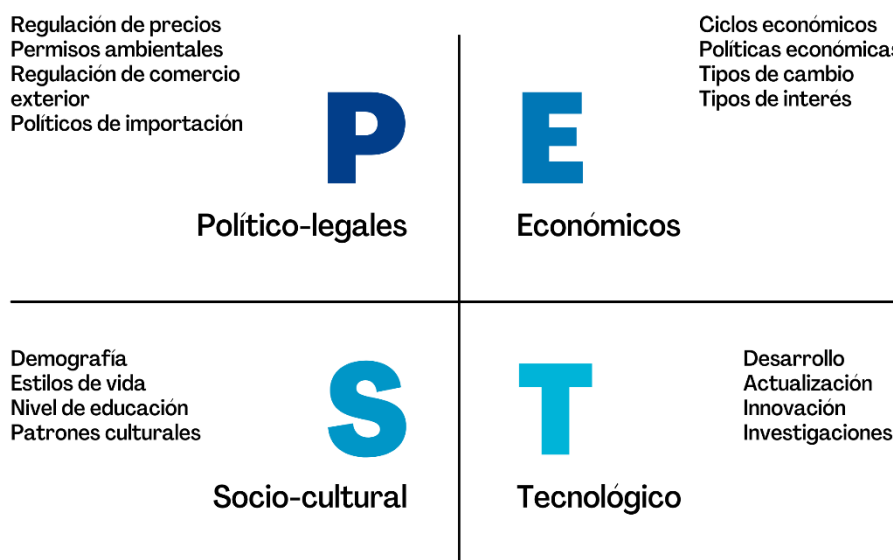


Figura 4.1 Analisis P.E.S.T

4.1.1.1. Factores Políticos

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. (Thompson, 2018)

Según (Riquelme & Balladares, 2022):

Las concepciones, creencias y expectativas de los actores que ejecutan la innovación en educación superior. En particular, las nociones en torno al contexto político (micro

y macro) en que se insertan los procesos de innovación, las tensiones entre la institución y la innovación, y los significados y percepciones que tienen los académicos, quienes señalan elementos que favorecen o dificultan la implementación de reformas en su propia universidad.

Considerar lo que señalan los participantes podría tener al menos tres aplicaciones importantes en términos de futuros diseños de innovación curricular en el marco de la educación superior. En primer lugar, podría alertar de manera temprana el posible éxito o fracaso de la innovación curricular, y diseñar para ese fin nuevos dispositivos de acompañamiento para su implementación. En segundo lugar, proporcionar evidencia respecto de las áreas que los académicos señalan como cruciales a la hora de implementar aquellas innovaciones desde modelos verticales o top-down.

Finalmente, promover instancias dialógicas que permitan un mejor consenso entre el diseño y la aplicación de estas políticas universitarias, particularmente porque uno de los principios básicos de toda implementación exitosa es que esta debe incluir necesariamente a los actores que ejecutan el trabajo en las aulas. Si se subestima su accionar, no solo se corre el peligro de fracasar en la política implementada, sino que se promueve una señal errónea; esto es, que los actores implementadores son poco relevantes en la innovación. En estos casos, la respuesta es la resistencia activa o pasiva.

En algunas universidades de Tegucigalpa, el factor político no es un aspecto demandante para la toma de decisiones en cuanto a política educativas, administrativas y de contratación de docentes, sin embargo, en algunos casos si se rigen a la normativa o políticas generales emanadas por la Universidad Autónoma de Honduras, por ejemplo, el cambio de la malla curricular en algunas carreras universitarias, como el agregar o eliminar clases al plan de estudios;

Por otro lado, no se puede dejar desapercibido que la crisis política que se sufre en el país, trae repercusiones en los niveles educativos superiores, ya que el gobierno no está centrado en la inversión educativa, por esta razón hay un alto índice de la población hondureña que no cursa el nivel superior.

4.1.1.2. Factores económicos

Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita.(Thompson, 2018)

Según la revista Presencia Universitaria:

El primer boletín económico que emitió la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), en los primeros 6 años del gobierno actual (2014-2019) la economía hondureña presentó un crecimiento económico promedio del 3.9%, llegando en el 2019 al 2.7%.

La crisis se profundizó debido a la pandemia por la COVID-19 y por los fenómenos naturales Eta e Iota, registrándose hasta un -10% de caída para el 2020. (Tecnología, s. f.)

Para el 2021, según estimaciones del Banco Central de Honduras (BCH) se calcula un crecimiento económico entre 4.5 y 5.5%, sin embargo, para Henry Rodríguez, jefe del Departamento de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), esta proyección es difícil de alcanzar debido a que seguimos en plena pandemia por el coronavirus.

“Si crecemos al 4% en los próximos 3 años, lograríamos recuperar la economía a los niveles que teníamos en el 2019, por eso nosotros planteamos que el crecimiento es un reto y que las políticas públicas emanadas de las autoridades que nos gobiernan deben estar orientadas a promover ese crecimiento”, consideró el especialista en finanzas.

Estos datos demuestran la exigencia de mantener niveles sostenidos de dinamismo en la actividad económica, dado que crecer en promedios inferiores a los proyectados por el BCH solo alargaría el tiempo de crisis económica de la sociedad hondureña en términos de producción, empleo, ingresos, niveles de vida y, por ende, el incremento de la pobreza.

Como es de conocimiento general, no solo la población hondureña ha cruzado una gran crisis económica, sino que, a nivel mundial, se está tratando aun de retomar el rumbo o ritmo económico que se tenía antes de la crisis sanitaria, ya que esta trajo consigo, despidos masivos tanto en empresas de múltiples servicios, como en el sector educativo superior, en mucho de los casos, la crisis económica disminuyo de golpe las matrículas en el nivel superior, ocasionando despidos masivos de catedráticos golpeando severamente el aspecto económico.

Consideramos que las organizaciones y el trabajo que se realiza en ellas son fenómenos o realidades sociales y económicas susceptibles de ser estudiadas desde una perspectiva multidisciplinar con diferentes niveles de generalización en el estudio del comportamiento de las personas desarrollan en 1 de los ámbitos sociales y económicos más característicos de la sociedad contemporánea las empresas y organizaciones las diferentes aproximaciones disciplinarias económicas sociológicas psicológicas sociales derecho etcétera aportan su perspectiva o interpretación al estudio diseño o cambio de esta realidad social contribuyendo a su propia construcción. (Martínez, 2016)

4.1.1.3. Factores Sociales

La generación de confianza requiere experimentar en el tiempo y en reiterados ejemplos que podemos dar crédito a la empresa en la que trabajamos Pues bien generar ese contexto de confianza es relevante para la dirección estratégica de las empresas y lo es especialmente con el contexto de la sociedad del conocimiento. (Martínez, 2016b)

“Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo” (Thompson, 2018).

Según Fonseca (2011)

Una de las variables demográficas importantes es la migración ya que ésta mide los movimientos de la población que rebasan una frontera geográfica específica para adoptar residencia. La interna mide los desplazamientos dentro del país y la internacional fuera del país.

Existen estimaciones de migración interna a nivel de División Administrativa Mayor (DAM) que han encontrado que la proporción de migrantes internos absolutos residente en un departamento diferente al de su nacimiento fue de un continuo aumento entre 1950 y 1974, cambiando esta tendencia al descenso desde ese año y en el 2001 se estima que esta proporción alcanzaba el 17.2%. A nivel de División Administrativa Menor (DAME) la migración interna de toda la vida ha aumentado en términos absolutos entre el período 1988 - 2001 en más de un cuarto del millón de personas, sin embargo, en términos relativos ha significado una reducción de un cuatro por ciento, de 27.5% a 23.3%. (Flores, 2009)

La migración interna reciente a nivel de DAM en Honduras en las últimas tres décadas tiene la tendencia a la disminución de su proporción. Lo mismo sucede con su intensidad a nivel de DAME que, aunque aumentó en términos absolutos entre las mediciones del período 1988 - 1983 y 2001 - 1996 en más de ochenta mil personas, en términos relativos ha significado una reducción de uno y medio por ciento del 13.7% a 12.1%. El proceso migratorio hondureño está asociado a la estructuración de la infraestructura socio productiva del país, donde fenómenos como la ampliación de la frontera agrícola, la ampliación de la red vial, la conformación de ciudades intermedias y el fortalecimiento de una urbanización bipolar (Tegucigalpa y San Pedro Sula) ha influido para tener un patrón migratorio hacia el corredor central y una primacía de la zona norte.

El tema de la migración interna de estudiantes en Honduras ha tenido un cambio sustancial en términos de reducción, debido a la apertura de Universidades o Centros Regionales, en las ciudades más importantes de todo el territorio nacional, esto ha provocado que los jóvenes no se centren o miren como destino prioritario solo a Tegucigalpa como sitio estudiantil, teniendo la facilidad de optar a lugares más cercanos para poder realizar sus estudios académicos lo que les favorece tanto social y económicamente a los educandos, relacionando lo dicho anteriormente en tema de clima laboral en dichas universidades, han bajado su matrícula en las sedes principales, a lo que tanto al personal administrativo como a los docentes, en muchas ocasiones han tenido que prescindir de sus servicios prestados a la institución.

Los empresarios desean empleados comprometidos con la empresa y con su misión empresarial y social, pero a su vez los empleados también reclaman el compromiso con ellos y con su desarrollo profesional por parte de sus líderes inmediatos y por parte de la dirección de la empresa en la que trabajan sin embargo el compromiso solo se obtiene a través de la confianza un factor que es para las relaciones humanas como el crédito lo es para las relaciones económicas. (Martínez, 2016a)

4.1.1.4. Factores Tecnológicos

La innovación tecnológica impacta a la sociedad a gran escala, al propiciar cambios masivos y de largo alcance en organizaciones de todas las industrias.

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología.

Según (Aguilera, 2017)

Existe un espacio dentro de la estructura de investigación de la universidad que son los Círculos de Creatividad. Este espacio de convivencia entre miembros de la comunidad universitaria son una iniciativa de desarrollo y evaluación de ideas claves para estimular la cultura de innovación a lo interno de la UNAH. Estos juegan un papel muy importante para que los estudiantes, docentes y personal administrativo de la universidad sienta la necesidad de estimular la creatividad con miras generar desarrollos de tecnologías y conocimientos para una disrupción del mercado nacional como internacional.

Los círculos de creatividad se desarrollan mediante un esquema horizontal, donde el asesor y el veedor colaboran conjuntamente con los miembros líderes de cada área disciplinaria para desarrollar las ideas paso a paso según el esquema que la DICYP plantea en el concurso de ideas tecnología, el cual es parte de las políticas de investigación de la UNAH que actualmente se encuentra vigente. Al concretar la idea o plasmarla como en papel se procede a su evaluación y el desarrollo de anteproyectos de investigación que permita la construcción una solución tecnológica a través de la idea. Para esto la organización se basan en líneas de desarrollo tecnológicos, que los propios estudiantes consideran que son importantes para brindar un aporte a la sociedad. El nombre que recibe esta estructura dentro del círculo son “núcleos de Innovación”, donde la idea principal es que varios estudiantes de las diferentes áreas se empoderen de su actividad de desarrollo tecnológico y puedan poner rigor científico a su idea, lo cual permitirá intercambiar conocimientos, experiencias y habilidades en el momento de desarrollar los prototipos o modelos de utilidad que la UNAH podrá invertir en ellos.

4.1.2. Micro entorno

El micro entorno de una empresa es aquel que viene a comprender que factores pueden afectar en el área en relación a su desempeño y la toma de decisiones.

“El termino clima se usa como un sinónimo de ambiente, atmosfera o condiciones del texto que rodea a una persona” (Rubuano & Rodríguez, 2020) (p.13)

Según Forbes (2017) Para lograr un buen clima laboral y tener la satisfacción de los empleados a largo plazo, se debe de considerar estrategias específicas que puedan apuntar a un entorno productivo y diverso. Las estrategias que se deben de considerar son:

Establecer equipos pequeños: Con el fin de que los nuevos integrantes se logren involucrar y participen en las actividades de la empresa, y logren la integración en la cultura de la empresa.

Tutorías para fomentar la retención: Con el objetivo de lograr profesionales a largo plazo, para lograr el éxito de la empresa y sus colaboradores.

Reconocer los logros de los trabajadores: La recompensa a los colaboradores por su buen desempeño, lo que logra un buen clima laboral y la retención de los empleados. El lograr los objetivos establecidos de la empresa merece un reconocimiento.

Programación de actividades fuera del trabajo: Se promueve la sociabilización entre colaboradores y se promueve las relaciones saludables a través de compromisos sociales.

Brindar una autonomía a los colaboradores: Formar equipos de trabajo confiables donde se tenga la garantía que los colaboradores utilizaran sus horas laborables para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Programas de aprendizaje y desarrollo: Implica las capacitaciones de los colaboradores para fomentar la productividad y el rendimiento laboral.

Pineda (2004) Afirma: que los aspectos del clima organizacional son muy importantes para los trabajadores, esto porque depende del lugar, el ambiente que los rodea, el inmobiliario y del equipo necesario para que ejecuten todas las funciones que desempeñan. Otro factor importante como la comunicación, la motivación y las recompensas son esenciales para el buen funcionamiento, contribuyendo a un desempeño laboral más eficaz.

Campoverde, Pineda & Freire (2017) Afirma:

“Enfocar la productividad desde el factor humano permite que en la organización se potencie la satisfacción laboral, cuando el personal siente placer, disfruta la labor que desempeña y considera favorable su organización” (p. 5).

En su modelo, Porter identifica cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en una industria: La rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la fuerza de los productos sustitutos (Michael E. Porter, 2015, p. 15)

Diagrama de las cinco fuerzas de Porter

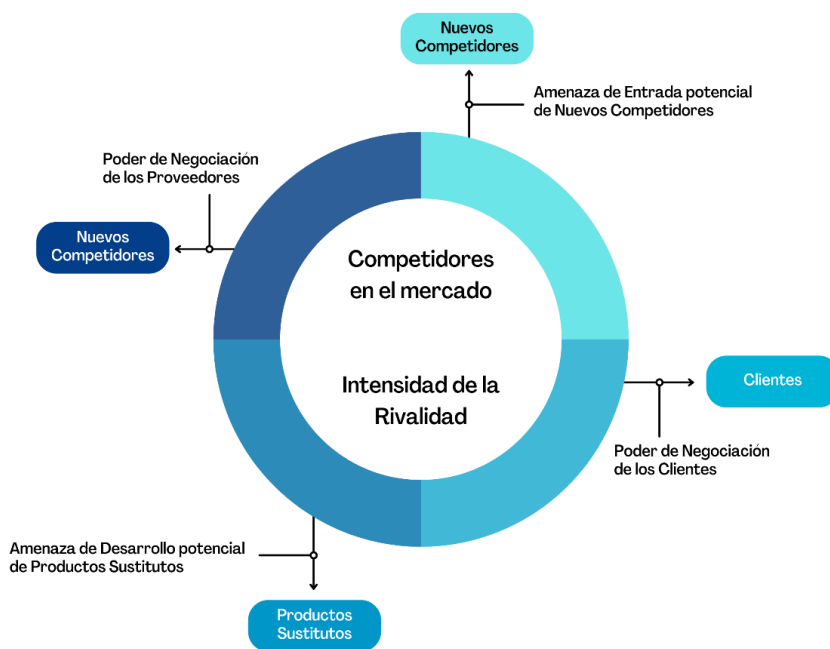


Figura 4.2 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter

4.1.1 Rivalidad entre competidores

Michael E. Porter (2015) Menciona que la rivalidad es la fuerza que es competitiva, pero entre más se incrementa la intensidad, menor es el atractivo del sector y las utilidades, ya que los competidores pueden recurrir a estrategias que sean más sofisticadas para mantener una posición en la industria.

Todo el sector empresarial tiene sus competidores los cuales cada día está innovando para lograr el éxito o posicionarse como el número uno en el sector, lo mismo sucede con el sector educativo. Cada vez son más las nuevas universidades que brindan sus servicios educativos en Tegucigalpa lo que obliga a que cada institución a estar innovando con nuevas plataformas, capacitaciones constantes a sus colaboradores, exigencias para lograr una mejor productividad, esto con el fin de lograr estar al nivel o mejor que la competencia. Para una buena gestión de clima laboral, se deben establecer estrategias donde la exigencia por la rivalidad no afecte la motivación, salud, habilidades de los empleados.

En la actualidad, múltiples corporaciones se ven comprometidas a diseñar estrictos planes de productividad que exigen al empleado cumplir jornadas de trabajo muy demandantes, con la intención de consumir objetivos organizacionales mantener su posición en el mercado; sin embargo, tal esfuerzo conlleva a descuidar estilos de vida saludable que impactan en la salud física y mental de los colaboradores. (Uribe, J, 2015, p. 117)

4.1.2 Amenazas de nuevos competidores

“La amenaza de nuevos competidores siempre está latente en un sector industrial; en primera instancia, cuando es atractivo más competidor querrá entrar para apropiarse de parte del valor” (Michael E. Porter, 2015, p. 16).

Es importante que la institución de educación superior brinde nuevas ofertas académicas para evitar tener amenazas de sus competidores. En Tegucigalpa hay muchas universidades que cada vez buscan brindar nuevos servicios como la implementación de plataformas estudiantiles, nuevas carreras educativas, etcétera, esto incrementa también el

trabajo de los colaboradores los cuales tiene un arduo trabajo para ir logrando los objetivos de la institución, es por ello que para gestionar un buen clima laboral implica que se tengan mayores actividades o incentivos que motiven a los empleados.

4.1.3 Poder de negociación de los proveedores

“Los proveedores ejercerán poder de negociación sobre los participantes de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen” (Michael E. Porter, 2015, p. 101).

La negociación con los proveedores para mantener productos de calidad (sin que estos afecten continuamente los costos) debe de ser constante, ya que al existir mayores competidores y el no tener buena negociación pueden lograr reducir la rentabilidad de las empresas, lo cual puede afectar el ambiente laboral ya que al no ser rentable la empresa se ve en la obligación de terminar contratos laborales, reducir los incentivos y/o tener menos actividades motivacionales para sus colaboradores.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transigiendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. (Michael E. Porter 2008) (Lescas, s. f.)

4.1.4 Poder de negociación de los clientes

Michael E. Porter, 2015, Afirma: “Que una empresa puede terminar un grupo de clientes para determinar su posición estrategia dentro de un mercado competitivo, Selecciona clientes para que no influyan negativamente en la empresa” (p. 100).

Es importante conocer que un personal capacitado y con un buen clima que las instituciones de educación superior conocen a fondo sus clientes y sus necesidades, y así, brindarles los servicios y productos que el cliente necesite. Un personal capacitado y con un buen clima laboral tiene la capacidad de poder manejar con facilidad cada uno de los clientes de la empresa y poder enfrentarse a cualquier reto que se presente.

“Para contrarrestar el poder de los clientes, las empresas pueden expandir aquellos servicios que incrementan los costos por cambio de proveedor para los compradores, o pueden encontrar medios alternativos para llegar a los clientes y así neutralizar a canales poderosos” (Michael E. Porter, 2008, p.12).

4.1.5 Amenazas de ingresos de productos sustitutos

Los productos sustitutos también ejercen gran fuerza sobre la rivalidad por dos motivos; primero, imponen un toque a los precios de los productos de la industria; segundo, obligan a la industria a tener productos más diferenciados para que los productos sustitutos no los reproduzcan con facilidad ni logren imponer un precio superior que acepten los clientes. (Michael E. Porter, 2015, p. 17)

Es necesario tener un amplio conocimiento de cómo es la estructura de los competidores y lograr implementar nuevos productos con una buena adaptabilidad para los colaboradores de las instituciones de educación superior de Tegucigalpa. El ingreso de nuevos productos que vengán a sustituir los que actualmente se tienen implican capacitaciones a los empleados, una adaptabilidad a los nuevos procesos, esto en ocasiones puede provocar frustración en algunos empleados lo que puede afectar las gestiones de un buen clima laboral y provocar retrocesos, ya que el cambio de sistemas, plataformas de trabajo, nuevas estructuras para lograr una diferenciación entre instituciones requieren de mucho esfuerzo por cada uno de los colaboradores para lograr que estos productos sean de innovación para la institución.

Según Colina, 2009 Afirma: “En las estrategias de Porter habla sobre la diferenciación que se considera como la barra protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultado puede producir una menor sensibilidad al precio” (p. 6).

Al implementar los nuevos productos se puede lograr una diferenciación, como las nuevas plataformas estudiantiles que sean más eficaz y más confiables para los estudiantes, nuevas metodologías de enseñanzas, aplicación en el uso de tecnología, etcétera. Cada implementación requiere de capacitaciones y enfoques del empleado, los cuales son el primer filtro para la enseñanza. El ingreso de nuevos productos puede provocar miedo e incertidumbre ya que es algo nuevo y desconocido para el empleado lo que puede generar una estabilidad en el clima laboral.

4.2 Teorías de sustento

El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aportó un nuevo lenguaje que dominaría en el lenguaje administrativo: esta teoría habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc.

La teoría de las relaciones humanas enfatizó el estudio del liderazgo, que constituye uno de los temas más investigados y estudiados en décadas recientes

4.2.1 La teoría de la motivación de Maslow

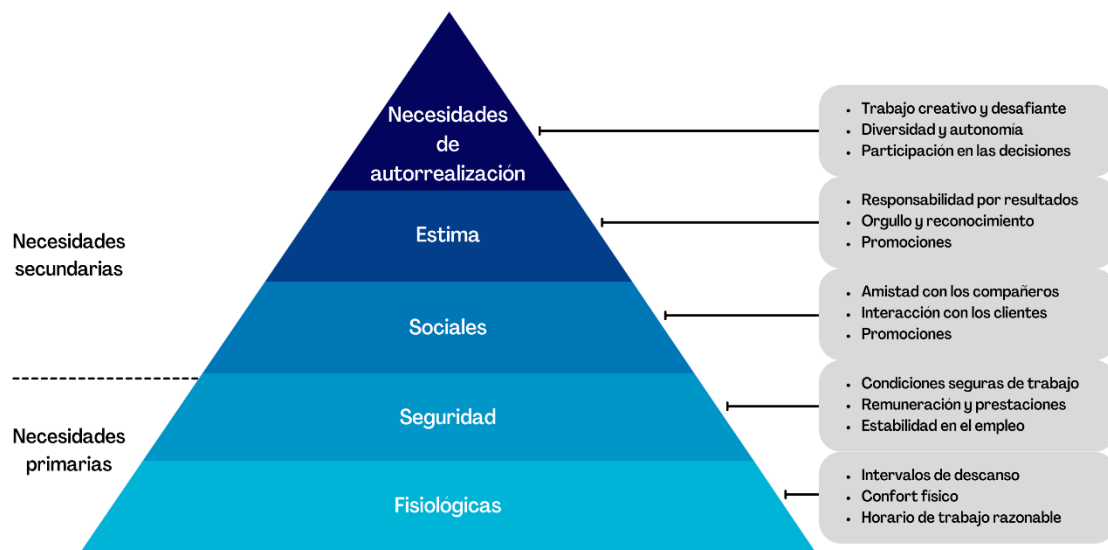


Figura 4.3 Pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las básicas como la alimentación, bebida, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad son las relacionadas con estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas externas o del entorno. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades sociales son las de la persona en sociedad como amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
4. A medida que la persona controla sus necesidades primarias, surgen en forma lenta y gradual las necesidades secundarias en función del aprendizaje. Las necesidades más elevadas sólo afloran en la medida en que las primarias son satisfechas, y predominan sobre los niveles más bajos de necesidades.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.

6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. La privación de una necesidad primaria hace que las energías del individuo se desvíen para luchar por su satisfacción. Las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas antes de enfocar su comportamiento en las más elevadas.

7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del Comportamiento Organizacional porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva.

Dentro de esta clasificación, Maslow identifica las necesidades como deficitarias (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima), y la auto-realización, como de desarrollo del ser. (Chiavenato, 2017)

“El salario emocional motiva a los empleados: Esto trae como resultado mejoras en las condiciones familiares, concentración en el trabajo, disminución de ausencias y de distractores en el entorno laboral, compromiso, motivación y más productividad” («El salario emocional motiva a los empleados», 2019).

4.2.2 Teorías Situacionales Del Liderazgo

El enfoque basado en la situación o de contingencias aborda el liderazgo en relación con tres fuerzas: las del líder, las de los subordinados y las de la situación, y demuestra cómo el líder puede escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. (Chiavenato, 2017)

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas, la situación, los objetivos, etc. Son un avance en comparación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. (Chiavenato, 2017)

Tannenbaum y Schmidt fueron los precursores de la teoría situacional del liderazgo. Consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. Según estos investigadores, el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación

Fuerzas del líder, es decir, las características personales del líder, sus valores y convicciones, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre, y la facilidad para comunicarse, etcétera

Fuerzas de los subordinados, es decir, las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos, deseo de participar en las decisiones, etcétera

Fuerzas de la situación, es decir, las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo, el clima organizacional, etcétera

Ante estas tres fuerzas, el líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la situación. Se trata de encontrar una sintonía fina entre estas tres fuerzas interactivas, existe una variedad de pautas de liderazgo, entre las cuales el líder escoge una.

El líder que se encuentra en el extremo izquierdo de la escala está sujeto a la influencia de fuerzas personales, grupales y ambientales que dan por resultado un estilo autocrático e impositivo. Este enfoque podría ser adecuado para enfrentar las fuerzas del momento. El

líder que está en el extremo derecho de la escala está sujeto a la influencia de fuerzas que dan por resultado un estilo democrático, abierto y participativo.

El enfoque situacional del liderazgo nos permite esbozar algunas proposiciones:

Cuando las tareas son simples, rutinarias y repetitivas, el liderazgo por lo general es cerrado y el líder lo ejerce con base en controles,

El líder puede asumir diferentes pautas de liderazgo, cada una de las cuales será apropiada y específica para cada subordinado o tarea, de acuerdo con las fuerzas involucradas.

Asimismo, aun cuando se trate del mismo subordinado, el líder puede asumir diferentes pautas de liderazgo a lo largo del tiempo, de acuerdo con la situación.

En situaciones en que el subordinado muestra una elevada eficiencia, el líder puede concederle mayor libertad y autonomía en las decisiones; si el subordinado comete errores graves y frecuentes, el líder puede imponerle mayor control y restringir su libertad de trabajo.

Las teorías situacionales explican el liderazgo dentro de un contexto más amplio. En tanto que las teorías de los rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, mientras que las teorías que se concentran en los estilos de liderazgo casi no consideran las variables de la situación, las teorías situacionales son más atractivas para el administrador, pues aumentan las opciones de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo, o bien, mudar el modelo de liderazgo para adecuarlo a una situación.

El líder se debe adaptar a un grupo de personas en distintas situaciones. La identificación de un líder depende de la posición estratégica que ocupa en la cadena de mando, y no sólo de sus características de personalidad.

Tannenbaum y Schmidt plantean un enfoque situacional del liderazgo y sugieren una gama muy amplia de patrones de comportamiento que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento está relacionado con el grado de autoridad que utiliza el líder y el grado de libertad a disposición de los subordinados, dentro de un continuo de estilos de liderazgo

Para elegir el patrón de liderazgo a adoptar en relación a los subordinados, el administrador debe considerar y evaluar tres fuerzas que actúan simultáneamente, a saber: Del enfoque situacional se pueden inferir las siguientes proposiciones:

a) El líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo para cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas mencionadas.

b) El líder también puede asumir distintos patrones de liderazgo para un mismo subordinado, dependiendo de la situación. En situaciones en las que el subordinado presenta un alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones, pero si el subordinado presenta errores frecuentes e imperdonables, el líder puede imponerle una mayor autoridad personal y menor libertad de trabajo.

c) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es limitado y sujeto al control del jefe, que adopta ahora un patrón de liderazgo cercano al extremo izquierdo del gráfico.

El liderazgo sigue siendo un tema constante en la TGA y será abordado en todas las teorías administrativas que siguen. Para la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social. La comunicación requiere de un código para formular un mensaje y enviarlo en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), por medio de un canal (aire, cables, papel) a un receptor que decodifica e interpreta su significado.

En la comunicación personal directa hablada (la conversación), el lenguaje funciona como código, que es reforzado por elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, símbolos).

La comunicación interpersonal también se puede dar a distancia, a través de un escrito, el teléfono o internet, que no son otra cosa que medios para transmitir los mensajes.

Con el desarrollo de las experiencias sobre liderazgo, los investigadores concentran la atención en las oportunidades de escuchar y aprender en las reuniones de grupo y de evaluar los problemas de la comunicación entre grupos en las empresas.

El enfoque de las relaciones humanas demostró que la comunicación dentro de las organizaciones tiene muchas fallas y señaló que los administradores debían estar atentos para:

- a) Asegurarse de que las personas de niveles inferiores participen en la solución de los problemas.
- b) Estimular la franqueza y la confianza entre los individuos y los grupos que operan en las empresas.

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

- a) Proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas sepan cómo desempeñar sus tareas.
- b) Adoptar las actitudes necesarias para fomentar la motivación, la cooperación y la satisfacción en los puestos. Estos dos propósitos propician la creación de un ambiente que estimula el surgimiento de espíritu de equipo y un mejor desempeño de las tareas.

Para la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante en la relación interpersonal y en la explicación a los participantes de las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir un flujo de comunicaciones capaz de suplir sus necesidades.

Por otro lado, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicaciones capaz de aportarles una idea adecuada de lo que está ocurriendo.

La comunicación en dos vías (descendente y ascendente) es importante, pues:

- La persona trabaja mejor cuando conoce los estándares de su trabajo.
- La organización opera con mayor eficiencia cuando la persona y su jefe tienen un entendimiento común de sus responsabilidades y de los estándares de desempeño que la empresa espera obtener de ellos
- Cada persona puede ser auxiliada y motivada a dar la máxima contribución a la organización, y a utilizar al máximo sus habilidades y capacidades. Es por ello, que la teoría de las relaciones humanas hace hincapié en los grupos y no en el comportamiento individual, y la comunicación es abordada como un fenómeno social.

Redes de comunicación

Los autores humanistas estudiaron ampliamente las redes de comunicación (modelos o cadenas de comunicación) para tratar de encontrar la mejor manera (the best way) de comunicar. Sin embargo, la conclusión final fue que no existe una única forma universal de comunicar en las organizaciones, porque los datos y las informaciones son intercambiados por las personas en razón de diversos propósitos y depende de factores situacionales.

Existen varios tipos de redes de comunicación, cada cual, con características diferentes en términos de eficiencia, rapidez, relación, exactitud, etc.

Leavitt realizó un experimento para analizar la estructura de las redes o cadenas de comunicación en un grupo de cinco personas. Aplicó tres tipos de redes: en forma de rueda (centro y ejes), de cadena y de círculo. En el caso de las tareas simples, la rueda es más eficiente que la cadena, que, a su vez, lo es más que el círculo.

El grupo de personas colocadas en forma de rueda tiende a resolver los problemas de manera ordenada, nítida, rápida, clara y bien estructurada, con un mínimo de mensajes.

En el caso del círculo, el grupo resuelve el mismo problema con menos rapidez, nitidez, orden y claridad en relación con las tareas individuales y la estructura de la organización, y también gasta más papel.

Cuando se introduce una nueva idea es probable que el círculo la acepte con más rapidez que la rueda. Si una idea nueva es introducida a la rueda es probable que sea rechazada con la disculpa de que todos están ocupados.

En el caso de ciertas actividades que implican velocidad, claridad de la organización y la tarea, funciona mejor la rueda porque es rutinaria y de carácter centralizador.

“Sin embargo, si los criterios de eficiencia de Leavitt incluyen aspectos más efímeros, como creatividad, innovación, flexibilidad para resolver nuevos problemas y moral elevada, el círculo funciona mejor porque es más descentralizado e igualitario” (Chiavenato, 2019a).

Han surgido algunas teorías alternativas que permiten comprender mejor los diversos procesos del liderazgo eficaz. En particular, la teoría del liderazgo carismático está

ganando terreno y la del liderazgo transaccional converge cada vez más con la del liderazgo transformacional. Además, la teoría cognitiva social se aplica cada vez con mayor frecuencia y los sustitutos del liderazgo son tomados en cuenta no sólo para llenar vacíos de poder, sino principalmente como base de liderazgos eficaces en las organizaciones (Chiavenato, 2017)

4.2.3 La Teoría De La Contingencia

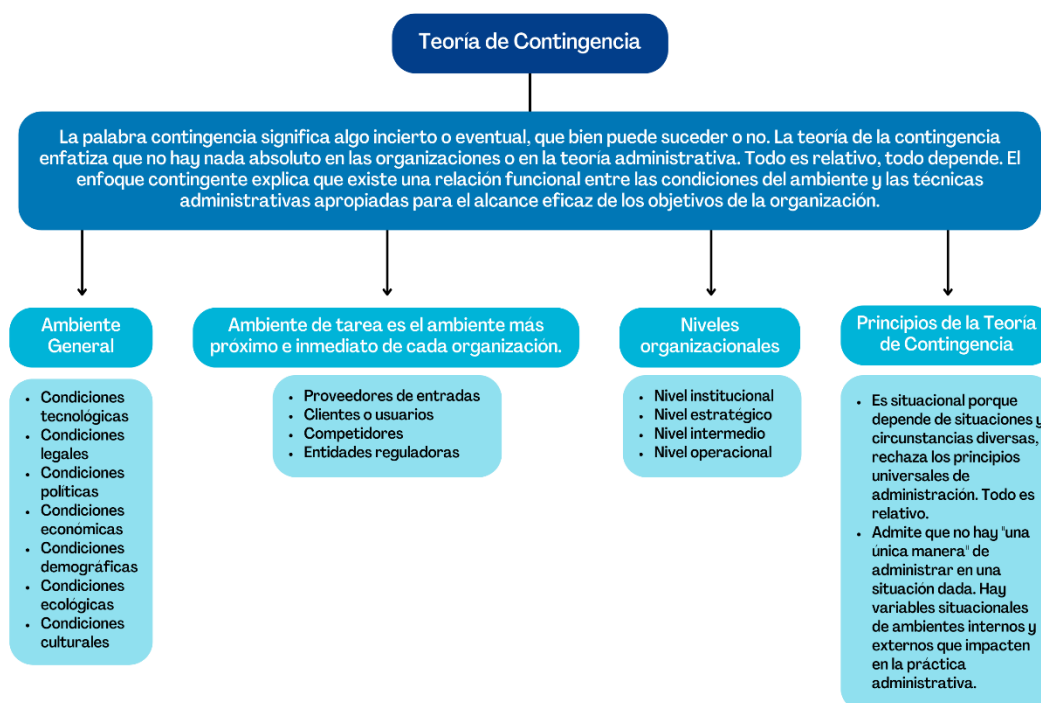


Figura 4.4 Teoría de la Contingencia

La teoría de la contingencia representa el enfoque más reciente de la teoría administrativa. Los autores de la contingencia sustituyen las teorías tradicionales de McGregor, Maslow y Herzberg basadas en una estructura uniforme, jerárquica y universal de necesidades humanas, por nuevas teorías que rechazan ideas preconcebidas y reconocen tanto las diferencias individuales como las diferentes situaciones en que se involucran las personas.

La estructura y el comportamiento organizacionales son variables dependientes, mientras que las variables independientes son el ambiente y la tecnología. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología le impone desafíos internos. Las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, a saber:

Nivel institucional o estratégico. Corresponde al nivel más elevado y está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y altos ejecutivos. Es el nivel donde se toman las decisiones y se definen los objetivos de la organización y las estrategias para lograrlos. El nivel institucional es básicamente extrovertido, pues mantiene la interfaz con el ambiente y lidia con la incertidumbre por el hecho de no tener poder ni control sobre los eventos ambientales presentes, y mucho menos cuenta con la capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros.

Nivel intermedio. Actúa en la elección y captación de los recursos necesarios, así como en la distribución y colocación de lo que fue producido por la empresa en los diversos segmentos del mercado. Es el nivel que trata con los problemas de adecuación de las decisiones tomadas en el nivel institucional (la cúpula) con las operaciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). El nivel intermedio se compone de la media administración, esto es, de las personas u órganos que transforman las estrategias formuladas para alcanzar los objetivos empresariales en programas de acción, por lo que forma una cadena escalar de autoridad

Nivel operacional. Denominado nivel técnico o núcleo técnico, es el nivel ubicado en las áreas inferiores de la organización. Está ligado a los problemas de ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la organización; además, se orienta hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea técnica a ser ejecutada, con los materiales a ser procesados y la cooperación de varios especialistas necesarios para el avance de los trabajos. El modelo contingencial propuesto por Victor H. Vroom, muestra que el nivel de productividad depende de tres fuerzas básicas en cada individuo, a saber:

1. Expectativas: son objetos individuales que incluyen dinero, seguridad en el empleo, aceptación social, reconocimiento y varias combinaciones de objetivos.
2. Recompensas: son las relaciones percibidas entre productividad y logro de los objetivos individuales.

3. Relaciones entre expectativas y recompensas: son las capacidades percibidas de aumentar la productividad para satisfacer las expectativas con recompensas.

Esos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualesquiera circunstancias en las que se encuentre. El modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta las opciones de comportamiento (resultados intermedios) para alcanzar un determinado resultado final.

Cuando la persona desea alcanzar un objetivo individual (resultado final), lo busca a través del logro de varios resultados intermedios que funcionan como objetivos graduales (path-goal) para conseguir el objetivo final.

El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados derivados de su comportamiento. Esos resultados integran una cadena entre medios y fines. Cuando el individuo busca un resultado intermedio como productividad elevada, por ejemplo, está buscando medios para alcanzar un resultado final como, por ejemplo, dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación por parte del grupo.

El modelo propuesto por Vroom fue desarrollado por Lawler III, quien lo relacionó con el dinero. Las conclusiones de este autor son las siguientes:

1. Las personas desean el dinero porque este permite la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad (alimentación, confort, estilo de vida, etc.), y da plenas condiciones para la satisfacción de las necesidades sociales (relaciones, amistades, etc.), de estima (estatus, prestigio) y de autorrealización (realización del potencial y talento individual).
2. Si las personas creen que la obtención del dinero (resultado final) depende del desempeño (resultado intermedio) se dedicarán a él, pues tendrá el valor de expectativa en cuanto al alcance del resultado final.

La motivación humana es mucho más compleja de lo que se pensaba, y los modelos que procuran explicarla abordan sólo algunas de sus características.

Para comprenderla mejor, se usan las ideas básicas de Maslow y Herzberg para abordar cuatro clases de impulsos básicos que dirigen nuestro comportamiento:

1. Impulso de adquirir: relacionado con poseer, tener, ganar, conquistar, comprar. Tiene que ver con las necesidades psicológicas.
2. Impulso de formar lazos: relacionado con la amistad, las relaciones, la vida social y la confianza. Tiene que ver con las necesidades sociales.
3. Impulso de comprender: relacionado con el conocimiento, habilidad, competencia, contribución. Tiene que ver con las necesidades de autorrealización.
4. Impulso de defender: relacionado con la seguridad, protección, garantía, equidad, justicia, defensa. Tiene que ver con las necesidades de seguridad.

Todos esos impulsos están íntimamente interligados, e interactúan entre sí en forma dinámica.

Para satisfacerlos, las organizaciones suelen utilizar cuatro ventajas organizacionales básicas, a saber:

1. Cultura organizacional: para satisfacer el impulso de formar lazos sociales, clima, relaciones, amistades, ambiente social, reconocimiento, confianza y compromiso con y entre las personas.
2. Diseño del trabajo: para satisfacer el impulso de comprender, entender, mejorar, desarrollar, reflexionar, contribuir, crear e innovar.
3. Gestión del desempeño: para satisfacer el impulso de defender, tener su lugar y papel, ampliar, mejorar, garantizar, competir y obtener justicia y equidad.
4. Sistema de premios y recompensas: para satisfacer el impulso de ganar, adquirir, incrementar el merecimiento, reconocimiento y autoestima de las personas. El desafío está en dosificarlos adecuadamente e integrarlos para que produzcan un contexto agradable e incentivador para las personas.

Además, el secreto del involucramiento de las personas para que puedan pensar en grande, enfrentar desafíos, participar activamente de los cambios y lograr objetivos está en darles autonomía (libertad para pensar, decidir, actuar y ejecutar).

Clima organizacional

El concepto de clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente

organizacional que es percibida o experimentada por los participantes de la organización y que influye en su comportamiento.

El ambiente organizacional crea un clima organizacional que presenta ciertas propiedades, las cuales pueden o no provocar motivación para determinados comportamientos de las personas.

Así, las dimensiones del clima organizacional residen en los siguientes aspectos:

1. Estructura organizacional. Puede imponer límites o libertad de acción a las personas a través de órdenes, restricciones y limitaciones en el lugar de trabajo como reglas, regulaciones, procedimientos, autoridad y especialización. Cuanto más sea la flexibilidad de la estructura, más libertad habrá y mejor será el clima.

2. Responsabilidad. Puede cohibir o incentivar el comportamiento de las personas a través de la dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a las decisiones personales.

Cuanto más se incentiva la responsabilidad, tanto mejor será el clima organizacional.

3. Riesgos. La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos, o puede ser impulsora en el sentido de asumir nuevos y diferentes desafíos.

Cuanta más impulsora sea, mejor es el clima y el entusiasmo.

4. Recompensas. La organización puede enfatizar críticas y castigos, o bien, estimular recompensas e incentivos por el logro de los resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona.

Cuanto más se estimulen las recompensas e incentivos, tanto mejor será el clima

5. Calor y apoyo. La organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, o bien, crear un clima de calor humano, buena camaradería y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más calor y apoyo haya, mejor será el clima.

6. Conflicto. La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, o bien, incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos derivados por medio de la confrontación y la búsqueda de consenso.

Cuanto mayor sea el incentivo a diferentes puntos de vista, tanto menor será el clima. A partir de las variaciones de estas seis dimensiones, pueden crearse distintos climas organizacionales. Lo importante a señalar es que éste influye poderosamente en la motivación de las personas y sobre el desempeño y satisfacción en el trabajo.

La teoría de la contingencia se vuelve ecléctica e interactiva, pero al mismo tiempo, relativista y situacional, y pasa a envolver el ambiente externo que circunda a las organizaciones y que influye poderosamente en su comportamiento.

Para afrontar el ambiente, la organización utiliza tecnologías que condicionarán su estructura organizacional y su comportamiento. Además del imperativo ambiental del lado externo, ocurre el imperativo tecnológico del lado interno.

Para ello, la teoría ofrece modelos organizacionales más orgánicos, flexibles y ágiles, permeabilizando sus fronteras internas y externas para facilitar tal adaptación externa y ajuste interno en un mundo sobrecargado de cambios y transformaciones que exigen creatividad, innovación para asegurar competitividad y sostenibilidad. (Chiavenato, 2019)

Actualmente nos enfrentamos al hecho de que la teoría administrativa en América Latina es casi inexistente, puesto que en las universidades e instituciones educativas que imparten las disciplinas contables administrativas, prevalece en la bibliografía y en los programas de estudio una orientación preminentemente anglosajona, distinta a nuestra realidad y cultura, y que además no tienen fundamentos científicos bien establecidos.

Los modelos gerenciales en los que se basa la teoría administrativa parten del liberalismo económico, los cuales provienen de forma dominante de Europa y Estados Unidos, y más recientemente de Japón; estos se caracterizan por promover la identificación del trabajador con la empresa y por enfatizar el papel de la motivación en pro de optimizar la productividad, utilizando para ello términos como excelencia directiva, círculos de calidad, administración por objetivos (APO), justo a tiempo, etcétera. (Ballina Rios, 2021)

4.2.4 Teoría de Sistemas

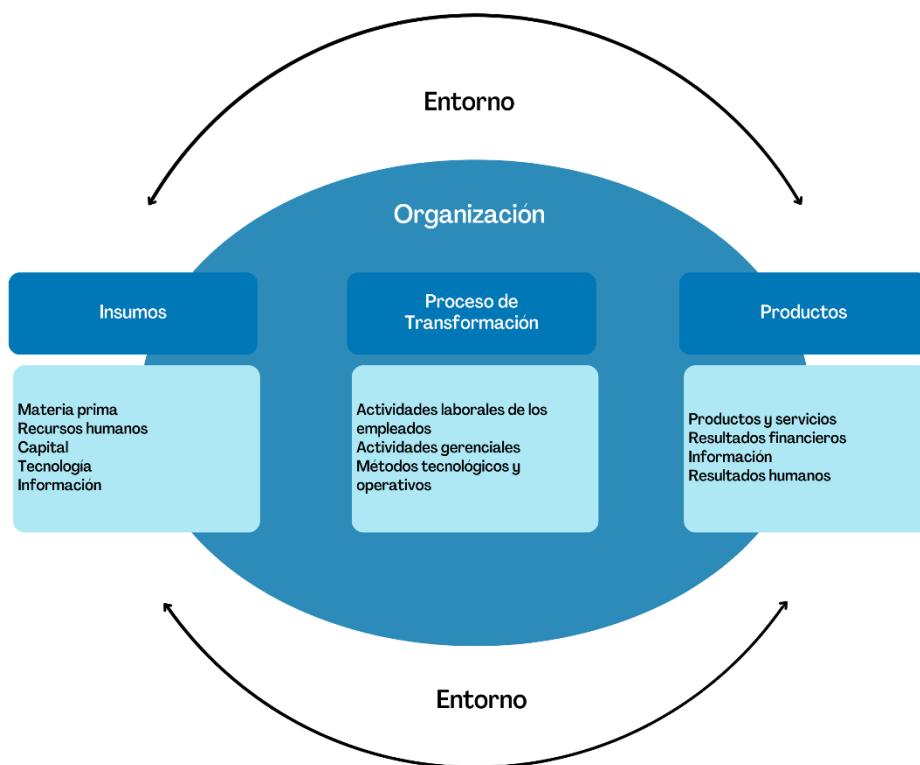


Figura 4.5 La organización como un sistema abierto

La teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la teoría general de sistemas (TGS).

Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos: • **Sistemas cerrados:** no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Siendo así, no son influidos por el ambiente, pero tampoco lo influyen en él.

El sistema abierto está en constante interacción dual con el ambiente, en el sentido de que lo influye y es influido por él. Asimismo, actúa a un tiempo como variable independiente y como variable dependiente del ambiente. El sistema cerrado no interactúa con el ambiente.

El sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente e incluso de autorregulación bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no tiene esa capacidad. Por tanto, el estado actual, final o futuro del sistema abierto no está, necesaria ni rígidamente, condicionado por su estado original o inicial, porque el sistema abierto tiene reversibilidad. Sin embargo, el estado actual y futuro o final del sistema cerrado será siempre su estado original o inicial.

Es contingencia del sistema abierto competir con otros sistemas, lo que no ocurre con el sistema cerrado.

En suma, el sistema abierto puede ser comprendido como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de sus partes), orientado a determinados propósitos (comportamiento teleológico orientado a los fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente (entendida como la doble capacidad de influir el medio externo y ser influido por él).

La organización como sistema abierto

El concepto de sistema abierto es perfectamente aplicable a la organización empresarial. La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y es influido por él. Además, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de lograr una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

Modelos de organización

Existen varios modelos que explican a la organización como un sistema abierto.

- Modelo de Schein,
- Katz y Kahn
-

Modelo de Schein

Schein propone algunos aspectos que la teoría de sistemas considera en la definición de organización:

- a) La organización es un sistema abierto, en constante interacción con el medio: recibiendo materia prima, personas, energía e información, y transformándolas o convirtiéndolas en productos y servicios que son exportados al medio ambiente.
- b) La organización es un sistema con objetivos y funciones múltiples: que involucran múltiples interacciones con el medio ambiente.

c) La organización es un conjunto de subsistemas en interacción dinámica: unos con otros. Se debe analizar el comportamiento de los subsistemas en vez de enfocarse en los comportamientos individuales.

d) Los subsistemas son mutuamente dependientes y los cambios que ocurren en uno de ellos afectan el comportamiento de los demás.

e) La organización existe en un ambiente dinámico: que comprende a otros sistemas y a otras organizaciones. El funcionamiento de la organización no puede ser comprendido sin considerar las demandas impuestas por el medio ambiente.

Modelo de Katz y Kahn

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización a través de la aplicación de la teoría de sistemas a la teoría administrativa. En el modelo propuesto, la organización presenta las características típicas de un sistema abierto.

La organización como un sistema abierto.

La organización es un sistema abierto que presenta las siguientes características:

- **Importación (entradas).** La organización recibe insumos del ambiente y depende de suministros renovados de energía de otras instituciones o de personas. Ninguna estructura social es autosuficiente o auto contenida.
- **Transformación (procesamiento).** Los sistemas abiertos modifican la energía recibida. La organización procesa y transforma sus insumos en productos terminados, mano de obra capacitada, servicios, etc. Esas actividades implican alguna reorganización de las entradas.
- **Exportación (salidas).** Los sistemas abiertos exportan sus productos, servicios o resultados al medio ambiente.
- Los sistemas son ciclos de eventos que se repiten.

“El funcionamiento del sistema abierto consiste en ciclos recurrentes de importación-transformación exportación. La importación y la exportación son transacciones que involucran al sistema y a sectores de su ambiente inmediato, mientras que la

transformación es un proceso contenido dentro del propio sistema.” Las organizaciones reciclan constantemente sus operaciones a lo largo del tiempo.

- Entropía negativa. La entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden al agotamiento, la desorganización, la desintegración y, al final, a la muerte.

Para sobrevivir, los sistemas abiertos deben moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo su estructura organizacional indefinidamente. El proceso de obtención de reservas de energía recibe el nombre de entropía negativa.

- La información como insumo, reacción negativa y proceso de codificación. Los sistemas abiertos reciben insumos, como materiales o energía, que son transformados y procesados. También reciben entradas de carácter informativo, que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre su propio funcionamiento en relación con él.

De todas las teorías administrativas, la teoría de sistemas es la menos criticada, por el hecho de que la perspectiva sistémica parece estar de acuerdo con la preocupación estructural-funcionalista típica de las ciencias sociales de los países capitalistas de hoy. (Chiavenato, 2019b)

4.3 Conceptualización

4.3.1 Clima Laboral

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y

comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. (Martínez, 2016)

“Clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización” (Martínez, 2016).

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. (Chiavenato, 2019)

4.3.2 Liderazgo

“Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada” (Martínez, 2016).

4.3.3 Motivación

“Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados” (Martínez, 2016).

4.3.4 Cooperación y apoyo

“Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización” (Martínez, 2016).

4.3.5 Reconocimiento

“El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización” (Martínez, 2016).

4.3.6 Organización y estructura

“Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos” (Martínez, 2016).

4.3.7 Transparencia y equidad

“Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción” (Martínez, 2016).

4.3.8 Autonomía

“El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias” (Martínez, 2016).

V. METODOLOGÍA / PROCESOS

5.1. Enfoque y Métodos

5.1.1 Enfoque

A fin de estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento las comunidades científicas han construido tres rutas o enfoques son: Cuantitativa, Cualitativa y el Mixto.

El enfoque cuantitativo es apropiado cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis.

El enfoque cualitativo también se estudia fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

El enfoque mixto, entrelaza a los dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo a diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, esta investigación tendrá un enfoque mixto dado que el problema de investigación como la mayoría de los problemas presenta dos realidades una objetiva y otra subjetiva que se debe medir para tener una perspectiva integral del Clima laboral de Instituciones de Educación Superior de Tegucigalpa.

5.1.1.2 Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es Descriptivo, porque tiene como objetivo describir la gestión del Clima laboral en instituciones de formación superior, no pretende analizar causas sino medir sus dimensiones (Motivación, Liderazgo, Cooperación y apoyo, Reconocimiento, Organización y estructura, Transparencia y equidad, Autonomía) y describirla., si pretendiera establecer relaciones entre dimensiones o, su estudio sería básicamente correlacional y no descriptivo.

Los estudios descriptivos consideran al fenómeno estudiado y sus componentes miden conceptos, definen variables buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Este trabajo describirá Clima laboral de Instituciones de Educación Superior de Tegucigalpa y los aspectos relevantes que influyen en la gestión de este.

5.1.1.3 Diseño de la Investigación

“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

Si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de generar conocimiento.

El diseño de esta investigación es no experimental transaccional o transversal

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

5.1.2 Métodos

Tabla 5.1 Congruencia *Metodológica*

Título de la investigación	Objetivo General de la Investigación	Objetivos Específicos de la investigación	Preguntas de Investigación
Gestión del Clima Laboral las instituciones de Educación Superior de Tegucigalpa		¿Identificar si la gestión del clima laboral las instituciones de educación superior promueven el Liderazgo de sus empleados?	¿La gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve la Motivación de sus empleados?
		¿Identificar si la gestión del clima laboral las instituciones de educación superior promueven la Motivación de sus empleados?	¿La gestión del clima laboral las instituciones de educación superior promueven el Liderazgo?
		¿Identificar si la gestión del clima laboral las instituciones de educación superior promueven la Cooperación y apoyo?	¿La gestión del clima laboral las instituciones de educación superior promueven la Cooperación y apoyo?
		¿Identificar si la gestión del clima laboral las instituciones de	¿La gestión del clima laboral las instituciones de educación superior

		educación superior promueven el Reconocimiento por buen desempeño?	promueven Reconocimiento por buen desempeño?
		¿Identificar si la gestión del clima laboral las instituciones de educación superior promueven Organización y estructura?	¿La gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve Organización y estructura?
		¿Identificar si la gestión del clima laboral las instituciones de educación superior promueven la Transparencia y equidad?	¿La gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueve Transparencia y equidad?
		¿Identificar si la gestión del clima laboral las instituciones de educación superior facilitan la Autonomía?	¿La gestión del clima laboral de las instituciones de educación superior promueven la Autonomía?

5.1.2.1 Operacionalización de Variables

La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable y que cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es

transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías.

“El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización (Solís, 2013). La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable” (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

Tabla 5.2 *Operacionalización de Variables*

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	ítem
Clima Laboral	Clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno. (Martínez, 2016)	Ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.	Grado en que los miembros perciben y describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.	1-32
Liderazgo	Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo	Condición que hace que el empleado sea responsable, comprometido con su trabajo y por la	Grado en que los empleados perciben Buen desempeño Producción destacada Compromiso en la actividad realizada	4-7

	de relación con el resto de los empleados. (Martínez, 2016).	calidad de sus actividades	Capacitaciones	
Motivación	Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada. (Martínez, 2016).	Influencia sobre las personas o grupos que se esfuerzan por lograr sus objetivos en una situación determinada	Grado en que los empleados perciben Manejo inteligente, responsable y alentador de superiores Eficiencia del grupo de trabajo	8-11
Cooperación y apoyo	Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la	Comunicación e integración entre los miembros de la organización.	Grado en que los empleados perciben Buena comunicación Trabajo en equipo Cooperación y apoyo	12-17

	organización. (Martínez, 2016)			
Reconocimiento	El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización (Martínez, 2016)	Estímulo por trabajo realizado que hace sentir satisfecho al trabajador	Grado en que los empleados perciben que reciben reconocimientos por su labor (estímulo tales como Recompensas Bonos etc. Incremento de salario)	18-21
Organización y Estructura	Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes. (Martínez, 2016)		Grado en que los empleados perciben que no existen excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos Organización bien definida	22-24
Transparencia y equidad	Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas	Disposición que tiene la empresa de informar su situación actual, que	Grado en que los empleados perciben que tienen información	25-29

	organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias. (Martínez, 2016)	decisiones se toman y por quien son tomadas	Valoración del desempeño Oportunidades de promoción.	
Autonomía	El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores (Martínez, 2016)	El estado en que se anima a los empleados a ser autosuficiente s y a tomar iniciativas propias	Grado en que los empleados perciben que tienen libertad en para toma de decisiones y realizar el trabajo	30-32

5.2 Población y Muestra

5.2.1 Población

Población o universo

“Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

Nuestra población es finita y está constituida por personas que trabajan en un nivel intermedio de instituciones de formación superior ubicadas en Tegucigalpa

Tabla 5.3

Población de Estudio

UNIVERSIDADES EN TEGICIGALPA	EMPLEADOS
UNAH	4290
UNITEC	1150
PEDAGOGICA	595
UNIVERSIDAD CATOLICA	500
CEUTEC	276
UMH	204
UTH	178
TOTAL	7193

“Muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

5.2.1.1 Marco Muestral

Constituye un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, la posibilidad de enumerarlos y, por ende, de proceder a la selección de las unidades muestrales (los casos de la muestra). Normalmente se trata de un listado existente o una lista que es necesario confeccionar, con los casos de la población.(Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014)

5.2.1.2 Justificación Método Maestral

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales o transversales que es el diseño de esta investigación donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población.

Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, de la que se presupone que ésta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos.

“Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor” (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014),

5.2.2 Muestra

Para este estudio se determinó una Muestra Probabilística, ya que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. Las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas; quizá la principal sea que puede medirse el tamaño del error en nuestras predicciones.

La fórmula que se utiliza para este cálculo fue la siguiente:

**Población
Finita**

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Figura 5.1 Fórmula de muestras probabilísticas

$$n = \frac{7193 * (1.645)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 + (1.645)^2 * 0.5 * 0.5} = 260.83 = 261 \text{ Encuestas}$$

Tabla 5.4

Simbología	Detalles de la muestra		n=		
n=	Tamaño de la muestra		N=	7193	
N=	Total, de la población (7193)		Z=	1.645	
Z=	Nivel de confianza (90%); es decir, un valor Z de 1.645		p=	0.5	
p=	Proporción proporcional de ocurrencia de un evento (0.5)		q=	0.5	
q=	Proporción proporcional de ocurrencia de un evento (0.5)		e=	0.05	
e=	Error muestral (0.08)				
			4866.10946	260.83	261
			18.6565063		

Según los resultados obtenidos de la fórmula de la muestra y para lo que concierne a esta investigación se encuestaran 261 individuos

Tabla 5.5

UNIVERSIDADES EN TEGUCIGALPA	EMPLEADOS	PORCENTAJE	NUMERO DE ENCUESTAS	NUMERO DE ENCUESTAS
UNAH	4290	59.64	155.66	156
UNITEC	1150	15.99	41.73	42
PEDAGOGICA	595	8.27	21.59	22
UNIVERSIDAD CATOLICA	500	6.95	18.14	18
CEUTEC	276	3.84	10.01	10
UMH	204	2.84	7.40	7
UTH	178	2.47	6.46	6
TOTAL	7193	100.00	261.00	261.00

5.3 Unidad de Análisis y respuesta

5.3.1 Unidad de Análisis

Se refiere al sujeto que será el principal en el análisis de la investigación, los cuales corresponden a empleados de las instituciones de educación superior de Tegucigalpa, para conocer como es la gestión del clima laboral en sus áreas de trabajo.

5.4 Técnicas e instrumentos aplicados

5.4.1 Instrumentos

Con el objetivo de conocer de llevar a cabo la recolección de datos, se realizó la elaboración de un cuestionario para los empleados del nivel educativo superior de Tegucigalpa, con el fin de ahondar en el tema del clima laboral dentro de las misma, tomando en cuentas variables, objetivos generales como específicos, así mismos indicadores.

5.4.2 Cuestionario

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013)” (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

En esta investigación se elaborará un cuestionario en función de las variables a medir, a fin de elegir qué tipo de pregunta más confiable y válida para medir esa variable y sobre todo de acuerdo con la situación del estudio (planteamiento del problema, características de la muestra, tipo de análisis a efectuar, etcétera).

El cuestionario utilizado para recolectar datos contiene tres preguntas para obtener la información deseada o medir la variable y se ha elaborado con preguntas cerradas, categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas.

Es decir, presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas.

Algunas preguntas son dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) y en otras variables con varias opciones de respuesta, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir o verbalizar.

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el método de escalamiento de Likert.

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Las encuestas: Serán enviadas por correo electrónico.

Según Burnett (2009) “cuando el cuestionario se envía por correo, se tiene un mayor grado de respuesta porque es fácil de contestar y completarlo requiere menos tiempo, se reduce la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas”.

5.4.3 Entrevista

Serán realizadas cuatro entrevistas a fin de recolectar más datos, usando medios que se tengan disponibles.

5.5 Fuentes de información

5.5.1 Fuentes primarias

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014)

Las fuentes de información primaria son los datos proporcionados por la encuesta aplicada a las empresas privadas, además información obtenida de diferentes bases universitarias.

5.5.2 Fuentes Secundarias

En el presente estudio de investigación las fuentes secundarias utilizadas son las siguientes: libros de texto, tesis de investigación, informes, boletines informativos y sitios web.

5.6 Cronología del trabajo

Tabla 5.6

	Actividad	Lugar	Descripción de la Actividad	L	M	M	J	V	S	D
1	Introducción	Virtual	Definición del Tema de investigación							
2	Planteamiento del Problema	Virtual	Definición de Problema Variables de investigación							
3	Objetivos	Virtual	Definición de Objetivos Generales Específicos							
4	Marco Teórico	Virtual	Análisis Macro y Micro entorno							
5	Metodología	Virtual	Congruencia Metodológica y Operacionalización de Variables							
6	Resultados y análisis	Virtual	Recolección de datos Análisis de Resultados							
7	Conclusiones	Virtual	Elaboración de conclusiones							
8	Recomendaciones	Virtual	Elaboración de Recomendaciones							
9	Revisión		Revisión de ultimo entregable							

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se muestran los resultados, análisis e interpretación de los datos que se obtuvieron mediante la aplicación del instrumento (encuesta), que fue utilizado para la recolección de información que es requerida para poder conocer el clima laboral en Instituciones de Formación Superior ubicados en la ciudad de Tegucigalpa. La información obtenida que corresponden a las distintas variables seleccionadas: la motivación, el liderazgo, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización, transparencia - equidad y autonomía con el fin de conocer la gestión del Clima laboral de estas instituciones y que podría ayudar al mejor desempeño de la misma.

6.1 Resultado de variables demográficas

6.1.1 Género de la muestra encuestada

Tabla 6.1: Población por género

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Femenino	158	58.7%
Masculino	111	41.3%
Total general	269	100.0%

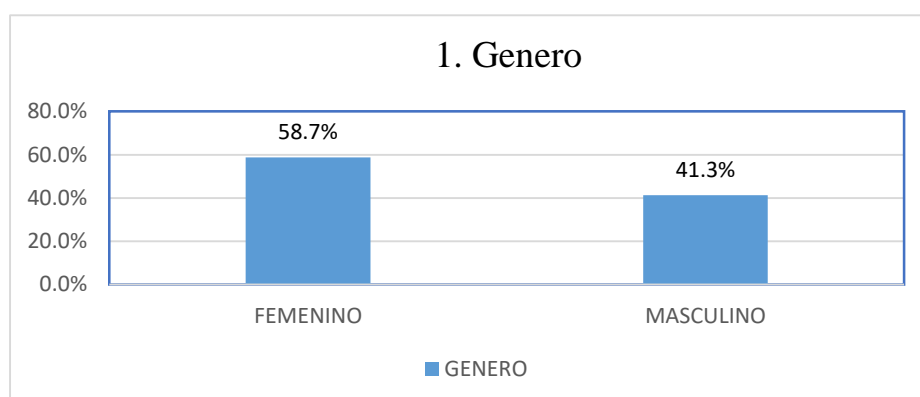


Gráfico 6.1 Población por género.

La población encuestada estuvo conformada por un total de 269 personas que laboran en alguna de las instituciones de educación superior de Tegucigalpa, lo que refleja el 100%, se obtuvo un total de 58.7% las cuales representa el género femenino y un 41.3% que representa el género masculino.

6.1.2 Área en la que laboran los encuestados.

Tabla 6.2: Área de Trabajo

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Docencia	80	29.6%
Recursos Humanos	23	8.5%
Operaciones Financieras	26	9.6%
Registro	15	5.6%
Admisiones	17	6.3%
Secretaria General	12	4.4%
Atención Y Seguimiento Estudiantil	19	7.0%
Investigación, Desarrollo Y Creación	8	3.0%
Biblioteca, Servicios De Información	4	1.5%
Áreas Administrativas	32	11.9%
Servicios Generales	15	5.6%
Responsabilidad Social Empresarial	2	0.7%
Otros	17	6.3%
Total general	270	100.0%

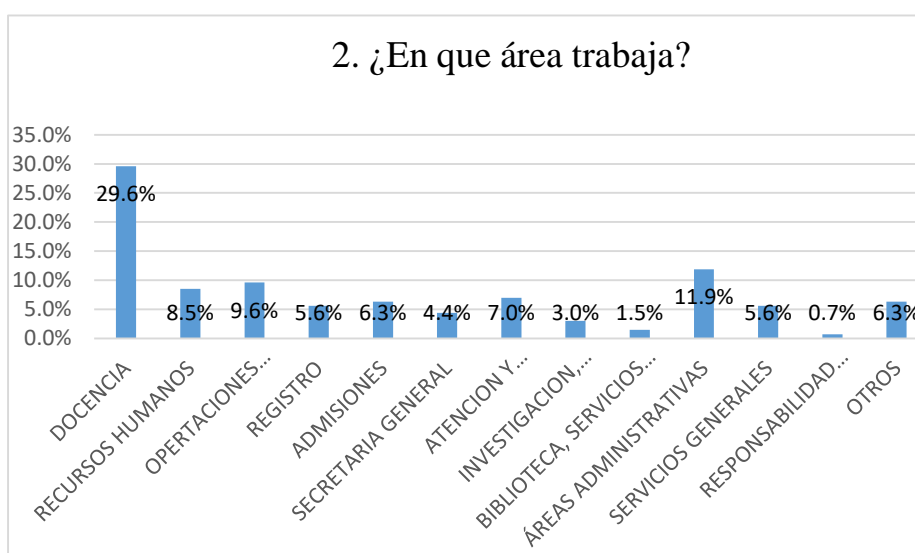


Gráfico 6.2 Población por área de trabajo

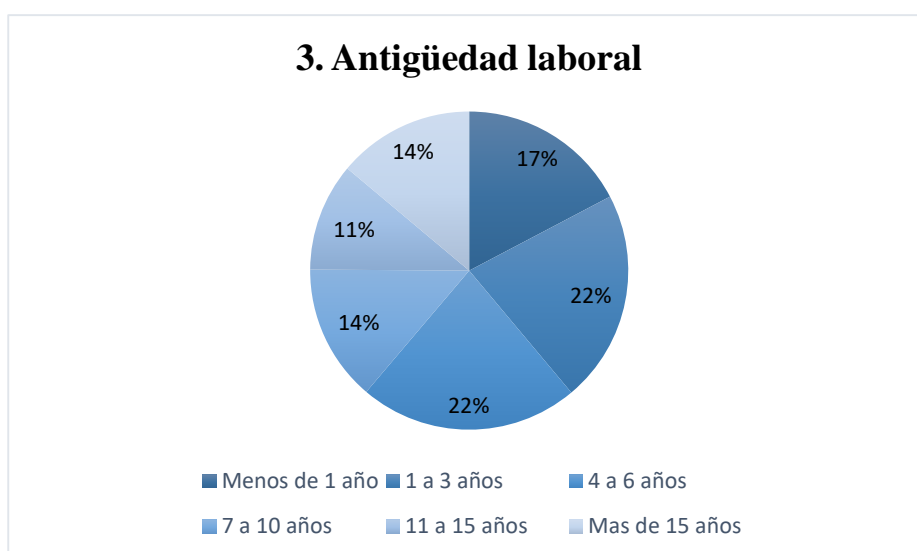
En la gráfica se observan que de un gran total de 270 personas que representan el 100% de encuestados, el 28% pertenece a Docentes, el 11.9% pertenece a áreas administrativas, seguido de un 9.6% de personas que laboran en operaciones financieras.

6.1.2 Antigüedad laboral de los encuestados.

Tabla 6.3: *Antigüedad Laboral*

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Menos de 1 año	47	17.3%
1 a 3 años	59	21.6%
4 a 6 años	61	22.3%
7 a 10 años	38	13.9%
11 a 15 años	30	11.0%
Más de 15 años	38	13.9%
Total general	273	100.0%

Gráfico 6.3 *Antigüedad Laboral*

De acuerdo a la población encuestada, de unas 273 personas que representa el 100%, el 22.3% tiene una antigüedad laboral bastante notoria de 4 a 6 años, seguido de 21.6% los cuales tienen de 1 a 3 años de antigüedad laboral, lo que representa una opinión bastante asertiva hacia la investigación.

6.2 Datos de medición de variables.

Liderazgo

Tabla 6.4: *Liderazgo*

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Siempre	58	21.4%
Muchas veces	116	42.5%
Pocas veces	87	31.9%
Nunca	12	4.2%
Total general	273	100.0%

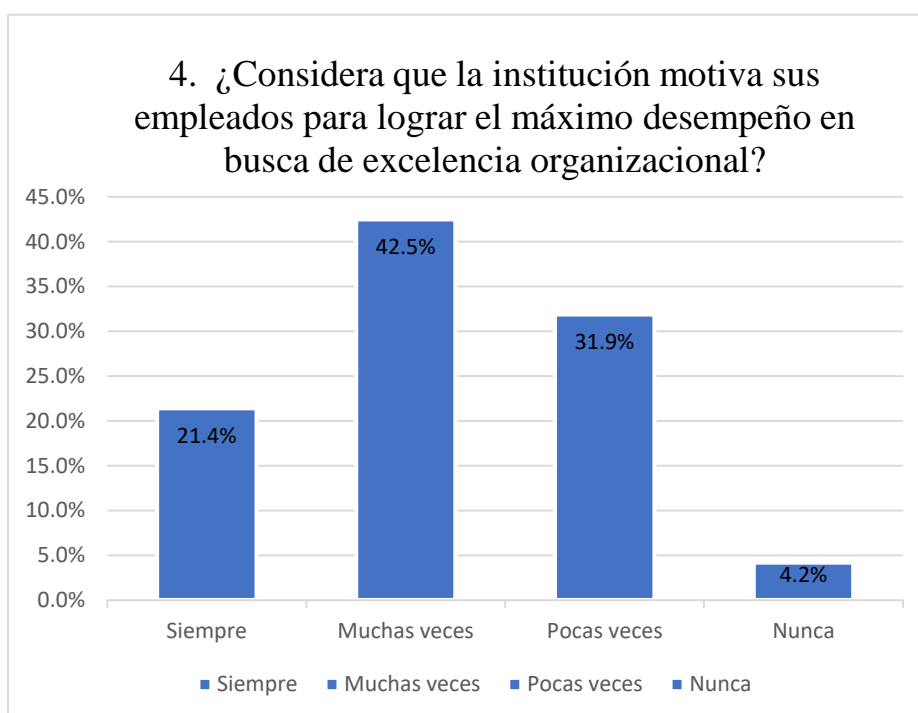


Grafico 6.4 Liderazgo

Los resultados demuestran que el 63% (constituido por un 42.5% que contestaron muchas veces y un 21.2 que respondieron siempre) existe percepción de una dirección efectiva., lo cual indica que las personas perciben que los directivos buscan el mejoramiento continuo y estimulan adecuadamente la participación de los empleados en y el máximo desempeño de los mismos.

Tabla 6.5: Liderazgo

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Si	173	64.1%
No	88	32.6%
¿Por qué?	9	3.3%
Total general	261	100.0%

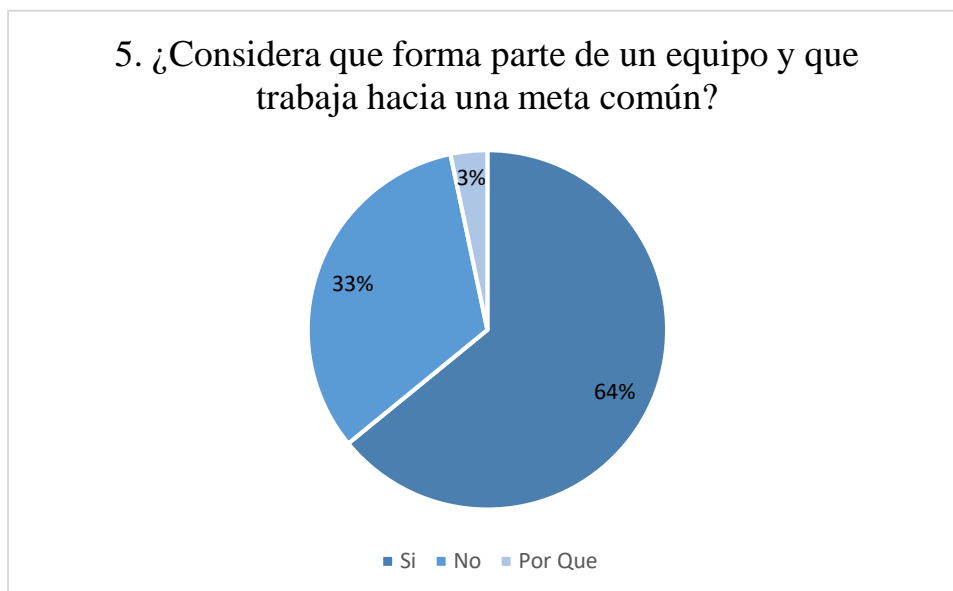


Grafico 6.5 Liderazgo

Un 64.1% considera que son parte de un equipo de trabajo y que se tiene claridad en el alcance de los objetivos fijados en su área de trabajo y de forma institucional. Sin embargo, hay un 32.2% que contestaron que no, probablemente hay necesidad de intervención y fortalecimiento, aún falta más compromiso e integración entre el personal de las dependencias.

Tabla 6.6: Liderazgo

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	23.8%
De acuerdo	145	53.1%
En desacuerdo	53	19.4%
Totalmente en desacuerdo	10	3.7%

Total general	273	100.0%
---------------	-----	--------

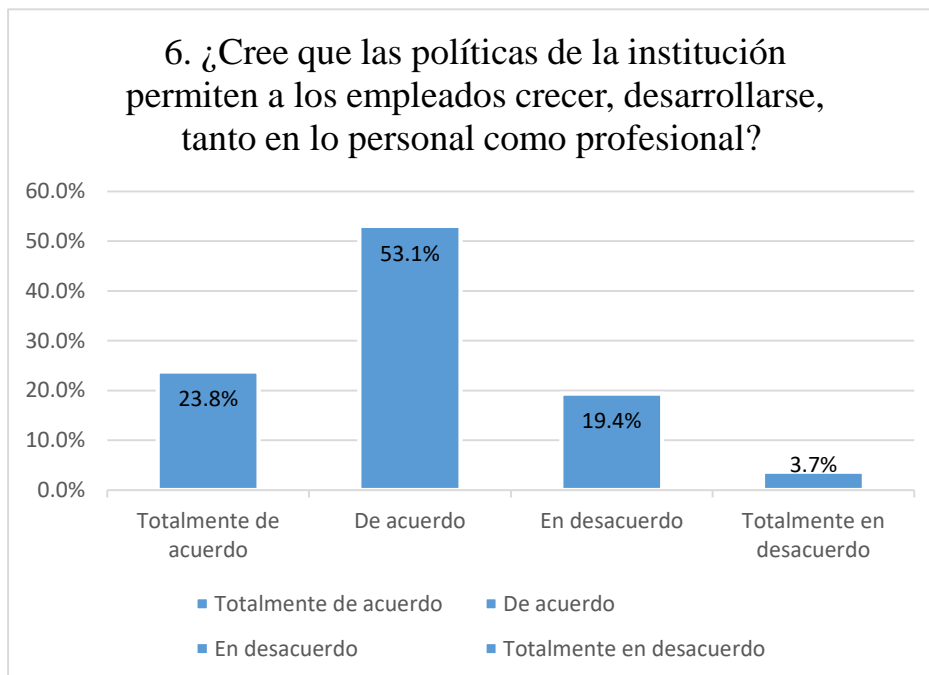


Gráfico 6.6 Liderazgo

Con relación a las políticas institucionales, el 76.9% (Constituido por un 53.1% que respondió De acuerdo y un 23.8% que está Totalmente de acuerdo) percibe positivamente que la entidad le ha facilitado adquirir los conocimientos suficientes para desempeñar adecuadamente su cargo. Así mismo les permite el desarrollo personal.

Realización Personal, equivale a que el personal percibe que la institución ha contribuido a su realización personal y profesional, lo que da cuenta que el personal valora y reconoce el aporte de la Institución a sus proyectos de vida.

Tabla 6.7: Liderazgo

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Siempre	68	25.1%
Muchas veces	114	41.9%
Pocas veces	82	30.1%
Nunca	8	2.9%
Total general	272	100.0%

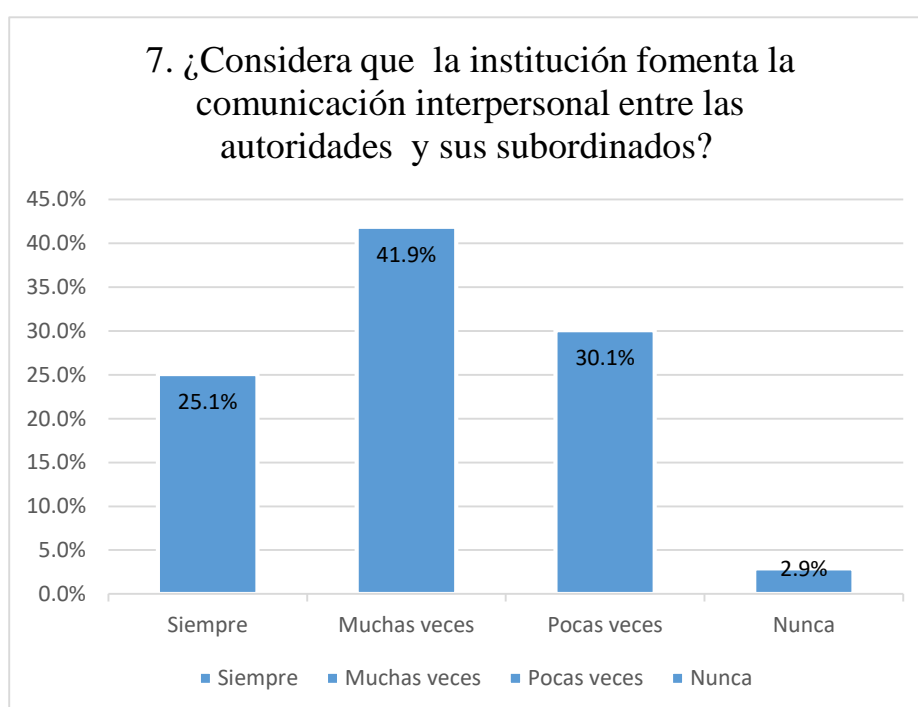


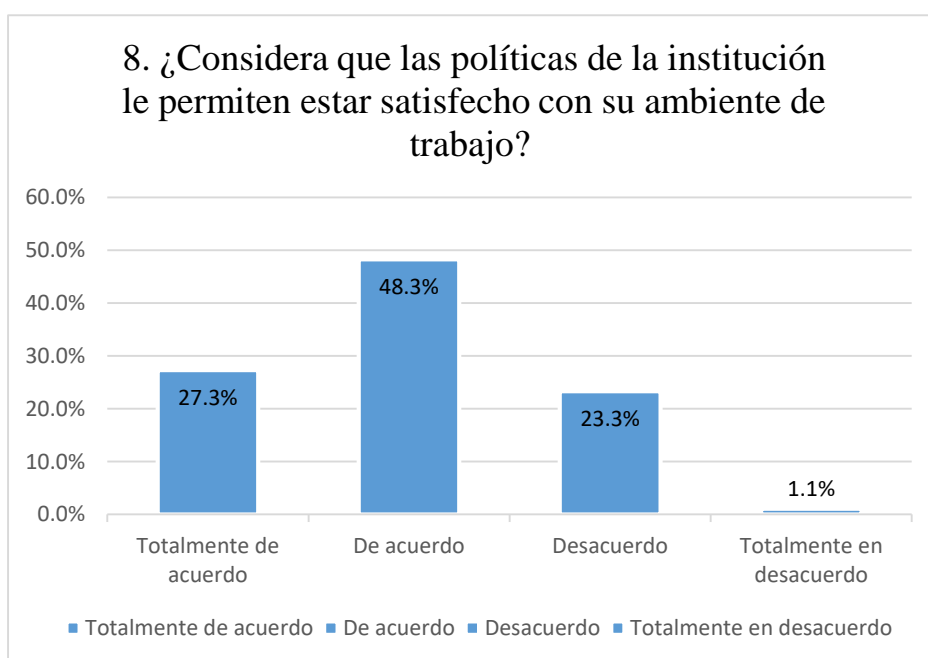
Gráfico 6.7 Liderazgo

Esta grafica muestra que el 66.7% (Constituido por un 41.9 que opina muchas veces y un 24.9% que respondió siempre) de la población de estudio tiene una percepción positiva y considera que las comunicaciones al interior del grupo se desarrollan de forma efectiva. Muestra además que los canales de información son claros, sin embargo, con un 33.3 % que perciben lo contrario indica que debe fomentarse la comunicación efectiva tanto como cuando tienen que expresar algo al compañero como de parte de los directivos a sus colaboradores.

Tabla 6.8 *Motivación*

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	74	27.3%
De acuerdo	131	48.3%
En desacuerdo	63	23.3%
Totalmente en desacuerdo	3	1.1%
Total general	271	100.0%

Gráfico 6.8 *Motivación*

La grafica muestra que aproximadamente el 75.6% (constituido por un 48.3% que dice estar de acuerdo y un 27.3 totalmente de acuerdo) de los encuestados tienen la percepción de que las políticas de la institución promueven un ambiente de trabajo satisfactorio estos resultados indican que la institución reconoce que la satisfacción laboral no solo es una de las garantías del bienestar laboral de los trabajadores, sino que repercute en la productividad y el rendimiento.

Tabla 6.9: Motivación

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Siempre	78	28.7%
Muchas veces	110	40.5%
Pocas veces	79	29.0%
Nunca	5	1.8%
Total general	272	100.0%



Gráfico 6.9 Motivación

El 69.2% (resultante del 40.5% que respondió muchas veces y un 28.7% con respuesta siempre) percibe que la entidad le ha facilitado adquirir habilidades y competencias suficientes para desempeñar su compromiso de trabajo con la institución. Esto indica que la institución motiva, capacita, y se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

Tabla 6.10 Motivación

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Política de incentivos laborales	151	22.91%
Aumento de salario	102	15.48%
Comisiones	84	12.75%
Bonos	98	14.87%
Flexibilidad de horarios	107	16.24%
Reconocimientos	117	17.75%
Total general	659	100.00%

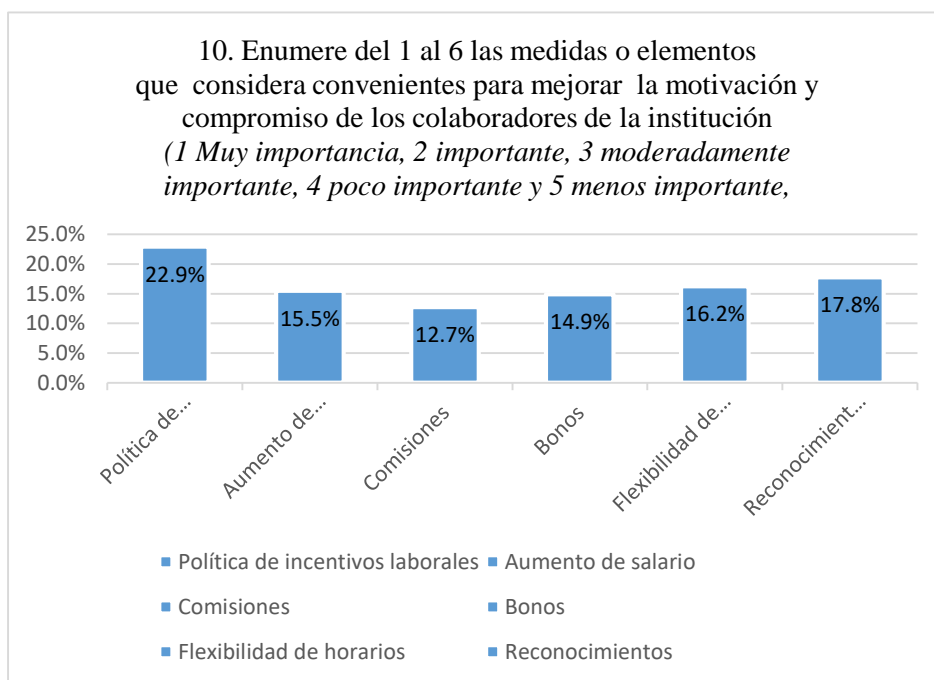


Gráfico 6.10 Motivación

Se observa que 149 de las personas encuestadas considera que una política de incentivos laborales es un instrumento muy importante para promover motivación y compromiso, estos mecanismos motivan al empleado a ser lo más productivo posible.

Tabla 6.11 Motivación

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Siempre	69	25.3%
Muchas veces	110	40.3%
Pocas veces	86	31.5%
Nunca	8	2.9%
Total general	273	100.0%

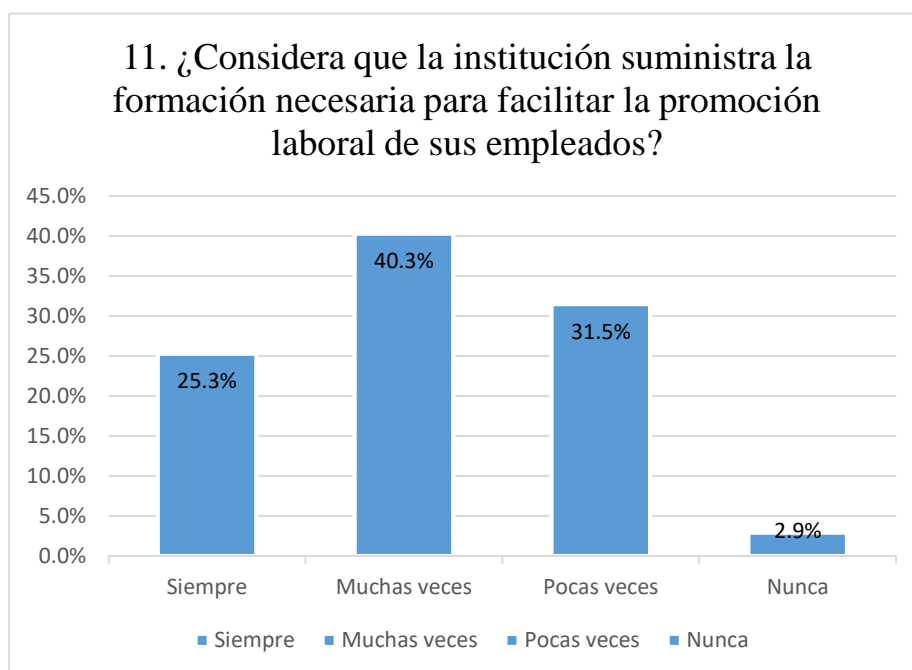


Gráfico 6.11 Motivación

La percepción de este ítem respecto a la formación para la promoción de los empleados encuestados, es positiva en un 65.6 %. Este porcentaje está constituido por un 40.3 que respondió muchas veces y un 25.3 que respondió siempre esto indica que la institución da facilidades para que exista la promoción interna que es el método de selección de personal en el que los candidatos al puesto son los empleados de la organización.

Tabla 6.12: Cooperación y Apoyo

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	93	33.9%
De acuerdo	123	44.9%
En desacuerdo	52	19.0%
Totalmente en desacuerdo	6	2.2%
Total general	274	100.0%

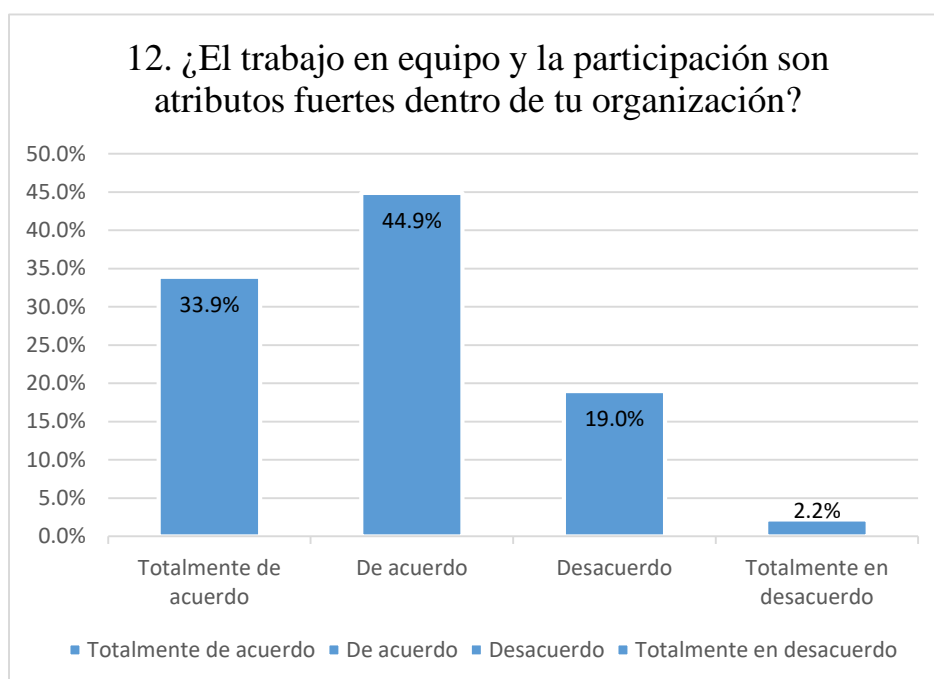


Gráfico 6.12 Cooperación y Apoyo

Se registra una percepción positiva de 78.8% (constituido por un 44.9% de acuerdo y un 33.9 % totalmente de acuerdo) de los empleados que percibe que la institución maneja un trabajo de equipo eficaz.

Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución.

Promover el aumento de la productividad de los trabajadores a través de más y mejor formación y disponibilidad de equipo.

Tabla 6.13 Cooperación y Apoyo

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Muy frecuentemente	69	25.3%
Frecuentemente	135	49.4%
Rara vez	62	22.7%
Nunca	7	2.6%
Total general	273	100.0%

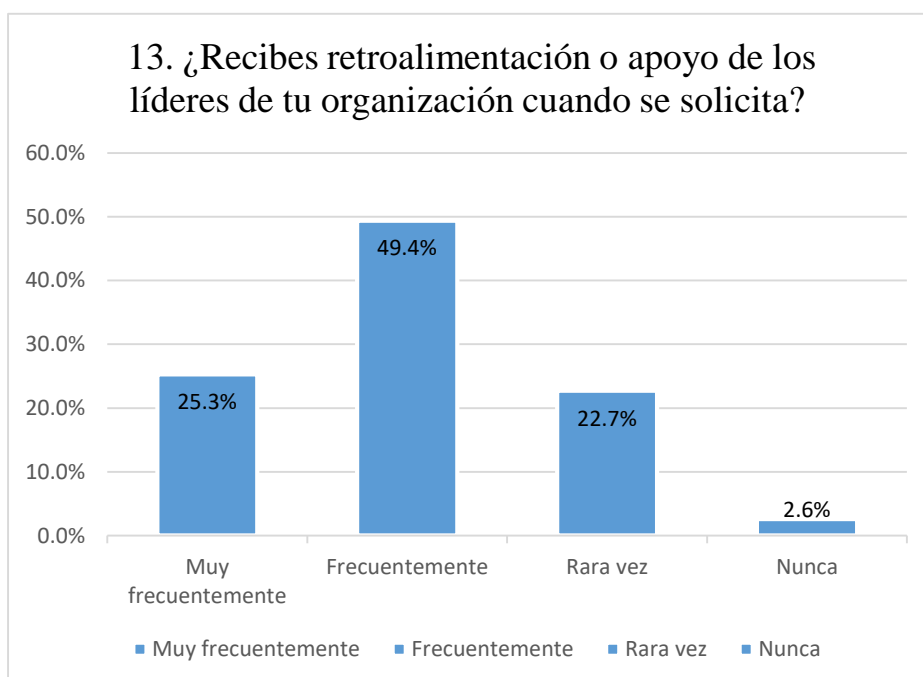


Gráfico 6.13 Cooperación y Apoyo

Se registra una percepción positiva de 75.1 % de los empleados que aseguran recibir retroalimentación y apoyo de sus líderes. Esto indica que la institución reconoce que retroalimentación es un instrumento para el éxito de su equipo de trabajo ya que es una oportunidad para establecer una conversación clara entre el colaborador y supervisor a fin de conocer los comportamientos que están dando los resultados esperados (KPI's), y acordar los comportamientos que requieren un cambio.

Tabla 6.14 Cooperación y Apoyo

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	71	25.9%
De acuerdo	141	51.5%
En desacuerdo	52	19.0%
Totalmente en desacuerdo	10	3.6%
Total general	274	100.0%

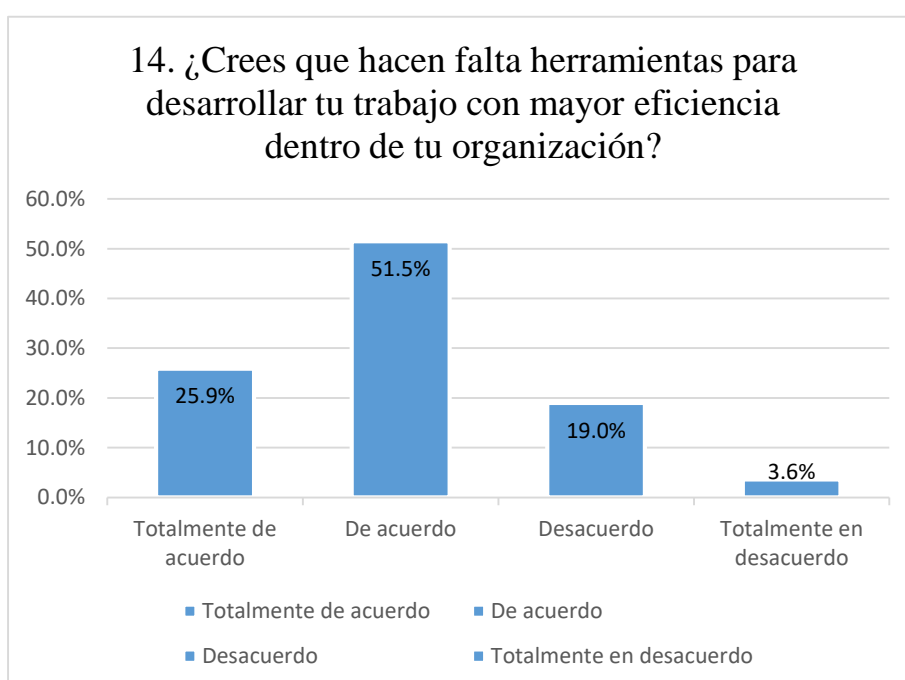


Gráfico 6.14 Cooperación y Apoyo

Se registra una percepción del 77.4 % (constituido por 51.5% que están de acuerdo y un 25.9% que están totalmente de acuerdo) que los empleados consideran que carecen de herramientas necesarias para desarrollar eficientemente su trabajo. La institución según estos resultados al no proveer las herramientas necesarias puede generar desmotivación del trabajador generando una productividad más baja.

Tabla 6.15 Cooperación y Apoyo

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Equipo de oficina	140	26.8%
Software (programas ofimáticos)	95	18.2%
Programas de capacitación	106	20.3%
Indicadores de desempeño	95	18.2%
Procesos de contingencia	86	16.5%
Total general	522	100.0%

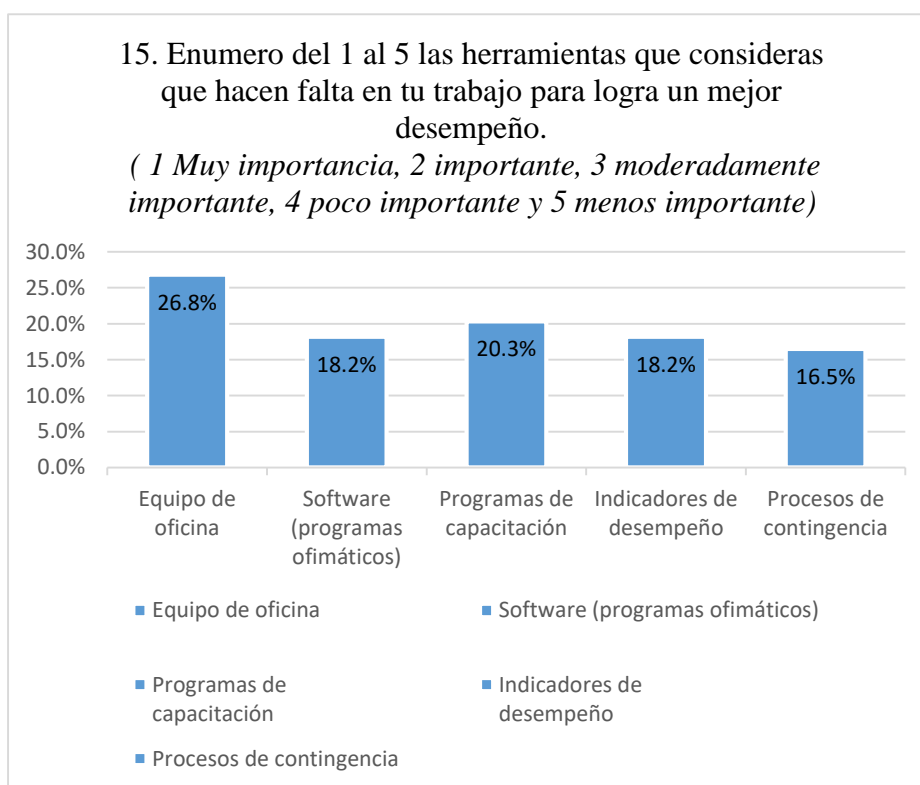


Gráfico 6.15 Cooperación y Apoyo

La mayoría de los entrevistados manifestó la importancia de equipo de oficina, se trata del conjunto de máquinas y dispositivos que se necesitan para llevar a cabo tareas propias de una oficina, no es posible realizar las tareas si no se cuenta con el equipo necesario, además el contar con equipo motiva a los trabajadores a sentirse mejor y más confortables en un lugar de trabajo agradable.

Tabla 6.16 Cooperación y Apoyo

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Cursos y capacitaciones	167	30.0%
Formación (planes de carreras)	98	17.6%
Flexibilidad de horarios	110	19.7%
Comunicación Interna y asertiva	101	18.1%
Tomar en cuenta primero al personal interno para la contratación de un nuevo puesto	72	12.9%
Otros	9	1.6%
Total general	557	100.0%

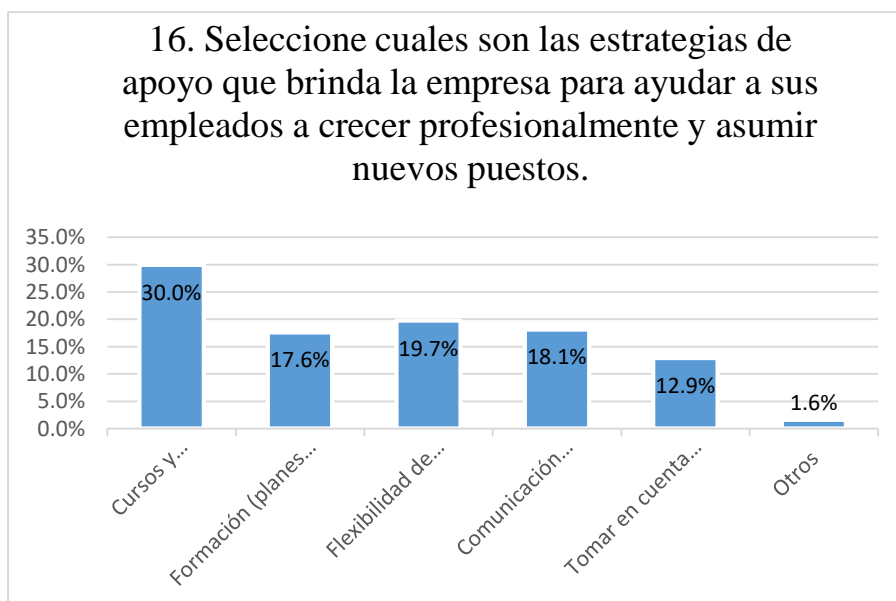


Gráfico 6.16 Cooperación y Apoyo

La totalidad de 166 de los entrevistados manifestó la importancia de los cursos y capacitaciones para su desarrollo. En las demás estrategias se destaca la flexibilidad de horarios y en menor importancia la promoción de puestos (dado que es una práctica que las instituciones ya realizan. La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, para los miembros de estas instituciones dado que es mediante este proceso a través del cual los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en su entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les asigna.

Tabla 6.17 Cooperación y Apoyo

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Muy Importante	132	48.4%
Importante	103	37.6%
De poca importancia	31	11.4%
Sin importancia	7	2.6%
Total general	273	100.0%

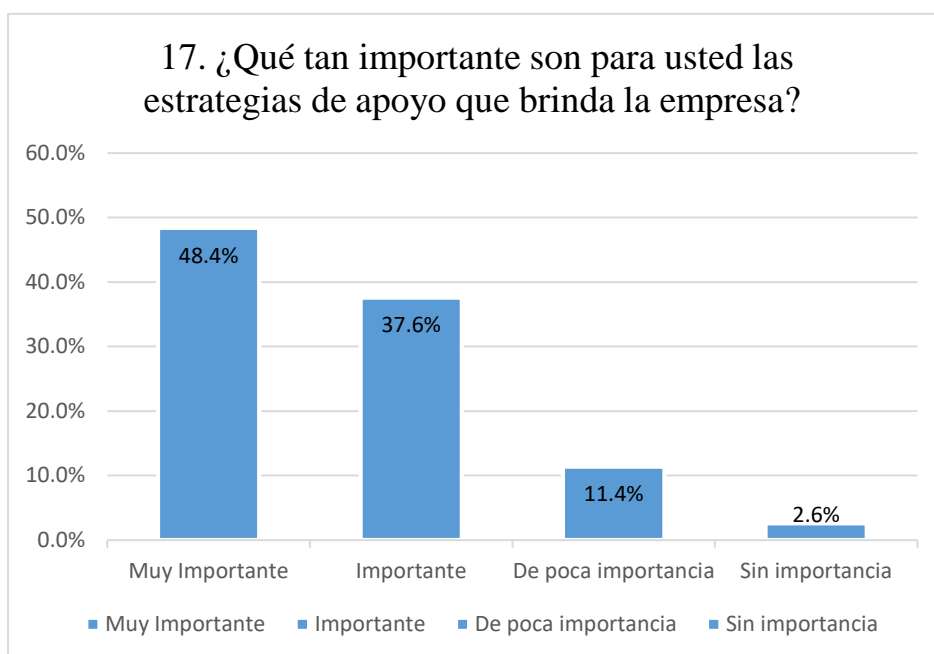


Gráfico 6.17 Cooperación y A poyo

La opinión de un 86 % (constituido por las personas que respondieron como muy importante 48.4% e importante 37.6%) de los encuestados considera relevante las estrategias de apoyo que la entidad brinda, esto indica que la institución reconoce que estas estrategias mejoran la eficacia de las habilidades y en consecuencia el desempeño de la institución.

Tabla 6.18: Reconocimiento

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Muy frecuentemente	70	25.6%
Frecuentemente	122	44.7%
Rara vez	69	25.3%
Nunca	12	4.4%
Total general	273	100.0%

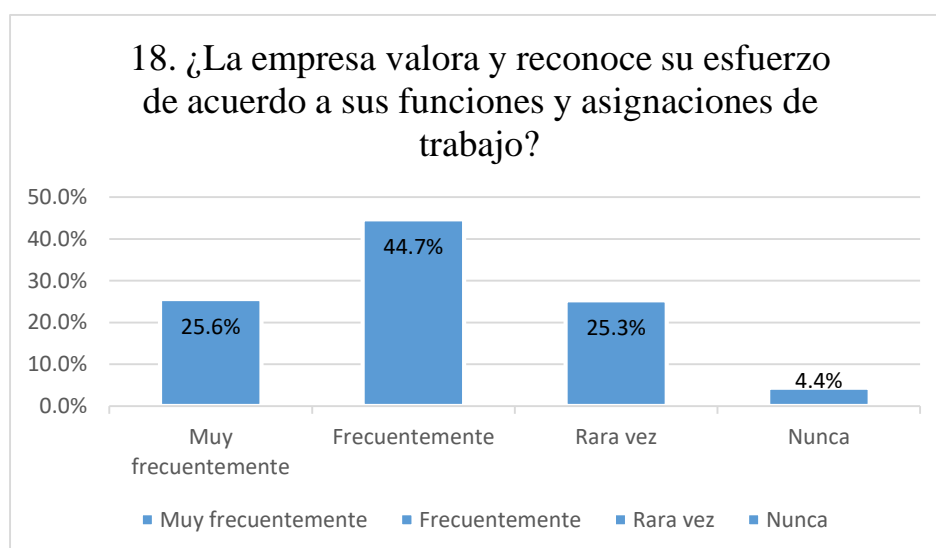


Gráfico 6.18: Reconocimiento

Los empleados en un 70% (constituido por un 44.7% que responden Frecuentemente y un 25.3% que responde muy frecuentemente) tienen la percepción de que la institución reconoce y valora su trabajo. Esto denota satisfacción del empleado, el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con el aporte que hacen sus colaboradores.

Tabla 6.19 Reconocimiento

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Oportunidades de crecimiento	103	19.8%
Bonos económicos	79	15.2%
Reconocimientos de mejores indicadores	82	15.8%
Tiempo compensatorio	101	19.4%
Apoyo en preparación académica	77	14.8%
Actividades de convivencia	61	11.7%
Otros	17	3.3%
Total general	520	100.0%

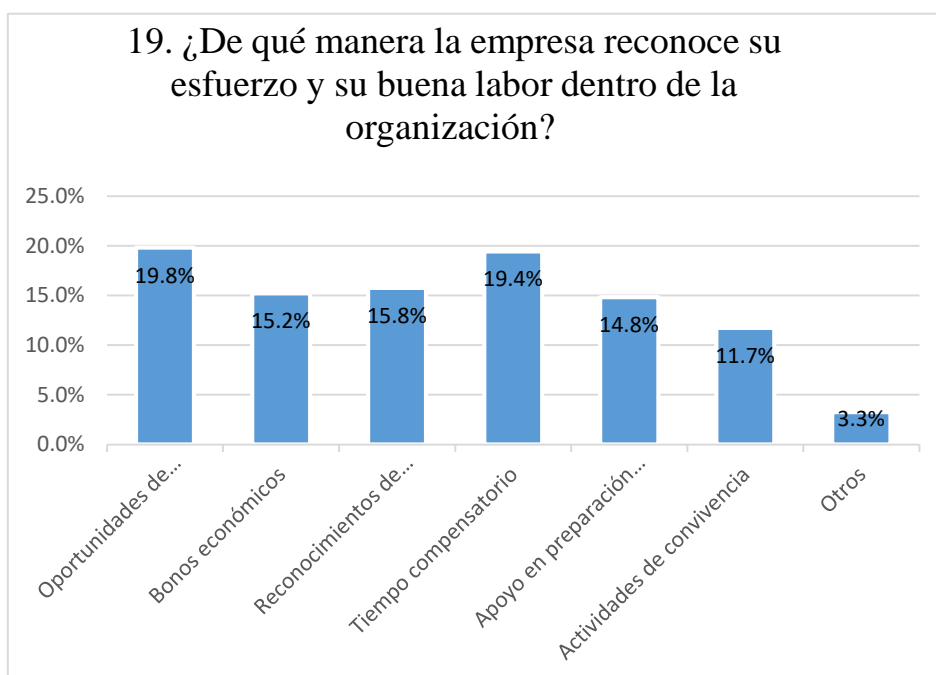


Gráfico 6.19: Reconocimiento

La percepción de los encuestados considera las oportunidades de crecimiento y el tiempo compensatorio son las formas en que la institución reconoce su esfuerzo, esto indica que la institución reconoce que esta estrategia motiva sus colaboradores y en consecuencia el desempeño de la institución.

Tabla 6.20 Reconocimiento

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Si	107	40.1%
No	157	58.8%
¿Por qué?	3	1.1%
Total general	267	100.0%

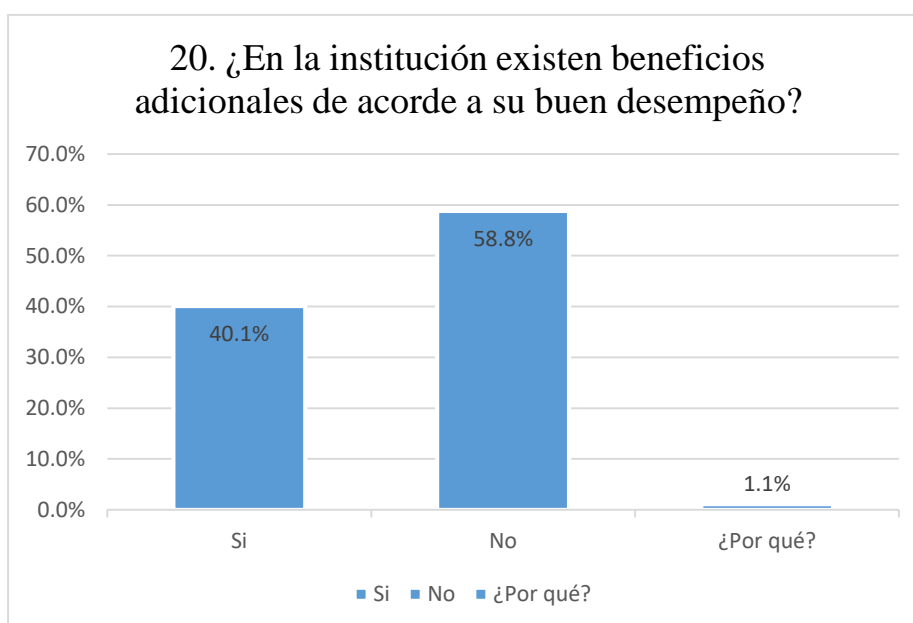


Gráfico 6.20: Reconocimiento

La mayor percepción es que No existen beneficios adicionales por el buen desempeño que realiza el empleado, un 58.8 % no se siente retribuido por lo que hace, por tanto, se debe revisar y trabajar.

La organización puede estimular recompensas e incentivos por el logro de los resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimulen las recompensas e incentivos, tanto mejor será el clima

Tabla 6.21: Reconocimiento

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Becas académicas	103	21.5%
Viajes pagados	70	14.6%
Regalos personalizados	94	19.7%
Descuentos en productos o servicios que ofrece la empresa	80	16.7%
Planes de pensiones para empleados	68	14.2%
Programas saludables	57	11.9%
Otros	6	1.3%
Total general	478	100.0%

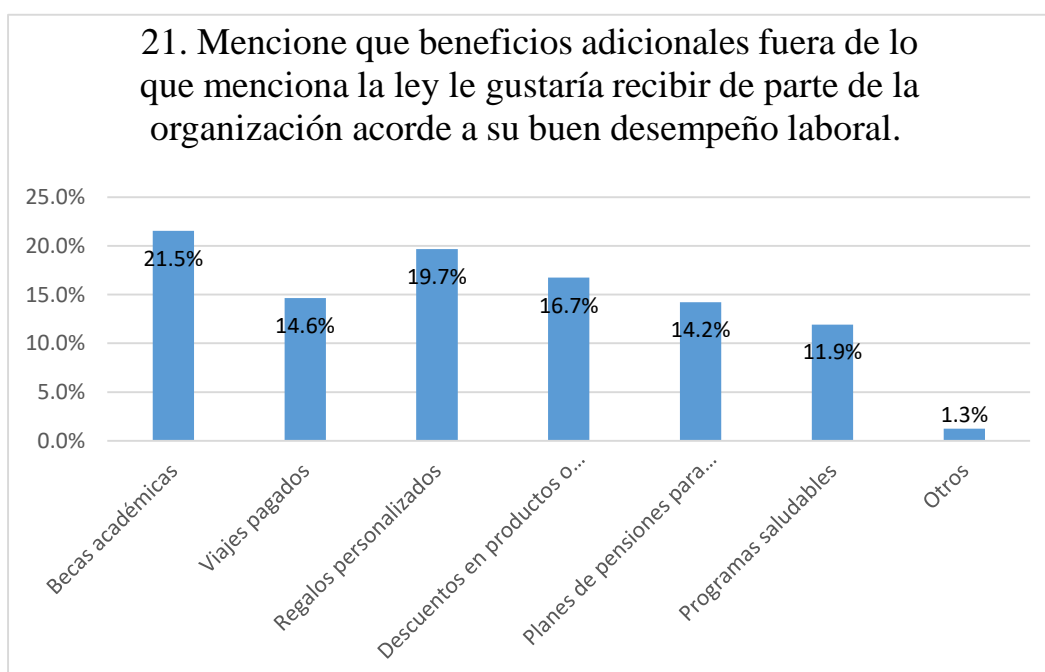


Gráfico 6.21: Reconocimiento

Este gráfico muestra que el mayor número de entrevistados manifestó no tener beneficios adicionales, la mayoría considera que les gustaría recibir por parte de la organización becas académicas, regalos personalizados descuentos en productos o servicios que ofrece la empresa. Los planes de beneficios retienen y atraen talento (aumentar la motivación y compromiso). Incrementan la productividad laboral de los empleados.

Tabla 6.22 Organización

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Si	175	64.6%
No	88	32.4%
¿Por qué?	8	3.0%
Total general	271	100.0%

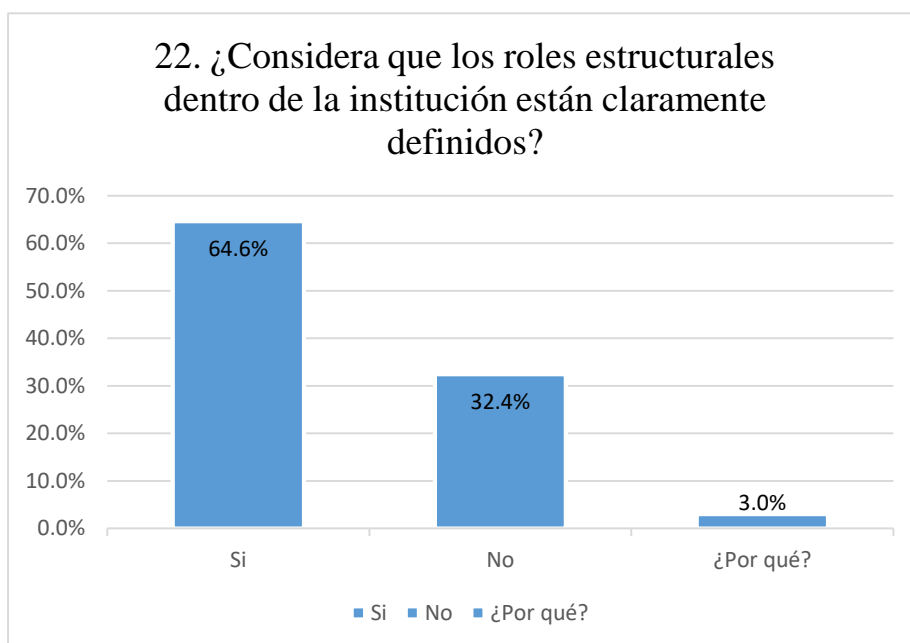


Gráfico 6.22 Organización

Según las personas encuestadas un 64.6% perciben que la institución define claramente los patrones de comportamiento para que cada empleado se desempeñe en su área de trabajo.

Tabla 6.23 Organización

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Valoración del empleado	79	29.7%
Estimulación	33	12.4%
Competencias	77	28.9%
Libertad	36	13.5%
Flexibilidad	34	12.8%
Otros	7	2.7%
Total general	266	100.0%

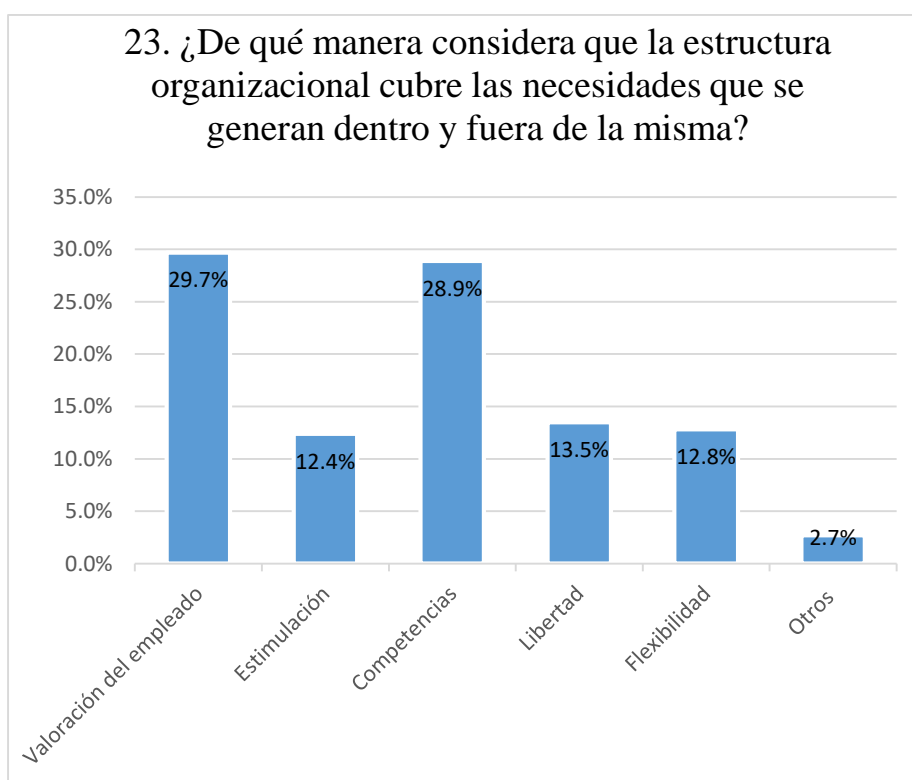


Gráfico 6.23. Organización

Existe la percepción de que la estructura de institución es fundamental para lograr los objetivos institucionales, delegando responsabilidad a las personas indicadas y consideran que la manera es valorando y brindando las competencias necesarias al personal.

Tabla 6.24 Organización

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Centralización de actividades	80	29.7%
Autoridad	76	28.3%
Distribución adecuada	89	33.1%
Ninguna de las anteriores	22	8.2%
Otros	2	0.7%
Total general	269	100.0%

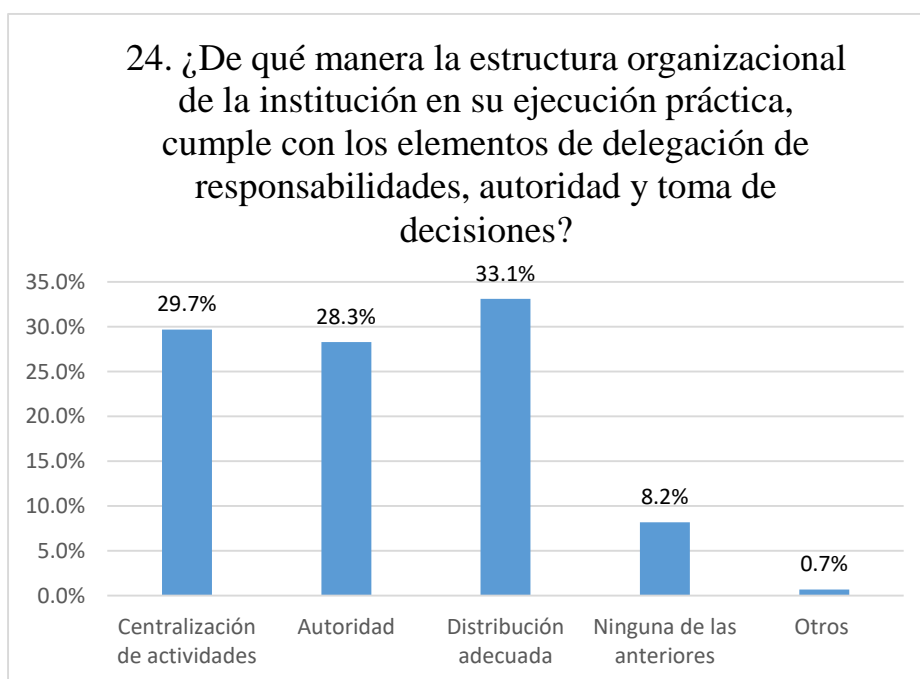


Gráfico 6.24 Organización.

Estos resultados indican la estructura organizacional de estas instituciones promueven acciones eficientes en la delegación de autoridad, distribución de responsabilidades colaboradores y toma de decisiones, y que la institución conoce la importancia de estos elementos y está implementando una estructura que contribuye a una buena gestión en el clima laboral.

Tabla 6.25 Transparencia y Equidad

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Comunicación	118	24.4%
Motivación	105	21.7%
Influencia	96	19.9%
Liderazgo	97	20.1%
Capacidad de escucha	59	12.2%
Otros	8	1.7%
Total general	483	100.00%

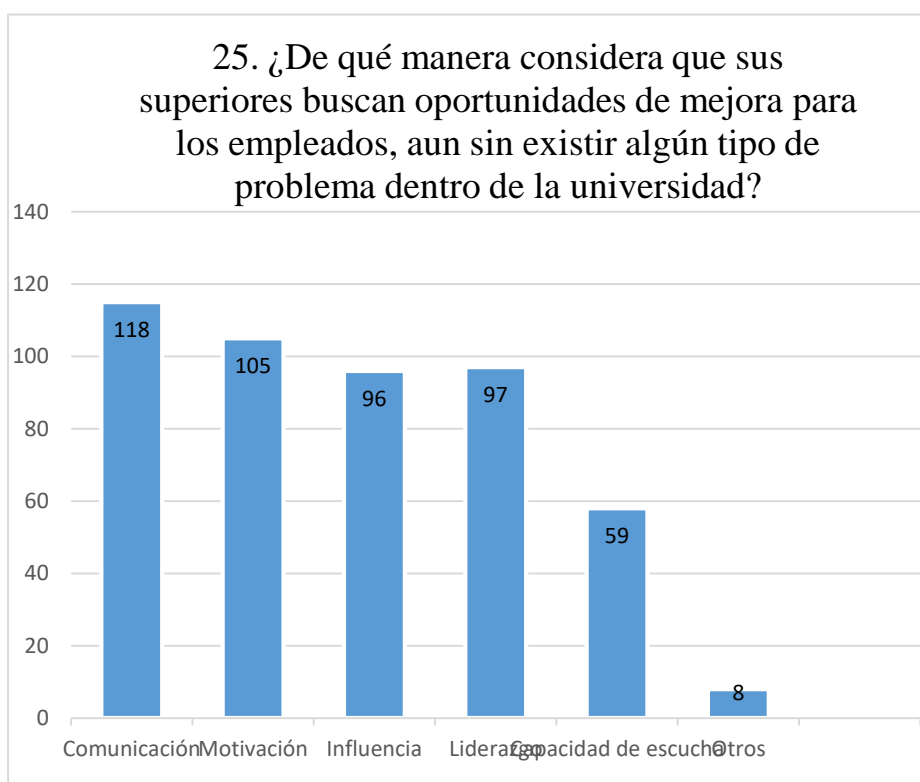


Gráfico 6.25

Transparencia y Equidad

La institución promueve el desarrollo de oportunidades de mejora, que permite enfrentar retos laborales a través de actividades de comunicación, motivación y liderazgo.

Tabla 6.26 Transparencia y Equidad

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	77	28.5%
De acuerdo	128	47.4%
En desacuerdo	55	20.4%
Totalmente en desacuerdo	10	3.7%
Total general	270	100.0%

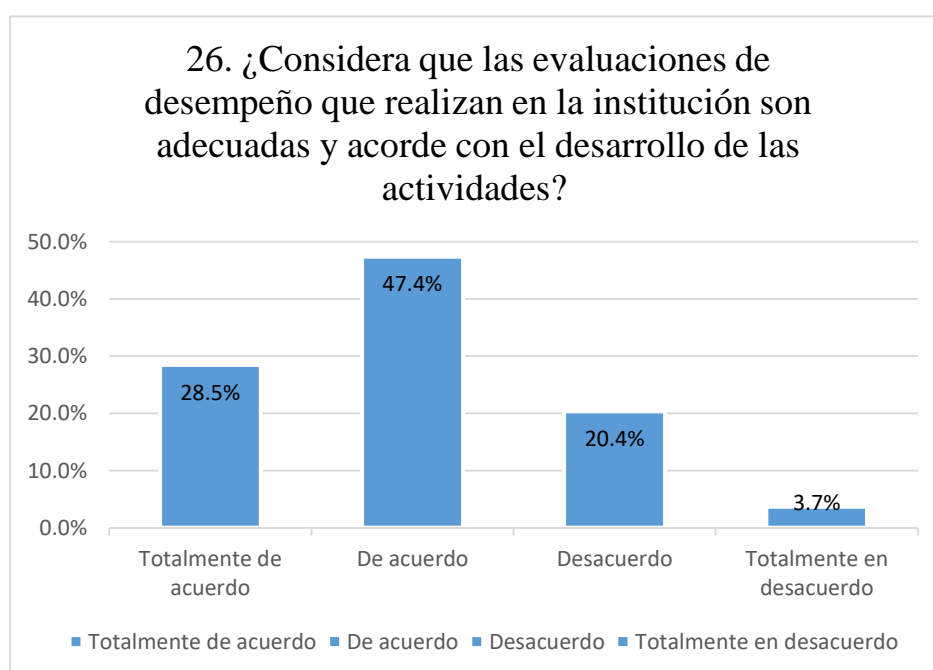


Gráfico 6.26: Transparencia y Equidad

Se observa un 75.9% (formado por un 47.4% de los que respondieron de acuerdo y un 28.5% que estuvieron totalmente de acuerdo) de percepción positiva en donde consideran que las evaluaciones de desempeño que les asignan son relevantes para la institución.

Tabla 6.27 Transparencia y Equidad

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	76	27.9%
De acuerdo	122	44.7%
En desacuerdo	64	23.4%
Totalmente en desacuerdo	11	4.0%
Total general	273	100.0%

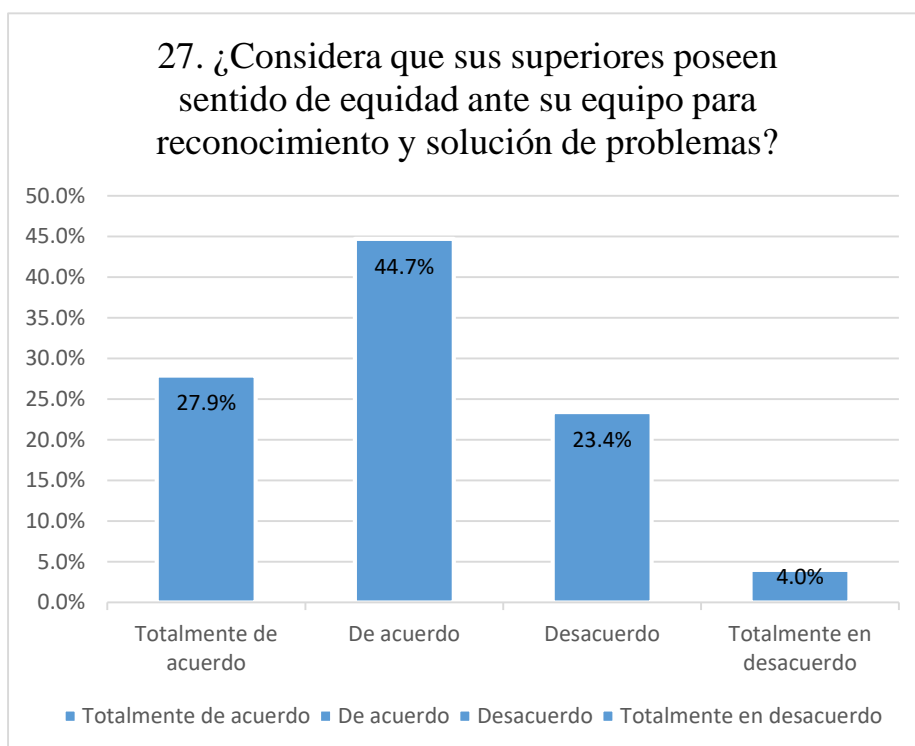


Gráfico 6.27: Transparencia y equidad

La grafica nos muestra que el 73.6 % (constituido por un 44.7% que manifestó estar de acuerdo y un 28.9 % de los encuestados) perciben de forma positiva que sus superiores reconocen su trabajo y se sienten apoyados en la solución de problemas, Esto indica que la institución promueve la Transparencia y Equidad y que las normas, políticas, sanciones y reconocimientos son para todos, los procesos son claros y hay transparencia, participación y oportunidad de mejora ,y son acordes con la realidad del entorno laboral.

Tabla 6.28 Transparencia y Equidad

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Cumplimiento de Políticas	124	27.7%
Establecimiento de objetivos	140	31.3%
Evaluaciones periódicas	116	25.9%
Capacitaciones	66	14.7%
Otros	2	0.4%
Total general	448	100.0%

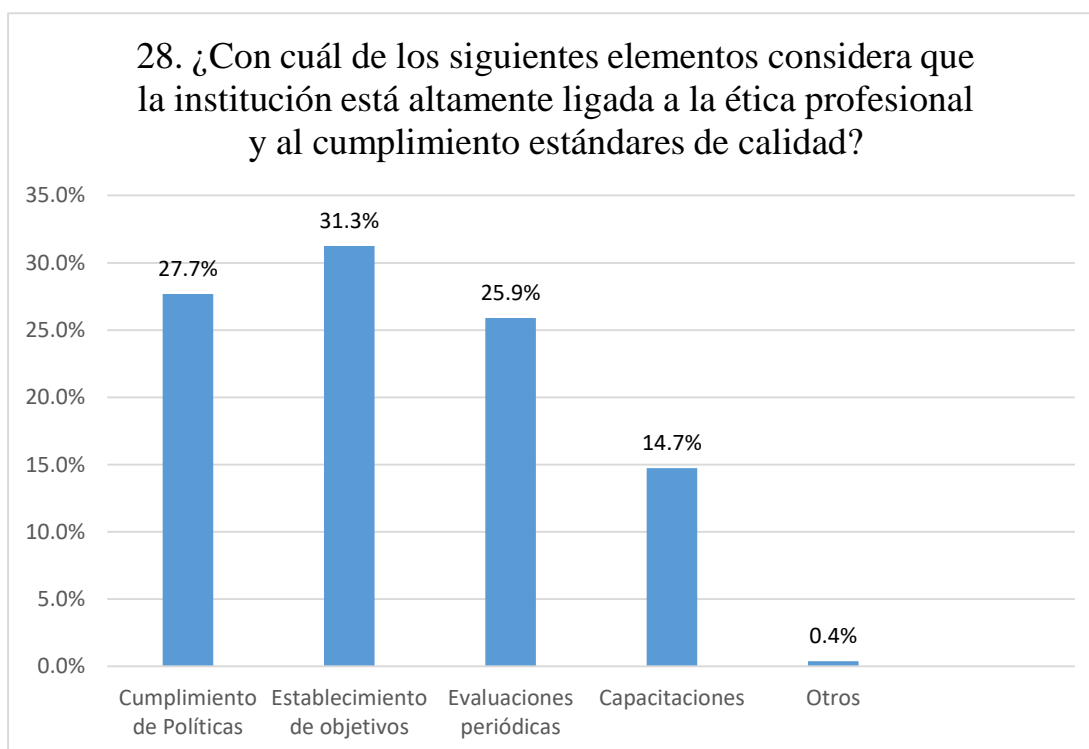


Gráfico 6.28 Transparencia y Equidad

Se observa que el cumplimiento de Políticas, Establecimiento de Objetivos y evaluaciones periódicas los elementos que los encuestados perciben que sus instituciones practican para el cumplimiento de estándares de calidad. Las capacitaciones son percibidas en un menor porcentaje

Tabla 6.29 Transparencia y Equidad

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Liderazgo	82	30.6%
Desarrollo de equipos	44	16.4%
Motivación	60	22.4%
Comunicación	50	18.7%
Negociación	25	9.3%
Otros	7	2.6%
Total general	268	100.0%

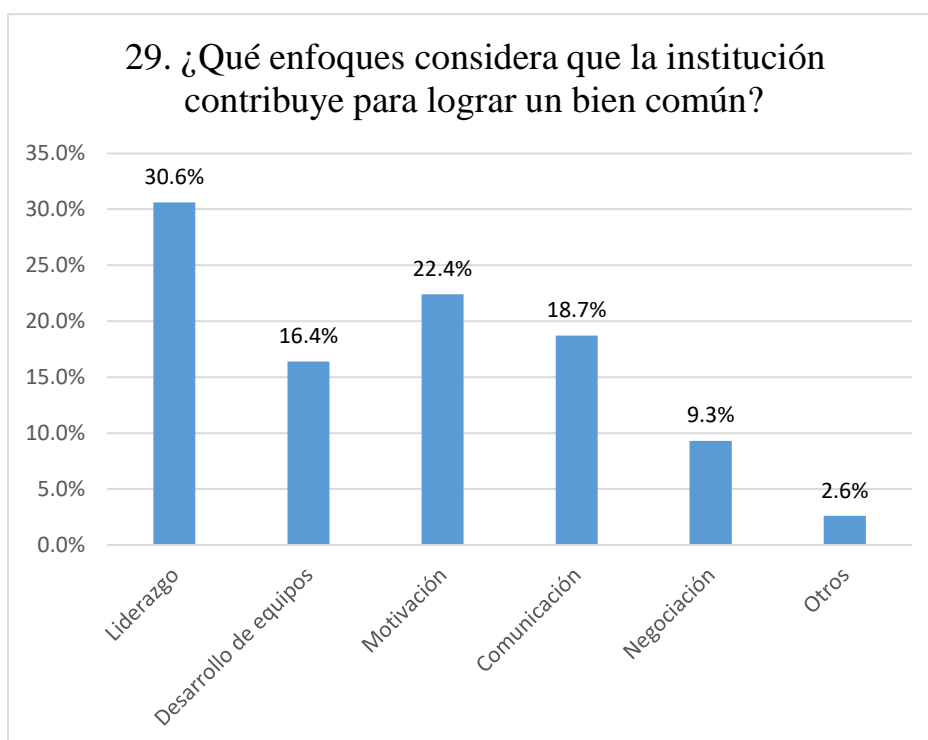


Gráfico 6.29: Transparencia y Equidad

Según el gráfico los encuestados perciben que el Liderazgo, la Motivación y la Comunicación son los enfoques que promueven el bien común en la institución. El liderazgo de la institución logra a través de la comunicación influir, motivar los grupos de trabajo. Sin embargo, necesita mejorar las técnicas de negociación y desarrollo de equipos

Tabla 6.30 Autonomía

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Siempre	75	27.6%
Muchas veces	114	41.9%
Pocas veces	77	28.3%
Nunca	6	2.2%
Total general	272	100.0%

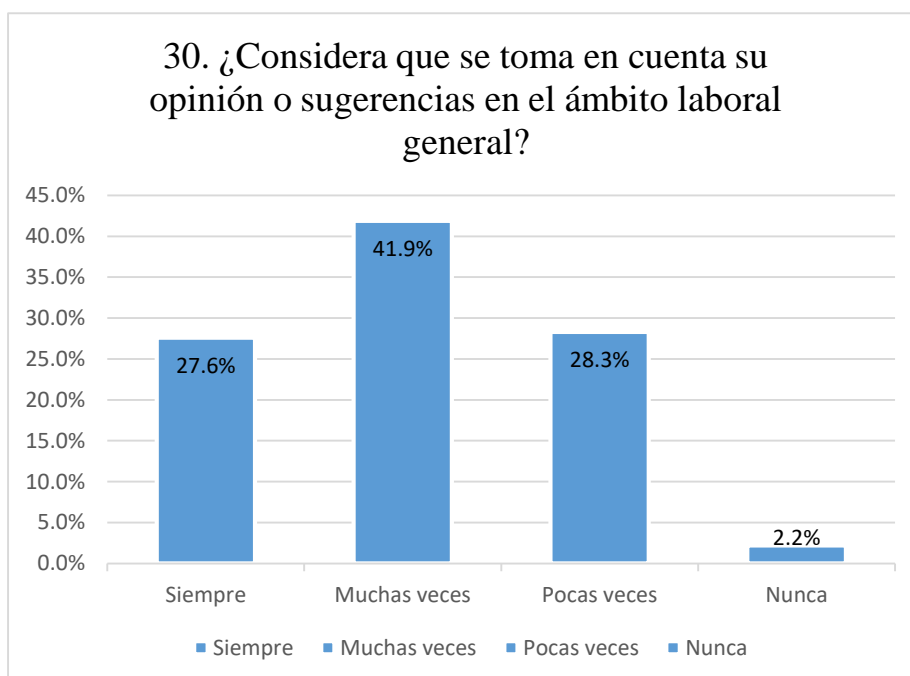


Gráfico 6.30: Autonomía

Los encuestados consideran que en su mayoría que en el ámbito laboral son tomados en cuenta sus sugerencias y opiniones. La institución promueve en los miembros de la organización la toma de decisiones y solución de problemas sin que tengan que consultar cada paso a sus superiores, asimismo animar a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Tabla 6.31 Autonomía

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Siempre	65	23.8%
Muchas veces	130	47.6%
Pocas veces	69	25.3%
Nunca	9	3.3%
Total general	273	100.0%

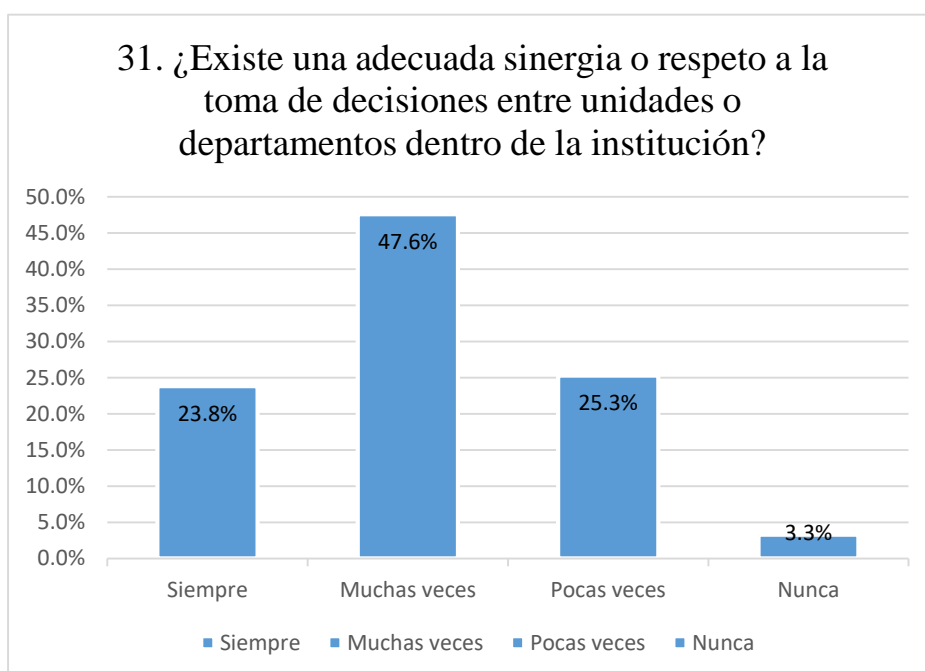


Gráfico 6.31 Autonomía

El gráfico nos indica que existe la percepción en los encuestados que existe entre los diferentes departamentos de la institución sinergia, lo que favorece la optimización de recursos y aumento del rendimiento de los empleados. El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones de forma conjunta promueve un mejor ambiente laboral.

Tabla 6.32 Autonomía

Cuestionario gestión del clima laboral en las instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Elementos personales	120	28.1%
Evaluación de riesgos	90	21.1%
Sistemas de información	116	27.2%
Actividades de control	97	22.7%
Ninguna	2	0.5%
Lo mínimo bajo sus lineamientos	1	0.2%
Los docentes tienen autonomía hasta para gestionar con fondos propios equipo y materiales. Y si no lo gestiona el docente de manera personal. La institución no brinda nada.	1	0.2%
Total general	427	100.0%

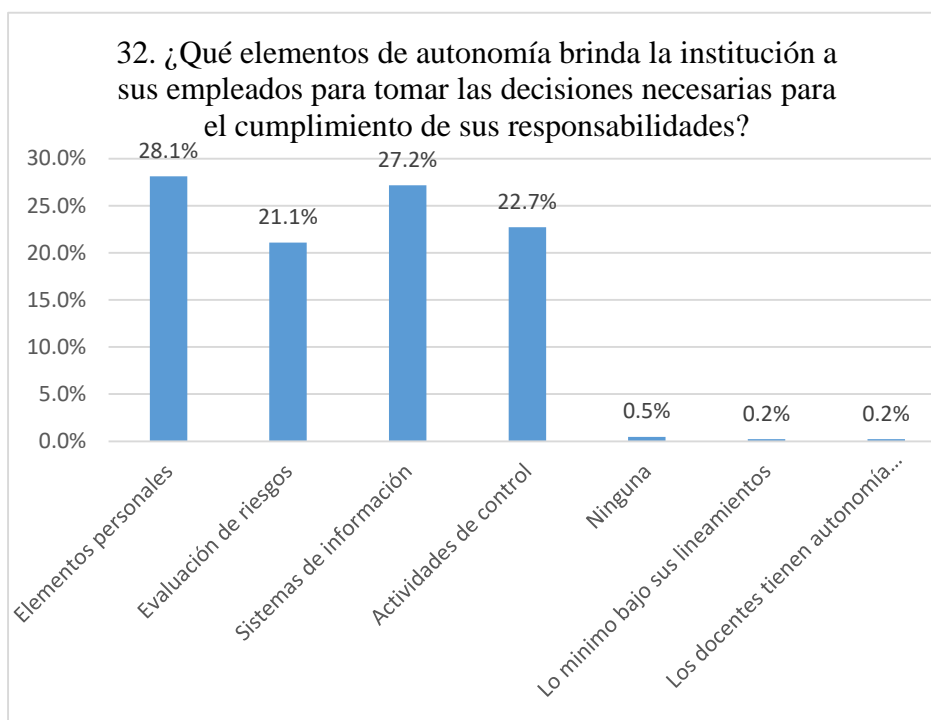


Gráfico 6.32 Autonomía

Los elementos que la institución brinda según los resultados son elementos personales y sistemas de información sin embargo el personal docente tiene un nivel bajo de autonomía.

ENTREVISTAS N°1

1. **¿Recomendaría esta institución como un buen lugar de trabajo?**

Si recomendaría.

2. **¿De qué manera percibe que la institución lo motiva para poder lograr un buen desempeño en sus actividades diarias?**

En las actividades diarias, la institución realmente nos da un cierto nivel de crecimiento profesional como tal este nos hace ciertos tipos de incentivos motivacionales, a la mayoría de los empleos y si es un trabajo bonito porque nos relacionamos constante con el estudiantado entonces esta es una oportunidad, lo que uno tiene tanto nivel personal como profesional.

3. **¿A iniciar proyectos, procesos o labores de la empresa recibe orientación o información de la manera óptima de trabajar y los objetivos a desarrollar de manera que el trabajo no sea entorpecido?**

Si se reciben instrucciones en cuanto a metas más que todo a veces, considero que sí son un poquito altas en comparación a los que el desempeño que uno tiene o al lugar donde estoy aquí laborando pero si me dan indicaciones no en todas las veces porque siempre uno tiene que verificar como que estar pendiente que hago como puedo cumplir mi objetivo o qué herramientas para llevar a cabo el objetivo aunque no siempre cumplo el objetivo o la meta que es propuesta pero hay un poco de apertura de parte de las autoridades

4. **¿Qué opinas acerca de la comunicación entre tus compañeros de equipo?**

La comunicación para mí es fundamental en todo lugar que uno está ya en el ámbito laboral, en el ámbito educativo o en el ámbito personal como tal, qué se deben implementar de forma idónea más que todo para la realización de ello, en el caso que tal vez si hace falta un poquito más de interacción directamente con ella.

5. **¿Considera que la institución le brinda el apoyo y cooperación necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados?**

Sí, sí me brinda el apoyo, pero a veces no en su totalidad.

6. **¿Considera qué hay reconocimiento ante el esfuerzo que usted dedica diariamente a sus funciones cotidianas?**

En el caso de admisión que usted sabe más que todos los muchachos de primer ingreso tanto pregrado como maestría, considero que no hay comprensión no hay mucho Reconocimiento, así como que el final del día te esforzaste en esto, sí yo entiendo, pero los resultados fueron estos, entonces se basan más en resultados que al esfuerzo que se realiza.

7. ¿Qué tipo de reconociendo cree que hace falta en la institución?

Reconocimiento en varias puntos, por ejemplo en cuanto a motivacionales cómo planificar un tipo de reunión, ok felicidades llegaste a tu meta o logros está trabajando de forma adecuada pero deberías de mejorar esto y podría ser en cuanto a incentivos a nivel económico de igual forma una vez se cumplan las metas entonces me podría ser algún tipo de incentivo aunque no siempre se brinde pero sí creo que cuánto le económico podría ser eso o en cuanto a el área pues por ejemplo personal o académica ok el departamento de admisión cumplió las

8. ¿Durante el tiempo que ha brindado sus servicios a la empresa, considera que la institución cumple con políticas o plan estratégico para el logro de objetivos?

El plan estratégico se cumple.

9. ¿Considera que las personas en la institución son ubicadas en el cargo de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

Si estoy completamente segura, cada persona que está aquí es tiene una experiencia en cuanto al puesto que desempeña

10. ¿Cuenta la institución con un plan de crecimiento y recompensas para que usted se pueda desarrollar mejor en el área?

No, no hay como le comenté el inicio cierto tipo de especialidad que uno lo puede implementar en su lugar de trabajo como le mencione los diplomados en curso, pero no es que haya exclusivamente este tipo de capacitación para atención al cliente, manejo de office o idiomas.

11. ¿Le permiten tomar decisiones de forma autónoma de acuerdo a sus funciones?

Me permiten tomar ciertas decisiones porque en mi caso lidero el área de admisiones y se me ocurren cierta ideas o ciertas metas, la socializo y si, la mayoría de las veces las aprueban, Es una manera que se puede decidir para el mejoramiento del área.

12. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato para mejoras en la acción?

Si

Universidad Politécnica De Honduras.

Marcia Gabriela Mendoza

Coordinadora Del Dpto. De Admisión

ENTREVISTAS N°2

1. ¿Recomendaría esta institución como un buen lugar de trabajo?

Si recomendaría.

2. ¿De qué manera percibe que la institución lo motiva para poder lograr un buen desempeño en sus actividades diarias?

Me gusta por ejemplo el buen trato de las autoridades para con los empleados el empleado tiene mucho Reconocimiento en cuanto a las necesidades de los empleados en el sentido de permisos para para temas familiares para temas de cuidar en familiares enfermos para temas de capacitación también importante para el desarrollo del trabajo sí hay una buena comunicación interna entonces tenemos una estructura administrativa matricial verdad que eso impide entonces que hayan cuellos de botella en la comunicación hay una comunicación fluida por ejemplo con el rector con las vicerrectorías académicas y con todas las autoridades superiores de forma tal que el alumno se sienta cómodo.

3. ¿A iniciar proyectos, procesos o labores de la empresa recibe orientación o información de la manera óptima de trabajar y los objetivos a desarrollar de manera que el trabajo no sea entorpecido?

La mayor parte de los lugares en la primera semana de trabajo en la universidad y es un proceso de capacitación todo dependiendo del área con más énfasis en el área en la cual se va a desempeñar de ahí la relación por ejemplo que tiene cada una de las dependencias se le explica al nuevo empleado a qué se dedica esta dependencia para entonces funcione en cuáles son los

objetivos de tales y tales actividades entonces de forma tal que conozca toda la institución aunque no trabaje obviamente en todas las dependencias ahí finalmente pues la capacitación más fuerte es en su propia área de trabajo.

4. ¿Qué opinas acerca de la comunicación entre tus compañeros de equipo?

Pues yo diría que en la comunicación es muy buena como en toda institución el clima laboral siempre surge convenientes bueno y que para eso está el jefe de recursos humanos para poder mediar en caso de conflicto en la medida de lo posible pues nos reunimos periódicamente los empleados por ejemplo de cierto nivel de dirección los coordinadores en sus respectivos niveles para tratar temas prioritarios. Reuniones también de seguimiento de los acuerdos a que llegamos que a que le hemos dado cumplimiento y demás siempre nos reímos nosotros por el poa tenemos su cada departamento tiene un poa y hay una vigilancia extrema de que las actividades propias del puesto se desarrollen de acuerdo al otro visto y a los programas y cuando eso no puede ocurrir pues estas reuniones sirven para pedir postergar plazos y demás por no haberse desarrollado una actividad por hay un nivel de tolerancia que es lo que más me gusta en situación.

5. ¿Considera que la institución le brinda el apoyo y cooperación necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados?

Si, que formó parte también de staff del consejo directivo pues todo los problemas que se dirimen a nivel de consejo directivo radican precisamente en eso el de dotar de herramientas a todos los empleados el de la capacitación para poderlos actualizar el de tratar de estimularlo para que estudien porque la universidad también tiene su programa de becas para empleados entonces constantemente estamos fortaleciendo las debilidades a través de las evaluaciones periódicas que se hacen desempeño y todo esto sirve entonces para para mejorar para mejorar el trabajo del equipo.

6. ¿Considera qué hay reconocimiento ante el esfuerzo que usted dedica diariamente a sus funciones cotidianas?

Inclusive tenemos un reglamento que se llama reglamento para el Reconocimiento de méritos de e implícito los docentes el personal académico una vez al año hay una premiación que bueno con características diferentes verdad porque no es que se va a premiar al mejor empleo de la universidad porque eso no existe pero sí por categorías en a las personas por ejemplo que han propuesto proyectos por iniciativa propia que han que intentan desarrollar algún tipo de

investigación entonces se les estimula muchas veces con Reconocimiento a través de un diploma o alguna bonificación sí hay varios también así como llamados de atención aunque lo propio ante una mala situación

7. ¿Qué tipo de reconociendo cree que hace falta en la institución?

Mira que los empleados y ahí me colocó en el staff como una empleada como el corriente uno siempre quiere un incentivo económico va por la situación en la que estamos cruzando el pero no siempre no siempre se trata de eso hay empleados por ejemplo que tienen el que hacen el esfuerzo, pero si aún no de doctorado entonces la universidad les da la oportunidad de impartir clases para que poder agenciarse un poquito más de fondo verdad.

8. ¿Durante el tiempo que ha brindado sus servicios a la empresa, considera que la institución cumple con políticas o plan estratégico para el logro de objetivos?

Sí yo tengo 12 años de trabajar en la universidad y en 12 años he visto 3 planes estratégicos ahorita recién acabamos de terminar el plan estratégico para hasta el año 2025 y también ya presentamos la POA, la poa anual bueno que termina ahorita en diciembre y hay un comité que yo también me integro hay un comité de vigilancia y de seguimiento de que las actividades se cumplan periódicamente entonces cada departamento rinde de cómo van ejecutando el POA.

9. ¿Considera que las personas en la institución son ubicadas en el cargo de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

El reclutamiento tiene mucho que ver verdad porque cuando se refiere un recurso humano pues ya se establecen los términos de referencia de cuáles son cuál es el perfil de ingreso que se requiere el nivel de experiencia y demás y bueno pues yo creería que sí que no que no podemos contratar un personal que nos reunamos los requerimientos para el cargo así son tan específicos.

10. ¿Cuenta la institución con un plan de crecimiento y recompensas para que usted se pueda desarrollar mejor en el área?

Pues en este momento bueno el tema de capacitación siempre está latente por ejemplo cuando integramos comisiones de la sociedad civil o sea esa también es parte de la experiencia que puede tener cualquier empleado representar a la universidad en comisiones externas en algunos estándares internacionales y demás que eso representa también para el que represente la oportunidad de viajar fuera del país y capacitarse yo por ejemplo representó a la universidad ante la ética y bueno eso me ha llevado hasta Europa también a inclusive a tener participación

de entonces para mí es un gran logro en el que se ha dado la oportunidad y es a través de la universidad no fue a título personal el poder documentar en el currículum también ese tipo de experiencias y muchos compañeros han tenido la oportunidad los coordinadores académicos a través de los viajes académicos y tu mamá menos el nivel en que me encuentro yo si me encuentro con mucha satisfacción.

11. ¿Le permiten tomar decisiones de forma autónoma de acuerdo a sus funciones?

Por el nivel que tengo aquí que soy la secretaria general y que tengo a mi cargo personal una dirección entonces si yo debo de obviamente que toda decisión siempre yo busco la venia de mi autoridad máxima que es el rector, pero tengo ese nivel de tomar y que se me respete la decisión que tome.

12. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato para mejoras en la acción?

A mí me gusta integrarlos en todos los trabajos que yo hago me gusta integrar nosotros la directora de la de la de la dirección que está bajo mi mando sino al personal de otro de un nivel no quiero decir más bajo no quiero de heráldica mente del interior todas tienen la oportunidad de opinar yo la que uno le preguntó cuál es su opinión qué cosa mejoraríamos aquí y nosotros construimos yo he aprendido a trabajar en esto y a construir juntos y cuando yo tengo que exponer algún proyecto en el consejo directivo nunca dejó de mencionar que mi equipo de trabajo ha sido el artífice de este proyecto no me quedo con los créditos.

Universidad José Cecilio Del Valle

Zaira Vargas

Secretaria General

ENTREVISTAS N°3

1. ¿Recomendaría esta institución como un buen lugar de trabajo?

Si recomendaría.

2. ¿De qué manera percibe que la institución lo motiva para poder lograr un buen desempeño en sus actividades diarias?

Reconocimientos y delegaciones

3. ¿A iniciar proyectos, procesos o labores de la empresa recibe orientación o información de la manera óptima de trabajar y los objetivos a desarrollar de manera que el trabajo no sea entorpecido?

Si se reciben capacitaciones.

4. ¿Qué opinas acerca de la comunicación entre tus compañeros de equipo?

Es eficiente se trabaja bien en equipo.

5. ¿Considera que la institución le brinda el apoyo y cooperación necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados?

Sí, totalmente.

6. ¿Considera qué hay reconocimiento ante el esfuerzo que usted dedica diariamente a sus funciones cotidianas?

Si hay menciones, premiaciones y delegaciones.

7. ¿Qué tipo de reconociendo cree que hace falta en la institución?

Preparación ala exterior.

8. ¿Durante el tiempo que ha brindado sus servicios a la empresa, considera que la institución cumple con políticas o plan estratégico para el logro de objetivos?

Si se cumple, herramientas de planificación, autoridades centrales y manejo eficiente de las mismas.

9. ¿Considera que las personas en la institución son ubicadas en el cargo de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

Si todos ubicados donde deben estar.

10. ¿Cuenta la institución con un plan de crecimiento y recompensas para que usted se pueda desarrollar mejor en el área?

Si, planes normativos y se dan a conocer cuando corresponde.

11. ¿Le permiten tomar decisiones de forma autónoma de acuerdo a sus funciones?

Si, cuando son decisiones que requieren grado de decisión mayor, se pide ayuda a autoridades.

12. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato para mejoras en la acción?

Si se toman en cuenta

Ucem.

Ruth Solórzano

Dirección Académica Campus

ENTREVISTAS N°4

¿Recomendaría esta institución como un buen lugar de trabajo?

Si la recomiendo

¿De qué manera percibe que la institución lo motiva para poder lograr un buen desempeño en sus actividades diarias?

La universidad tiene una planificación muy completa en cuanto a capacitación de los docentes, tenemos una dependencia que trabaja para constantemente capacita, para poder desarrollarse la mejor manera posible.

¿A iniciar proyectos, procesos o labores de la empresa recibe orientación o información de la manera óptima de trabajar y los objetivos a desarrollar de manera que el trabajo no sea entorpecido?

Si previo a cuando se contrata a un profesor o incluso a un docente cuando se le asigna una nueva clase se les da todo el material y capacitaciones para que tengan un buen desempeño en las actividades académicas.

¿Qué opinas acerca de la comunicación entre tus compañeros de equipo?

Hay cierto problema con un número determinado de profesores porque tenemos una comunicación fluida, de circulares a través de correo electrónico o una plataforma por lo cual se les comunica, algunos casos que son profesores avanzados de edad que no quieren enrolarse en todas las actividades tecnológicas, sin embargo, se les brinda el apoyo necesario para que puedan involucrarla en las actividades.

¿Considera que la institución le brinda el apoyo y cooperación necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados?

Si, en el caso hoy abogada y la institución tiene un programa que cuando hace una nueva contratación se le da la inducción en lo que es docencia universitaria.

¿Considera qué hay reconocimiento ante el esfuerzo que usted dedica diariamente a sus funciones cotidianas?

Si y no, a veces como es una institución grande que hay tanto personal y dependemos de unidades, no hay un reconocimiento espontaneo, uno tiene que solicitar, por ejemplo, cuando se obtiene algún mérito, se debe presentar la evidencia como diploma, títulos para poder optar a un aumento.

¿Qué tipo de reconociendo cree que hace falta en la institución?

El reconocimiento de los méritos, si hay valoración, cada final de periodo se hace una evaluación de desempeño que lo hacen los estudiantes, uno mismo y el jefe inmediato cuando uno sale bien evaluado se debería dar un reconocimiento económico o diploma, muy pocas veces se hace.

¿Durante el tiempo que ha brindado sus servicios a la empresa, considera que la institución cumple con políticas o plan estratégico para el logro de objetivos?

Si, definitivamente hay una estructura bien montada para poder lograrlo, el personal administrativo busca esta mejora para poder brindárselo a los estudiantes.

¿Considera que las personas en la institución son ubicadas en el cargo de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

En cierta forma si, aunque algunas veces ocurre que por amistad ubican en áreas determinadas, aunque no tengan las competencias y esto cuesta un poco más al momento de la preparación para un mejor desempeño.

¿Cuenta la institución con un plan de crecimiento y recompensas para que Ud. se pueda desarrollar mejor en el área?

Si hay, nos ofrecen cursos y capacitaciones para tener un mejor desempeño docente, lamentablemente no hay proceso de incentivo inmediato, siempre debe haber solicitud por parte del docente, se debe escalar por procesos, se escala de acuerdo a la capacitación que tienen los docentes, una persona con maestría y doctorado no da seguridad de conseguir un aumento salarial, hay que esperar un largo tiempo para poder escalar,

¿Le permiten tomar decisiones de forma autónoma de acuerdo a sus funciones?

S, hay libertad de cátedra, también nos basamos en que hay un cronograma de actividades por departamento, pero también hay libertad de cátedra.

¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato para mejoras en la acción?

Si hay, en mi caso si me toman en cuenta, en muchas ocasiones las opiniones las toman en cuenta en otros departamentos como ideas innovadoras.

Universidad Autónoma De Honduras

Diana Sobeida Valladares

Docente

VII. CONCLUSIONES

Liderazgo: En base al objetivo de liderazgo se identificó que el 42.5% de las personas encuestadas consideran que la institución les promueve la motivación para lograr el máximo desempeño laboral, logrando una buena integración y la excelencia organizacional; sumando a esto el 64% considera que forma parte de un equipo con objetivos en común, donde se les brinda la orientación y las capacitaciones necesaria; También el 53.1% de ellos, consideran que la institución les permite crecer y desarrollarse tanto personal como profesionalmente, y así mismo el 41.9% está de acuerdo en que la comunicación entre autoridades y subordinados es de gran relevancia en la institución, estas opiniones se refuerzan en base a las entrevistas realizadas.

Motivación: En base al objetivo de motivación se identificó que el 48.3% de las personas encuestadas están de acuerdo con las políticas de la institución lo que les permite la satisfacción de un buen ambiente laboral; por lo tanto, el 40.5% considera que las políticas de la institución les motiva a seguir desarrollando habilidades y competencias; sumado a esto el 22.91% consideran que las políticas de incentivos laborales es uno de las mayores motivaciones más convenientes en la institución seguido de reconocimientos laborales. El 40.3% de los encuestados está de acuerdo que la institución siempre suministra la información necesaria para facilitar la promoción laboral.

Cooperación y apoyo: En base al objetivo de cooperación y apoyo se identificó 44.9% de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo que la institución tiene atributos como la comunicación, el trabajar en equipo y la participación de sus colaboradores. El 49.4% menciona que muy frecuentemente reciben retroalimentación y apoyo por sus líderes en la institución, sumado a esto el 51.5% menciona que aún faltan herramientas para poder desarrollar el trabajo con mejor eficiencia en la institución, por lo cual el 26.8% menciona que las herramientas de trabajo para una mejor eficiencia laboral es el equipo de oficina. El 30% informa que las estrategias de apoyo que brinda la empresa para que los colaboradores crezcan profesionalmente y puedan asumir nuevos puestos son los cursos y capacitaciones, de los cual el 48.4% considera que son muy importantes las estrategias de apoyo.

Reconocimiento: En base al objetivo de Reconocimiento se identificó que el 44.7% de las personas encuestadas está en completo acuerdo que la empresa reconoce el esfuerzo de acuerdo a sus asignaciones y cada persona ejerce su trabajo en base a sus habilidades y experiencias, por lo cual el 19.8% informa que las oportunidades de crecimiento son

reconocimientos que la empresa brinda por su buen desempeño laboral, seguido del tiempo compensatorio donde 19.4% informo que es otra manera de reconocer su buen desempeño. El 58.8% informa que en la institución existen beneficios adicionales según su desempeño laboral, por lo tanto, el 21.5% informo que uno de esos beneficios más importantes son las becas académicas que ayudan al crecimiento profesional, seguido de 19.7% que informó que son los regalos personalizados.

Organización: En base al objetivo de Organización se identificó que el 64.6% de las personas encuestadas consideran que cada uno de los roles institucionales están claramente definidos. El 29.7% considera que la estructura organizacional cubre las necesidades que se generan dentro y fuera de la misma valorando el buen desempeño de sus empleados, seguido de las competencias institucionales donde también el 28.9% está a favor de la misma. El 33.1% informa que la institución cumple con los elementos de delegación de responsabilidades, autoridad y toma de decisiones cuando hace una buena distribución adecuada y posicionando a cada miembro de acuerdo a sus habilidades y desempeño laboral.

Trasparencia y Equidad: En base al objetivo de Trasparencia y Equidad se identificó que el 24.4% de las personas encuestadas considera que con una buena comunicación se logra que sus superiores busquen oportunidades de mejora para los empleados seguido del 21.7% que informo que la motivación ayuda a tener oportunidades de mejora en la institución. El 47.4% menciona que las evaluaciones de desempeño que realizan en la institución son adecuadas y acorde con el desarrollo de las actividades asignadas. El 44.7% informa que sus superiores practican la equidad con su equipo al momento de brindar reconocimientos y soluciones a problemas evitando las preferencias entre empleados; Seguido de esto el 31.3% considera que la institución está ligada a la ética profesional cumpliendo con los estándares de calidad estableciendo sus objetivos. También el 30.6% considera que los enfoques en el liderazgo contribuyen para lograr el bien común.

Autonomía: En base al objetivo de Autonomía se identificó que el 41.9% de las personas encuestadas considera que su opinión y sugerencias son tomadas en cuenta a la hora de toma de decisiones, también 47.6% considera que se brinda un respeto cuando de decisiones se habla entre unidades y departamentos de la institución; Seguido de esto el 28.1% menciona que los elementos personales brindan autonomía a la institución para la toma de decisiones y el cumplimiento de responsabilidades, seguido del 27.2% que informo que los sistemas de información contribuyen a la toma de decisiones.

VIII. RECOMENDACIONES

Se debe mantener el liderazgo con una constante comunicación entre las autoridades y subordinados ya que ayudará en la organización y la motivación de los empleados, de esta forma se logrará un buen desempeño en las actividades diaria.

Debido al bajo resultado obtenido en los encuestados, acerca de la aceptación de las políticas que se implementan en la institución, se recomienda hacer un análisis para mantener o mejorar las políticas de incentivos, ya que son una de las mayores motivaciones en los empleados y lograr una mejor productividad en las actividades cotidianas.

Basado en los resultados obtenidos se recomienda brindar los insumos de oficina necesarios para que la producción de los empleados sea más eficiente, para lo cual es necesario que se invierta una cantidad monetaria considerable con el fin de suplir esta necesidad, así mismo se recomienda considerar la mejora de las capacitaciones, realizándolas periódicamente, con el fin de minimizar el margen de error en las asignaciones.

Se recomienda fomentar el desarrollo académico en los empleados, brindando mayores oportunidades y apoyo para dar un seguimiento académico mediante becas y permisos de estudio, ya que esto favorecerá a la institución, y podrá contar con personal altamente calificado para un mejor desempeño en las áreas de trabajo.

Basado en los resultados obtenidos de la encuesta, se debe mantener o mejorar la asignación de roles en la institución, con el fin de delegar tareas de manera ordenada y conforme a sus capacidades y conocimientos, así mismo que la estructura organizacional mediante el compromiso y valoración del empleado, logre suplir las necesidades que se generan dentro y fuera de la misma.

Es recomendable que las evaluaciones de desempeño que se realizan en la institución, estén basadas en la búsqueda continua de resolución de problemas que se generan en el desarrollo de las actividades asignadas, tomando en cuenta que las aplicaciones de estas evaluaciones deben estar enfocadas en temas relacionados al área que corresponde, así mismo mantener la calidad de estándares educativos mediante la práctica del profesionalismo y ética.

Se sugiere implementar con más frecuencia la autonomía en los empleados, con un estilo de liderazgo administrativo democrático y participativo, ya que es el más abierto de todos los sistemas, en donde la dirección tiene plena confianza en sus subordinados y les delega autoridad.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, F. J. Z. (2017). Innovación y Transferencia Tecnológica: Desafíos en la UNAH. *Revista Ciencia y Tecnología*, 215-225. <https://doi.org/10.5377/rct.v0i20.5957>
- Ballina Rios, F. (2021). ¿Hacia una teoría de la administración en América Latina? *Ensayos de Economía*, 31(58). <https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.85905>

- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Cuarta edición). Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Chiang Vega, M. M., Gálvez, S. A. H., Santamaría Freire, E. J., & nueva, E. a sitio externo E. enlace se abrirá en una ventana. (2016). Organizational Climate and Psychological Health: An Organizational Duality. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 73-86. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019a). *Introducción a la teoría general de la administración* (Décima edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2019b). *Introducción a la teoría general de la administración* (Décima edición). McGraw-Hill Interamericana.
- El salario emocional motiva a los empleados: Esto trae como resultado mejoras en las condiciones familiares, concentración en el trabajo, disminución de ausencias y de distractores en el entorno laboral, compromiso, motivación y más productividad. (2019). *Portafolio*. <https://www.proquest.com/docview/2307118189/citation/82112762D8524F87PQ/1>
- Fonseca, M. A. F. (2011). Marco Contextual Demográfico de la Educación Superior en Honduras. *Economía y Administración (E&A)*, 2(1), 51-80. <https://doi.org/10.5377/eya.v2i1.4349>
- González, R. (2022). Análisis PESTEL: Uno de los primeros pasos antes de emprender. *Cinco Dias*. <https://www.proquest.com/docview/2658984169/citation/3D4216DB043C4925PQ/1>
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Lescas, G. (s. f.). *Las 5 fuerzas competitivas. Michael Porter*. 4.
- Martínez, M. J. B. (2016a). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/48843>

- Martínez, M. J. B. (2016b). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/48843>
- Palmar, L., & Calimán, A. (2022). Organizational Climate and Quality of Service Since the Beginning of Fraternity. *Negotium*, 18(52), 5-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5838982>
- Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). Liderazgo, Clima Y Satisfacción Laboral En Las Organizaciones. *Universum*, 22(2), 42-58.
- Perea, S. I. M., & Sanchez, E. O. P. (s. f.). *Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba*. 21.
- Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: Una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1). <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Rincón, S. P. H., Bustamante, M. C. A., & Peña-Sarmiento, M. (2022a). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: Revisión de alcance. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 250-260. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>
- Rincón, S. P. H., Bustamante, M. C. A., & Peña-Sarmiento, M. (2022b). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: Revisión de alcance. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 250-260. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>
- Riquelme, G. M., & Balladares, J. (2022). Desafíos En La Innovación Curricular En La Formación Universitaria Desde La Mirada De Los Académicos. *Interciencia*, 47(5), 181-190.
- Rodriguez, Y. F., Monsalve, E. J. B., & León, J. A. P. (2021). Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico*. *Criterio Libre*, 19(35), 307-325. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.7280>
- Tecnología, D. E. de G. de. (s. f.). *Crecimiento económico de Honduras durante el 2020 tuvo una caída abrupta del -10%*. Recuperado 26 de agosto de 2022, de <https://presencia.unah.edu.hn/noticias/el-crecimiento-economico-de-honduras-durante-el-2020-tuvo-una-caida-abrupta-del-10/>
- Thompson, A. A. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos* (P. Mascaró Sacristán, J. Gómez Mont, & A. Deras, Trads.; Segunda edición internacional). McGraw-Hill Education.

- Tulcan, S. M. M., & Guerrero, J. L. C. (2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(2), 13-26. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a01>
- World Health Organization. (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Organización Mundial de la Salud. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44466>

X. ANEXOS

ENCUESTA DE GESTION CLIMA LABORAL

Somos un grupo de estudiantes de CEUTEC cursando la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. Estamos realizando nuestro proyecto de graduación, teniendo como objetivo de investigación: Gestión del clima laboral en las Instituciones de educación superior de Tegucigalpa.

LIDERAZGO

1. ¿Considera que la institución motiva sus empleados para lograr el máximo desempeño en busca de excelencia organizacional?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

2. ¿Considera que forma parte de un equipo y que trabaja hacia una meta común?

- Si
- No

3. ¿Cree que las políticas de la institución permiten a los empleados crecer, desarrollarse, tanto en lo personal como profesional?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. ¿Considera que la institución fomenta la comunicación interpersonal entre las autoridades y sus subordinados?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

MOTIVACION

5. ¿Considera que las políticas de la institución le permiten estar satisfecho con su ambiente de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera que las políticas de la institución fomentan el desarrollo de habilidades y competencias de los miembros y equipos de la organización?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

7. ¿Qué medidas o elementos considera convenientes para mejorar la motivación y compromiso de los colaboradores de la institución?

(1 de mayor importancia y 6 menos importante)

- Política de incentivos laborales -----
- Aumento de salario -----
- Comisiones-----
- Bonos-----
- Flexibilidad de horarios-----
- Reconocimientos-----

8 ¿Considera que la institución suministra la formación necesaria para facilitar la promoción laboral de sus empleados?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

COOPERACION Y APOYO

9 ¿El trabajo en equipo y la participación son atributos fuertes dentro de tu organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Recibes retroalimentación o apoyo de los líderes de tu organización cuando se solicita?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Rara vez
- Nunca

11. ¿Crees que hacen falta herramientas para desarrollar tu trabajo con mayor eficiencia dentro de tu organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Enumero del 1 al 5 las herramientas que consideras que hacen falta en tu trabajo para lograr un mejor desempeño.

(1 de mayor importancia y 5 menos importante)

- Equipo de oficina
- Software (programas ofimáticos)
- Programas de capacitación

- Indicadores de desempeño
- Procesos de contingencia
- Otros

13. Seleccione cuales son las estrategias de apoyo que brinda la empresa para ayudar a sus empleados a crecer profesionalmente y asumir nuevos puestos

(1 de mayor importancia y 5 menos importante)

- Cursos y capacitaciones
- Formación (planes de carreras)
- Flexibilidad de horarios
- Comunicación Interna y asertiva
- Celebrar el trabajo bien hecho
- Tomar en cuenta primero al personal interno para la contratación de un nuevo puesto.

14. ¿Qué tan importante son para usted las estrategias de apoyo que brinda la empresa Muy importante

- Muy Importante
- Importante
- De poca importancia
- Sin importancia

RECONOCIMIENTO

15. ¿La empresa valora y reconoce su esfuerzo de acuerdo a sus funciones y asignaciones de trabajo?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Rara vez
- Nunca

16. ¿De qué manera la empresa reconoce su esfuerzo y su buena labor dentro de la organización?

(selección múltiple)

- Oportunidades de crecimiento
- Bonos económicos
- Reconocimientos de mejores indicadores
- Tiempo compensatorio
- Apoyo en preparación académica
- Actividades de convivencia
- Otros

17. ¿En la institución existen beneficios adicionales de acorde a su buen desempeño?

Si la respuesta es SI seguir con la siguiente pregunta

Si la respuesta es NO saltar la siguiente pregunta

- Si
- No

18. Mencione que beneficios adicionales fuera de lo que menciona la ley le gustaría recibir de parte de la organización acorde a su buen desempeño laboral.

(selección múltiple)

- Becas académicas
- Viajes pagados
- Regalos personalizados
- Descuentos en productos o servicios que ofrece la empresa
- Planes de pensiones para empleados
- Programas saludables
- Otros

ORGANIZACION

19. ¿Considera que los roles estructurales dentro de la institución están claramente definidos?

- Si
- No

20. ¿De qué manera considera que la estructura organizacional cubre las necesidades que se generan dentro y fuera de la misma?

- Valoración del empleado
- Estimulación
- competencias
- libertad
- flexibilidad

21. ¿De qué manera la estructura organizacional de la institución en su ejecución practica cumple con los elementos de delegación de responsabilidades, autoridad y toma de decisiones?

- Centralización de actividades
- Autoridad
- Distribución adecuada
- Ninguna de las anteriores
- Otros

TRANSPARENCIA Y EQUIDAD

22. ¿De qué manera considera que sus superiores buscan oportunidades de mejora para los empleados, aun sin existir algún tipo de problema dentro de la universidad?

Selección múltiple

- Comunicación
- motivación

- influencia
- liderazgo
- Capacidad de escucha
- Otros

23. ¿Considera que las evaluaciones de desempeño que realizan en la institución son adecuadas y acorde con el desarrollo de las actividades?

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo
- Poco
- Nada

24. ¿Considera que sus superiores poseen sentido de equidad ante su equipo para reconocimiento y solución de problemas?

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo
- Poco
- Nada

25. ¿Con cuál de los siguientes elementos considera que la institución está altamente ligada a la ética profesional y al cumplimiento estándares de calidad?

Selección múltiple

- Cumplimiento de Políticas
- Establecimiento de objetivos
- Evaluaciones periódicas
- Capacitaciones
- Otros

26 ¿Qué políticas considera que la institución contribuye para lograr un bien común?

- Liderazgo
- Desarrollo de equipos
- Motivación

- Comunicación
- Negociación
- Otros

AUTONOMIA

27. ¿Considera que se toma en cuenta su opinión o sugerencias en el ámbito laboral general?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

28. ¿Existe una adecuada sinergia o respeto a la toma de decisiones entre unidades o departamentos dentro de la institución?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

29. ¿Qué elementos de autonomía brinda la institución a sus empleados para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

Selección múltiple

- Elementos personales
- Evaluación de riesgos
- Sistemas de información
- Actividades de control
- Otros

AUTONOMIA

30. ¿Considera que se toma en cuenta su opinión o sugerencias en el ámbito laboral general?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

31. ¿Existe una adecuada sinergia o respeto a la toma de decisiones entre unidades o departamentos dentro de la institución?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

32. ¿Qué elementos de autonomía brinda la institución a sus empleados para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

- Elementos personales
- Evaluación de riesgos
- Sistemas de información
- Actividades de Control
- Otros

CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

LIDERAZGO

- ¿A iniciar proyectos, procesos o labores de la empresa recibe orientación o información de la manera óptima de trabajar y los objetivos a desarrollar de manera que el trabajo no sea entorpecido?

MOTIVACIÓN

- ¿Recomendaría esta institución como un buen lugar de trabajo?
- ¿De qué manera percibe que la institución lo motiva para poder lograr un buen desempeño en sus actividades diarias?

COOPERACIÓN Y APOYO

- ¿Qué opinas acerca de la comunicación entre tus compañeros de equipo?
- ¿Considera que la institución le brinda el apoyo y cooperación necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados?

RECONOCIMIENTO

- ¿Considera que hay reconocimiento ante el esfuerzo que usted dedica diariamente a sus funciones cotidianas?
- ¿Qué tipo de reconociendo cree que hace falta en la institución?

ORGANIZACIÓN

- ¿Durante el tiempo que ha brindado sus servicios a la empresa, considera que la institución cumple con políticas o plan estratégico para el logro de objetivos?

TRASPARENCIA Y EQUIDAD

- ¿Considera que las personas en la institución son ubicadas en el cargo de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?
- ¿Cuenta la institución con un plan de crecimiento y recompensas para que usted se pueda desarrollar mejor en el área?

AUTONOMIA

- ¿Le permiten tomar decisiones de forma autónoma de acuerdo a sus funciones?

- ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato para mejoras en la acción?