

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA



Tesis de grado para optar al título de:

Máster en Gerencia Empresarial

Tema:

Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.

Autor:

Lic. Alex Javier Zans Castellón

Tutor

MSc. Cristóbal Castellón Aguinaga

Matagalpa, Febrero 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA



Tesis de grado para optar al título de:

Máster en Gerencia Empresarial

Tema:

Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.

Autor:

Lic. Alex Javier Zans Castellón

Tutor

MSc. Cristóbal Castellón Aguinaga

Matagalpa, Febrero 2017

Contenido

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen	iii
Aval del Tutor	v
I - Introducción	1
II - Antecedentes	5
III - Justificación	10
IV - Planteamiento del Problema	12
V - Objetivos	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
VI - Marco Teórico	14
1. Clima Organizacional.....	14
1.1 Definición	14
1.2 Componentes.....	17
1.2.1 Prácticas de Liderazgo	17
1.2.2 Liderazgo.....	17
1.2.2 Sistema formal y la Estructura de la Organización	20
1.2.3 Las estrategias	23
1.2.4 El ambiente externo.....	24
1.2.5 La historia de la organización	25

1.3 Niveles del Clima Organizacional.....	26
1.4 Medición del Clima Organizacional	27
1.5 Compromiso Organizacional	27
1.6 Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	28
1.6.1 Compromiso Afectivo.....	29
1.6.2 Compromiso Continuo	30
1.6.3 Compromiso Normativo	30
1.6.4 Factores que determinan el compromiso organizacional	31
1.6.4.1 Características del Trabajo.....	31
1.6.4.2 La Naturaleza de las recompensas que recibe el individuo	32
1.6.4.3 La existencia de alternativas u oportunidades de empleo.....	32
1.6.4.4 Características personales del trabajador	32
1.7 Cultura Organizacional.....	34
1.8 Satisfacción Laboral	35
2 - Desempeño Laboral	37
2- 1 Definición	37
2.2 Evaluación al desempeño laboral	39
2.3 Productividad	41
2.4 Capacitación	43
2.5 División del Trabajo.....	45
2.6 Motivación	48
2.6.1 Importancia de la Motivación	50
2.6.2 Teorías de la Motivación.....	52

2.7 Comunicación	54
VII - Hipótesis.....	59
VIII - Operacionalización de Variables	61
IX - Diseño Metodológico.....	73
X – Análisis y Discusión de Resultados.....	80
XI – Conclusiones	143
XII – Recomendaciones	144
XIII - Bibliografía	146
XIV – Anexos	

Dedicatoria

A: Dios por haberme dado la vida sobre todas las cosas, por ser el conductor del tren de mi vida, garantizándome firmemente que cada día de mi vida está lleno de éxitos y bendiciones.

A mi Hijo: Alex Elián Zans Blandón, una persona muy especial que prive de mi tiempo y atenciones y que pacientemente supo esperar por ser el motor de mi vida, por comprender y entender mis momentos de ausencia.

A mis padres: María José Castellón Méndez y César Augusto Sáenz López quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo un apoyo incondicional en todo momento.

A mis hermanas: Grissell, Yilse, Esmilse, porque más que la sangre nos une los momentos tan difíciles que hemos pasado, momentos que me impulsaron a lograr mis metas y las que todavía persigo, momentos que hoy compartimos con mayor alegría.

A mi esposa: María Elena Blandón Castro, por su apoyo ya que siempre estuvo a mi lado siendo una mujer comprensiva en el tiempo en que no podía dedicárselo para lograr terminar este proyecto, gracias Amor.

Agradecimiento

Primeramente doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado salud, fuerza y valor para culminar mis estudios de Maestría.

Agradezco la confianza y apoyo de mi hijo, mis padres, mis hermanas, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A mi tutor MSc. Cristóbal Castellón Aguinaga, quien en reiteradas ocasiones me impulsó para continuar esforzándome para finalizar esta maestría y por su valioso aporte en la presente investigación.

A todos los maestros que compartieron los conocimientos, cada uno con sus valiosas aportaciones, me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

Un agradecimiento muy especial, a la UNAN-Managua, por haberme dado la oportunidad de ingresar, formarme como profesional, continuar mis estudios de posgrado, institución de la cual me siento inmensamente orgulloso y agradecido.

A mis compañeros de grupo de clases porque de una u otra manera colaboraron para que no me desanimara, por su comprensión, cariño, calidad humana que han demostrado con sus actitudes y respeto.

Un agradecimiento inmenso a los héroes del 6% constitucional, quienes soñaron un futuro mejor para cada uno de nosotros, a ellos agradezco esta oportunidad de lograr culminar esta maestría.

Lic. Alex Javier Zans Castellón

Resumen

La temática abordada en el estudio trata sobre el Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, con el propósito de describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Se considera urgente motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios, al mismo tiempo elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas.

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, FAREM - Matagalpa

Abstract

The theme addressed in the study deals with the Organizational Climate and its impact on the labor performance of the workers of the Regional Multidisciplinary Faculty of Matagalpa, UNAN - Managua in the period 2016, with the purpose of describing the Organizational Climate, to identify the labor performance That exists, and to evaluate the relationship between Organizational Climate and the labor performance of the workers of the Regional Multidisciplinary Faculty of Matagalpa. The development of this study was made taking into account the quantitative approach with qualitative elements of descriptive - explanatory type. The universe was 88 workers and officials, the sample 59 workers and officials. The methodology, techniques and instruments necessary for an adequate investigation were applied, following the regulations established by UNAN Managua for this type of work. The results obtained indicate that the Organizational Climate present in the Farem is of optimism to a greater extent, of euphoria and enthusiasm, as well as coldness and distance to a lesser extent, reason why it is considered between Moderately Favorable and Unfavorable, the Improvement of the Organizational Climate It would positively affect the work performance of faculty workers. It is considered urgent to motivate the authorities, heads, responsible for areas of work to contribute to achieving an Organizational Climate, Favorable, Optimum, and reach the levels of euphoria and enthusiasm, excitement and pride, and must be constituted permanently in the consultations , Listen to opinions and suggestions of the university community, which should be channeled through the leaders and turn them into proposals in the university councils, at the same time raise the Labor performance in the Faculty, motivating and generated an environment conducive to productivity, Largely avoiding individual decision-making and strengthening collective decision-making.

KEYWORDS: Organizational Climate, Labor Performance, FAREM - Matagalpa

Aval del Tutor

Por la presente se deja constancia de que el informe de la investigación de tesis para optar al grado de Maestría en Gerencia Empresarial y que lleva por título:

Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.

Autor:

Lic. Alex Javier Zans Castellón

Reúne los requisitos básicos metodológicos y científicos para ser presentada en el acto de defensa.

La investigación realizada representa un acercamiento al problema de investigación, por lo que todavía se podría continuar profundizando en su estudio.

Atentamente

Tutor
MSc. Cristóbal Castellón Aguinaga

I - Introducción

La presente investigación busca establecer la relación que existe entre dos variables que puedan afectar las organizaciones actualmente, Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, este estudio puede resultar clave para detectar ciertas áreas que podrán estar afectadas, así de esa manera convertirse en años de oportunidad para mejorar los procesos de la organización y el desempeño de los trabajadores, por eso es importante conocer cómo se sienten en su lugar de trabajo y cuan comprometidos están.

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados, el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas a su vez brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma.

Hoy en día, aún existen empresas que no le dan la suficiente importancia al tema de Clima Organizacional y Desempeño Laboral, a sabiendas la realidad que aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

Si todas las empresas fijarán la suficiente atención al tema, se evitarían muchísimos problemas en los departamentos y áreas de toda institución, de ahí surgen muchos de los problemas que actualmente adolecen las organizaciones.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la institución a la que pertenecen. Ello incluye el

sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

En la investigación se desarrollarán dos variables, Clima Organizacional y Desempeño Laboral, la cual fue aplicada a los trabajadores administrativos y docentes de la Unan – Managua, específicamente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa en el periodo 2016.

La estructura utilizada para el desarrollo de esta tesis es la siguiente:

En la portada se describe la institución y facultad a que pertenece el investigador, el título de la investigación, grado académico que está optando, nombre del autor y de la tutora de tesis, así como la fecha de presentación del trabajo investigativo.

El índice con una estructura clara y lógica donde se refleja los diferentes aspectos que contiene el trabajo de investigación científica y que componen el orden en que se desarrollan los contenidos de la tesis.

El Resumen, el cual explica de manera sintética los ejes fundamentales del proceso investigativo, desde la situación problemática hasta las conclusiones y recomendaciones del caso.

En la Introducción (I) se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes apartados o capítulos, se describe en forma general la problemática objeto de estudio para llegar particularmente al problema de investigación.

Antecedentes (II) Los antecedentes que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el problema de investigación para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado esta problemática anteriormente.

La Justificación (III) La justificación en la cual se resalta la importancia del estudio para la solución del problema, quienes serán los beneficiados con los resultados de la investigación, sean directos o indirectos.

Planteamiento del Problema (IV) Se establece la pregunta de investigación, además de justificar el planteamiento del problema del trabajo investigativo.

Los Objetivos de la Investigación (V), tanto el General como los Específicos que fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, éstos fueron derivados del problema de investigación con el propósito de que fueran relacionados y delimitados del mismo.

En el Marco Teórico (VI) se detallan los aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y apoyar el resultado de la investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes y detalladas de los autores respecto a la problemática en estudio, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En lo que respecta a la Hipótesis (VII), aquí se hace referencia a la presentación de la problemática objeto de estudio y de las preguntas directrices, del cual depende el enfoque y el alcance de la investigación, las preguntas directrices de la investigación están directamente relacionadas con el problema y los objetivos de la investigación.

Operacionalización de Variables (VIII) En este apartado se incluye la Operacionalización de Variables, que se hizo mediante el análisis en una matriz donde se obtuvieron dos variables derivadas del problema de investigación, relacionadas directamente con los objetivos y el marco teórico. Aquí se determinaron los indicadores que permitieron obtener las interrogantes que se utilizaron en los instrumentos de recopilación de información.

En el Diseño Metodológico (IX) se estructuró el enfoque y el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra que fue a conveniencia del investigador; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo cual constituye la base del trabajo de investigación. Estas consideraciones metodológicas abordadas garantizaron la calidad y veracidad del texto como documento científico.

En el Análisis y Discusión de Resultados (X) está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en las entrevistas realizadas, en la guía de observación y análisis de documentación, según el enfoque y alcance de la investigación, es éste el trabajo de campo realizado del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

Las Conclusiones (XI) se presentan de manera puntual como producto del análisis e interpretación de los resultados, estas conclusiones están relacionadas directamente con el problema de investigación, con los objetivos planteados y con las preguntas directrices.

Las Recomendaciones (XII), constituyen las sugerencias orientadas a la solución del problema planteado, se presenta, además, el diseño de un modelo de Manual de Control Interno Financiero – Contable como una sugerencia para que sea implementado en el organismo.

En la Bibliografía (XIII) se presenta las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación las cuales están ajustadas al tema de estudio, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecido en la normativa APA.

Por último, los Anexos (XIV) del trabajo de investigación, donde se presentan los instrumentos de recopilación de la información.

II - Antecedentes

Algunas investigaciones vinculadas con el tema, han sido, en primer término la de Palma (2003) quien estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo en el enfoque de McClelland y Litwing. Los datos fueron procesados con el software SPSS. Las conclusiones a las que llegó en esta investigación fueron que el clima laboral se ve fortalecido por una percepción favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

Por otro lado, menciona que la motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo.

Otro estudio, relacionado fue el realizado por Portilla y colaboradores (2003), en la Universidad del Desarrollo de Chile y en el Instituto Autónomo de México. Se investigó la relación que existe entre el clima organizacional que se vive al interior de cada empresa y la orientación emprendedora de los miembros directivos y ejecutivos, altos y medios de la organización. La medición se realizó a través de una encuesta, y los resultados se presentaron en una matriz que muestra la correlación entre los distintos factores de clima organizacional y aquellos que miden la orientación emprendedora. Los factores considerados para el clima organizacional fueron: desafío del trabajo, contribución, reconocimiento, apoyo, claridad de rol y expresión; y los estimados para medir la orientación emprendedora; autonomía, pro actividad, riesgo, innovación y competitividad.

Los resultados de esta investigación, en el caso de la Universidad de Chile, fue que el clima organizacional afecta la orientación emprendedora de los

empleados a nivel gerencial y de supervisión dentro de la empresa. Estos resultados permiten conocer la relación existente entre cada factor de clima y cada factor de orientación emprendedora, y ayudan a la empresa a ver qué aspectos de la forma de dirección afectan al clima organizacional, y poderlos modificar.

En el caso del Instituto Autónomo de México, para los gerentes y supervisores, un factor fundamental para ser emprendedores es poder expresar libremente su opinión, sentimientos y mostrar realmente su personalidad, sin embargo contar con el reconocimiento de sus superiores sólo afecta el grado de autonomía. En este estudio se demostró que existe una relación causa-efecto entre el clima organizacional y la actitud emprendedora que tengan los directivos gerentes al desempeñar sus funciones.

Un estudio relacionado en la Ciudad de Xalapa, Veracruz, México (2009), consistía en diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis, conociendo el nivel de motivación que tienen los trabajadores del hospital, desde la perspectiva de los trabajadores, siendo una las principales conclusiones que prevalece una sensación orgullo de pertenencia también existe libertad de acción para la realización de su trabajo, el personal se siente realizado profesionalmente dentro de su actividad laboral pero no existe un reconocimiento por el buen desempeño del personal, ya que las autoridades no favorecen la iniciativa de los trabajadores, las condiciones de trabajo no son buenas y no hay preocupación por mejorarlas.

En Colombia (2011) en la universidad ICESI según Valentina Hernández García y Rojas, su objetivo principal fue crear un instrumento de medición de clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral. También pretendieron Establecer cuáles fueron los principales factores que determinaron el clima Organizacional en la empresa farmacéutica, los que mejor se adaptan a las Características de la empresa.

Concluyendo que los directivos de recursos humanos de la Empresa Farmacéutica quedaron muy satisfechos con el instrumento obtenido de este proyecto, producto de una investigación exhaustiva sobre clima organizacional y el cumplimiento de diversas etapas descritas a través de los objetivos específicos.

Otras investigaciones sobre clima organizacional en algunos países de Latinoamérica y Europa muestran los siguientes resultados: Con una población de 375 participantes clasificada en niveles jerárquicos (directivo, ejecutivo y operativo), Baldizón (2005) utilizó una entrevista dirigida y un cuestionario estructurado por medio de un sistema de preguntas cerradas, para diagnosticar el clima laboral de una empresa guatemalteca de la industria manufacturera. Concluyó que el factor más débil dentro del personal es la motivación ya que no hay expectativas de desarrollo y no hay conformidad con el salario. La identidad también se mostró en un nivel bajo. Sin embargo, las áreas de comunicación, responsabilidad y claridad, fueron clasificadas como satisfactorias. También concluyó que los supervisores tienen una buena percepción del clima laboral. El autor recomendó implementar planes de producción por hora, colocar buzones de sugerencias y utilizar la técnica de enriquecimiento del puesto. (García, Hernández y Rojas, 2011)

En Guatemala, en la universidad de Rafael Landívar, municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, se realizó una investigación el cual el propósito fue Analizar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa “Representaciones CEM” (Construcción, Electrificación y Maquinaria) ubicada en el municipio de Chiquimula. como objetivo específico fue Identificar qué tipo de liderazgo existe en la empresa, para que contribuya, inspire, motive y ayude a alcanzar los objetivos de la organización la cual concluyeron que se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa es muy bueno, es un liderazgo democrático, en donde participa activamente en las actividades, se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas esto según (Chacon, Guerra, 2015)

En Perú 2015, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, se investigó como determinar los niveles de Clima Organizacional y de Satisfacción Laboral así como determinar la relación entre ambas, por ello es que el trabajo se denomina: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013”, institución que tiene como misión principal generar e incorporar Conocimientos, tecnologías innovadoras y el saber ancestral, al servicio de las sociedades y de los ecosistemas amazónicos, concluyendo que existe evidencia empírica que demuestra que existe relación entre el nivel del, Clima Organizacional y la Satisfacción en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013. (Pérez, Tenazoa y Rivera, 2015)

Otra investigación en Chile (2010), consiste en “Evaluar y describir el clima organizacional que existe dentro del colegio Sagrado Corazón Padres Franceses, para proveer información que permita develar el nivel de satisfacción laboral de los profesores que trabajan en el establecimiento, nace como necesidad de realizar un diagnóstico organizacional en el Colegio SSCC, con el fin de conocer cuál es el clima organizacional imperante, aportando información relevante sobre como es el ambiente donde se están relacionando los integrantes de esta organización y como esto afecta (positiva o negativamente) a la percepción que tienen ellos de su satisfacción laboral, la temática del estudio se sustenta en que no existen evidencias científicas Se concluyó que El clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, otros. (López y Maldonado, 2010)

Por último, y con mayor ponderación, es el estudio realizado por Arias (2001), a 177 empleados de una institución privada de beneficencia, organización dedicada a la rehabilitación infantil. Se investigó el compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia, algunos factores para su incremento. Los instrumentos administrados para este estudio fueron los siguientes cuestionarios; Compromiso personal hacia la organización de Meyer y Allen 1991, Intención de permanencia de Ko, Price y Mueller 1997, Clima organizacional de Brown y Leigh 1996, Apoyo percibido en la organización por Eisenberger y colaboradores 1986 y Socialización de Taormina 1994.

Los resultados preliminares a los que se llegó en esta investigación, indican un dominio del Apoyo Organizacional Percibido (AOP) sobre el Compromiso Afectivo. Además, el Apoyo Organizacional Percibido denotó el mayor efecto total sobre la variable dependiente (Intención de Permanencia), lo cual puede verse fácilmente, pues el Compromiso Afectivo también tiene una ponderación alta, el cual a su vez, tiene el mayor peso sobre la Intención de Permanencia. Igualmente, el Compromiso Afectivo pesa sobre la Satisfacción General en el Trabajo, la cual tiene influencia sobre la variable dependiente (Intención de Permanencia).

III - Justificación

El estudiar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, permitirá tener un panorama real de la situación en que se encuentra esta facultad acerca de las actitudes creencias y valores de los trabajadores administrativos y docentes.

“El clima laboral se basa en la aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana que se aplica de un modo integral en toda clase de organizaciones”. (Navarro & García, 2007)

En este sentido, (Lagomarsino, 2000) establece que *“los empleados desarrollan un alto nivel de compromiso con la institución se convierten en una fuente de innovación asumen la iniciativa, tiene un espíritu emprendedor, actúan proactivamente para mejorar la organización, asumen responsabilidades, transformándose de esa manera en una poderosa ventaja competitiva”.*

Es decir, que el compromiso personal hacia su organización es crucial y decisivo sobre todo en la toma de decisiones, generando muchos beneficios tanto en lo personal, como en lo profesional y por consiguiente un gran aporte a la facultad.

Analizar el clima organizacional, permite *“estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes”* (Calva, 2004)

Una de las debilidades u omisiones de las organizaciones, es el no considerar a los trabajadores (empleados), olvidando que ellos reflejan los valores,

la calidad y el servicio que otorga la institución hacia los usuarios de los servicios; por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones.

Por lo cual se considera de gran importancia desarrollar el trabajo investigativo sobre el Clima Laboral y el Comportamiento Organizacional, en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa en el período 2016. El impacto de la investigación radica en que se analizarán las principales características del Clima Laboral y la Estructura Organizacional, proponer mejoras, recomendaciones a la institución, logrando así un óptimo desempeño laboral y a la vez un mejor servicio. Es relevante determinar en qué situación se encuentra la institución con respecto al clima laboral y el comportamiento organizacional, para estar en situación de resolver los diferentes conflictos laborales dentro de ella, ya que el capital humano representa el elemento más importante, por ser el motor que dinamiza el desarrollo de toda organización.

También servirá como modelo metodológico a ser retomado por otras instituciones educativas, en el aspecto académico, como material bibliográfico y desde el punto de vista personal, enriquecerá los conocimientos del autor y será requisito para la obtención del título de Maestro en Gerencia Empresarial.

IV - Planteamiento del Problema

La Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, es la sede de la UNAN- Managua en el departamento de Matagalpa, tiene una matrícula, 3850, 63 trabajadores administrativo, 46 docentes de plantas y 180 docentes horarios. Por la cantidad de trabajadores y servicios que se ofrecen, además la cantidad de estudiantes que exigen una serie de transacciones, en diferentes áreas surgen debilidades en lo que respecta al clima organizacional y el desempeño laboral.

Aunque la UNAN-Managua cuenta con sus estatutos, normativas y reglamentos, se presentan diferentes problemáticas, que resultan en sanciones administrativas, monetarias y hasta despidos hacia los trabajadores, lo cual influye de manera directa en el clima laboral.

La mayoría de estas dificultades se han visto reflejadas en el área administrativa, pero los trabajadores docentes no están alejados de estos hechos, ya que a través de sus representantes expresan que existe dificultad en desarrollar la labor docente, cuando el clima laboral no es el óptimo. Al no existir un clima organizacional estable, el comportamiento organizacional se verá afectado de manera directa, las metas establecidas difícilmente se podrán cumplir, los resultados de las actividades no serán los óptimos, y al final dichas debilidades serán reflejadas en la calidad educativa de los estudiantes.

En el presente trabajo se pretende determinar las debilidades y fortalezas que existen en la Facultad, en lo que corresponde al clima organizacional y el desempeño laboral, para revertir las deficiencias.

Por lo cual se considera el siguiente problema de investigación ¿Cómo Incide el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores

administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016?

V - Objetivos

Objetivo General

Analizar El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016.

Objetivos Específicos

1. Describir el clima organizacional de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.
2. Identificar el Desempeño Laboral que existe en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.
3. Evaluar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.
4. Proponer un plan de acción que contribuya a la solución de las dificultades detectadas.

VI - Marco Teórico

1. Clima Organizacional

1.1 Definición

El clima organizacional representa *“el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente”*. (Chiavenato, 2007.p.72).

Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones *“se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo”*.

De acuerdo con Brunet (2004) se ubican en los procesos organizacionales, no obstante se reconoce que *“las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, es por ello que estos procesos le dan el carácter de un fenómeno complejo a estudiar”*.

Como una consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) *“surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones”*. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006.p.62).

Es decir que el clima organizacional corresponde a los diferentes factores, elementos que se ven involucrados en el desarrollo de las actividades, tareas, labores de una institución, siendo uno de los más importantes la motivación, ya que determina la unión o relación entre la institución y las personas.

Hoy en día las organizaciones, consideran de gran importancia el clima organizacional, en vista del cumplimiento de sus metas y objetivos, es decir que aquellas organizaciones donde los trabajadores se ven motivados, tienen mejores resultados, y donde existe una estructura organizacional bien definida contribuye a tener clima organizacional óptimo para el desarrollo de las tareas.

En este sentido para Caligiore y Díaz, (2003) citado Quintero, Africano & Faría, consideran que todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: *“estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional”*. (Quintero, Africano, & Faría 2008,p. 33-51)

Es decir que el intercambio, la interacción y la convivencia entre las personas, con pensamiento, actitudes diferentes, dentro de una organización generan lo que se conoce como Clima Organizacional, el cual puede ser satisfactorio o no, en dependencia de las actitudes positivas o negativas.

El Clima Organizacional, tiene su base en *“las percepciones individuales, y a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y desempeño laboral”*. (Griffin & Moorhead, 2010.p.25)

Es este sentido se comparte la posición de Griffin y Moorhead, al considerar los patrones de conductas y las conductas así como el comportamiento de los individuos, generan vínculos he inciden en el desempeño laboral de las instituciones, y por tanto generan un Clima Organizacional.

Es esencia, el clima es una medida de cómo se siente las personas respecto de la organización sus administradores. El concepto de clima organizacional evoluciono hacia el concepto de calidad de vida en el trabajo. (Maximiano, 2009.p.65)

Por tanto se considera el clima organizacional el ambiente en que se desarrollan las actividades en las empresas, la satisfacción de realizar las tareas traducidas en la calidad y calidez de vida que se genera en los lugares de trabajo.

Según Méndez, (2010, págs. 28,29) *encuentra que el Clima Organizacional es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Además define al clima organizacional como las percepciones que los individuos desarrollan en la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional, analizando a este como un sistema de valores en una organización.*

Para Chiang, (2010, pág. 89) el Clima Organizacional se refiere a *“las características del medio ambiente laboral, estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio, teniendo repercusiones sobre su comportamiento”.*

El autor Blanch, (2010), págs. 59,60) identifica al Clima Organizacional como *“un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación,)”.* Es decir que el clima organizacional está íntimamente ligado a las percepciones que trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

1.2 Componentes

Según Stringer (2002) existen cinco determinantes principales del clima organizacional, los cuales son:

1.2.1 Prácticas de Liderazgo

El determinante más importante en el clima de una organización “*es la conducta diaria de los líderes de la misma*”. En este sentido el gerente de un grupo de trabajo tiene gran influencia en las expectativas de sus miembros. Es por ello que los gerentes frecuentemente controlan las recompensas, establecen las reglas del trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informales en el lugar de trabajo.

Comúnmente y de manera frecuentemente el método o la manera más rápida de cambiar el clima de una organización es modificando la manera como está siendo dirigida o manejada por los directivos o gerentes.

1.2.2 Liderazgo

Para Ivancevich, Konopaske, & Matteson, (2006) quienes consideran y define el Liderazgo como “*el proceso de influir en los demás para facilitar el logro de metas relevantes en sentido Organizacional*”. Existen “*tres variables importantes presente en todas las situaciones de liderazgo son las personas, la tarea y el ambiente*”. Para poder desarrollar el liderazgo es necesario que interactúen tres elementos importantes como son las personas, pero además que le sean asignadas funciones o tareas y poder proyectarse objetivos y metas, pero además que estas puedan desarrollarse en un ambiente.

En este sentido para Robbins P. & Judge, (2009) consideran *el Liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el*

establecimiento de metas, para poder medir ese liderazgo en necesario el planteamiento de metas y objetivos y poder valorar la capacidad de dirección la influencia en el equipo la lograr el cumplimiento de las funciones.

En esto coincide Sikula, quien afirma que, *“el liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica”*, (Sikula, 1991).

Es decir que liderazgo es un característica que tienen algunas personas para influir en otros, en busca de cumplir y lograr metas, en las instituciones es de vital importancia constar con líderes natos, que contribuyan de manera efectiva al desarrollo de las tareas, aplicando las diferentes estrategias para ello, como es la administración mismas, y sus elementos, como la planificación, el control, seguimiento y monitoreo.

Es por ello que Robbins & Judge, consideran que *“cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría”*. Robbins & Judge, (2009.p.79-81).

La apropiación por parte de los dirigentes, cuando las actitudes y aptitudes corresponden con las responsabilidades, siendo ejemplos para los subordinados, existen una mayor probabilidad de lograr transmitir a los subordinados la alegría, deseos de cumplir las tareas, funciones, objetivos y metas planteados.

De igual manera se expresa Robbins, al considerar el Liderazgo, como *“el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda o a un individuo o a un grupo a*

identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas”.
(Newstrom, 2011.p.109-110)

Es por ello que considera que aquellas personas que con su actuar intentan incidir en otros, para lograr las metas, a través del apoyo, la colaboración, expresando y motivando a la culminación de manera exitosa cada objetivo planteado.

Chiavenato, va más allá cuando en la introducción a la teoría general de la administración considera *“el liderazgo, como algo fundamental, básico, es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.*
(Chiavenato, 2006.p.68)

Es decir que el liderazgo, es un elemento esencial, y sobre todo primordial, en donde se encuentre formaciones, agrupaciones de personas, ya sean estas, instituciones, empresas, organizaciones, siendo necesario el conocimiento de los individuos que la integran, sus objetivos, metas, motivaciones, para contribuir a la conducción exitosa de la entidad.

A criterio de (Ruiz, 2010, pág. 128) el liderazgo dentro de las organizaciones supone *“autoimponerse la responsabilidad de guiarlas a caminos de competitividad. Parece obvio pero conviene recordar que en el mercado empresarial, no todos los que se creen líderes actúan de tal forma, lo que a largo plazo crea confusión, deterioro en las relaciones humanas dentro de la empresa y situaciones de riesgo laboral”.* Lo más importante para las empresas es manejarse en el éxito, y nadie mejor que los líderes para conducirlos en ese trayecto.

Es evidente y compartido el criterio establecido por Ruiz, al considerar que en la actualidad existe un concepto errado de liderazgo, al confundir los cargos de

dirección o el actuar de los funcionarios que ocupan dichos puestos, con el liderazgo, que es un elemento que no se puede imponer, y al final se convierte en un aspecto negativo para la institución, generando malestar o deterioro en las relaciones humanas, por consiguiente Clima Organizacional negativo.

Al mismo tiempo (DAFT, 2011, p. 5,6) afirma que *“el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”*.

Es por ello que se considera que el liderazgo implica influencia, incidir, acción que se da en la práctica entre personas, éstas tienen la intención de realizar cambios importantes y éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores.

1.2.2 Sistema formal y la Estructura de la Organización:

El Segundo determinante más importante del clima es lo que se llama el sistema formal y la estructura de la organización, los cuales son los aspectos formales de la organización de las personas dentro de la estructura de la organización.

Robbins, (2011, p. 133) expresa que *“la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución”*.

Coincidiendo con Robbins, al considerar que la estructura organizacional, es el esquema establecido donde se reflejan los cargos, puestos y de alguna

manera las funciones, lo que permite y facilita la coordinación, permitiendo la ejecución y el logro de los objetivos y metas.

Para Hitt, (2011, p. 74) la estructura organizacional se define como *“la suma de las formas con las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada”*. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos.

En las empresas e instituciones, la estructura organizacional se puede evidenciar, a través del organigrama, esquema visible de la distribución jerárquica, lo cual permite sin duda, la delegación de responsabilidades y autoridad, siendo un aspecto que permite la evaluación de las funciones, tareas a desarrollar.

En este sentido el autor Lusthaus, (2011, p. 147) afirma que la estructura organizacional *“permite la asignación y realización, según establezcan las normas de la empresa, la realización coordinada y sinérgica de las tareas que conducen a las metas, de tal forma que las distintas funciones de planificación, información, gestión, coordinación, control, etc. estén atribuidas y sean responsabilidad de un sistema determinado”*.

La importancia de la estructura organizacional, la refleja Lusthaus, en su afirmación, que es a través de la estructura que se establecen, las funciones administrativas de dirección como corresponden a la planificación, información, gestión, coordinación y control, es decir aspectos esenciales para el funcionamiento eficiente de cualquier institución, organización o entidad que considere lograr eficientemente sus objetivos y metas, pero además el

establecimiento de políticas, normativas y procedimientos para la ejecución de las funciones y tareas a desarrollar de manera eficaz y eficientemente.

Para Strategor, (1988), citado por Esquiaqui & Escobar, (2012), consideran que la estructura organizacional se divide en:

Estructura formal.- La estructura organizacional formal explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección.

Estructura Informal.- La estructura informal es aquella formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización, es decir, relaciones sociales que se dan en una organización sin haber estado definidas por la dirección de forma consciente y deliberada.

Es decir que corresponde a la estructura formal, aquella estructura organizacional, preestablecida, definida, orientada y formulada por la institución, donde se plantean las funciones, tareas, responsabilidades, por los cargos que se desempeñan, diferenciándose de la estructura informal, la cual resulta de manera espontánea, sin intención, y que tiene su base primordialmente es que no está orientada por la institución, surgiendo de las relaciones sociales en la interacción del personal de la entidad.

Afirma Strategor que la estructura formal, la considera como un “*conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre esas unidades*” (Strategor, 1988)

Como se expresa anteriormente, corresponde a las tareas y funciones que cada departamento, unidad, o estamentos de la entidad deben de cumplir para el logro de las metas y objetivos establecidos.

En este sentido Mintzberg: (1988) define de manera sintetizada y detallada, al considerar la estructura formal como, *“el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior de las mismas”*.(Mintzberg, 1988.p.2-4)

1.2.3 Las estrategias:

La estrategia de una organización puede tener profundo impacto en su clima y puede influenciar en como los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro recompensa, obstáculos para alcanzar el éxito y en su satisfacción.

La palabra estrategia, significa literalmente, “el arte de dirigir las operaciones militares” según (Bernardo , 2000), hoy en día dicha definición *“ha dejado sus raíces y contexto militare, actualmente se conciben como las habilidades y destrezas para resolver cualquier actividad, problema o situación que se presente, y que requiera de planificación”*.

Según el diccionario de la Real Academia Española 23ª Edición (RAE, 2015) determina qué estrategia deriva del latín “strategia” y del griego "στρατηγική", siendo su significado:

- El arte de dirigir operaciones militares.
- La habilidad para dirigir un asunto.
- En un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima de cada momento.

Para Monereo, Castelló, Clariana, Palma , & Pérez , (1999) Las estrategias *“corresponden a una serie de prácticas, habilidades, formas y capacidades*

intelectuales que poseen los seres humanos para tomar decisiones ante cualquier situación que se presente”.

Por otro lado para Nisbet (1991), la estrategia se considera como *“una guía de las acciones que hay que seguir, y que, obviamente, es anterior a la elección de cualquier otro procedimiento para actuar”.*

Dichos autores coinciden en resaltar que las estrategias corresponden a la capacidad de las personas en establecer de manera previa los procedimientos que pretende ejecutar, además de planificada en busca de lograr los objetivos pre establecidos, de la manera más práctica.

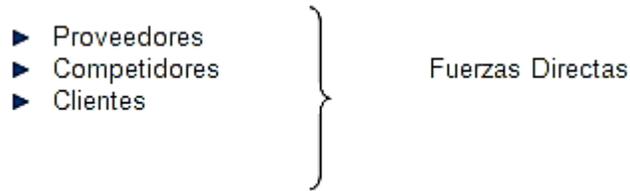
1.2.4 El ambiente externo

El ambiente externo en cual una organización compite, juega un papel (rol) importante en el clima de la organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones económicas fuerzas de las industrias competitivas, y la tecnología cambiante crean en la organización y en sus gerentes.

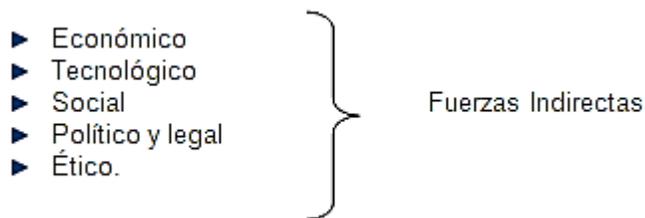
En lo que corresponde al Ambiente externo, el Webster Third New International Dictionary (sf), *“establece que está formado por aquellos factores, fuerzas, variables que influyen sobre una organización, y lo define como condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican, lo considera también como un conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lengua, organización política y económica, que influyen en la vida de un individuo o comunidad (organización)”.*

Una manera usual de clasificar al ambiente externo o entorno es: micro entornó y macro entornó, entendiéndose lo siguiente

Micro entornó, son aquellas variables sobre las que una organización puede influir de algún modo. Es clasificado también como Entorno específico



Macro entorno, está compuesto por variables que influyen en la organización y que esta no puede controlar. Es clasificado también como Entorno general.



Fuente: Webster Third New International Dictionary (sf)

Es decir que son todos aquellos elementos que interactúan con las organizaciones y de alguna manera y otra tienen una vinculación que permite incidir en el quehacer y desarrollo de la misma, esta vinculación se realiza a través de políticas, economía, condiciones sociales, entre otros.

1.2.5 La historia de la organización

La historia de una organización tiene gran impacto en su clima. Las personas se forman expectativas en cuanto a recompensas, castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido antes en la organización.

Para Stringer (2002) el determinante más importante del clima “*son las prácticas diarias de los líderes de una organización. Es casi imposible cambiar los factores determinantes que son externos a la organización o la historia de la misma, y resulta difícil y es un proceso lento si se pretenden cambiar las estrategias o el sistema formal de la organización, pero a pesar de ello, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo*”.

En el clima organizacional existen componentes que determinan su efectividad entre los que se encuentra el liderazgo, en las organizaciones existen estructuras organizativas en correspondencia a las responsabilidades asignadas, siendo el gerente quien dirige los objetivos y metas que se pretenden cumplir, para ello debe de acuerparse de ese elemento de liderazgo para influir de manera positiva, pero además existen otros factor que son externos como el entorno donde se desarrolla la empresa, la competencia, los aspectos jurídicos y el desarrollo tecnológico, pero además influye el historial de la institución en lo que corresponde a hechos históricos como se ha desarrollado la institución.

Para las empresas en la actualidad es determinante constar estos factores en su clima laboral, constantemente, buscan que quienes dirijan sus operaciones, sean los mejores profesionales, con las características específicas en las que sobresalen el liderazgo, pero además existen alianzas con las organizaciones externas que disminuyen los riesgos, como son el estados, las instituciones financieras, legales entre otras, he incurren en una serie de inversiones y costos por constar con una estructura organizativa que contribuya a lograr un clima organizacional adecuado, elaborando organigramas, manuales de funciones, de procedimientos, reglamentos, normativas, que facilitan el proceso administrativo.

1.3 Niveles del Clima Organizacional

Para Chiavenato, existen niveles el Clima Organizacional, y estos corresponden: *Nivel Elevado: Excitación y orgullo, euforia y entusiasmo, optimismo, calor y reciprocidad. Nivel Bajo: Frialdad y distanciamiento, pesimismo, rebeldía y agresividad, depresión y desconfianza* (Chiavenato, 2007.p.48)

Es decir que en el clima organizacional pueden presentar dos niveles, en correspondencia al la situación, puede ser nivel elevado o nivel bajo, cuando existe bienestar, optimismo, felicidad, compromiso estamos en el nivel elevado, pero cuando la situación es lo contrario, no exisente compromisos, desconfianza,

desilución, no existe esperanza de mejorar, impera la desobediencia, la indisciplinada o insubordinación, estamos en el nivel bajo.

Las empresas sin duda pasan por ambos niveles, en correspondencia al contexto que se está viviendo, pero buscan mantenerse en niveles altos, ya que este es el que les permite lograr mejores resultados, cumplir con las metas y objetivos, es por ello que las instituciones buscan salir de la manera más rápida posible cuando se encuentran en niveles bajos, se realizan cambios constantes en busca de lograr niveles altos.

1.4 Medición del Clima Organizacional

Para Gibson y cols., (1987) medir el clima organizacional *“es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización de sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.*

Es decir que la medición del clima organizacional implica tomar en cuenta la revisión del ambiente, disposiciones y el modelo, esquema que impera en la organización, para ello es necesario las consultas, la participación de los trabajadores, quienes opinan sobre las realidades de la institución.

Muchas organizaciones, determinan diferentes mecanismos de consultas, hoy en día las opiniones de los trabajadores contribuyen a mejorar el clima organizacional y para ser acertados en la evaluación del mismo, que mejor que los mismos afectados aporten sus inquietudes al respecto.

1.5 Compromiso Organizacional

Algunos autores han definido el término compromiso organizacional de la siguiente manera:

“el nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía” Robbins (1996).

“Es un estado psicológico que caracteriza la reacción de los empleados con su organización” (Allen y Meyer, 1997).

Según diversos autores, el compromiso *“es una variable multidimensional, razón por la cual el individuo puede comprometerse con diferentes objetos o entidades, asumiendo el compromiso distintos grados o facetas relacionándose con diferentes aspectos como el trabajo, la profesión, el sindicato, la supervisión, el equipo de trabajo y los clientes”* (Becker y Billings, 1993; citado por Cardozo y Goncalves, 1998).

Es decir que el compromiso organizacional se refiere la responsabilidad con la que asumen sus tareas los trabajadores o relación con la institución donde se desempeñan.

Las empresas esperan que sus trabajadores se sientan comprometidos con la organización, que los objetivos y metas a seguir los trabajadores se apropien de las mismas, que exista lealtad institucional.

1.6 Dimensiones del Compromiso Organizacional

Allen y Meyer citado por Márquez (2001), han identificado tres dimensiones relacionadas con la definición de compromiso organizacional, con respecto a la toma de decisiones de dejar de pertenecer o seguir como miembro de una organización; estos son:

Compromiso como una adhesión afectiva con la organización. Los empleados con altos niveles de compromiso afectivo continúan en la organización porque así lo desean.

Compromiso como el costo percibido por dejar la organización. Los empleados que presentan un fuerte compromiso continuo siguen en la organización porque lo necesitan.

Compromiso como una obligación de permanecer como miembro de la organización. Los empleados con un fuerte compromiso normativo, continúan en la organización porque se sienten obligados a ello.

Es decir que en correspondencia a la apropiación, también así será el compromiso con la institución, y esta varía si es afectivo, el considerar valorar el costo de salir de la institución, o aquel compromiso que tienen algunos funcionarios, que sienten forzados a estar en la empresa.

1.6.1 Compromiso Afectivo

El compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el normativo revela los sentimientos de obligación el colaborador de permanecer en la empresa.

“Es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres factores”: (Mowday citado por Garber, 2001)

“Los antecedentes afectivos incluyen características personales, características organizacionales y experiencias laborales”. (Mowday citado por Garber, 2001).

El compromiso afectivo se refiere cuando estamos renamorados de la institución, le sentimos cariño al proyecto organizacional, existen sentimientos de cariño, que se ven reflejados en el personal.

Este tipo de compromiso se ve reflejado en el personal que tiene una trayectoria en la empresa, cuando el tiempo de laboral en una misma organización es considerable.

1.6.2 Compromiso Continuo

El compromiso organizacional continuo *“se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo representa abandonar la Organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen”*, (Allen y Meyer citado por Márquez, 2001)

Este se fiere que los trabajadores deben ser responsables de manera permanente, y es asimilado caundo conocen los beneficios que dejarian de percibir si abandonaran dicho trabajo.

Constatemente las organizaciones, les recuerdan a los trabajadores de los beneficios que la institucion les brinda por sus labores, muchas veces, existen reconocimientos administrativos, monetarios que permiten que exista un compriso continuo para garatizar o no dejar de percibir dichos beneficios.

1.6.3 Compromiso Normativo

Consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer a la empresa y al igual que el compromiso efectivo, es de naturaleza emocional.

“El compromiso organizacional de tipo normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización”. (Allen y Meyer citado por Márquez 2001).

Por otra parte, según los mismos autores, *“el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer a su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado una oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por colaborador”*. (Allen y Meyer, 1997)

Este compromiso se refiere a los reglamentos, normativas, procedimientos preestablecidos en la institución y que deben ser cumplidos en tiempo y forma por el personal, para evaluar el desempeño, el rendimiento es necesario cumplir con las normativas establecidas de manera obligatorias.

Existen una serie de reglamentos, procedimientos que las empresas tienen de manera que sean una guía para lograr los objetivos establecidos, lo establecen a través manuales, de convenios, donde se establecen los deberes y derechos, en algunas organizaciones sino es que en la mayoría también los establecen en los contratos laborales.

1.6.4 Factores que determinan el compromiso organizacional

1.6.4.1 Características del Trabajo

“El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada” según Baron y Greenberg citado por Cardozo y Goncalvez, (1998).

Este tipo de factor se refiere a las tareas que le son asignadas, en correspondencia si se siente a gusto con el trabajo así será su responsabilidad.

Las organizaciones buscan de diferentes maneras que los trabajadores se sientan comprometidos con las tareas asignadas, es por ello que desde la contratación esperan que los trabajadores sean asignados de acuerdo a sus perfil.

1.6.4.2 La Naturaleza de las recompensas que recibe el individuo

El uso de planes de participación en los beneficios, *“permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta”* (Baron y Greenberg citado por Cardozo y González, 1998)

Es decir que entre mayor sea la participación de los trabajadores en el establecimiento de los objetivos, además hacerlos parte de la distribución de las utilidades a través de bonos, estímulos, el compromiso será mayor al esperar un mayor beneficio.

1.6.4.3 La existencia de alternativas u oportunidades de empleo

“En la medida en que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización”. (Baron y Greenberg citado por Cardozo y Goncalvez, 1998)

Cuando un trabajador considera que al dejar la empresa, serán mejores las oportunidades que encontrará el compromiso disminuirá pues no se sentirá interesado en ser parte integral de la organización.

Las empresas buscan disminuir este tipo de situaciones a través de diferentes formas e incentivos, porque una alta rotación de trabajadores disminuye el logro de los objetivos, las empresas esperan formar, capacitar a un personal que contribuyera alcanzar las metas esperadas.

1.6.4.4 Características personales del trabajador

Antigüedad: Las personas que tienen más tiempo en la empresa están más comprometidas que los que tiene poco tiempo en la misma. Existe una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso.

Edad: Dicha Variable está relacionada con el componente afectivo, ya que con el pasar de los años, los individuos ven reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa el costo de dejar la organización. Igualmente, aquellos empleados que tengan más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa, ya que desarrollan mejores niveles.

Sexo: Las mujeres tienden a estar comprometidas que los hombres ya que estos generalmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membresía en una organización (Grusky citado por Mathicu y Zajac 1990).

Nivel Educativo: “Las personas que tienen mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben mayores oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas”.

Sin embargo, en un estudio realizado por Marthieu y Zajac (1990), considera que es razonable suponer que *“las personas casadas tengan mayores niveles de compromiso, si se consideran que estos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia”.*

Existen algunas características específicas que describen el compromiso que tienen los trabajadores con la institución entre ellas, el tiempo de antigüedad en la institución, los trabajadores se sienten parte de los proyectos, de las empresas cuando tienen mayor tiempo de trabajar en la institución, la edad sin duda es muy relevante entre más jóvenes sean puede existir menor compromiso, ya que una persona con una edad avanzada, tendría muchas dificultades de encontrar empleo por tanto el compromiso es mayor y el sexo, nivel académico, estado civil, son otros aspectos que caracterizan al personal en correspondencia a su compromiso.

Estos elementos las empresas actualmente lo prevén, cuando realizan las contrataciones, podemos encontrar anuncios en los periódicos u ofertas de trabajo, cuando establecen los parámetros que deben cumplir los posibles

candidatos, establecen la edad promedio, el nivel académico que se necesita, y otros más que limitan la oferta, esto contribuye a garantizar de esta manera el compromiso institucional, o disminuye el riesgo de que sea muy alto.

1.7 Cultura Organizacional

“Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa, para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007.p.83).

La Cultura Organizacional abarca el conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una Organización y caracterizan el comportamiento de los Directivos y el personal en su conjunto. Cuando una persona pasa de trabajar de una Organización a otra o incluso de un departamento a otro siente y experimenta diferencias entre los entornos y trata de adaptarse a ellos.

Según (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) Cultura Organizacional *“es lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”.*

Es decir que la cultura organizacional se refiere, a que se debe hacer carrera en las empresas, participar de manera activa, crear ese compromiso mutuo, generar de manera positiva los espacios y opiniones que contribuyan a garantizar las metas propuestas.

En la actualidad las empresas esperar que sus trabajadores hagan carrera dentro de la institucion, esto garantiza la calidad del trabajo, el conocimiento, una mano de obra capacitada, y sobre todo comprometida con la entidad.

1.8 Satisfacción Laboral

El hecho de que un trabajador pueda desarrollarse como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña viene siendo objeto de preocupación no sólo de los estudiosos del comportamiento, sino de los propios dirigentes.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "*en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales*" (Palma, citado por Hernández 2003).

Guillen y Guil (2000), agrupan las conceptualizaciones de satisfacción laboral de la siguiente manera:

- a) *“Como estado emocional. (Locke, 1976) la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.*
- b) *Como actitud generalizada ante el trabajo. (Peiró, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.*
- c) *Como actitud afectiva. (Newstron y Davis, 1993) distinguen dos modelos: Modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general.*

Modelo Multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo”.

Aun, cuando muchos autores no realizan una vinculación concluyente entre el clima laboral y satisfacción en el trabajo, Fernández y Sánchez señalan que *“la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral. En tanto, esta última arranca en gran medida de la valoración que la persona realiza del conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo, la primera se refiere a la descripción del conjunto de características que percibe el individuo de su organización”*, (Fernández y Sánchez, 1996,p.176).

Por otro lado, Salinas y Colbs (1994), indican que la satisfacción laboral *“guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador”*.

En este sentido para, Sayazo (2004) expresa que cuando *“el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección”*.

Esto quiere que un trabajador satisfecho con su trabajo tendrá mejores rendimientos, el compromiso será mayor, incidiendo de manera directa los elementos tanto emocionales como afectivos, que sin duda por ser seres humanos están íntimamente ligados, la misma salud física.

Las instituciones conocen de la importancia de la satisfacción laboral, encontramos empresas que realizan diferentes actividades, retiros, campamentos, capacitaciones, en busca de compartir y crear los vínculos emocionales y

afectivos, el trabajo en equipo, y muchas veces estas actividades se realizan en familia.

2 - Desempeño Laboral

2- 1 Definición

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como *“el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”* (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que *“el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”* (citado en Araujo y Guerra, 2007)

El desempeño laboral es el resultado obtenido del trabajo realizado, el cual puede ser positivo o negativo, en dependencia de las metas propuestas.

Las empresas establecen estándares de eficiencia para determinar al final o en el proceso productivo el desempeño alcanzado, se establecen tiempos, objetivos, metas para poder determinar cuál es el desempeño, puede ser individual, colectivo, por área en dependencia de la institución.

En este mismo sentido se refiere Chiavenato (2000) cuando define el desempeño, *“cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”*.

Corresponden a las conductas de cada trabajador, que contribuyen a culminar las metas y lograr los objetivos de la entidad, siendo la base más importante de cualquier organización contar con un personal con desempeño laboral eficiente.

De igual manera Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, únicamente valoran la manera en que los trabajadores ejecutan sus tareas y actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- *Desempeño de las tareas* Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

- *Civismo* Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

- *Falta de productividad* Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Las empresas hoy día requieren de un personal que no solamente realicen las tareas y funciones asignadas, se requiere que dicho personal se encuentre apropiado de la misión y visión institucional, y que reflejen una conducta que contribuya al logro eficiente de los objetivos, ser requiere el trabajo en equipo, colaboración y solidaridad entre los miembros de la entidad, practicas principios morales, éticos que contribuyan a la buena relación entre colegas.

Es por ello que Chiavenato (2000), considera que el desempeño laboral es *“el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”*.

Además encontramos otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), quienes consideran otra serie de características individuales, entre ellas:

“las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones, estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía.

Compartimos la opinión de los autores, al considerar el desempeño laboral como una actitud, la manera de realizar y ejecutar las funciones y tareas asignadas al personal, las cuales sin duda, permiten el crecimiento, la eficiencia, sin costos adicionales, permitiendo reducir las amenazas, minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

2.2 Evaluación al desempeño laboral

La Evaluación del desempeño es *“una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o jugar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”*. (Chiavenato, 2007.p.48)

La evaluación del desempeño es importante en una organización ya que *“es un medio por el cual se detectan problemas como es la supervisión del personal, integración del empleado a la organización y al puesto de trabajo, también desaprovechamiento de empleados en puestos no adecuados a su potencial así como también se puede identificar si hay problemas de motivación”*. (Chiavenato, 2007.p.48)

Esto quiere decir que se debe valorar, comparar lo que se orientó realizar con los resultados, es una forma de determinar si ha sido efectivo, eficiente, eficaz en las asignaciones o tareas a ejecutar.

Muchas instituciones hoy en día utilizan una serie de formatos que contribuyen a garantizar de manera más imparcial los resultados obtenidos, o las percepciones sobre el desempeño, es por ello que existen formatos de evaluación que se elaboran en base a las características de las empresas o lo trabajos a realizar.

Ivancevich (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

Mondy y Robert (2005) indican que la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional y este sistema adecuadamente diseñado puede generar datos potencialmente valiosos en la mayor parte de las áreas funcionales de recursos humanos.

- Planeación de recursos humanos: Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe generarse información que describa la posibilidad de promoción y de los empleados en base a su potencial. Planear la sucesión es fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado presenta un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de las organizaciones.

- Reclutamiento y selección: Las calificaciones de la evaluación del desempeño se pueden utilizar para predecir el desempeño de quienes solicitan ser empleados.

- Capacitación y Desarrollo: Una evaluación del desempeño debe permitir detectar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado.

- Al identificar las áreas susceptibles de mejora, recursos humanos desarrolla los programas de capacitación y desarrollo que permitan a los trabajadores mejorar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.
- Planeación y desarrollo de carrera: Los datos de la evaluación del desempeño son imprescindibles para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar su potencial.
- Programas de compensación: El resultado de la evaluación del desempeño es fundamental para tomar decisiones respecto a ajustes salariales, recompensando de esta manera los comportamientos, motivando a los trabajadores a realizar un buen desempeño.
- Evaluación del potencial de los empleados: Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente.

El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas importantes y que en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos y que se deben regir por principios y criterios que deben tener un porcentaje el cual define el estado del funcionamiento del evaluado y futuros compromisos en la dos direcciones. (Levy y Prieto, 2001, p. 161)

2.3 Productividad

La Productividad refleja *“la relación insumos y producción. Los insumos entre otros son horas de trabajo, esfuerzo y uso de equipos y la producción por ejemplo pueden ser computadoras personales productivas, solución de reclamos de clientes etc. Cada empresa tiene los insumos y producciones que necesitan corresponder a la misión y metas de la organización”*. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

En este sentido se expresa (Robbins, 2004) al considerar que “ *una organización es Productividad si consigue sus metas y al hacerlo transforma sus insumos en productos al menor costo*”.

Es decir que en la productividad interactúan varios elementos, tanto el personal, como los diferentes materiales, insumos, equipos que se utilizan para garantizar una producción eficiente, vinculándose directamente con la visión y visión que se pretenda alcanzar.

Las empresas al constituirse los primeros elementos que se elaboran es la misión y visión, en busca de estar claros que como y donde queremos llegar, para garantizar esos dos elementos se requieren de una serie de recursos, que su conjunto logran la productividad.

Para Robbins y Coulter (2000), la productividad la definen como “*el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción*”. Un elemento adicional que se puede mencionar sobre la productividad, es que sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad “*está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano*”.

En este sentido Schroeder (2002), profundiza al indicar que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente corresponden, “*la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos*”.

En la productividad se ven involucrados una serie de elementos o factores, que al interactuar entre si permiten el desarrollo de la entidad, estos componentes influyen en las aptitudes y actitudes de los trabajadores, es decir la capacidad de realizar las tareas y sobre todo la disposición de realizar de manera eficiente, estos factores corresponden indudablemente el capital con el que cuenta la institución, los principios y valores, leyes y regulaciones que giran en torno a la entidad, hoy en día imposible de estar inmerso en este proceso, la investigación de la mano de la tecnología.

Es por ello que Noriega de manera acertada considera que la Productividad *“Es la actividad en la cual los factores de la producción se combinan y transforman en bienes y servicios, por esta razón la producción depende no solo de la cantidad de los factores productivos que intervienen, si no también calidad”* (Noriega, 2010)

Como se expresa anteriormente, esta comunión de elementos permite y logran transformar, modificar los servicios, bienes o productos que las empresas brindan, en busca de de una productividad eficiente, pero sobre todo la calidad del servicio o producto ofertado.

2.4 Capacitación

La capacitación *“es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencia en función de objetivos definidos”*. (Chiavenato, 2007).

Es decir que que la capacitación es el adiestramiento, la formación, preparación que reciben los trabajadores por parte de la institución o empresa donde trabaja, para desarrollar de manera efectiva, las tareas que se le asignan.

En Nicaragua son pocas que las empresas que cumplen con la capacitación a los trabajadores, existen una ley donde se establecen porcentajes que son los deducidos a los empleadores como es el 2% INATEC, para la capacitación de los trabajadores en temas generales.

Es la formación que reciben los trabajadores de las instituciones, para instruirlos, enseñarles como deben realizar las tareas asignadas y que los objetivos propuestos se puedan alcanzar.

Las empresas en general hoy en día planifican de manera permanente las capacitaciones, esto en virtud de los cambios constantes que se presentan en el ámbito empresarial, en los negocios, ya sea por elementos internos, nuevos productos, maquinarias, o externos, reformas legales, leyes, normativas, tecnología entre otras.

Es por ello que (ASODEFENSA) entiende por capacitación *“al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral”*.

Es la construcción, perfeccionamiento, mejoramiento del conocimiento inicial, esta puede lograrse a través de vía formal educativa o la no formal, ambas enfocadas en el aumento de la educación inicial, en busca transformar y cambiar actitudes y aptitudes, con la finalidad de brindar un mejor servicio, permitiendo un crecimiento institucional y al mismo tiempo personal.

En este sentido se expresa Dessler, al considerar la capacitación como *“el proceso de enseñanza–aprendizaje que se inicia con un diagnóstico de las*

necesidades de capacitación, establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales las habilidades que necesitan para ejecutar las labores en forma adecuada”. (Dessler, 2001)

Estando en la misma línea, el concepto establecido por Wayne, al considerar la capacitación como las *“actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para sus empleos actuales”*. (Wayne, 2005)

Es decir que las capacitaciones, parte de la determinar las limitantes o carencias que se tengan en correspondencia algunos aspectos que los trabajadores deben saber y la entidad requiera, a partir de ello se debe elaborar un plan de formación.

2.5 División del Trabajo

Drucker (1955), considera la división del trabajo, *“al afirmar que cada empleado debe concentrarse en el trabajo y la tarea, eliminando todas aquellas que distraen su rendimiento; de esta manera logrará incrementar su productividad, desprendiéndose por consiguiente la importancia que da el autor al rendimiento”*.

Esto quiere decir que cada trabajador debe realizar las tareas asignadas y evitar aquellas que puedan afectar su rendimiento, garantizando la productividad esperada.

Es determinante la asignación de tareas en las empresas en primer lugar por la delimitación de responsabilidades, que según el cargo, tarea debe cumplir, así como la efectividad de las tareas asignadas, una buena estructura organizativa, garantiza que se ejecute la división del trabajo y asignación de tareas.

En este sentido se refiere Mazzei, cuando refleja que el *“trabajo, a lo largo del proceso histórico se presenta de muy diversas formas, respondiendo a las necesidades de cada momento. Se mantiene siempre, sin embargo, como un momento de realización de relaciones sociales, dirigido a la producción social y a la reproducción de la humanidad”*.

El trabajo se refleja en correspondencia a las necesidades que se presentan, las empresas en busca de lograr una mejor productividad, requiere poder distribuir las tareas, asignar funciones específicas, es decir dividir el trabajo, y lograr determinar responsabilidades.

En este sentido se expresa Marx, al considerar el trabajo como *“creador de valores de uso, es decir como trabajo útil, es trabajo es, por tanto, condición de vida del hombre, y condición independiente de todas las formas de sociedad, una necesidad perenne y natural eterna sin la que no se concebiría el intercambio orgánico entre el hombre y la naturaleza ni, por consiguiente, la vida humana”* (Marx, 1973:10)

La división del trabajo no es más que una aplicación de la ley general de la actividad, y se funda en las condiciones de los dos términos de la relación económica: el hombre y la Naturaleza. Las facultades humanas tienen un desarrollo particular en cada individuo, que determina el predominio de alguna de ellas y la aptitud especial para ciertas ocupaciones; y, por otra parte, todas nuestras facultades se perfeccionan con el ejercicio continuo, y se hacen cada vez más eficaces. A esto se agrega que por el gran número y la mucha diversidad de las necesidades no es posible satisfacerlas con alguna extensión aisladamente, y hay que acudir a la división del trabajo, que establece el esfuerzo colectivo, señalando un lugar a cada uno en la obra de la industria. Por eso se ha dicho que la unidad de la vocación y la multiplicidad de las necesidades eran la causa de la división del trabajo. Al mismo tiempo la Naturaleza parece como que también descompone su acción, repartiendo con desigualdad los agentes naturales, y

exige, según los climas y las regiones, que el trabajo se aplique a cierta producción exclusiva o preferentemente.

Así lo afirma Adam Smith, en 1776 creó la obra fundamental del pensamiento liberal de la economía de mercado, "la riqueza de las naciones" y en su primer capítulo, refleja los fundamentos de su concepción, además de desarrollar una amplia exposición de la división del trabajo.

"El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que este se aplica o dirige, por doquier, parecen consecuencia de la división del trabajo". Adam Smith tiene como fundamento los cambios del sistema económico en el desarrollo de las fuerzas productivas desde el modo de producción feudal hacia el modo de producción capitalista, fundamentado en la división del trabajo, y en concreto en la división técnica del trabajo.

Dividir significa separar en el tiempo, si se puede separar en el tiempo, ello posibilita poder separar en el espacio. Es decir, la condición necesaria para poder manipular el espacio-territorio será poder disgregar en el tiempo. En cuanto se consiga descomponer un proceso, en lo que implica de fraccionamiento temporal, se abre la posibilidad de separar estas etapas. Desde el punto de vista geográfico la idea de división tiene un alcance muy importante, en la medida en que va a ser un mecanismo espacial manipulable, el cual será ampliamente aprovechado.

Como señala Smith *"la gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica geográficamente. Luego la división del trabajo no es más que: la desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo".*

2.6 Motivación

Motivar “es provocar una conducta dirigida hacia la obtención de una meta, es el proceso de estímulo para lograr la realización de un acto deseado”. (Tellería, 2010)

Se define motivación “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” Además motivación se considera como “el resultado de la interacción de los individuos con la situación”. (Robbins P. & Judge, 2009).

En este sentido Kossen, (1995: 345) considera como motivación, “Los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”.

(Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) describieron de la siguiente manera los “tres componentes de la motivación: La dirección se refiere a lo que un individuo elige hacer cuando se le presentan varios cursos de acción alterno. La intensidad se relaciona con la fuerza de la respuesta del individuo una vez hecha la elección. Por último la persistencia se refiere a la resistencia del compromiso o cuánto tiempo mantendrá su esfuerzo la persona”.

En las personas hay diferentes motivaciones, “las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes. En un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades”. (Chiavenato, 2007).

Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; “es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse

como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo” (Kossen, 1995).

De acuerdo a Peiró y Prieto (1996), *“se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo”.*

Es decir que la motivación tiene que ver con el esfuerzo, energía que el trabajador impregna en las La dirección se refiere a lo que un individuo elige hacer cuando se le presentan varios cursos de acción alterno. La intensidad se relaciona con la fuerza de la respuesta del individuo una vez hecha la elección.

En el proceso de desempeño en el trabajo intervienen además de las habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos, procesos psíquicos de carácter motivacional como el interés, la voluntad, la intención de realizar el trabajo, otros. Desde esta perspectiva, Campbell y Pritchard (1976, citado por Peiró et al., 2007) han señalado que;

“La acción dirigida a objetivos relacionada con el desempeño en el trabajo, está en función de fenómenos cognitivos como la comprensión de la tarea, las aptitudes, o el estilo de procesar la información; otros de tipo motor como las destrezas; y otros de carácter motivacional, como la voluntad, el interés o el valor”.

Es la voluntad, el deseo de realizar acciones, tareas y funciones, es querer tener un mejor rendimiento, de apropiación de metas y objetivos, en busca de eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas.

Es por ello que Robbins define motivación *“como los procesos que dan cuenta de la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta”* (Robbins, 2004, p.155), es ver reflejada la capacidad de la persona, la voluntad de lograr las metas institucionales.

Arias Heredia (2004) dice que la motivación son todos aquellos “factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. Se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es distinta”.

Es decir que la motivación se ve reflejada en todos los aspectos de la vida de las personas y por consiguiente se encuentra inmerso en los procesos sociales que interactúan en las instituciones, están sin duda difieren en correspondencia a las personas, a sus necesidades, objetivos individuales y colectivos.

2.6.1 Importancia de la Motivación

Existen personas que en el mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, “*tienen mayor rendimiento laboral que otras; por lo tanto las Empresas deben de conocer porque ocurre esto y cuanta importancia tiene la motivación del personal para que el rendimiento de las personas sea efectivo*”. (González García, 2006).

La motivación “*es importante para que las Organizaciones comprendan el comportamiento de los individuos y utilicen la motivación para que todos sus miembros colaboren y cooperen en la obtención de metas*”. (González García, 2006)

La importancia de la motivación radica en los resultados de aquellos trabajadores cuyos resultados, rendimiento de su labor es mucho mayor, de aquellos que no se sienten motivados para realizar las tareas.

En las empresas de manera constante están tratando de encontrar las respuestas al comportamiento de las personas, para poder determinar por qué algunos empleados que tienen un mismo trabajo, realizan las mismas tareas

tienen una gran motivación, ello para sacar provecho y poder irradiar a los demás trabajadores.

En este sentido se expresa Kelly (2008) al comentar que *“la capacidad para motivar a un equipo y trabajar con él tiene tanta importancia como el conocimiento técnico y una mentalidad analítica”*. Al mismo tiempo considera que *“el estilo de liderazgo que adopte el jefe determina la cantidad de esfuerzo que realiza el personal”*.

Un administrador, gerente o los responsables de dirección, que desea lograr excelentes resultados no debe ignorar la salud psicológica de su personal. Esto es particularmente importante en la actualidad cuando el equilibrio de poder dentro de las compañías está cambiando a favor de los empleados más calificados. Para motivar al personal es necesario prestar atención a las relaciones humanas. La motivación es un producto de la participación, pero trabajar en conjunto no es fácil. Sin embargo, es posible aprender las reglas de las relaciones interpersonales. Por esta razón, no es suficiente dedicarse solamente al desarrollo profesional; la estimulación de las capacidades sociales tiene la misma importancia.

De manera acertada Robbins (2004) comenta que en la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores:

1. *Trabajo mentalmente estimulante. Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y realimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.*
2. *Remuneraciones equitativas. Las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo,*

así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y una mejor posición.

3. Condiciones laborales de apoyo. Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

4. Compañeros que los respalden. Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

La motivación parte de una serie de factores que se ven reflejados en la actitud y aptitud de las personas, es decir los trabajadores desean reflejar sus capacidades, aportar soluciones, requieren de condiciones laborales donde se faciliten sus tareas, y sobre todo la colaboración y solidaridad del trabajo en equipo.

2.6.2 Teorías de la Motivación

Robbins P. & Judge, (2009) describen diez teorías de la motivación: *“Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, Teoría X y Y, Teoría de los dos factores, Teoría de las Necesidades de McClelland, Teoría de la Evaluación cognitiva, Teoría del establecimiento de metas, Teoría de la eficacia personal, Teoría del reforzamiento, Teoría de la Equidad y Teoría de las Expectativas”*.

Robbins P. & Judge, (2009) escribieron que *“las condiciones que rodean un trabajo, calidad de supervisión, el salario, políticas de pago, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad en el trabajo se caracterizan como*

factores de higiene. Y las oportunidades de ascender, oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro son factores Intrínsecos.

En este mismo sentido se expresa Robbins & Judge, *Factores de Higiene o Extrínsecos: Con este tipo de factores se satisfacen necesidades biológicas primarias como remuneraciones, planificación organizacional, ambiente laboral, seguridad y status. Factores Motivadores o Intrínsecos: Estos factores influyen en el individuo haciendo que su labor sea ejecutada eficazmente, por lo tanto el trabajador estará contento con su trabajo como logro, responsabilidad y promoción.* (Robbins P. & Judge, 2009)

Es decir que existen diferentes estudios, sobre motivación, en busca de dar repuestas a diferentes necesidades y factores que tienen gran incidencia en el desarrollo de las tareas y funciones de las instituciones, pero por ser una temática tan importante y difícil de explicar, se presentan diez teorías donde se resumen aspectos tales como: las relaciones, la responsabilidad, higiene, promoción entre otros.

En vista de las necesidades de las empresas, surgen diferentes investigaciones sobre el tema de interés como es la motivación, y las instituciones las ponen en práctica en busca de mejores resultados.

Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su derredor. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados. La Teoría de las Necesidades y la Teoría de la Equidad se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas. La teoría de los Refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición. La Teoría de las Expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones

alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. La Teoría de las Metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación. No obstante, estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja

Para Robbins, *“la clasificación de las teorías en contenidos y procesos motivacionales, manifiestan algunas características generales, señalando que los comportamientos devienen de impulsos, necesidades, intereses, metas y que difieren según las diferencias individuales, sostenidos por la cognición de los individuos, lo que involucra, la cultura, creencias, normas, valores, otros., por lo tanto el comportamiento pudiera estar dirigido hacia objetivos, propósitos, metas. Que los impulsos podrían ser parte de la herencia o motivos aprendidos en el desarrollo evolutivo de las personas”*. Robbins (1996)

De igual manera se expresa Mc Clelland, en 1989, aporta en su teoría, *“tres tipos de motivos que movilizan a las personas, logro, poder y afiliación. Logro, es la actitud de interés de las personas por sobresalir y ser exitoso. Poder es la necesidad del ser humano de gobernar a otros sujetos y obtener reconocimiento por parte de ellos. Afiliación es el deseo de vincularse permanentemente con los otros sujetos que conforman la sociedad”*. (Porret Gelabert, M. 2012)

Estas teorías motivacionales, tienen su base en lo que corresponde a las necesidades, metas, objetivos, propósitos, deseos, intereses, y beneficios de las personas, se encontraran motivados siempre que logren al aspectos de los detallados anteriormente, puede ser deseos de superación, estatus, poder en algunos casos, un mejor puesto de trabajo, una mayor remuneración, están íntimamente ligados con los valores y principios de las personas.

2.7 Comunicación

“La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra”. (Chiavenato, 2007) Es el proceso por el cual se trasmite información y significados de una persona a otra. Existen tres tipos de barreras en la comunicación que hacen que el mensaje que se envía sea diferente al que se recibe:

Barreras Personales: Limitaciones personales, malos hábitos al escuchar, emociones, preocupaciones, sentimientos personales y motivación.

Barreras Físicas: Espacio físico, interferencias físicas, falla mecánicas, ruidos ambientales, distancia y acontecimientos locales.

Barreras Semánticas: Interpretación de las palabras, traducción de idiomas, significado de señales, significado de símbolos, decodificación de gestos y sentido de los recuerdos.

“La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006)

Según Robbins P. & Judge, (2009) la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: *control, motivación, expresión emocional e información.*

Arturo Zúñiga Bernal (2003) Conceptualizó a la Comunicación Organizacional, *“como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.*

Las comunicaciones internas en una institución *“promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”*. (Sayazo, 2004).

En la mayoría de empresas se presentan situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral. *“Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y /o bloquean todo intento de comunicación”*. (Sayazo, 2004).

Es decir que la comunicación es la transmisión e intercambio de información, entre dos o más personas, en las empresas permite poder desarrollar las tareas de manera personal o colectiva, sin la información difícilmente se pueden cumplir las metas y objetivos, es a través de ella que es posible la interconexiones entre las diferentes estructuras organizativas. Se utilizan una serie de mecanismos tales como para la comunicación permanente, tales como: informes, memorándum, circulares, correos (e-mail), asambleas entre otros, en dependencia del tamaño de la institución.

Hoy en día se puede apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo.

“Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las

emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc”. (Contreras, 2012.p.10-12)

Es imposible poder tener desarrollo económico, sin la aplicación de la comunicación, en el mundo globalizado donde nos desarrollamos, la vinculación espacial directa, la expansión de los negocios, la eliminación de fronteras con las redes sociales, el internet, se requiere que las entidades sean cuidadosas en el proceso de comunicación, es necesario que dicho proceso refleje los valores, principios, características específicas de la entidad como de sus colaboradores, y con ello buscar la satisfacción laboral, al verse reflejado cada persona en todos los aspectos institucionales.

Según (Berges, 2011, p. 48,49) se denomina comunicación organizacional “*al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa*”. Al mismo tiempo considera que los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- *Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).*
- *Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.*
- *Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.*
- *Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, 31 teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).*
- *Mensaje: La propia información que el emisor transmite.*

- *Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.*

Se requiere para lograr un proceso efectivo de comunicación de los factores que intervienen se encuentren en sintonía, quien trasmite la información como el que la recibe, que el mensaje sea claro, que se desarrolle en un contexto propicio donde no se generen interrupciones al mensaje.

El autor Joan, (2012, p. 165) menciona que “*los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajaran en armonía*”. Es decir que sin comunicación no existe organización y la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace.

VII - Hipótesis

El Clima Organizacional incide positivamente en el desempeño laboral de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016.

VIII - Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Indicadores	Pregunta	Técnica	A quién o quiénes
Clima Organizacional	El clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. (Chiavenato, 2007).	Liderazgo	¿Cómo Calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la institución?	Encuesta	Trabajadores
			¿Cree que es posible la implementación de un liderazgo participativo? Es decir que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones institucionales?	Encuesta	
			¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	Encuesta	Trabajadores
			¿Considera que su jefe es participativo?	Entrevista	Jefes
			¿Tiene usted comunicación fluida con su jefe?	Entrevista	Trabajadores
				Entrevista	Jefes
			¿Considera Ud. que existe trabajo	Encuesta	Trabajadores

			en equipo en la institución?		Jefes
			¿Siente la confianza de decirle a su jefe los aspectos en que está en desacuerdo con él?	Encuesta	
			¿Considera que tiene un jefe justo?	Encuesta	Trabajadores
			¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?	Observación	Jefes
			¿Su jefe escucha sus opiniones y le hace partícipe de las decisiones?	Encuesta	
		Estructura Organizacional		Encuesta	Jefes
			¿Conoce ud. la Visión organizacional de la Universidad?	Entrevista	
			¿Se siente identificado con la Visión organizacional de la Universidad?	Observación	
			¿Conoce ud. la Misión organizacional de la Universidad?	Encuesta	Jefes
			¿Se siente identificado con la Misión organizacional de la Universidad?	Entrevista	
			¿Conoce ud. los Objetivos	Encuesta	Jefes
				Entrevista	

			<p>organizacionales de la Universidad? ¿Se siente identificado con los Objetivos organizacional de la Universidad?</p>	Encuesta	Jefes
			<p>¿Conoce ud. los Valores organizacionales de la Universidad? ¿Se siente identificado con los Valores organizacionales de la Universidad?</p>	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta	Jefes
		Niveles	<p>¿Cuál de los siguientes elementos considera Ud. que refleja el clima organizacional en la institución?</p> <p>Excitación y orgullo, euforia y entusiasmo, optimismo, calor y reciprocidad, frialdad y distanciamiento, Pesimismo, rebeldía y agresividad, depresión y desconfianza</p>	Encuesta Encuesta Encuesta	Jefes Trabajadores Jefes Trabajadores
					Jefes

		Compromiso	<p>¿Cuáles objetivos observa o considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la universidad?</p> <p>Reconocimiento – Aprendizaje Técnico – Reconocimiento de logros – Todas las anteriores.</p> <p>¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?</p> <p>Reciprocidad con la universidad – Compromiso organizacional – Participación dentro de la organización</p> <p>¿Los trabajadores son recíprocos con la universidad, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?</p> <p>¿Considera que los trabajadores están en capacidad de tomar</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Trabajadores</p> <p>Jefes</p> <p>Trabajadores</p> <p>Jefes</p> <p>Trabajadores</p> <p>Trabajadores</p> <p>Trabajadores</p> <p>Trabajadores</p>
--	--	------------	--	---	---

			<p>decisiones en sus puestos de trabajo?</p> <p>¿Cómo valora usted el compromiso organizacional de los trabajadores?</p> <p>¿Cuándo hay un reto para la universidad todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?</p> <p>¿Cómo calificaría el espíritu de equipo en la universidad?</p> <p>¿Hubieron algunas propuestas creativas y/o innovadoras de los trabajadores en el último año?</p> <p>Ejemplique</p> <p>¿Observa en los trabajadores oposición a los cambios?</p> <p>¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Trabajadores</p> <p>Trabajadores</p> <p>Trabajadores</p>
--	--	--	--	---	---

		Cultura Organizacional	<p>¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores?</p> <p>¿En la universidad se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador?</p> <p>¿Considera Usted que las compensaciones y ascensos que se otorgan en la institución están basados en el nivel de productividad?</p> <p>¿Conoce las normativas, políticas y reglamentos de la Universidad?</p> <p>¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde con sus responsabilidades?</p> <p>¿Considera usted que la remuneración que percibe es</p>		
--	--	------------------------	---	--	--

		Satisfacción Laboral	<p>acorde a sus expectativas?</p> <p>¿El cargo que ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?</p> <p>¿Qué otro factor aparte de la remuneración considera usted que lo motivaría a obtener un buen desempeño?</p> <p>¿Qué clase de incentivos le gustaría recibir al cumplir con una buena labor?</p> <p>Económicos – Elogios – Reconocimientos – Empleados del Mes</p> <p>¿Existen</p>		
Desempeño Laboral	El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de	Evaluación al Desempeño	<p>¿En qué grado cree usted que ejecuta sus actividades en cuanto al tiempo solicitado por su supervisor?</p> <p>¿En qué nivel cree que sus tareas están relacionadas con el cargo que</p>	Encuesta	Trabajadores
				Encuesta	Trabajadores

	<p>ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las</p>		<p>posee? ¿Qué grado de proactividad cree que posee? De los siguientes enunciados, ¿Con cuál se identifica usted? (Marque con una X).</p> <p>A) Estoy bastante ocupado. Pero si consigues hacer tu trabajo, te puedo ayudar.</p> <p>B) No, H/M, No puedo. Tengo mucho trabajo y no me dará tiempo de ayudarte.</p> <p>C) Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como un esclavo. Eres un desconsiderado.</p> <p>¿En el momento de tomar una decisión laboral, lo hace en grupo o la toma individualmente? Indique ¿En qué nivel se encuentra su facilidad para relacionarse</p>	<p>Encuesta Encuesta Encuesta Entrevista Encuesta</p>	<p>Trabajadores Trabajadores Jefes</p>
--	--	--	--	---	--

<p>organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007)</p>	<p>Productividad</p>	<p>socialmente en el trabajo?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Trabajadores</p>
		<p>¿En qué nivel considera que se encuentra en cuanto a la productividad laboral?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Trabajadores</p> <p>Jefes</p>
		<p>¿El ambiente laboral estimula su productividad?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Trabajadores</p> <p>Jefes</p>
		<p>¿Conoce usted de algún plan de capacitación institucional?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Trabajadores</p> <p>Jefes</p>
		<p>¿Ha recibido capacitación para el desarrollo específico de sus funciones?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Trabajadores</p> <p>Jefes</p>
		<p>¿Qué tipo de capacitación ha recibido?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Trabajadores</p> <p>Jefes</p>
		<p>¿Se siente identificado con el</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Trabajadores</p>
		<p>¿Se siente identificado con el</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Trabajadores</p>
		<p>¿Se siente identificado con el</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Trabajadores</p>
		<p>¿Se siente identificado con el</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Trabajadores</p>

		Motivación	ambiente del trabajo?		
			¿Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo?	Encuesta	Trabajadores Jefes
			¿En qué nivel cree usted que se refleja su desempeño laboral?	Encuesta	
			¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde a sus funciones?	Encuesta Encuesta	Trabajadores Jefes
			¿Usted se considera? Altamente motivado – Medianamente – Desmotivado	Encuesta Encuesta	Trabajadores Jefes
			¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?	Encuesta	Trabajadores
			¿Siente que la Universidad es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?	Entrevista Encuesta	Trabajadores
			¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la universidad les brinda a los trabajadores?	Entrevista Encuesta Entrevista	Trabajadores Trabajadores Trabajadores

		Comunicación	<p>¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la Universidad?</p> <p>¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?</p> <p>¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?</p> <p>¿La comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?</p> <p>¿La comunicación con los demás departamentos es la adecuada?</p> <p>¿Considera que la comunicación que se da adentro de su grupo de trabajo es la adecuada?</p> <p>¿Las relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros, hacen que usted se siente bien en</p>	Encuesta Entrevista	<p>Trabajadores</p> <p>Trabajadores Jefes</p> <p>Trabajadores Jefes</p> <p>Trabajadores Jefes</p> <p>Trabajadores Jefes</p> <p>Trabajadores Jefes</p>
--	--	--------------	---	------------------------	---

			<p>su lugar de trabajo?</p> <p>¿Considera que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?</p> <p>¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?</p> <p>¿Considerando todas sus respuestas anteriores cómo calificaría usted el clima organizacional de la empresa?</p> <p>Favorable – Medianamente Favorable – Desfavorable</p> <p>¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual?</p>		
--	--	--	---	--	--

IX - Diseño Metodológico

Tipo de Estudio

Es el esquema general del trabajo a seguir, que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se implementan, para resolver el problema y objetivos de Investigación. (Pedroza Pacheco, 2011)

Tipo de investigación según el paradigma filosófico

El paradigma bajo el que se realizó la presente investigación fue post-positivista, es crítico realista, lo que significa que la realidad existe pero no puede ser completamente aprehendida y los hechos que ocurren ser explicados, ya que son manejados por leyes naturales que los humanos solo pueden percibir de manera incompleta.

La observación de la realidad como una manera directa es una de las formas que permite analizar y descubrir del conocimiento adquirido lo que más le interesa y necesita el estudiante claro está dentro del contexto.

Respecto a la naturaleza del estudio sugiere sea transversal, que en palabras de Hernández Sampieri, estas investigaciones “*recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias*” (2010, p. 251).

Enfoque de investigación

Según su enfoque es cuantitativo. En la definición escrita por Hernández Sampieri, C. & Baptista Lucio (2006) para el enfoque cualitativo escribe lo siguiente:

Cuantitativo por cuanto se estableció hipótesis estadísticas, se medirán los conceptos incluidos en las hipótesis, se transformaran las mediciones en valores

numéricos, y se analizarán posteriormente con técnicas estadísticas. Cualitativo porque se realizara entrevista a profundidad que permitirá comprender el fenómeno en estudio.

En este sentido Cook y Reichart (citado por Meza, s.f.) considera que cuando se aplican *“métodos cuantitativos se miden características o variables que pueden tomar valores numéricos y deben describirse para facilitar la búsqueda de posibles relaciones mediante el análisis estadístico”*, contrario con el enfoque cualitativo el cual consiste en *“descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe”*. (González y Hernández, 2003).

Esta investigación también será no experimental, debido a que se observará los fenómenos que ocurren alrededor del hecho tal y como esta.

De acuerdo con Sampieri, (2002) La investigación no experimental *“se realiza sin manipular deliberadamente variables lo que hacemos con la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como están en su contexto natural y su respectivo análisis”*.

Universo y muestra

Hernández Sampieri & Baptista Lucio afirman que *“la muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, otros, sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”* (Hernández Sampieri, & Baptista Lucio, 2006, p. 562)

En este sentido el proceso de selección de muestra ocurre desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos

encontrar los casos que nos interesan. (Hernández Sampieri, & Baptista Lucio, 2006, p. 562). *Vinculado al concepto anterior, se refieren también al estudio de casos, donde no se estudia ¿a quiénes van a ser medidos? Sino más bien ¿Qué casos y dónde se puede encontrar?*

El universo para objeto de estudio en la investigación, a los trabajadores con cargos de dirección, trabajadores administrativos permanentes y los profesores de planta, un total de 88 trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa de la UNAN Managua, la siguiente tabla muestra la distribución de la muestra por conveniencia realizada para aplicar los instrumentos de la presente investigación:

Tabla No. 1 Personal seleccionado para la aplicación de entrevistas

Cargo que ocupa en la Facultad	Universo	Muestra
Representantes de ATD (Asociación de Trabajadores Docentes)	2	1
Representante del SITRA (Sindicato de Trabajadores Administrativos)	2	1
Directores de Departamentos Docentes (como invitados)	3	3
Administradora	1	1
Contadora	1	1
Recursos Humanos	1	1
Jefe Servicios Generales	1	1
Trabajadores Administrativos	34	25

Docentes de Planta	43	25
Total	88	59

Fuente: Elaboración propia con información institucional.

Para seleccionar la muestra, se utilizó el método por conveniencia, que se encuentra dentro de los tipos de muestreo no probabilístico, que de acuerdo con Monje (2011) se define como *“una muestra fortuita, se selecciona de acuerdo a la intención del investigador”, lo anterior se justifica en el hecho que el investigador conoce las características, cargos y grado de conocimiento en el tema de gestión gerencial los sujetos que fueron entrevistados, además de ser empleados con cargos gerenciales*”. Para ello se tomaron en cuenta a 9 trabajadores con cargos de direcciones por ser los principales gestores y tomadores de decisiones de la Facultad.

Tipo de muestreo

En relación con las implicaciones del concepto de muestreo, definido en párrafos anteriores, el tipo de muestra será no probabilístico, llamadas por Ludewig C. como *“muestras por conveniencia, los elementos son escogidos con base en la opinión del investigador y se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento de ser elegido para la muestra”*.

Por tanto, se realiza una escogencia intencional de todos los funcionarios que tienen cargos de dirección, trabajadores administrativos, y profesores de planta, considerando que no es una gran cantidad, además de ser elementos claves de la investigación.

Métodos teóricos y empíricos

Como se menciona en párrafos anteriores, lo que se busca en los procesos cualitativos *“es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias formas de cada uno de ellos”* (Hernández Sampieri & Baptista Lucio, 2006; p.583), y partiendo de ello se afirma que los datos más importantes serán los conocimientos aportados por las personas señaladas.

El proceso de recolección de datos para una investigación *“se lleva a cabo mediante la utilización de métodos e instrumentos, los cuales se seleccionan según se trate de información cuantitativa o cualitativa”*. (Monje, 2011)

Tal y como afirma Monje, (2011), *“los estudios que utilizan datos de tipo cualitativo emplean métodos de recolección que difieren de aquellos que se utilizan en estudios cuantitativos. Sin desconocer la naturaleza de cada problema investigativo, es aconsejable combinar los métodos de recolección de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, para obtener una comprensión más integral de la conducta humana.”*

Es por ello que en la presente investigación se utilizaron las técnicas cualitativas como las entrevistas no estructuradas, se define como *“abierta, en donde se procede sin un concepto preconcebido del contenido o flujo de información que se desea obtener, aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas”*. (Monje, 2011)

Monje (2011) afirma que los métodos de recolección estructurada por lo general *“reúnen Información que se cuantifica con mayor facilidad, aunque también se puede cuantificar la información no estructurada”*.

Plan de recolección de datos

Hernández Sampieri & Baptista Lucio, (2006; p.583) afirman que *“dentro de los métodos empíricos de extracción de datos, dentro de las investigaciones cualitativas yacen la observación, entrevistas, revisión de documentos, sesiones, grupos de enfoque, siendo el más importante el propio investigador, puesto que es quien realiza todas estas actividades”*.

Bajo la perspectiva sugerida por Hernández Sampieri & Baptista Lucio; en ésta investigación, *“se tomarán como métodos empíricos de recolección de datos, el cuestionario, observación y la entrevista”*.

Como fuente secundaria: Lectura científica: para estos se utilizara los instrumentos de recolección como libros relacionados a administración de empresa, comportamiento organizacional, clima organizacional, tesis de grado e Internet, porque son todas aquellas fuentes que ofrecen información sobre el tema por investigar.

Como fuente primaria: Cuestionario (Encuesta), entrevista, Revisión Documental, ya que son todas aquellas fuentes de las cuales se obtienen información directa.

“Con referencia a lo anterior el cuestionario es una de las técnicas que sirven de guía o ayuda para obtener la información deseada, sobre todo a escala masiva. El mismo está destinado a obtener respuestas a las preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación y se aplica al universo, o a la muestra, utilizando para ello un formulario impreso”. (Hernández, 2010).

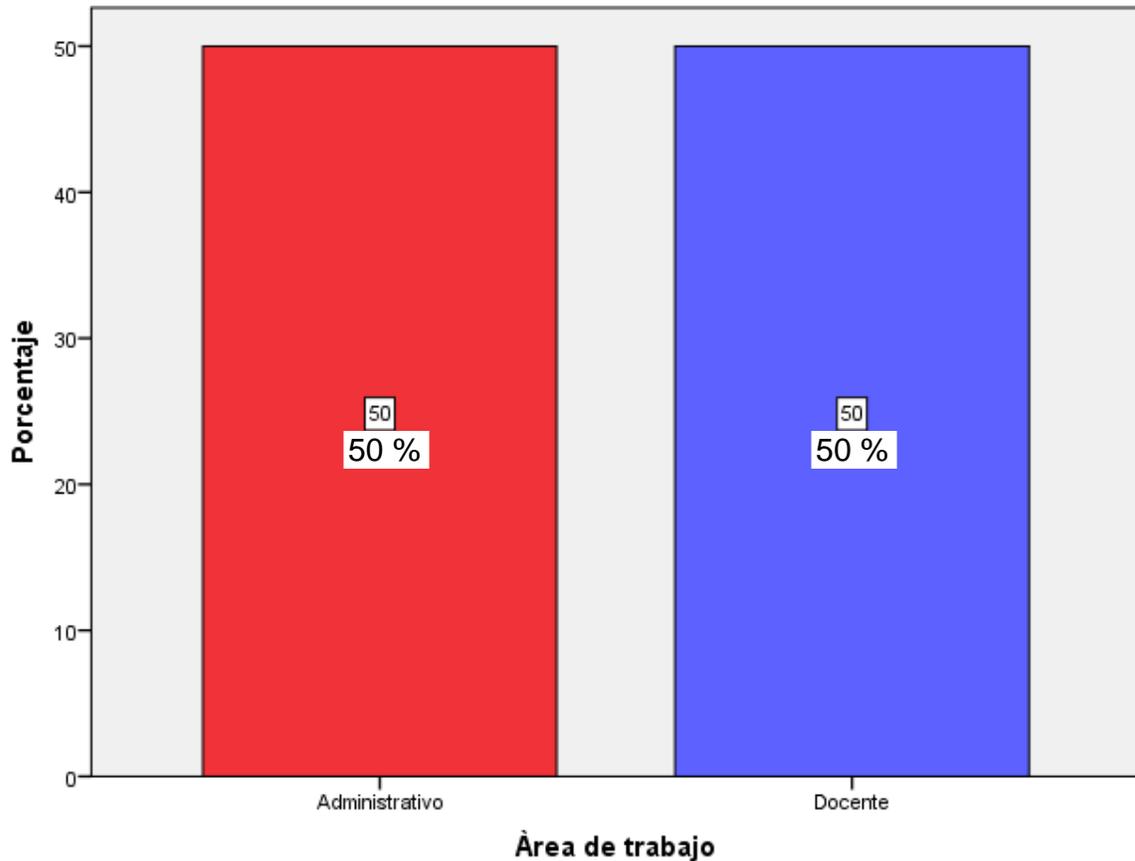
Resulta oportuno realizar esta técnica de recolección de datos ya que las repuestas que se obtendrán se acercaran más a la realidad en vista que no se

sentirán intimidados, en contestar con toda sinceridad su apreciación sobre el tema investigado.

Siguiendo con los instrumento la revisión documental es una técnica que obtiene información de una forma amplia y abierta, *“en dependencia de la relación entrevistador- entrevistado, ya que tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso de comunicación verbal, que ocurre a través de una relación “cara a cara” entre al menos un individuo y otro”*. (Hernandez, 2010)

Los instrumentos se validaron tomando en cuenta la especialización de las personas elegidas para tal efecto, por lo cual se seleccionaron a aquellas personas con experiencia y tales como: especialistas, y metodólogos.

X – Análisis y Discusión de Resultados

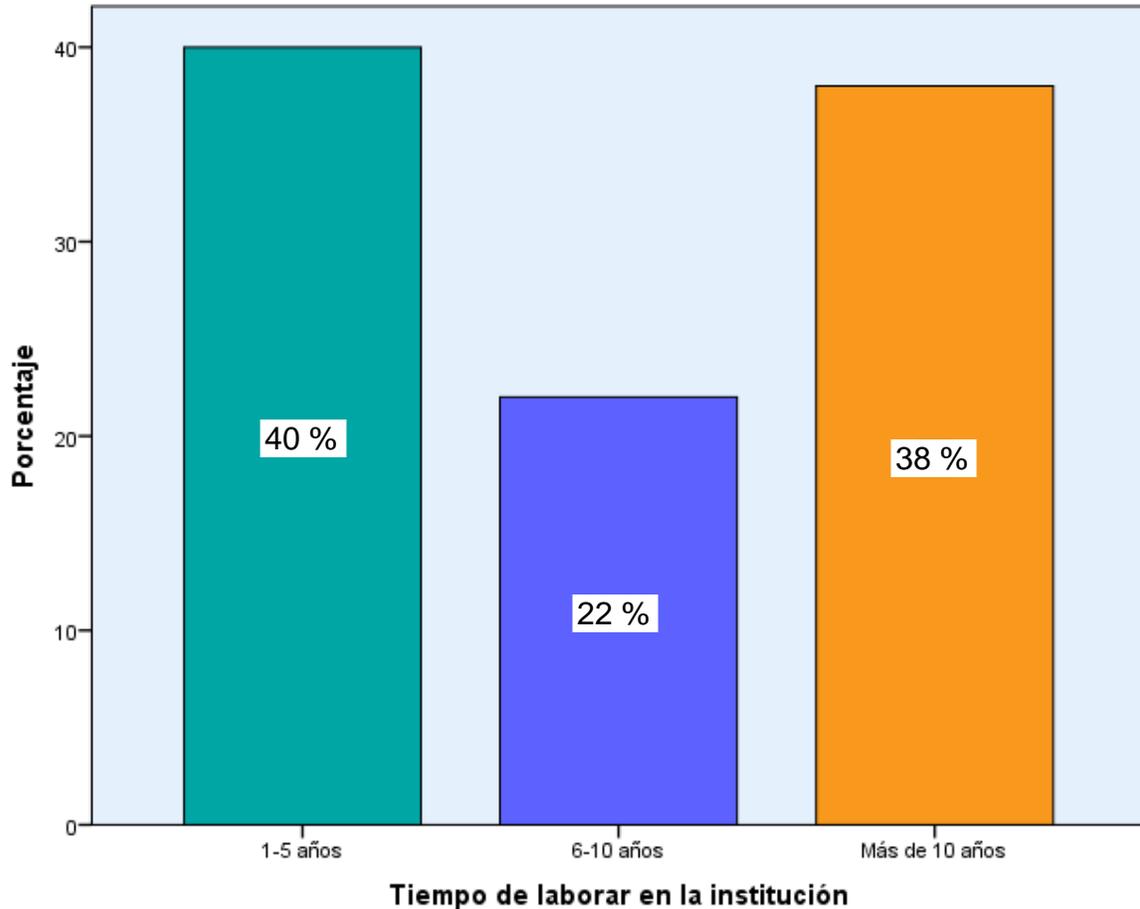


Gráfica No. 1 Área de trabajo

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Un elemento importante en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, es la composición de sus recursos humanos, la investigación parte de determinar a las personas de interés, considerando de relevancia la opinión tanto de docentes, como de personal administrativo, autoridades, directores de departamento y jefes de áreas.

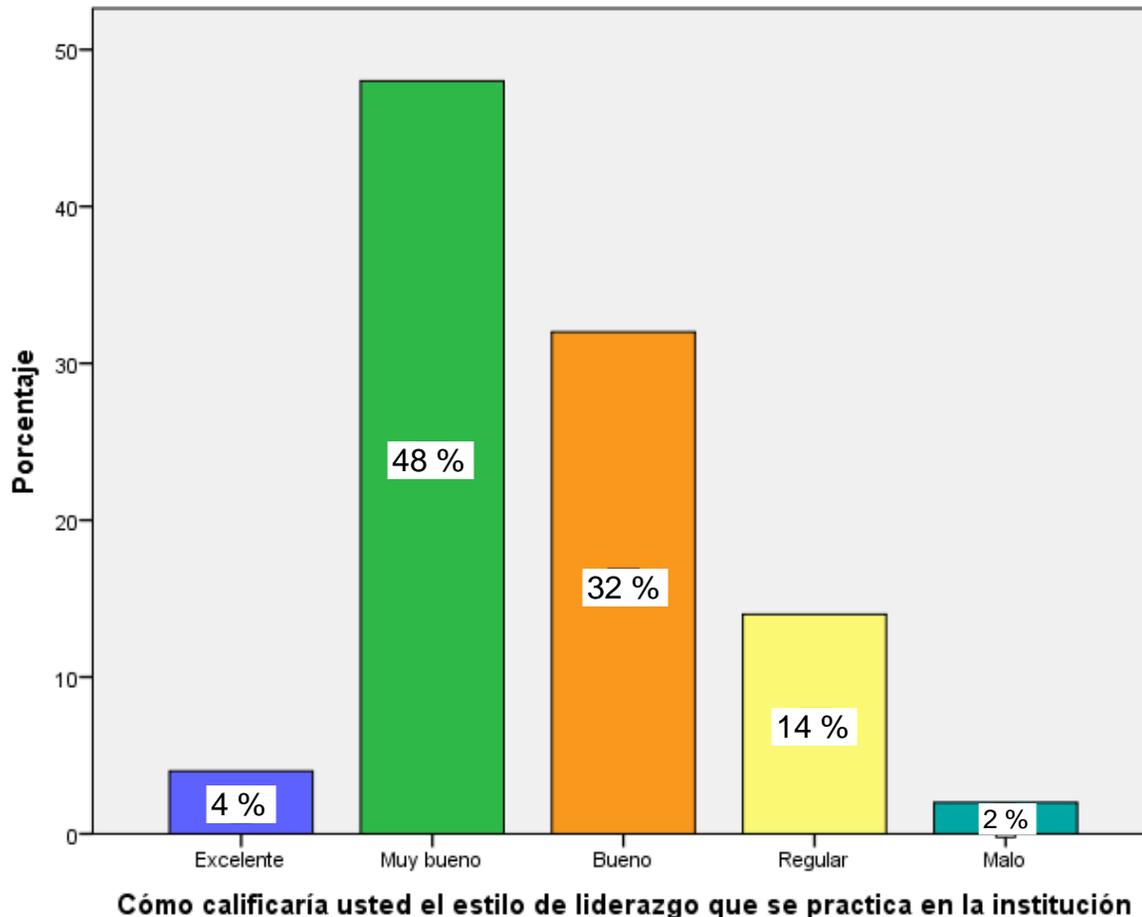
Para que el estudio fuese más objetivo posible se seleccionaron las mismas porciones de trabajadores administrativos, así como docentes, lo que se refleja claramente en la gráfica No. 1



Gráfica No. 2 Tiempo de laborar en la institución

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

El tiempo de laborar en la institución es un aspecto de relevancia, en lo que corresponde a las personas a quienes se aplicó los instrumentos, ya que esto permite tener la certeza de la información proporcionada, ya que son personas que conocen el Clima Organizacional y saben sobre el Desempeño Laboral. Vale destacar, que según se observa en el gráfico No. 2, la mayor parte de los encuestados tienen de 6 a más años de laborar en la institución, siendo el 60% de la población encuestada.

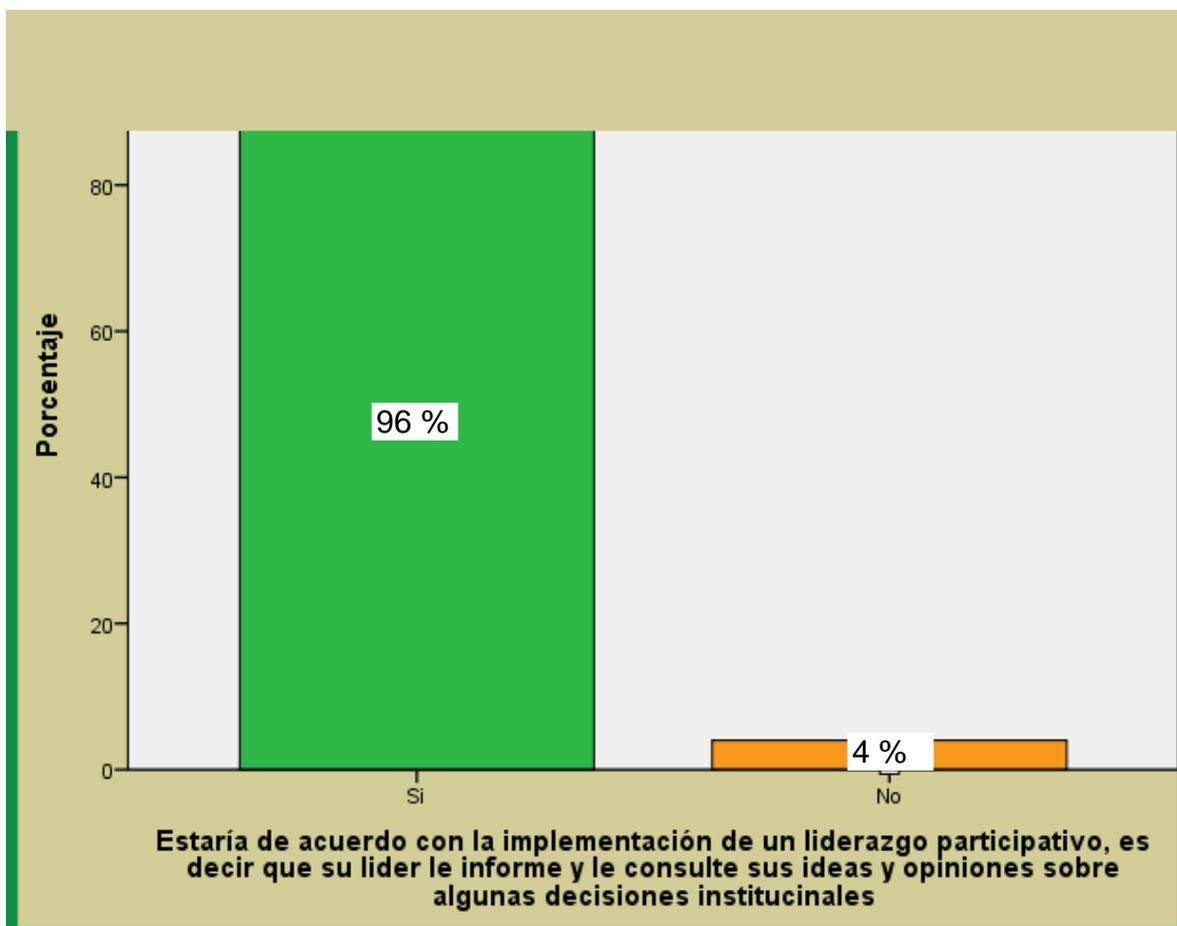


Gráfica No. 3 Estilo de Liderazgo

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Es por ello que Robbins & Judge, consideran que *“cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría”*. (Robbins & Judge, 2009, p.79-81).

En correspondencia a la información resultante de los instrumentos aplicados, un 82% expresaron que en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa se practica un liderazgo positivo, los cargos de dirección, director departamento docente, secretaria facultativa, vicedecanato, y decanatura, así como las secretarías de gremios, son cargos de elección, lo cual obliga a realizar un liderazgo permanente, y se requiere contar con el apoyo de la mayoría para poder ocupar dichos cargos.

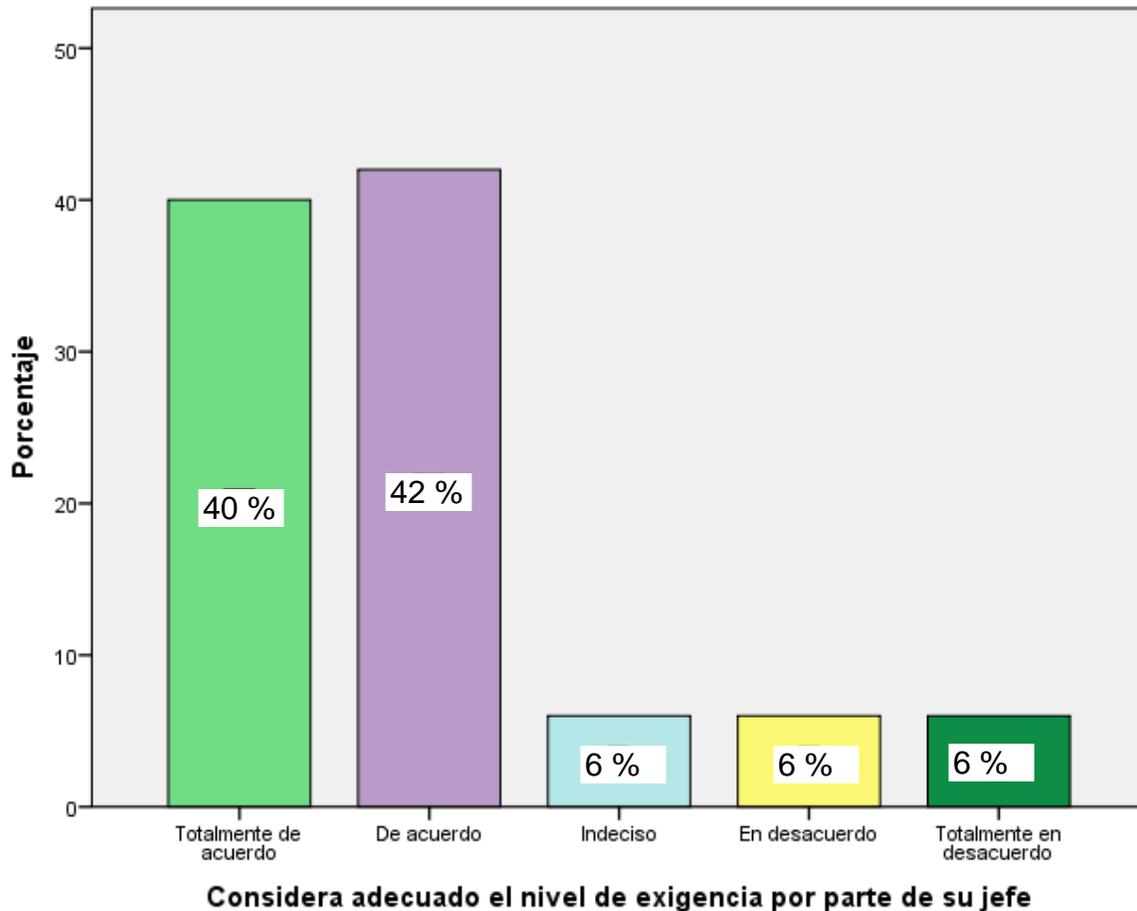


Gráfica No. 4 Liderazgo Participativo

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Para Dubrín (2000) el Liderazgo “*implica lograr una visión de lo que llegará a ser la organización a futuro; consiste, en lograr la cooperación y el trabajo en equipo, así como mantener motivadas a las personas para alcanzar los resultados y las metas en común*”.(Sepúlveda, 2011.p.13)

Los encuestados de manera categórica con un 96% expresaron que desean un liderazgo participativo, donde su líder le informe y consulte sus ideas y opiniones, consideran un buen liderazgo según los datos de la gráfica No.4, al mismo tiempo expresan que deben ser escuchados y sobre todo tomados en cuenta, en las decisiones institucionales, es decir que se logren tanto la misión como la visión de la facultad.

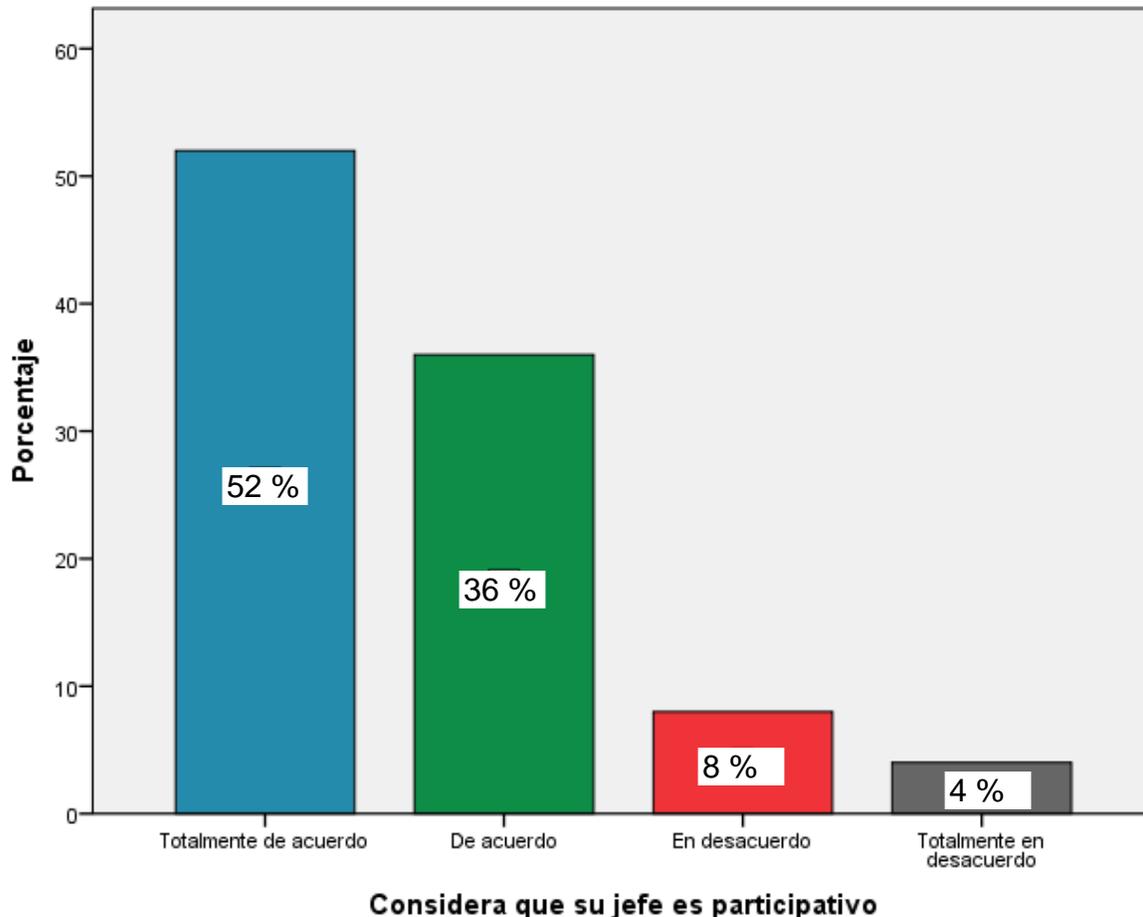


Gráfica No. 5 Nivel de exigencia

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

El conflicto de rol hace referencia a las exigencias de demandas conflictivas o contrapuestas, o aquellas que el trabajador no desea cumplir, de forma que aparecen simultáneamente *“una serie de exigencias que impiden a la persona una toma de decisión clara y/o rápida sobre qué hacer; cuando las demandas y exigencias de las tareas son entre si incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo”*. (Soler, 2008.p.32)

El nivel de exigencia de los superiores es recibido por parte de las personas encuestadas de manera positiva al considerar el 40% y el 42%, para un total del 82% de los trabajadores, llama la atención ese 18% que no están de acuerdo con el nivel de exigencia, existen algunas áreas sensibles en la institución donde existe mayor presión por la ejecución de las tareas y funciones.



Gráfica No. 6 Jefe participativo

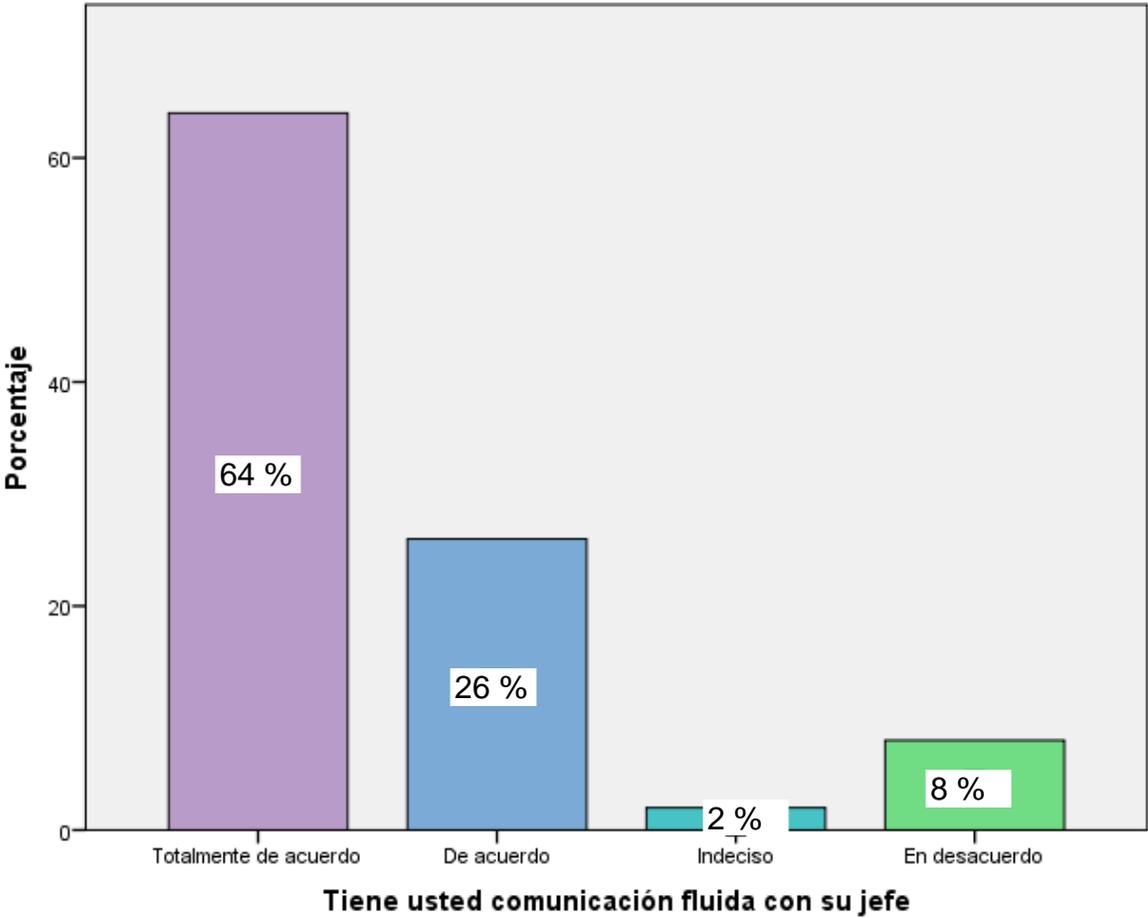
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Un régimen democrático y participativo (o poliarquía como la llama Robert Dahl, 1989) “es un sistema sustancialmente liberalizado (muy representativo) y popularizado. (Escudero, 2002.p.18)

Haciendo una relación de los datos reflejados en la Gráfica No. 5, se corresponden a los resultados obtenidos, siendo un 88% de las personas encuestadas que considera que sus jefes son participativos, aunque expresan que se refieren a sus jefes inmediatos, el 12% que no los considera participativos de igual manera se puede hacer una relación con que tienen una opinión negativa en lo que corresponde al nivel de exigencia por parte de sus jefes.

En lo que corresponde a los trabajadores docentes, expresan según el instrumento aplicado que su jefe inmediato es participativo, no así las autoridades superiores, de quienes tienen poco acceso, participación en las tareas y funciones asignadas.

Esto se corresponde con lo expresado por escudero, se evidencia en la forma de actuar, la característica de la forma de dirigir, con ser una persona, un líder autoritario, esquivo, poco participativo, y poco democrático.



Gráfica No. 7 Comunicación fluida

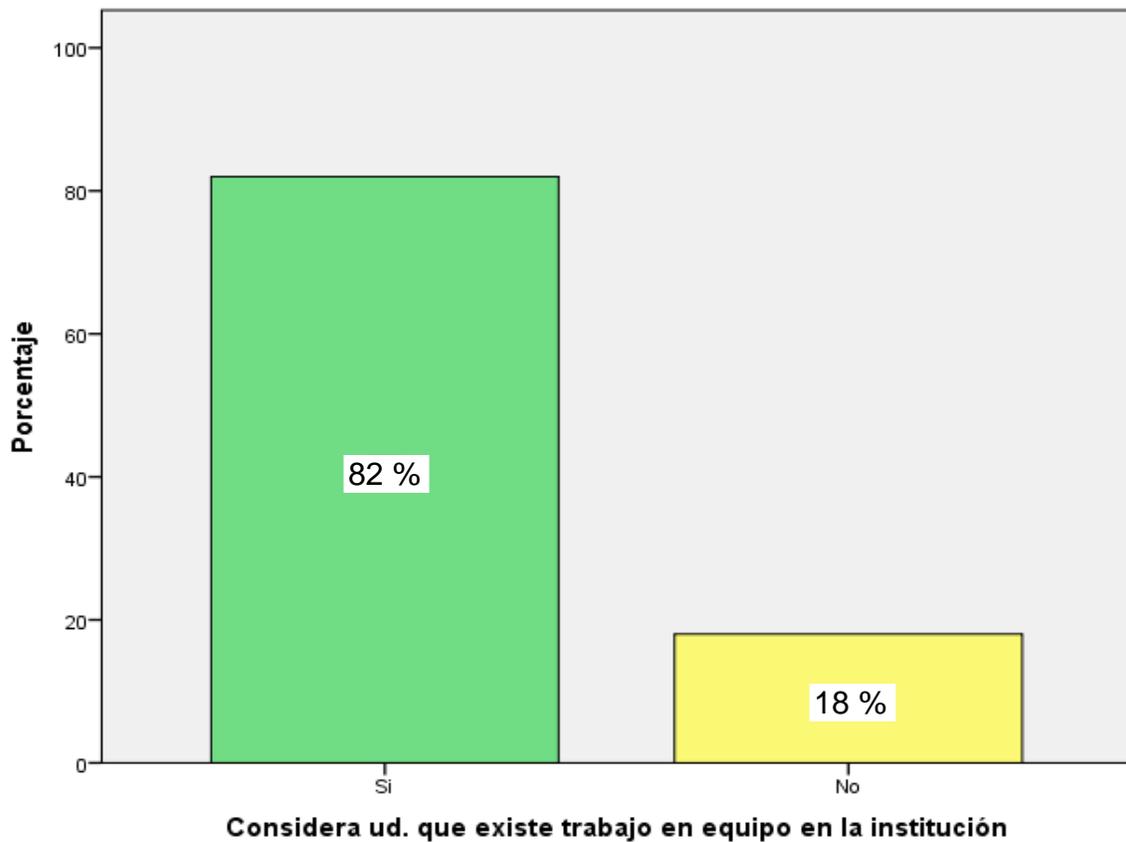
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta “una serie de elementos a la hora de iniciar

un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc”.(Contreras, 2012.p.10-12)

El 90% de las personas encuestadas considera que existe una comunicación fluida con su jefe, aunque mucha de esa comunicación se haga de manera informal, pero encuentran siempre atención de manera permanente cuando así lo requieren.

Los profesores expresaban que era fácil poder comunicarse con sus jefes inmediatos no así con las autoridades superiores, dentro de esa comunicación, su mayoría la realizaba a través de despachos bilaterales, platicas de pasillo, y muy poca comunicación formal.



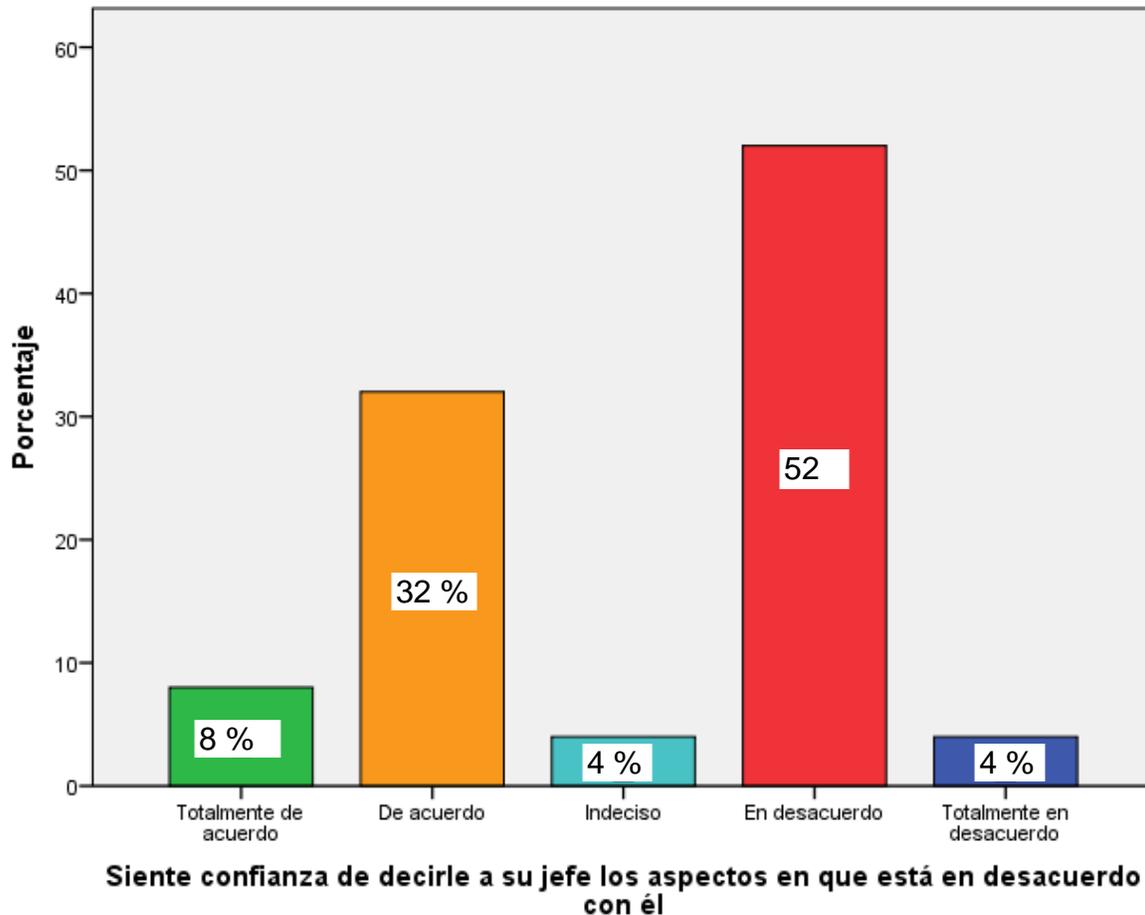
Gráfica No. 8 Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

En la actualidad según Gilmore,C. & Moraes (2002), los equipos se enfocan en *“mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido”*. (Toro, 2015.p.25)

Aunque un 82% refiere que existe trabajo en equipo, según los instrumentos aplicados, llama la atención ese 18% una cifra nada moderada sobre todo según las características de la institución donde se realizó nuestra investigación, donde es esencial el trabajo en equipo para realizar las funciones de manera efectiva y eficientemente, estos resultados coinciden con lo expresado por los directores de departamento y jefes de áreas quienes de manera equitativa a lo expresado por los trabajadores, 20% consideran que los trabajadores no están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo, al relacionarlo con el 18% que no considera el trabajo en equipo.

Se puede de igual manera relacionar con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los jefes de áreas y directores de departamento, quienes consideran que en su mayoría los trabajadores, participan activamente cuando la universidad se le presenta un reto, coinciden de manera negativa cuando los datos establecen que los responsables de áreas y directores de departamento califican el espíritu de equipo de la universidad entre bueno y regular, lo cual puede evidencia alguna falta de confianza en su equipo de trabajo, el temor a delegar funciones y responsabilidades, lo cual facilitaría los procesos y la desconcentraciones de tareas en una sola persona.



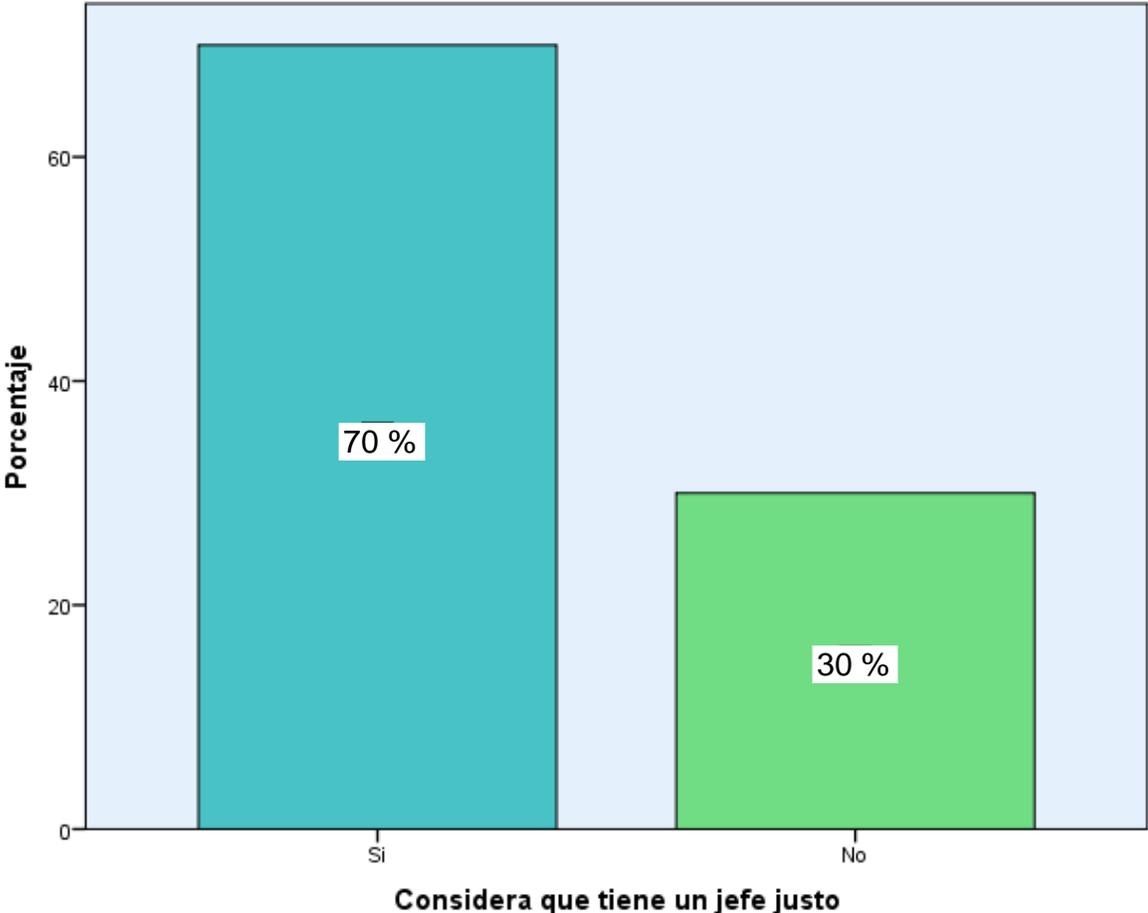
Gráfica No. 9 Confianza

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

El clima de comunicación es un indicador del grado en el que los empleados consideran que la comunicación les motiva y estimula a alcanzar los objetivos de la organización y les ayuda a identificarse con la misma (Akkirman y Harris, 2005). *“Para ello será necesario compartir información y confiar en que los trabajadores harán un buen uso de la misma, siendo clave la figura del jefe directo en este proceso”*. Como también lo es *“para que la persona perciba que la empresa valora y cuida a sus empleados”* (Patterson et al., 2005). Es de esperar que el empleado se comprometa en mayor medida con la organización en tanto perciba un clima de comunicación abierto y constructivo, así como una política de bienestar en la empresa. (Navarro, 2010.p.116)

El 60% considera no tener la confianza de poder decirle a su jefe aquellos aspectos en lo que están en desacuerdo con él, el 40% se encuentra entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, siendo relevante este aspecto, y sobre todo al considerar que las decisiones deben ser colegiadas, y que van vinculadas al proceso educativo, y cada una de ellas deben tener el consenso sobre todo de aquellos quienes serán los que aplican dichas decisiones.

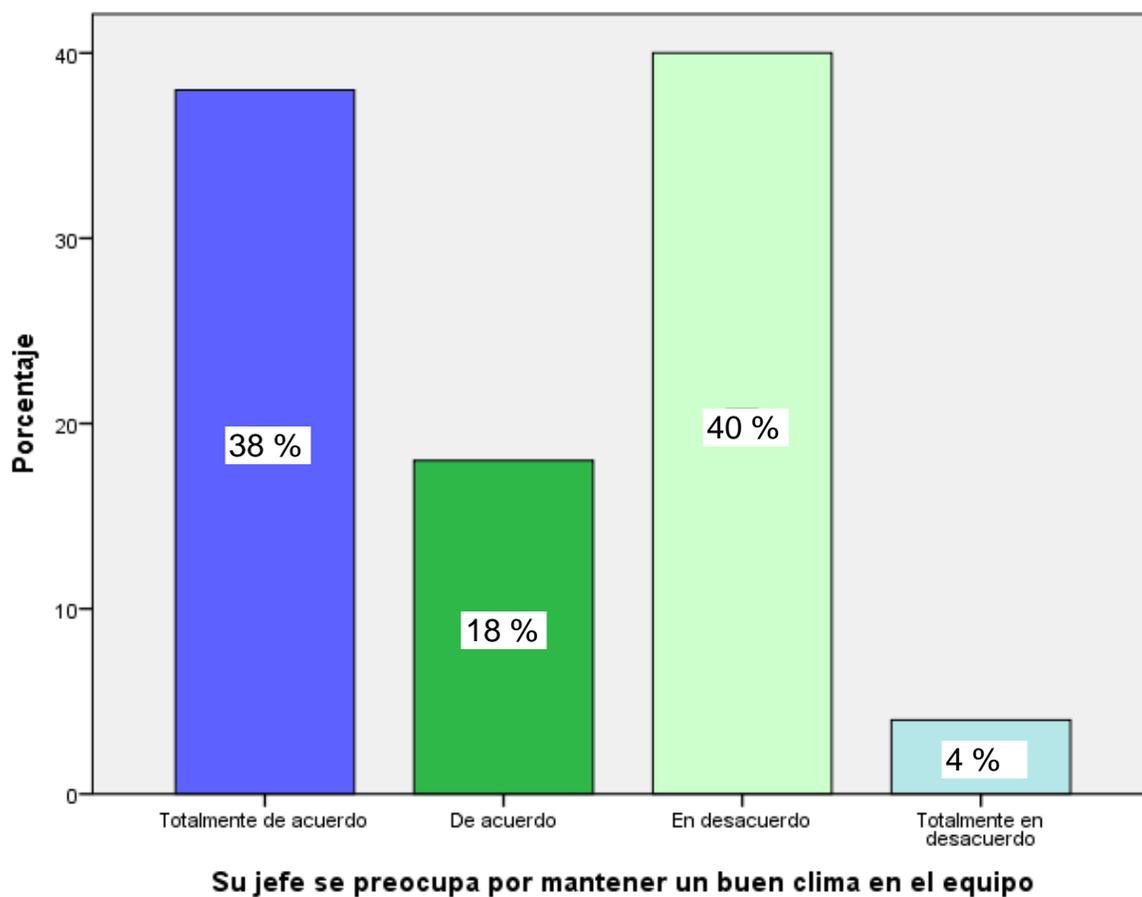
Trabajadores docentes establecen que se requiere de parte de los jefes y autoridades sobre todo generar ambiente que permita de parte de ellos tener la confianza y tranquilidad de expresar aquellos aspectos en los que no se encuentran de acuerdo.



Gráfica No. 10 Jefe justo
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

La justicia es un concepto subjetivo que se traduce en “*una acción justa o adecuada. Ser justo se percibe como una cualidad compleja y excepcional en los líderes y también en las relaciones*”. A pesar de que el mundo no puede ser blanco y negro o bueno y malo en todas las circunstancias, “*puedes aumentar tus posibilidades de ser justo dándoles a otras personas el tiempo y la consideración que se merecen*”. (wikipedi, 2016.sf)

La información reflejada, resultante de los instrumentos aplicados, llama la atención el 30% que considera injusto a su jefe, por tanto las orientaciones recibidas son tomadas de esa manera, siendo un porcentaje de relevancia si lo asociamos con el 60% de la Gráfica No.8 que considera no tener la confianza de expresar sus opiniones a sus jefes,

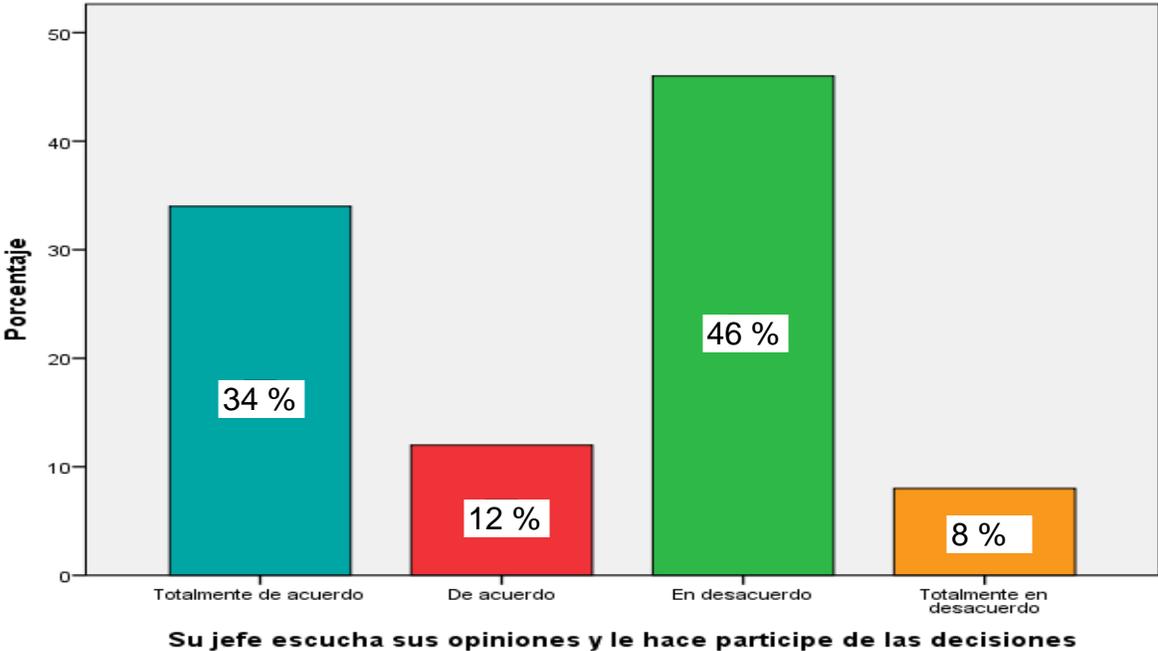


Gráfica No. 11 Buen clima en el equipo

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Rovira (2015) en el artículo, el trabajo en equipo es la fuente del éxito, del periódico equipo y talento, menciona que al momento de analizar el trabajo “es necesario tener autoconocimiento ya que ayudara a fijar los objetivos y retos de una forma consciente a la realidad”, también el entorno que se le dé a los miembros del equipo es primordial ya que “los equipos que triunfan son aquellos que trabajan en ambientes donde el buen trato y respeto imperan entre compañeros”; existen elementos distorsionadores del ambiente, que es necesario identificar y tratar, siendo el trabajo del líder ayudar a mantener el ambiente necesario para poder afrontar los problemas organizacionales que se le presenten. (Aguilar, 2016.p.43)

Al consultar a los trabajadores de la Facultad, si su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo, los datos resultantes son proporcionales, pero de importancia el 44% negativo, quienes consideran que su jefe no se preocupa por mantener un buen clima, siendo un elemento alarmante, ya que los dirigentes deben generar un clima propicio para desarrollar las funciones y tareas de manera efectiva.

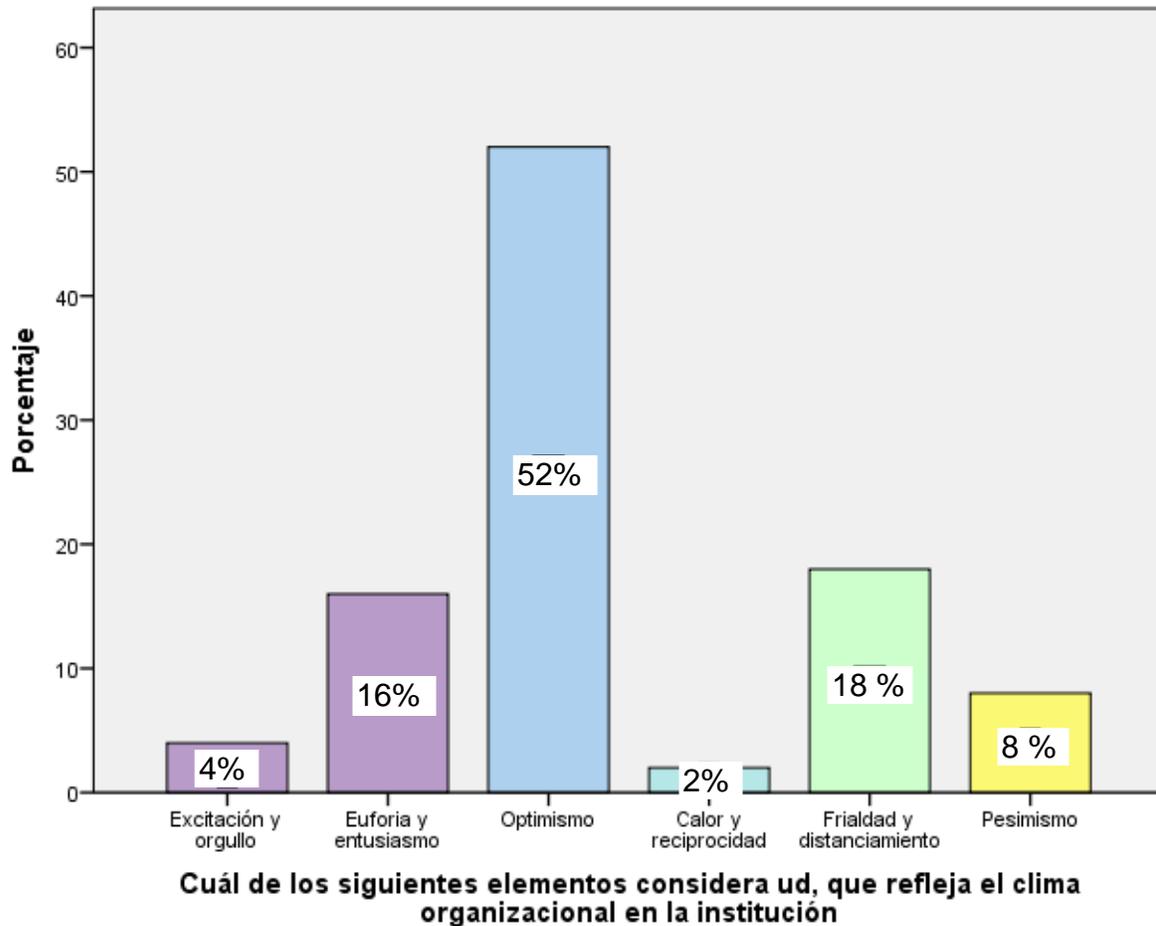


Gráfica No. 12 Escucha opiniones y participa en decisiones
 Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

En la empresa, según Cruz (2009), cuando una persona asiste a un lugar de trabajo lleva una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la empresa. *“Estos preconceptos frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: El estilo de liderazgo por parte de sus superiores, la relación con el resto del personal de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo”*. Las coincidencias o discrepancias que tengan las realidades diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organizacional. (León, 2013.p.16)

Según el instrumento aplicado el 54% de los encuestados consideran que su jefe no escucha sus opiniones y no lo hace partícipe de las decisiones, datos asociados con los resultados de la Gráfica No. 11, más del 40% considera que sus jefes no contribuyen a generar un buen clima en el equipo de trabajo, otro aspecto de importancia al relacionarlo con la buena comunicación que según los encuestados con sus jefes, aunque dicha comunicación en su mayoría se realiza de manera no oficial.

Es una responsabilidad y un deber de los tomadores de decisiones, autoridades, jefes de áreas, de propiciar, generar y crear las condiciones idóneas en un buen clima organizacional, que permita desarrollar las funciones, y el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, siendo el factor humano elemento para el desarrollo eficiente de las tareas en la facultad, se requiere mayor atención y contribuir a generar una comunicación eficiente.



Gráfica No. 13 Reflejo del clima organización

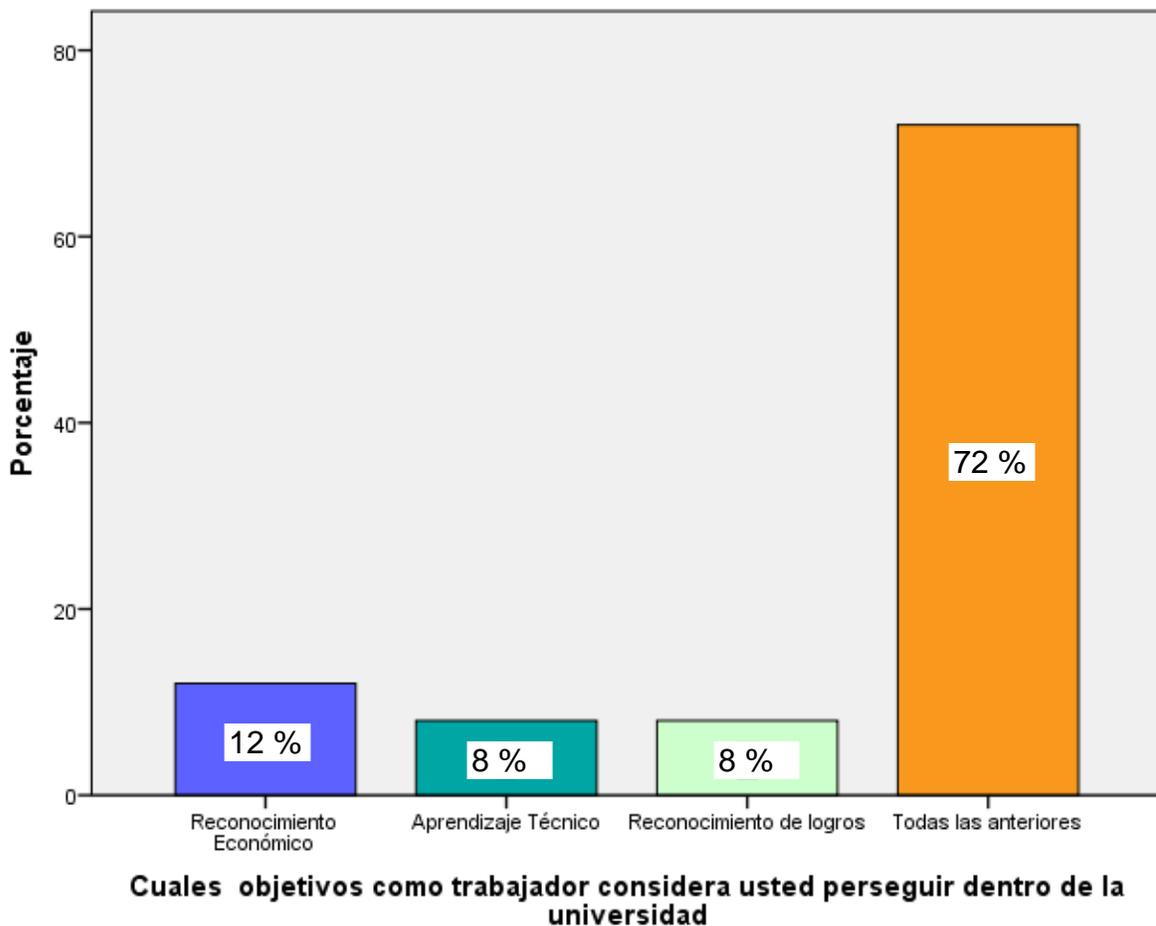
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Para Chiavenato, existen niveles el Clima Organizacional, y estos corresponden: “*Nivel Elevado: Excitación y orgullo, euforia y entusiasmo, optimismo, Calor y reciprocidad. Nivel Bajo: Frialdad y distanciamiento, Pesimismo, Rebeldía y agresividad, depresión y desconfianza* (Chiavenato, 2007.p.48)

Los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los trabajadores sobre cuales elementos reflejan el clima organizacional de la institución, entre los datos sobre salen el optimismo con un 52%, pero un 26% consideran que se refleja frialdad y distanciamiento y pesimismo, aspectos negativos dentro del clima organizacional, estos trabajadores ven reflejando en sus funciones y áreas de trabajo esos elementos. Los niveles de *rebeldía y agresividad, depresión y*

desconfianza, no fueron tomados en cuenta por los trabajadores encuestados, por lo que no aparecen datos reflejados en la gráfica.

Es relevante saber, conocer, estar al tanto de cómo se sienten los trabajadores en sus áreas de trabajo, en dependencia de ese sentir, así será su rendimiento, tanto los trabajadores docentes como los administrativos consideran que el nivel del clima organizacional varía según la atención, relación que reciben tanto de sus compañeros, como de sus supervisores, jefes inmediatos, pero sobre todo de las autoridades universitarias.



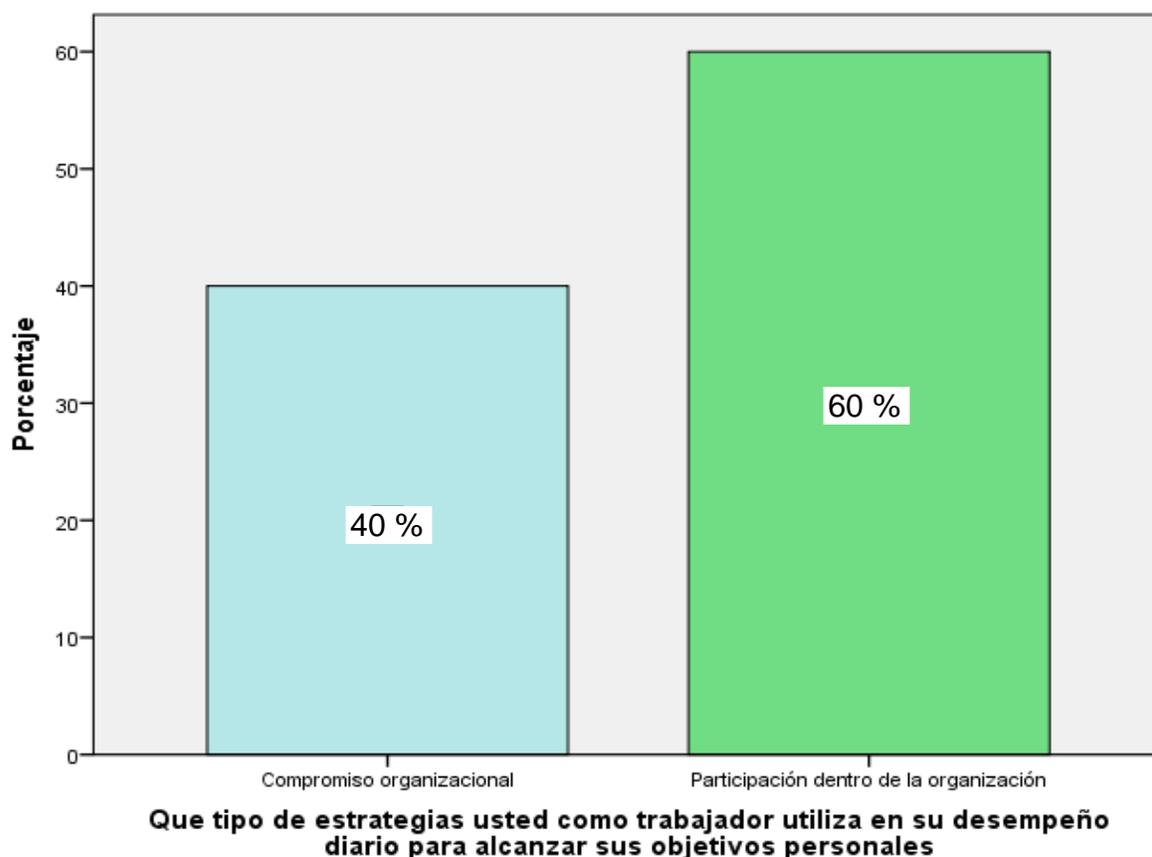
Gráfica No. 14 Objetivos como trabajador

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

A nivel organizacional considera Amozorrutia (2011), que el reconocimiento juega un rol importante teniendo una marca en el aprendizaje en los puestos de trabajo, en la productividad, el desempeño, la detención de personal y en la rotación voluntaria, siendo un factor clave para implantar organizaciones inteligentes. (Ramírez, 2014.p.71)

Es evidente que la mayoría de los trabajadores encuestados consideran que buscan como objetivos dentro de la universidad el reconocimiento económico, y de logros, además el aprendizaje técnico, con un 72% de las respuestas a la pregunta, este aspecto concuerda con la encuesta aplicada a los jefes de departamentos y responsables de áreas quienes en su totalidad consideran que los trabajadores buscan como objetivo todas las anteriores dentro de la universidad, a nivel personal buscan que su trabajo se reconozca.

Tanto los trabajadores docentes, así como los administrativos, autoridades, jefes de áreas, tienen objetivos personales, objetivos familiares, que se ven reflejados en sus áreas de trabajo, requieren que se habrán los espacios para poder ser tomados en cuenta en programas de estudios, están conscientes que la universidad a través del convenio colectivo con los gremios permite el incentivo a los trabajadores tanto docentes como administrativos, por años de antigüedad, promoción entre otros elementos.



Gráfica No. 15 Estrategias del trabajador

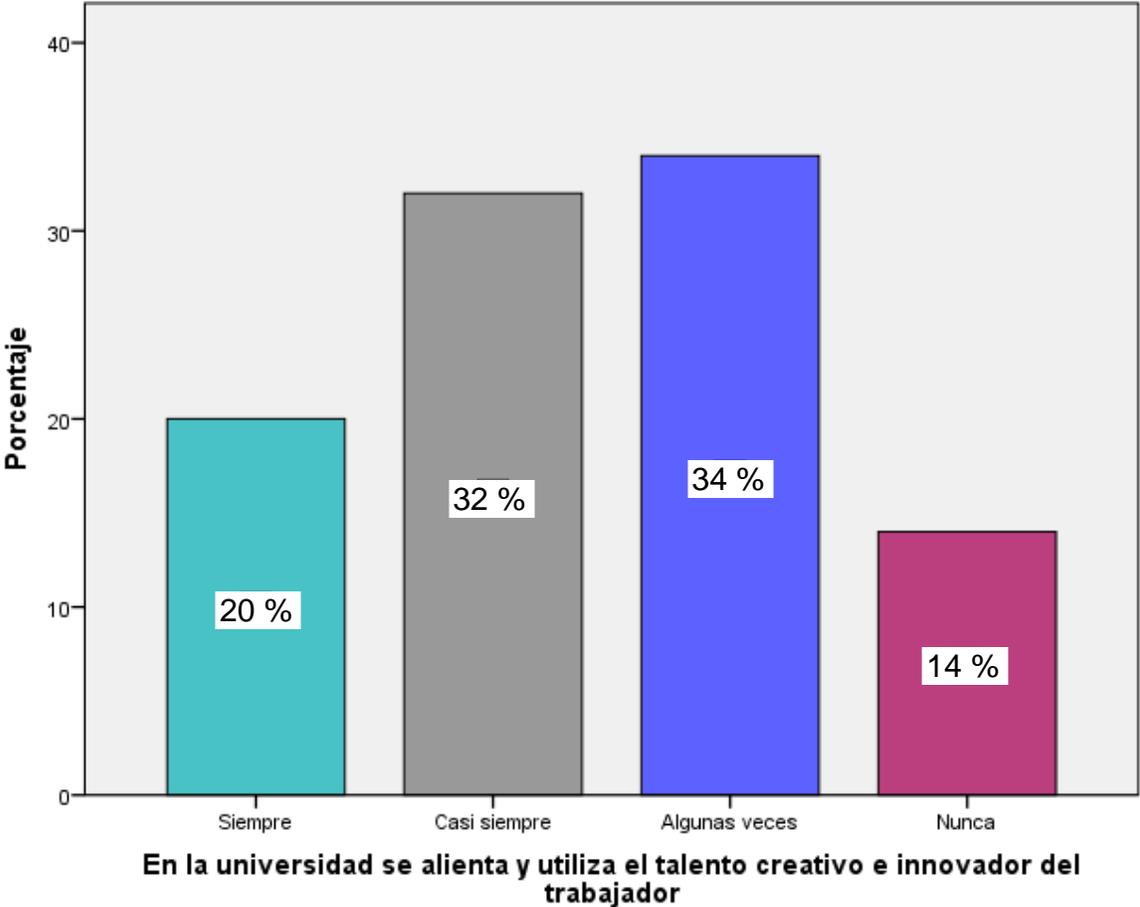
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Para Monereo, Castelló, Clariana, Palma, & Pérez, (1999) Las estrategias “*corresponden a una serie de prácticas, habilidades, formas y capacidades intelectuales que poseen los seres humanos para tomar decisiones ante cualquier situación que se presente*”.

Por otro lado para Nisbet (1991) la estrategia se considera como “*una guía de las acciones que hay que seguir, y que, obviamente, es anterior a la elección de cualquier otro procedimiento para actuar*”.

Los datos reflejados en la aplicación de los instrumentos arrojan que un 60% realizan participación dentro de la organización y un 40% consideran que la estrategia que aplican es el compromiso organizacional para alcanzar sus objetivos, de manera positiva se refleja la totalidad de los trabajadores desean

alcanzar sus objetivos personales, los directores de departamento y responsables de áreas consideran en su totalidad que los trabajadores la estrategia que utilizan es el compromiso organizacional, coincidiendo con el 40% que respondieron afirmativamente, además de considerar que su mayoría tienen un fuerte compromiso organizacional, no así con ese 60% que consideran que su estrategia aplicada corresponde a la participación dentro de la universidad, al mismo tiempo coincide en alguna manera cuando afirman los directores de departamentos y los jefes de áreas que casi Siempre los trabajadores son recíprocos con la universidad, siendo aplicados en el trabajo.



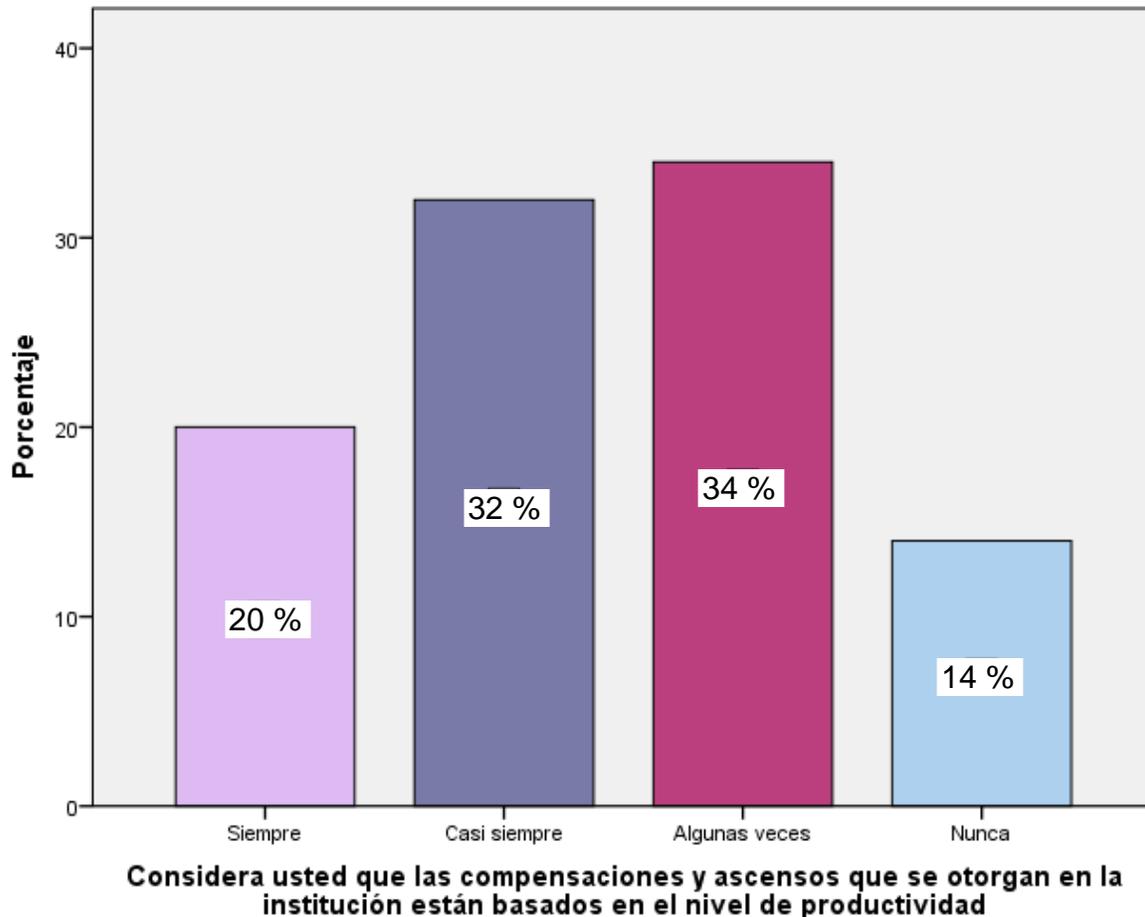
Gráfica No. 16 Talento creativo e innovador
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Bralic & Romagnoli (2000) considera que en la actualidad, la mayoría de los autores reconoce el talento como una habilidad o desempeño excepcional en una

dimensión general -el área social o intelectual- o en un campo específico al interior de esa dimensión de orden general -al interior del dominio intelectual, el talento científico, computacional o académico. (Flanagan & Arancibia, 2005.p.21)

Según los instrumentos aplicados los trabajadores encuestados consideran de manera negativa que un 34% algunas veces se les alienta y utiliza el talento creativo e innovador, llama la atención el 14% que considera que nunca se les ha alentado a ser creativo e innovador, siendo un 52% quienes de manera positiva afirman que casi, siempre se les insta a ser innovadores y creativos, aproximadamente la mitad de los trabajadores encuestados, establecen según los resultados obtenidos del instrumento aplicados a los directores de departamento y responsables de áreas, quienes consideran que algunas veces se alienta y utiliza el talento creativo e innovador de los trabajadores.

Estos aspectos evidencia de alguna manera que se requiere trabajar en este aspecto tan importante para la institución, siendo su característica de educación superior, se le mandata desde la sociedad ser pionera, innovadora y sobre todo vanguardia en estos aspectos, por tanto las autoridades, jefes de áreas y la comunidad universitaria deben estar volcados en incentivar en todos sus estamentos el talento creativo e innovador, y que surjan ideas que puedan proyectar a la institución ante la sociedad.



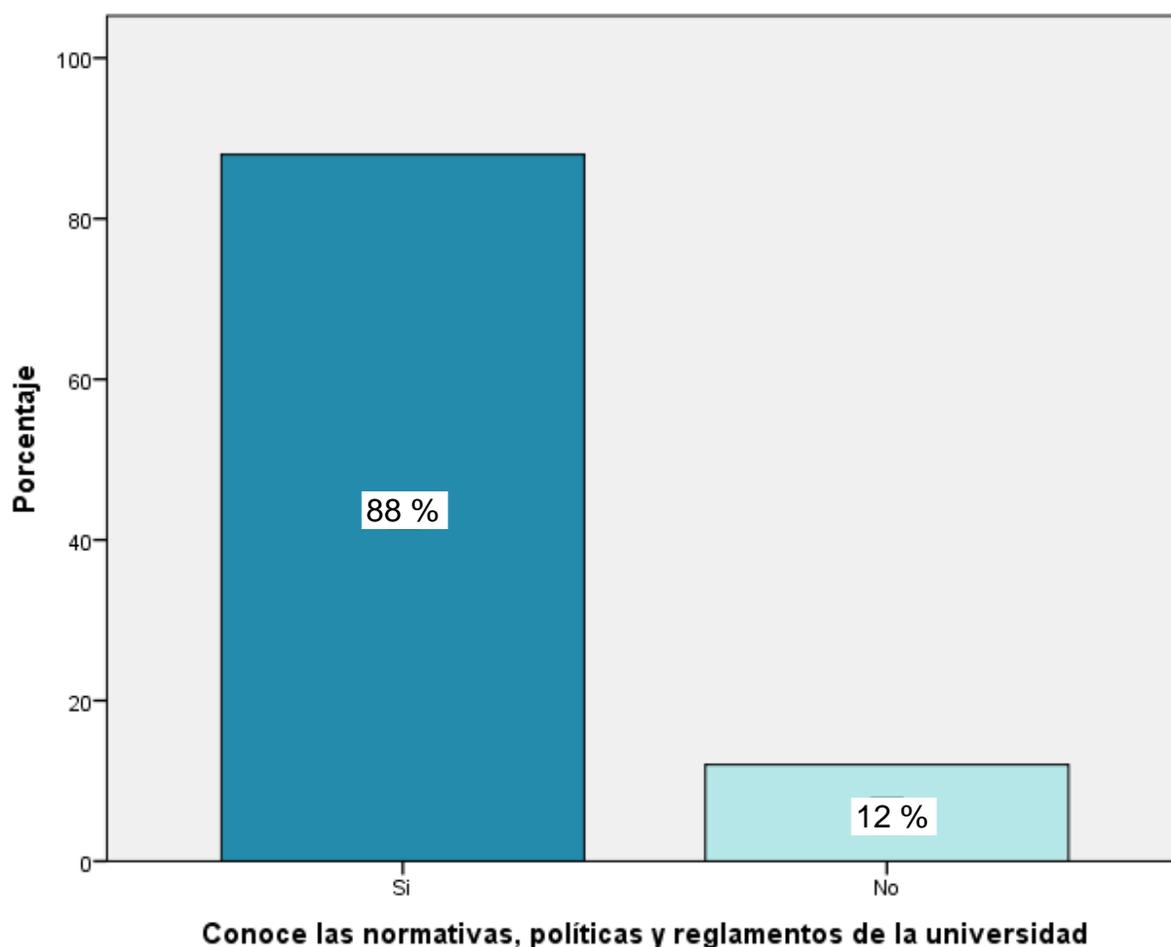
Gráfica No. 17 Compensaciones y ascensos

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Robbins (2004), señala que el interés de los administradores “*tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado tomando como parámetros para lograr ascensos y el nivel de productividad alcanzando*”. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado, y la compensaciones recibidas.(Fuentes, 2012.p.62)

Según el instrumento aplicados los trabajadores encuestados consideran de manera negativa que un 48% entre algunas veces y nunca se toman como parámetros de promoción y ascensos la productividad del trabajador, refieren que existe dentro del convenio colectivo cláusulas de promoción, pero que muchas

veces deben ser exigidas para que se cumplan, o en casos específicos no se han cumplido, estos elementos son coincidentes con los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los directores de departamento y responsables de áreas, quienes consideran que algunas veces se consideran las compensaciones y ascensos en la institución en base al nivel de productividad, esto limita la aplicación de normativas y que los trabajadores docentes y administrativos consideren que por sus buen desempeño tengan la oportunidad de ser promovidos a cargos superiores o de mayor responsabilidad.



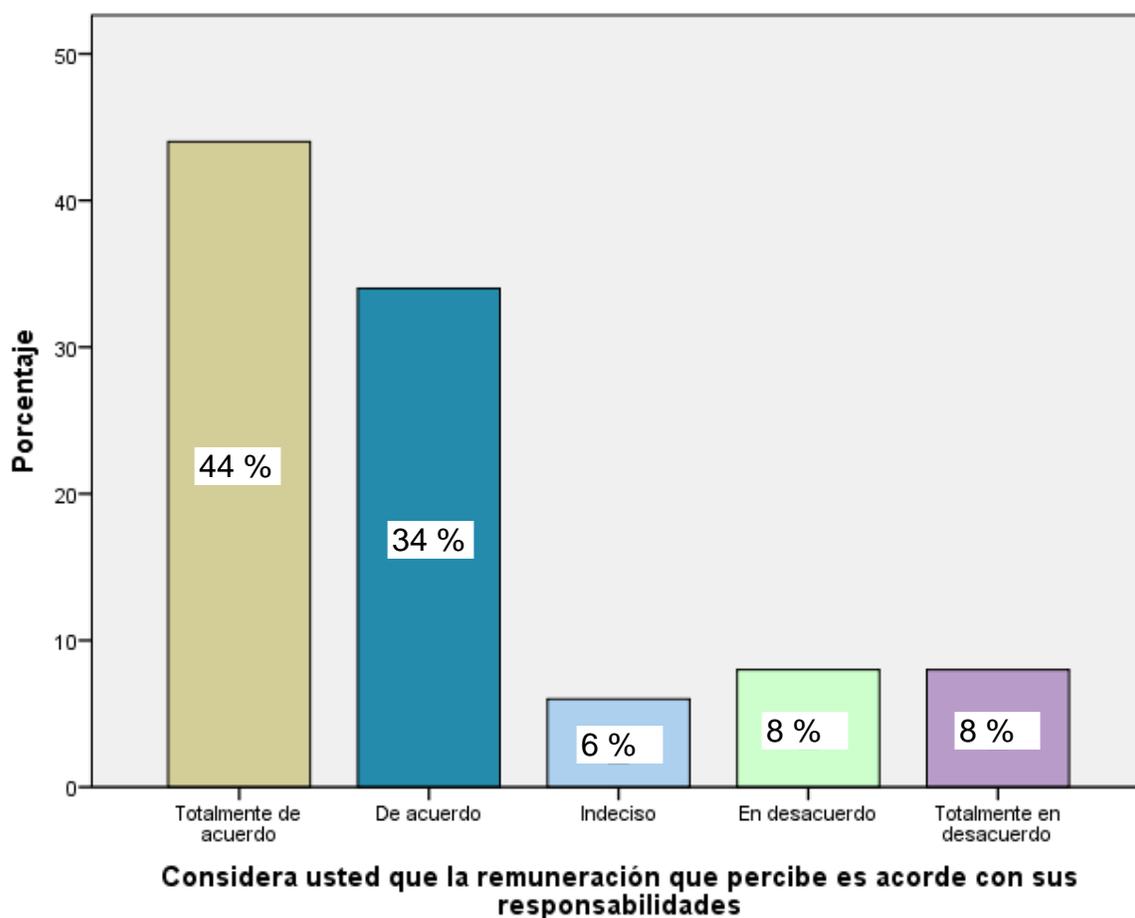
Gráfica No. 18 Normativas, políticas y reglamentos

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Se establece que el reglamento *“es el conjunto de normas jurídicas, órdenes, procedimientos e instrucciones, que regulan la actividad de la*

administración” y su relación con los particulares en ejercicio de las funciones, fines y competencias. (Roldán, 2007.p.25)

Los datos reflejan de manera positiva que el 88% del personal encuestado, conoce las normativas, políticas y reglamentos de la universidad, además de saber los beneficios, deberes y responsabilidades que cada funcionario tiene según su cargo, o función que ejecuta, estos datos coinciden con los obtenidos de la opinión de los directores de departamento y responsables de áreas, quienes en su totalidad conocen de las normativas, políticas y reglamentos de la universidad.



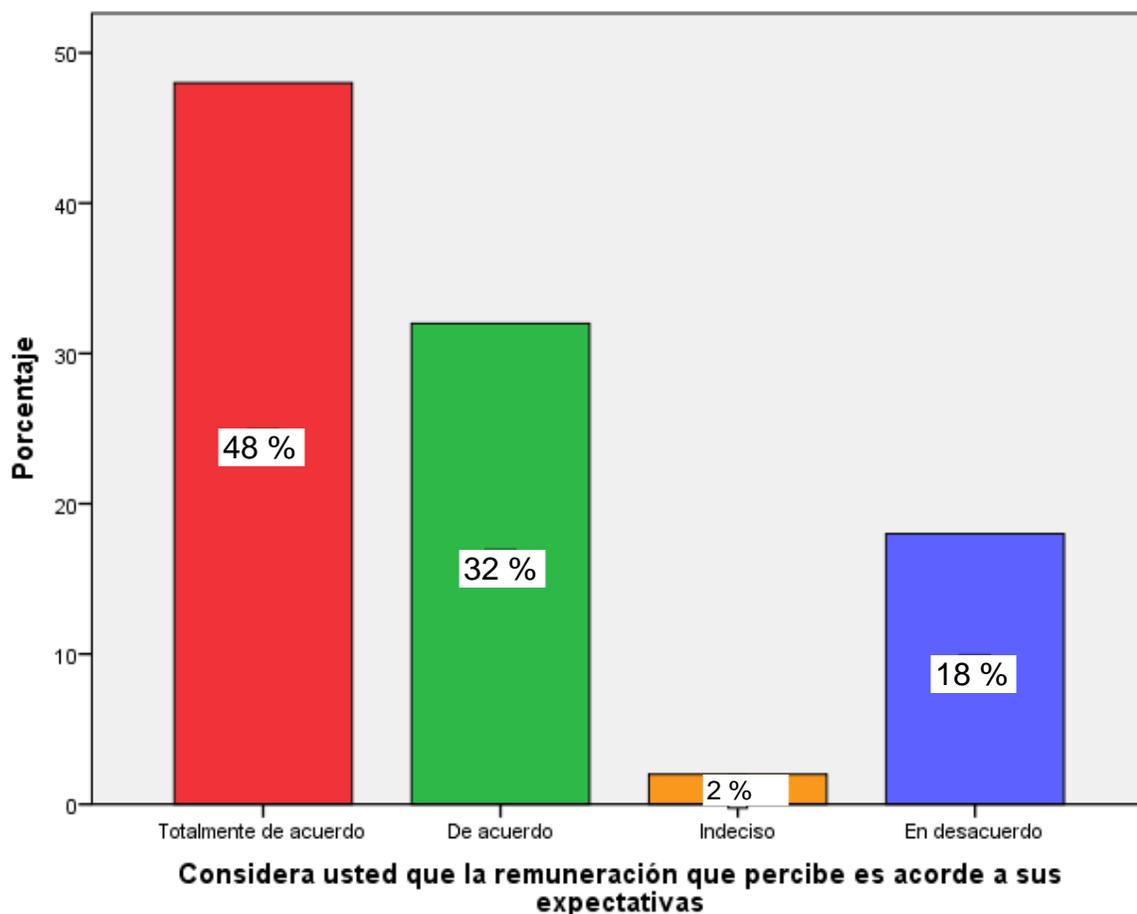
Gráfica No. 19 Remuneración

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Remuneración: Según Urquijo (1997), basándose en un concepto de remuneración económica, se define como “el total de pagos que recibe un

trabajador por la prestación de sus servicios. La más usual es la conocida como sueldo o salario". Se sabe entonces que "el empleado, se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada". Así mismo, "las organizaciones se interesan en invertir compensación para las personas, si reciben contribuciones que le permitan el alcance de sus objetivos". Entendiéndose por contribuciones los pagos que hace el trabajador a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, etc.).(Manzo, Zuljay & Moncallo, 2004.p.79)

En la aplicación de los instrumentos arrojaron que un 78% del personal considera que la remuneración que recibe es acorde con sus responsabilidades, es decir que están en concordancia con las funciones que ejecutan, estos datos son coincidentes con lo expresado por los responsables de áreas y los directores de departamentos al considerarse un nivel alto la remuneración que recibe esta en correspondencia a sus funciones.

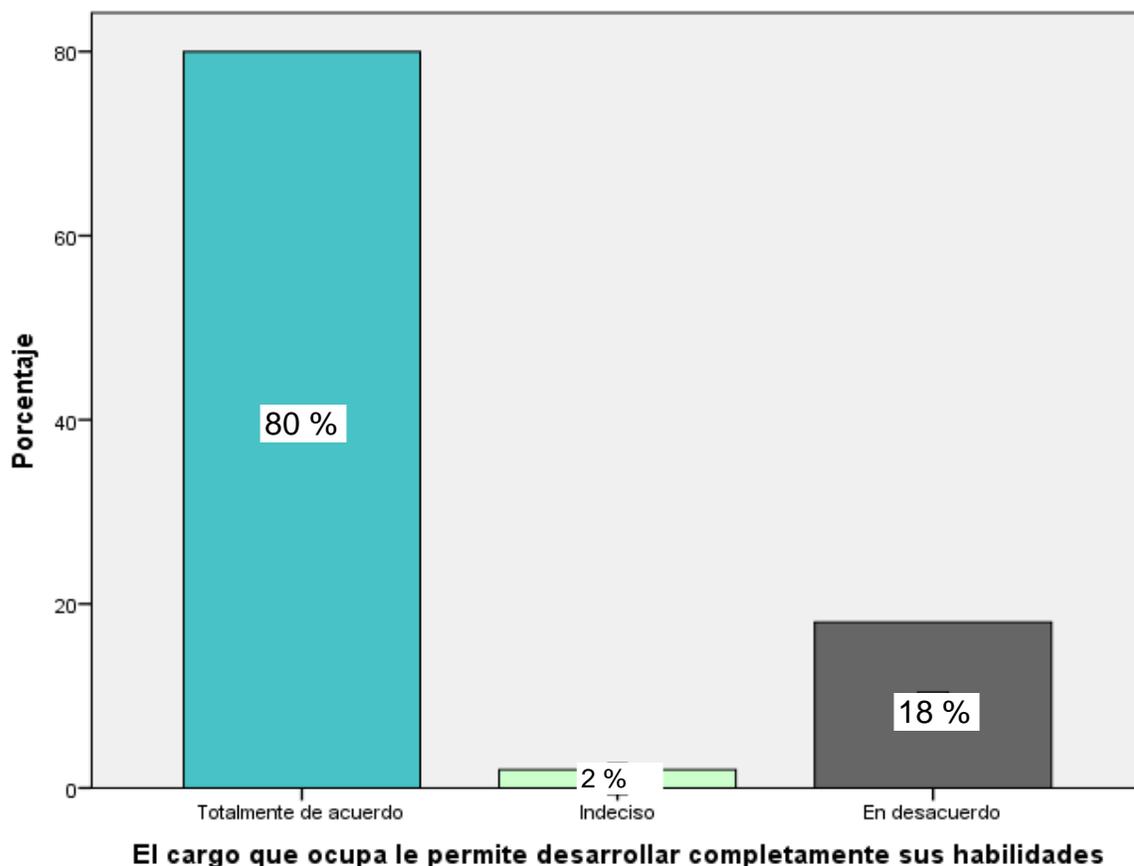


Gráfica No. 20 La remuneración y expectativas

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Según Urquijo (1997), la remuneración, “es el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios, por lo que muchos autores consideran la remuneración como una contraprestación”. Asimismo Pernaut, citado en Urquijo, la define económicamente como “la remuneración cierta, anticipativa a la producción, periódicamente recibida, establecida sobre una base contractual como debida por el trabajador”. (Manzo, Zuljay & Moncallo, 2004.p.81)

Los resultados de la Gráfica 18 con los objetivos de la gráfica 17, permiten tener un mejor panorama en cuanto lo que los trabajadores encuestados consideran de la remuneración recibida, 80% consideran de manera positiva la remuneración acorde a sus expectativas, lo cual se asocia al 78% del personal considera que la remuneración que recibe es acorde con sus responsabilidades.



Gráfica No. 21 Cargo y habilidades

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Las organizaciones deben conseguir que “*el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global*”. En la era de la información, “*las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales*”. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica. (Fernández, 2002.p.1)

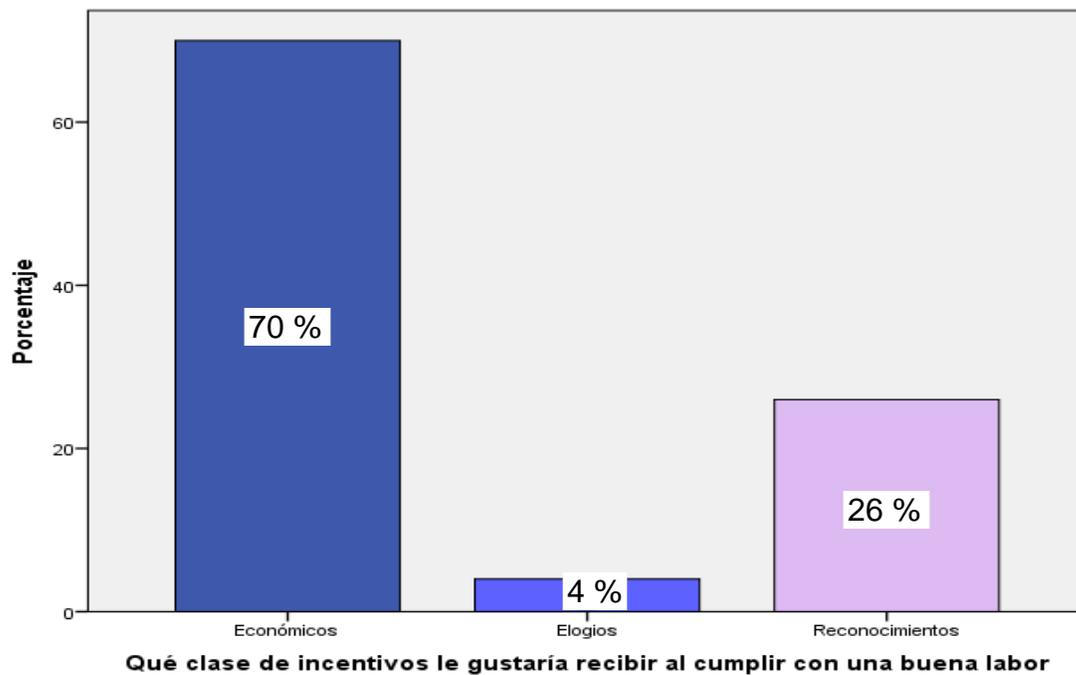
De manera positiva se expresaron los trabajadores encuestados al considerar que el 80% considera que el cargo que ocupan les permite desarrollar

sus habilidades, es necesario poner atención al 20% que no están de acuerdo , lo cual contribuye de manera negativa al desarrollo de sus funciones.

Los trabajadores encuestados en correspondencia a la interrogante sobre que otro factor a parte de la remuneración considera que les motivaría a obtener un buen desempeño: Respeto por la creación y aporte a la universidad, becas de estudio, ascensos, motivación laboral, trato justo, capacitaciones en áreas más específicas, promociones en otros.

Al consultar a los trabajadores encuestados, sobre **¿Qué otro factor aparte de la remuneración considera usted que lo motivaría a obtener un buen desempeño?**

Los trabajadores administrativos, así como los trabajadores docentes expresan que no necesariamente requieren de un reconocimiento monetario, aunque siempre es bien recibido, pero más que eso valorizan el respeto y acompañamiento al trabajo desarrollado, que sean tomados en cuenta para los cursos libres, capacitaciones que se impartan en la facultad.

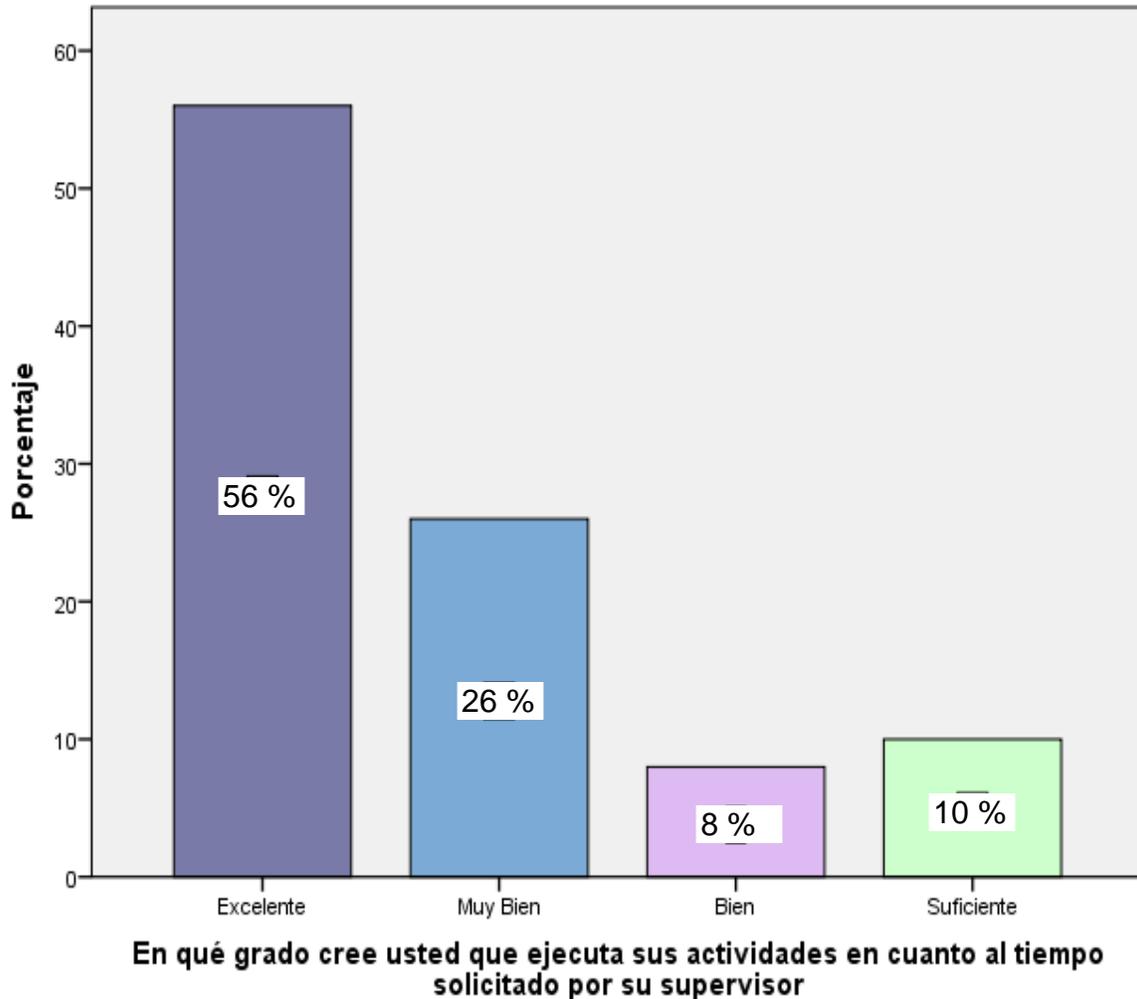


Gráfica No. 22 Incentivos

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Huitz (1998) Los incentivos “son un *“instrumento importante para lograr que los trabajadores sean más productivos y realicen con alto nivel de calidad, ya que retribuyen al trabajador según lo que éste produce, obteniendo mayores beneficios los trabajadores que aporten un mayor esfuerzo adicional para la productividad”*. Es evidente, que el aumento de la productividad lleva consigo elevar beneficios para la empresa y en consecuencia para los trabajadores. (Guillermo, 2005.p.21)

Los trabajadores encuestados según los resultados un 70% considera de manera positiva el recibir incentivos económicos, de igual manera, el 26% que prefieren recibir reconocimientos, por su labor realizada, los trabajadores encuestados esperan que de alguna manera el esfuerzo realizado sea reconocido, la institución según el análisis documental existen convenios establecidos con los diferentes sindicatos, gremios que representan a los trabajadores tanto administrativos como docentes, en los cuales se establece, los incentivos que se deben obtener, por títulos recibidos, por antigüedad, por tiempo de permanencia en la institución, como lo establece la cláusula 49, del capítulo IX del convenio colectivo del trabajo UNAN – Managua y SIPDES ATD, que al cumplir 15, 20, 25 y así sucesivamente hasta llegar a 45 años, la institución se compromete a mantener y darle cumplimiento al plan de estímulos por antigüedad existen incentivos que no necesariamente son monetarios, como es el recibir el reconocimiento de la institución como el mejor docente o trabajador administrativo.

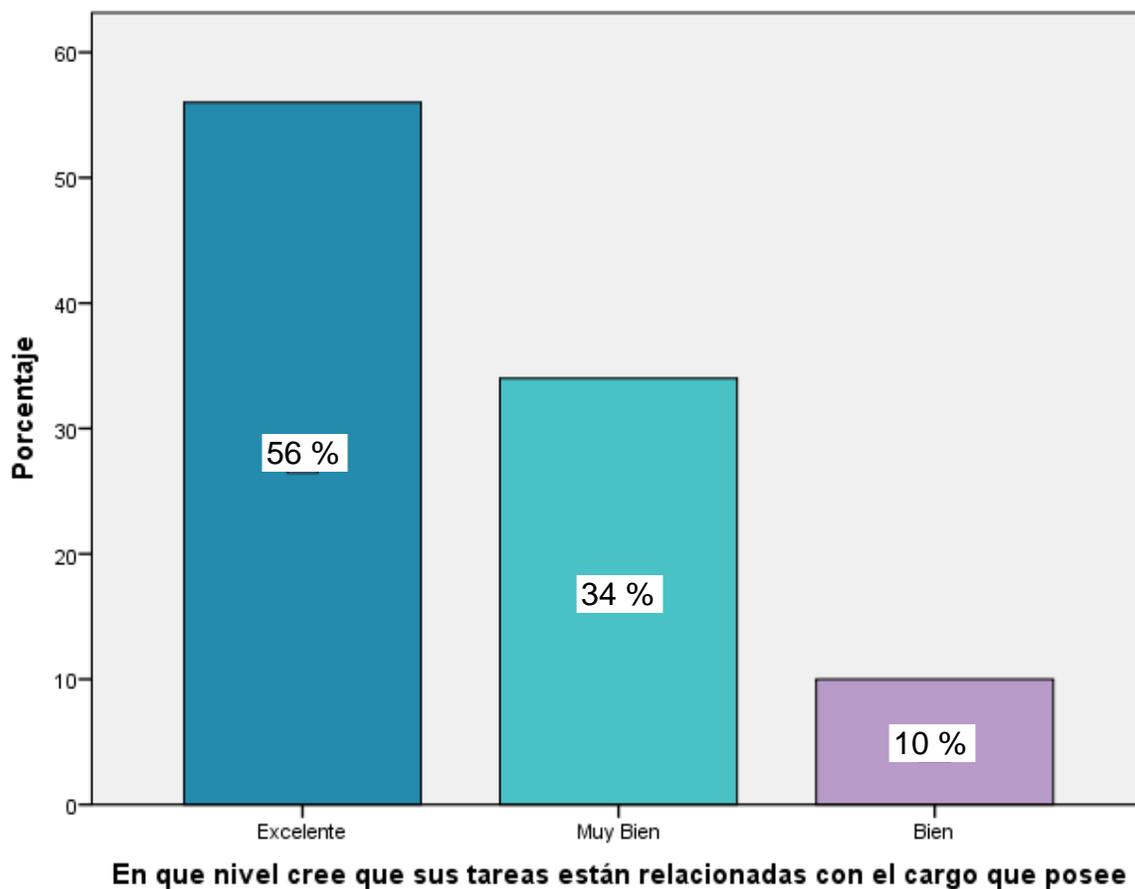


Gráfica No. 23 Actividades-Tiempo

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

La urgencia es una cualidad asociada al tiempo. Aumenta tanto a medida que te queda menos tiempo para la fecha límite, como en función del volumen de la tarea. Entre dos tareas que requieran el mismo tiempo de realización, la más urgente es la que tenga la fecha límite antes. Entre dos tareas que tengan la misma fecha límite, la más urgente es la que lleve más tiempo hacer. Si se aplaza la fecha límite de una tarea, esta se vuelve menos urgente. Si descubres que una tarea será más larga de lo que pensabas, se volverá más urgente. Una tarea que no tiene fecha límite no será nunca urgente. (Lago, 2012.p.1)

El 82% de los trabajadores consideran ejecutar sus actividades en el tiempo que se les orienta, este aspecto es muy importante, sobre todo por el giro de la institución donde se aplicó la investigación, el 18% restante se entra entre bien y suficiente, lo cual no se considera un dato alarmante.

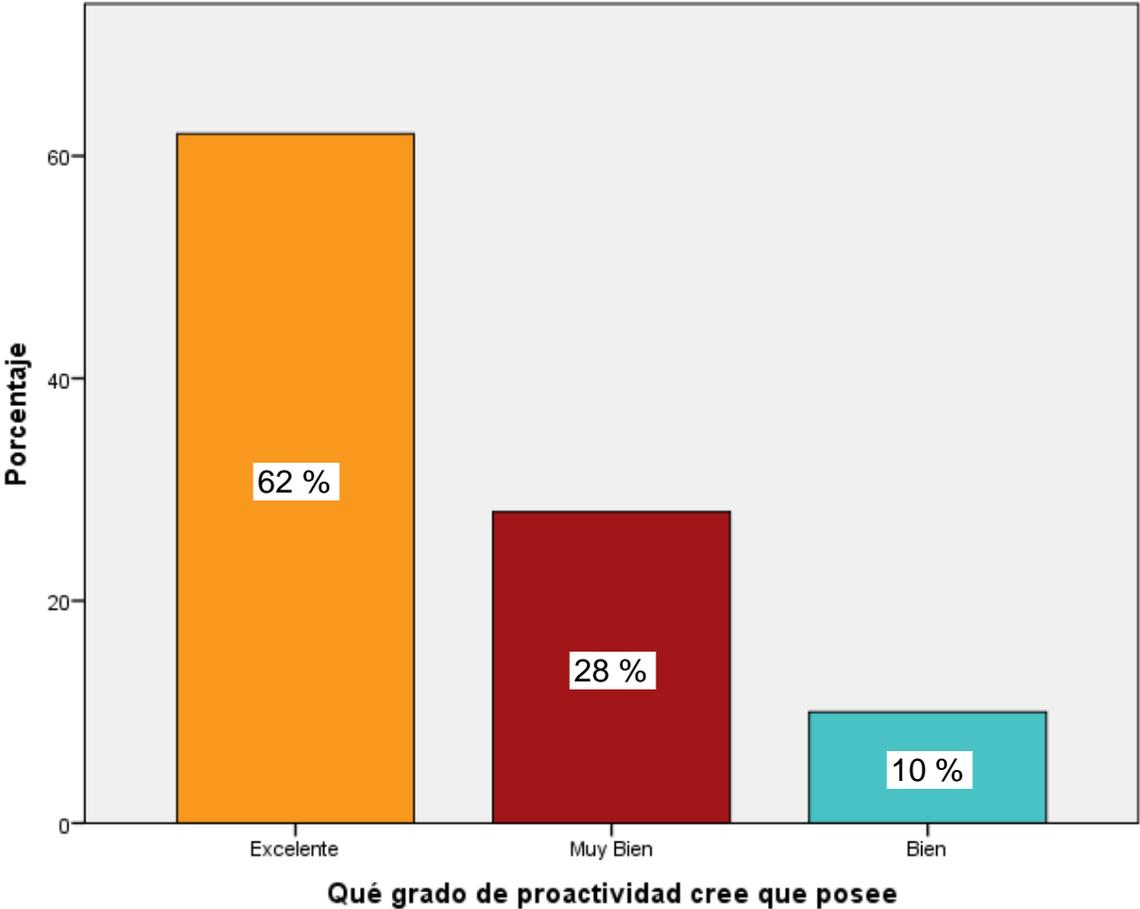


Gráfica No. 24 Tareas-cargo

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Las tareas, corresponden a “*un conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo. Es una actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo*”. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios. (Gómez & Mendoza, 2013.p.53)

El 90% de los trabajadores consideran que el nivel de las tareas que desarrollan se encuentran relacionadas con el cargo siendo un aspecto positivo, para la institución, es decir que no realizan tareas que no están afines a sus cargos.



Gráfica No. 25 Proactividad
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

La estrategia proactiva de una empresa *puede ser facilitada o dificultada por ciertas dimensiones del entorno de la empresa* (Aragón-Correa, Sharma, 2003). Se han encontrado pocas referencias en cuanto a las dificultades que tienen las empresas que quisieran tener un comportamiento más proactivo, *siendo la falta de recursos financieros una de las mayores barreras que dificultan el desarrollo de prácticas proactivas* (Gadenne et al., 2009), citado por (Carrascosa, 2012.p.36)

Los instrumentos aplicados reflejan que un 90% de los trabajadores encuestados, consideran poseer una actitud activa, asumiendo una posición positiva, proponiendo acciones creativas para la solución de los problemas o dificultades que se presenten.

De los siguientes enunciados, con cuál se identifica usted

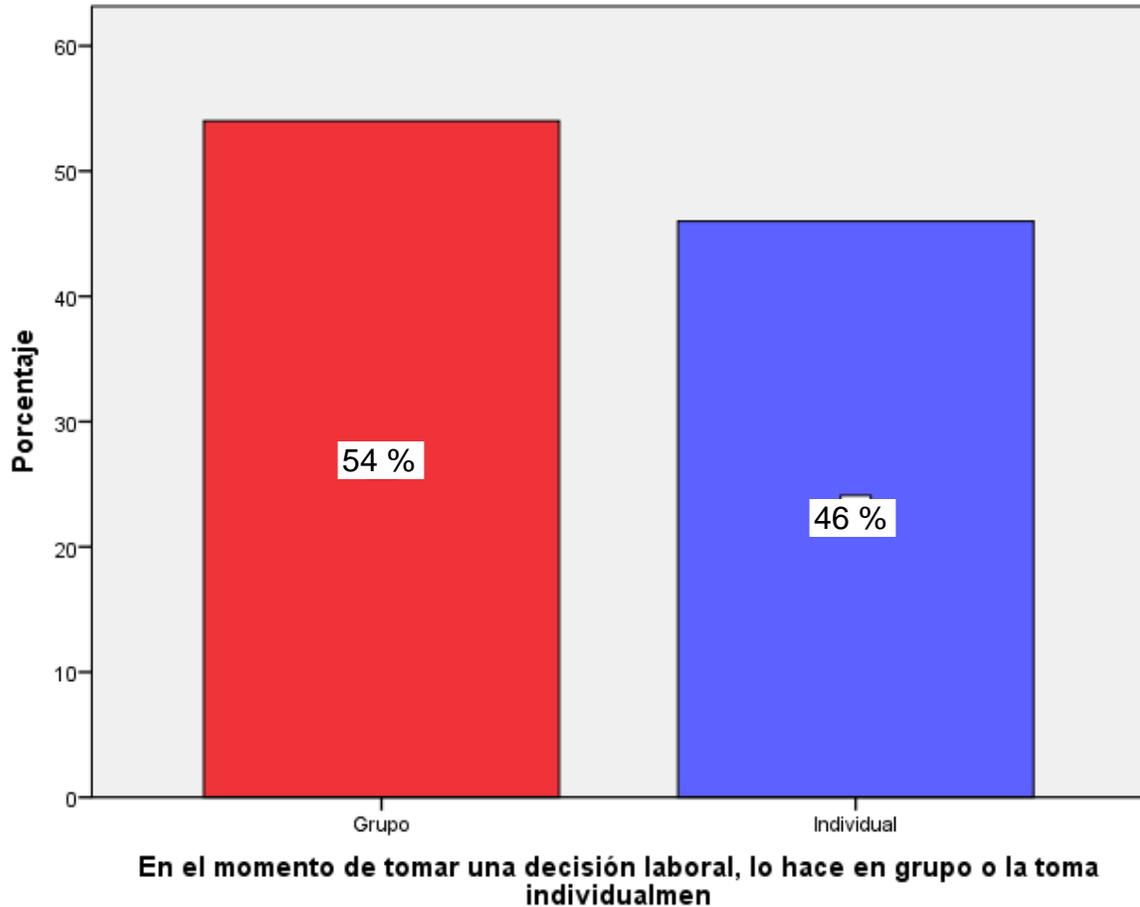
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Estoy bastante ocupado	50	100.0	100.0	100.0

Tabla No. 1

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

- A) *Estoy bastante ocupado. Pero si consigues hacer tu trabajo, te puedo ayudar.***
- B) No, H/M, No puedo. Tengo mucho trabajo y no me dará tiempo de ayudarte.
- C) Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como un esclavo. Eres un desconsiderado.

La totalidad de los trabajadores encuestados se identifican con el enunciado, donde se expresa que se encuentran bastante ocupado, pero si consigues hacer tu trabajo, te puedo ayudar, lo cual refleja un aspecto de solidaridad, compañerismo y trabajo en equipo, pero sobre todo la responsabilidad individual, un aspecto que debe ser explotado por la institución, para la buena marcha, reorientando dicha disposición al logro de objetivos y metas.



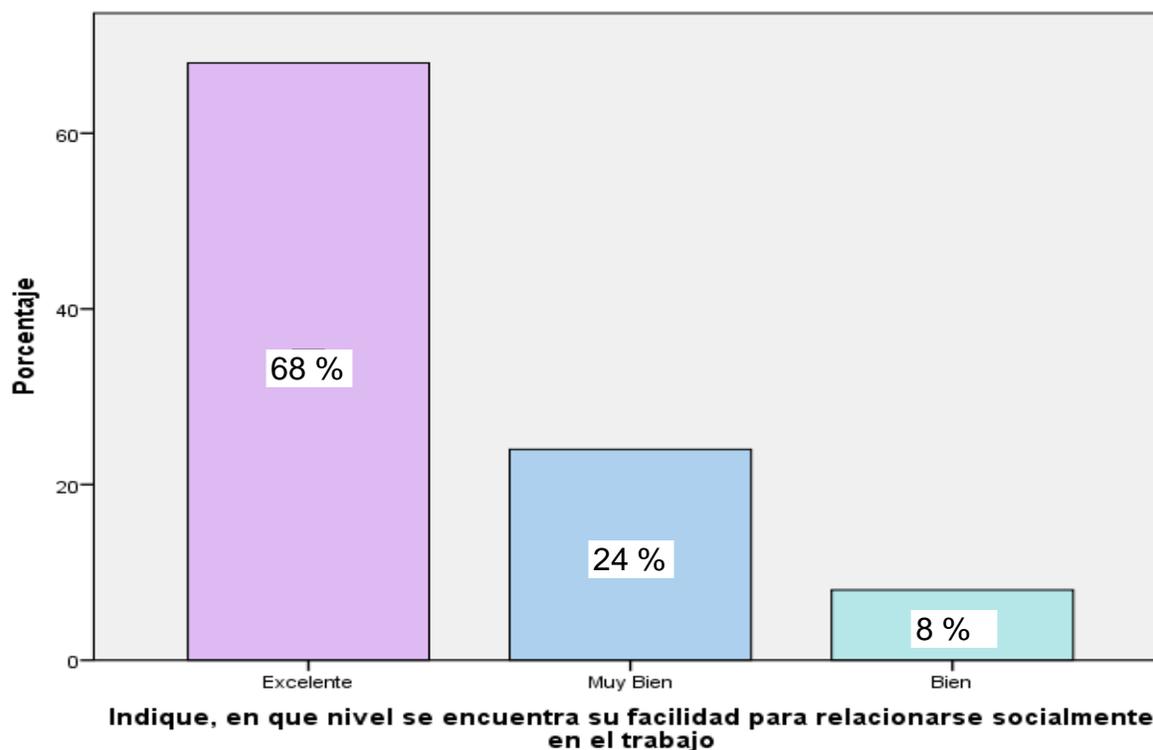
Gráfica No. 26 Toma de decisión

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Chávez (2010) en el artículo toma de decisiones explica que *“la toma de decisiones es fundamental en el rol de un líder, ya que de él depende el buen desempeño de los colaboradores y el grado de complejidad, que se tenga puede variar según los asuntos que se trate en la naturaleza de sus funciones”*. Lo que pudiera complicar una buena decisión *“es en la forma de interactuar con los colaboradores porque no solo del líder dependen las decisiones si no de los colaboradores y esto se va a ver reflejado en las actitudes y experiencia de cada uno”*. No cabe duda que *“una tarea delicada de todo líder es saber tomar decisiones, ya que de éstas, dependerá el éxito o fracaso de cualquier actividad, y así quedará en las manos de cada líder elegir una alternativa para dar buenos resultados”*. Con estos ejemplos se resalta la importancia de tomar decisiones,

para que de esta manera se puedan tener consecuencias beneficiosas para la empresa. (Quiroa, 2014.p.46)

Llama la atención el 46% que respondieron que toman decisiones laborales de manera individual, en cualquier institución se requiere el trabajo en equipo, más allá del interés individual, es por ello que se considera de manera negativa los datos que resultaron de la aplicación de los instrumentos.



Gráfica No. 27 Facilidad para relacionarse

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

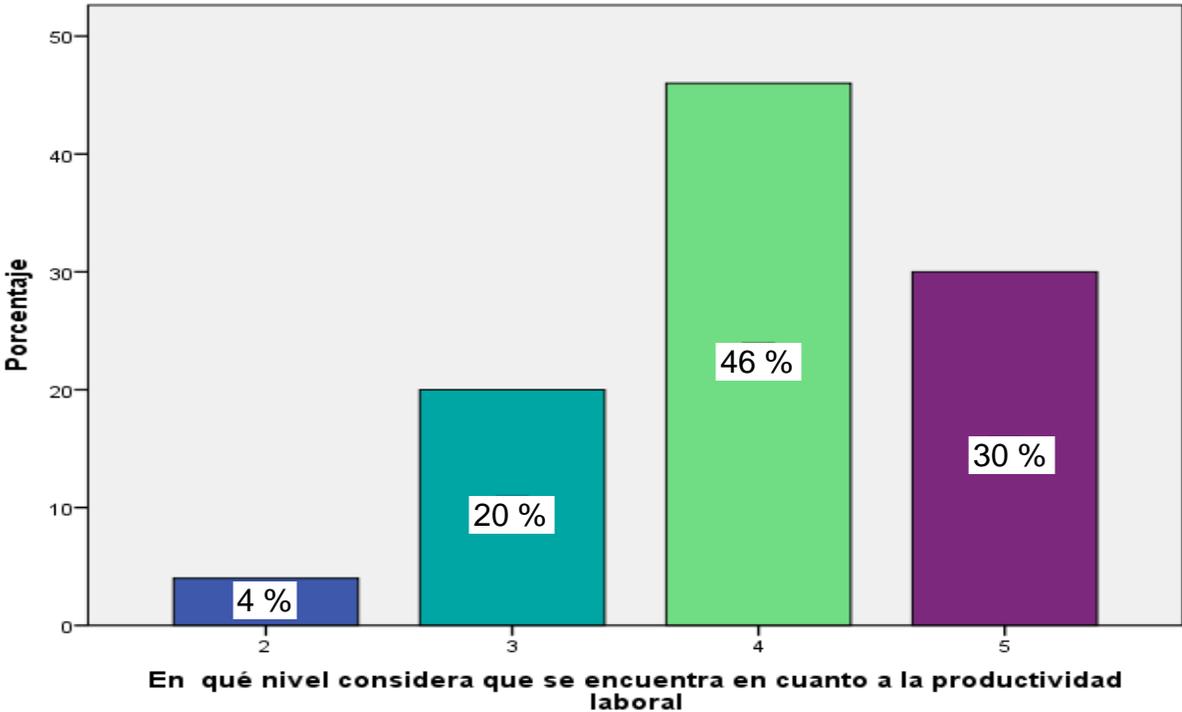
"Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas.

En ellos, el comportamiento está establecido por las metas organizacionales y dirigidas hacia su cumplimiento. Los miembros que constituyen

la tripulación de vuelo de un avión son un ejemplo de un grupo formal. Por el contrario, los grupos informales son alianzas que no estructuradas desde el punto de vista formal ni las determinan las organizaciones. Dichos grupos son formaciones naturales creadas en el ambiente de trabajo, que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos, que tienen la costumbre de almorzar juntos, son ejemplo de un grupo informal". (Robbins, 1999.p.138)

Los datos resultantes en la Gráfica 25, que indican que el 92% de los encuestados se relacionan con facilidad en el trabajo es un aspecto positivo para la institución pues permite que en la institución se desarrolle un ambiente propicio para el desarrollo de las tareas y funciones de manera efectiva, pero al relacionar estos datos con los obtenidos en la gráfica No. 24, donde un 46% toma decisiones individuales, no se podría determinar que se debe a una dificultad para relacionarse.

En una escala donde (1) indica menor grado de conocimiento o identificación y (5) el mayor grado



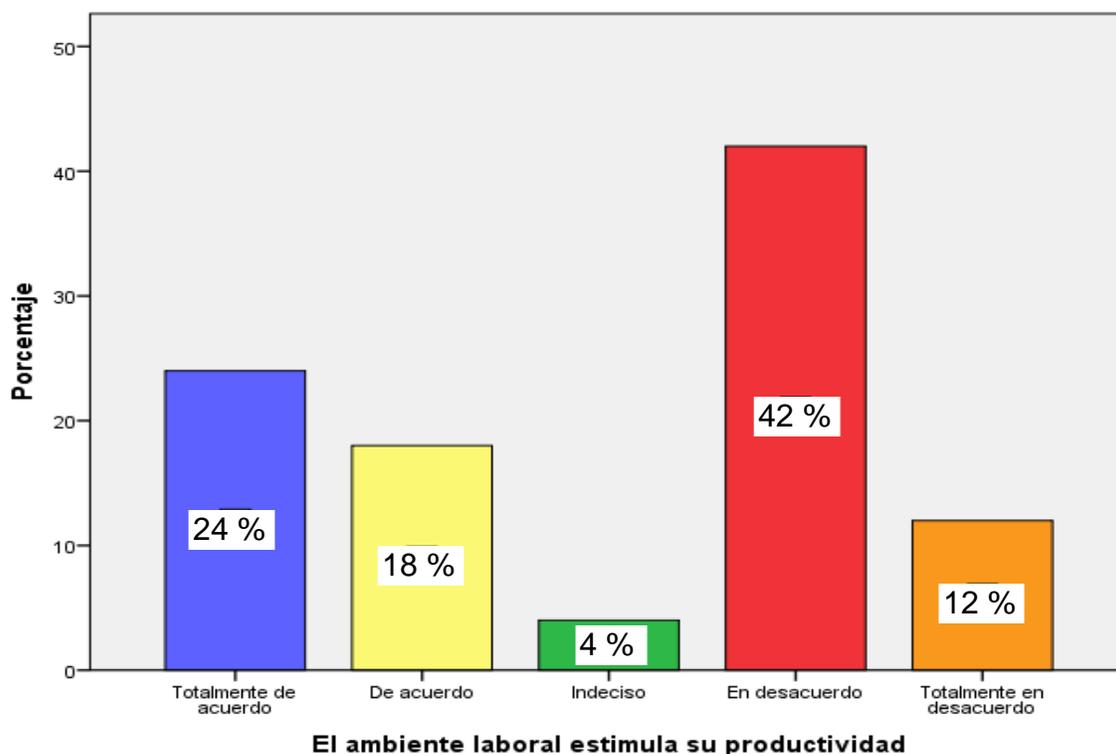
Gráfica No. 28 Productividad
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Robbins y Coulter (2000), la definen como *“el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción”*. Se puede agregar que en la producción *“sirve para evaluar el rendimiento, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano”*. (Fuentes, 2012.p.71)

El 76% consideran que se encuentran en máximos niveles de productividad laboral, aunque si reflejaron que era un poco difícil relacionar el concepto de productividad con el giro de la institución que tienen que ver con educación superior, de servicio, pero que realmente un 96% de los encuestados en lo que corresponde a las tareas y funciones a realizar, considerando que lo hacen como un compromiso profesional y las ejecutan eficientemente, en los tiempos propuestos como una responsabilidad contractual.

Los trabajadores docentes, expresaban que todas las asignaciones, tareas y funciones que las autoridades, y superiores les orientaban, se habían desarrollado en tiempo y forma, incluyendo aquellas no eran planificadas, en algunos casos, debiendo trasladarse fuera de la facultad en cumplimiento de misiones especiales, compromisos asumidos con el gobierno.

De igual manera lo hacían los trabajadores administrativos, consideran que las tareas y funciones asignadas son cumplidas en tiempo y forma, que existe supervisores de su trabajo, el cual indica que tareas deben ser cumplidas y en que tiempo.



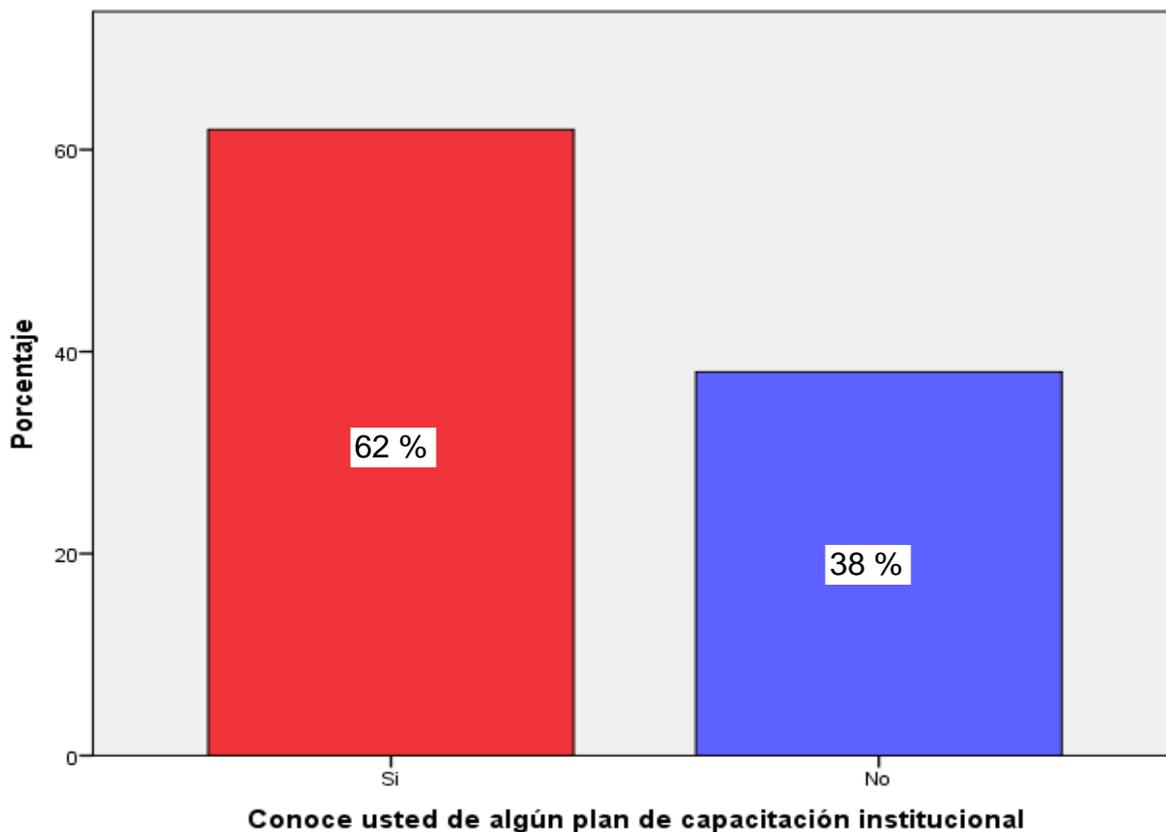
Gráfica No. 29 Ambiente Laboral

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

El ambiente laboral refleja *“la interacción entre las características personales y organizacionales; comprende la organización, estructura y funcionamiento, donde el individuo realiza su trabajo, la actividad donde se relaciona con el objeto de trabajo, el resto de las personas, entre otros, las cuales constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que influye en el rendimiento de los trabajadores”*. Para comprender la interacción que existe entre los elementos estructurales, funcionamiento y el ambiente laboral generado en la institución, *“es necesario tener en cuenta que este último se refiere a las características del ambiente de trabajo y a la percepción directa o indirecta de los trabajadores, con repercusiones en el comportamiento laboral”*.(Pérez, Soler & Díaz, 2009.p.92)

El 54% de los encuestados considera que el ambiente laboral que prevalece la institución no estimula su productividad, versus un 42% que considera

que si le estimula, aspectos relevantes para poder desarrollar de manera efectivas las tareas asignadas.



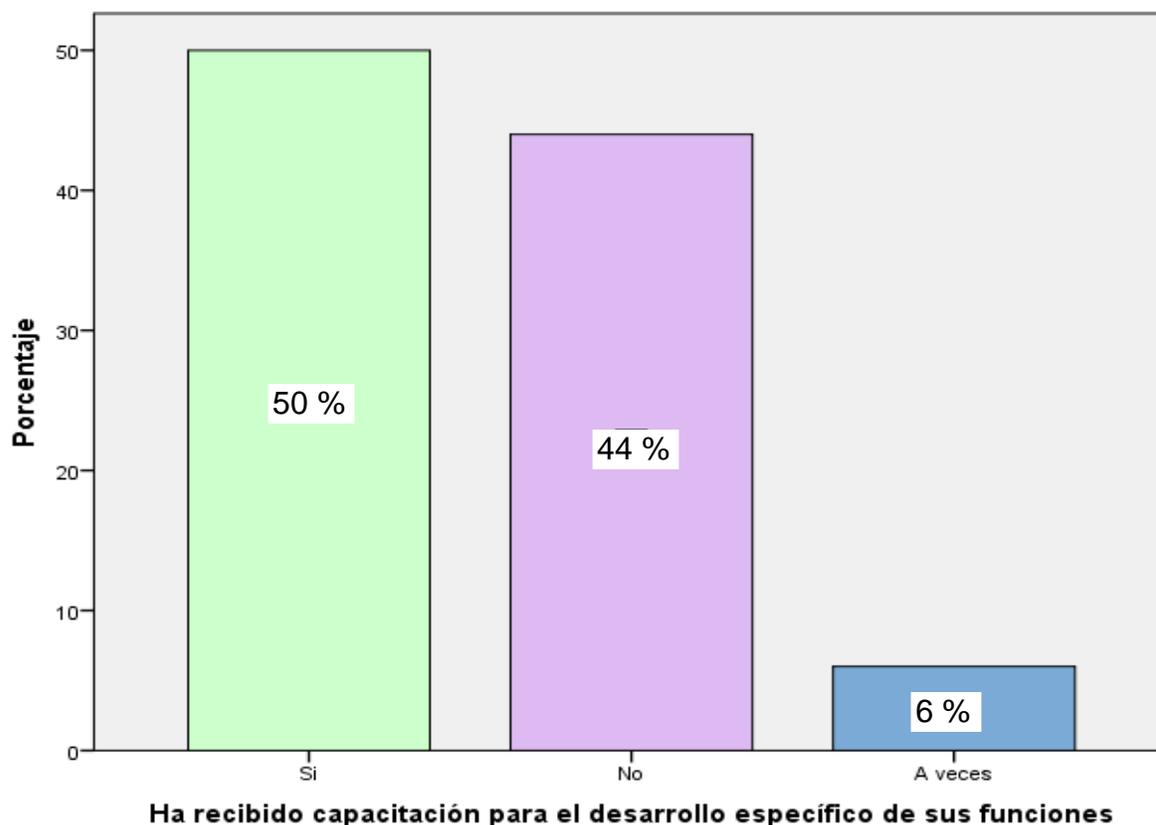
Gráfica No. 30 Capacitación Institucional

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Se entiende por capacitación “*al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral*”.(Medina, 2014.p.103)

En la aplicación de los instrumentos, permitió determinar que un 62% de los encuestados conocen de un plan de capacitación, salvo un 38% que desconoce

del mismo, siendo un porcentaje considerable, en un aspecto importante para la institución como es la planificación de las capacitaciones para su personal.



Gráfica No. 31 Capacitación en Funciones específicas

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

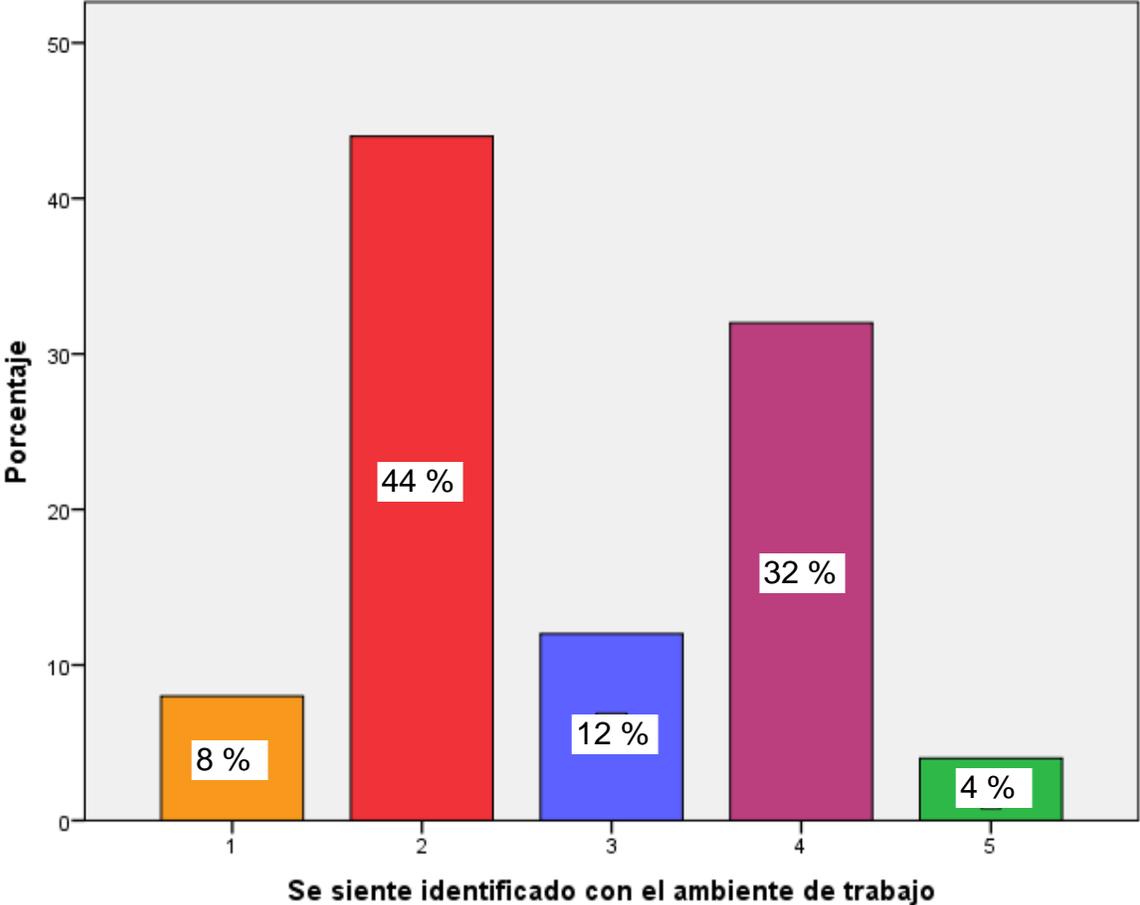
Se entiende por capacitación “*al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral*”.(Medina, 2014.p.103)

Los datos se encuentran divididos en lo que corresponde a la interrogante sobre si han recibido capacitaciones para el desarrollo específico de sus

funciones, el 50% que considera que a veces o no ha recibido capacitación, lo cual refleja que ejecutan sus funciones por el conocimiento empírico o profesional, en correspondencia al 50 que si las ha recibido.

Los trabajadores respondieron que las capacitaciones que recibieron, corresponden a elementos o aspectos generales y no específicos a sus funciones y tareas según el cargo que se desempeña, mencionan como ejemplo: Relaciones humanas, Tecnologías, Informática, Sistemas Bibliográficas, educación vial, metodologías, investigación.

En una escala donde (1) indica menor grado de conocimiento o identificación y (5) el mayor grado

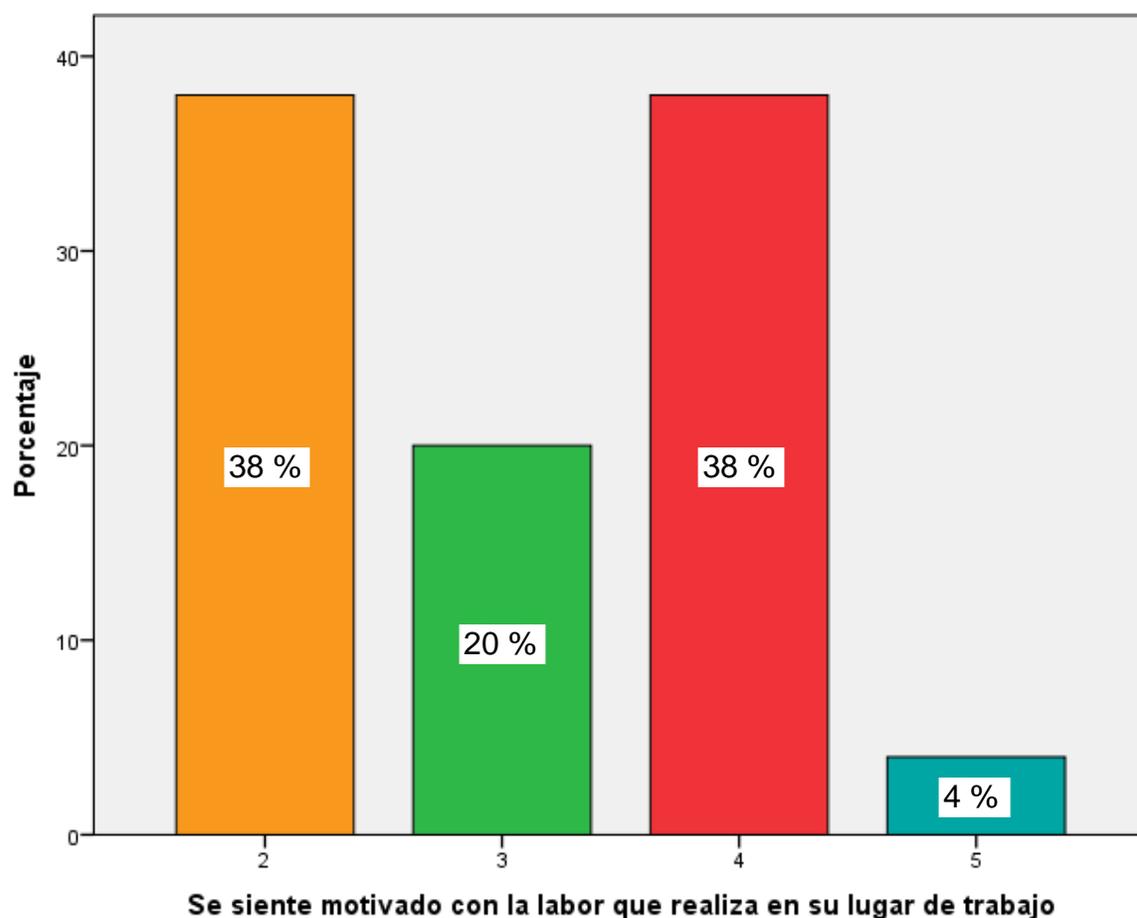


Gráfica No. 32 Identificado con el ambiente de trabajo
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Cuando los trabajadores se identifican con el trabajo “*corresponde a una identificación organizacional es una forma específica de identidad social*” (Ashforth y Mael, 1989; Mael y Ashforth, 1992). “*Cuando se identifican con un grupo, las personas se perciben a sí mismas como psicológicamente intercambiables con los otros miembros, compartiendo un destino común y participando de sus éxitos y fracasos*”. (Topa & Morales, 2007.p.23)

Es relevante el 64% que consideran estar en bajo y medio nivel en lo que corresponde a la identificación con el ambiente de trabajo, un aspecto que contribuye de manera negativa al desarrollo de las funciones y que incide de manera directa en el logro de los objetivos y metas establecidos.

En una escala donde (1) indica menor grado de conocimiento o identificación y (5) el mayor grado



Gráfica No. 33 Motivado con la labor que realiza

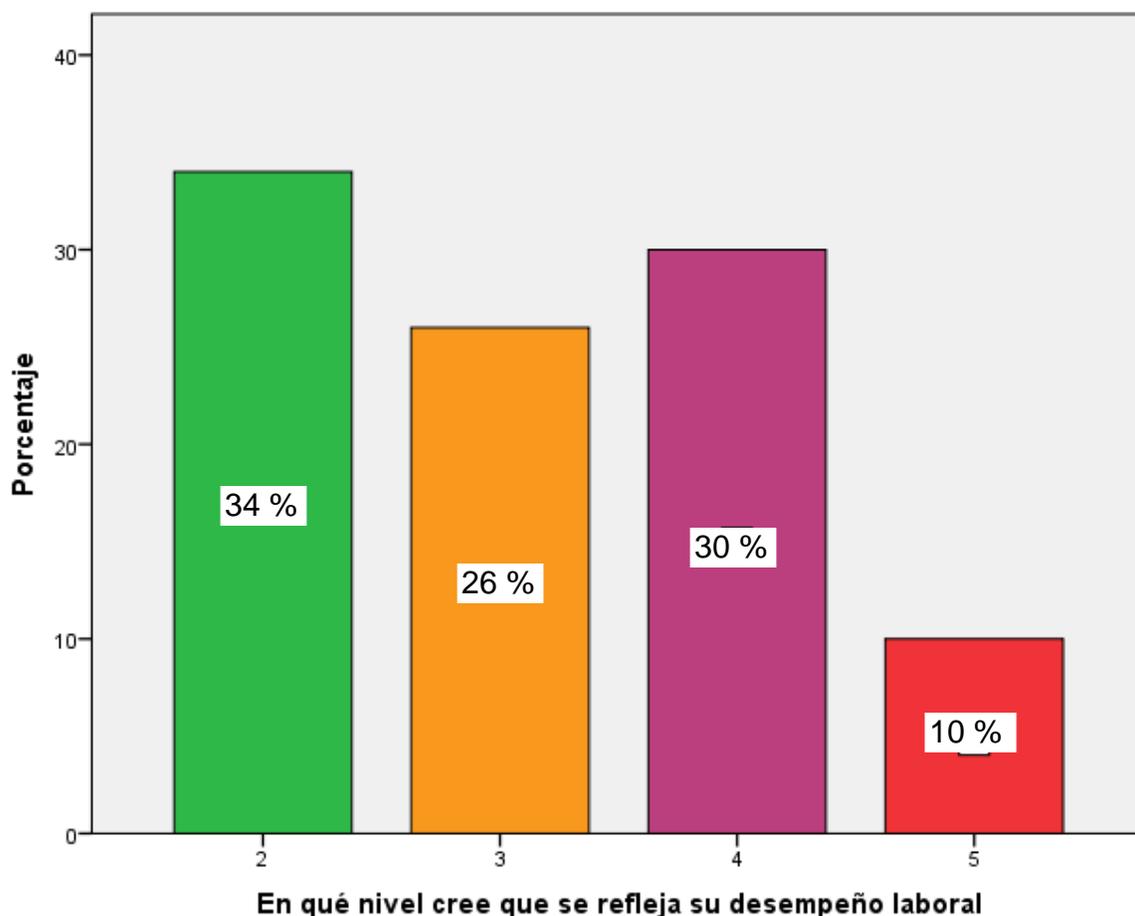
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Jones y George (2006) *“Los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas”*. Esta teoría se enfoca en los vínculos *“entre el desempeño y los resultados de la motivación”*. Se puede definir el aprendizaje como *“un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica”*. El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones *“si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados”*. Por ejemplo, un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, porque *“está motivada para obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos, como un incremento de sueldo o llegar a obtener una felicitación de su jefe, esto ayudará a que el colaborador tenga un mejor desempeño”*.

Los datos que reflejan los instrumentos aplicados, es de importancia el 58% de los trabajadores que expresaron que se encuentran en un Nivel bajo en lo que corresponde a la realización de sus labores, si lo asociamos con los datos que se obtenidos en la gráfica No. 30, el 64% que no sienten identificado con el ambiente de trabajo, aspectos que incidirán de manera negativa en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Estos datos se podrían interpretar como una contradicción con lo reflejado por los trabajadores administrativos y docentes, en la gráfica 26, cuando expresan que se encuentran en los más altos niveles de productividad, pero aun así establecen que su desempeño es bajo, porque puede ser mejor, cuando no existe un ambiente de trabajo adecuado pueden tener esos niveles de productividad, para ellos se puede elevar su desempeño generando ambiente propicios para ello

En una escala donde (1) indica menor grado de conocimiento o identificación y (5) el mayor grado



Gráfica No. 34 Desempeño Laboral

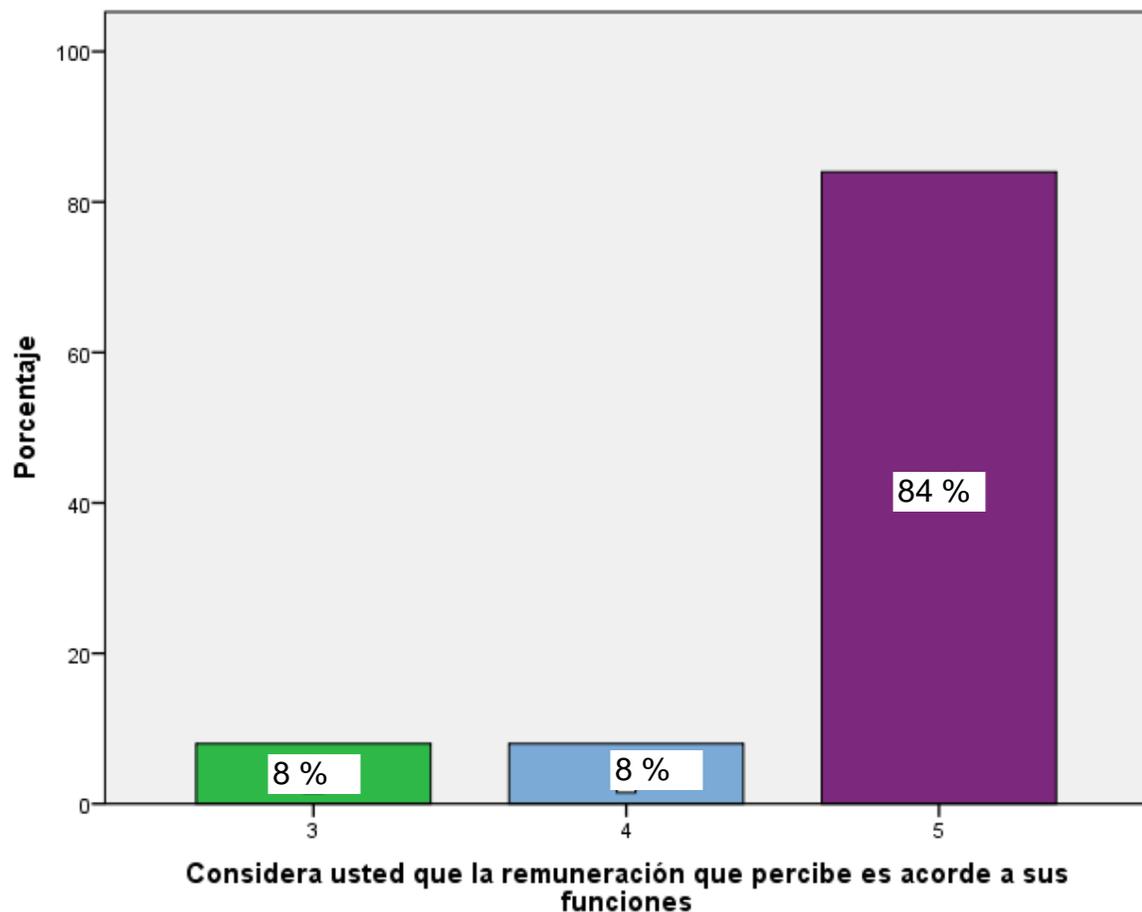
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

McGregor, citado por Robins y Judge (2013) estableció dos visiones diferentes en lo que corresponde al desempeño laboral, una negativa en esencia, llamada teoría X “*en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible*”. Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta “*se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista*”. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados McGregor determinó, “*que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento*”. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo

inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo.(Sum, 2015.p.81)

El 60% que reflejan los datos, se refieren a que se encuentran en un nivel bajo del desempeño laboral, asociarlos con las Gráficas 30 y 31, son elementos negativos que afectan la buena dirección y andanza de la facultad.

En una escala donde (1) indica menor grado de conocimiento o identificación y (5) el mayor grado



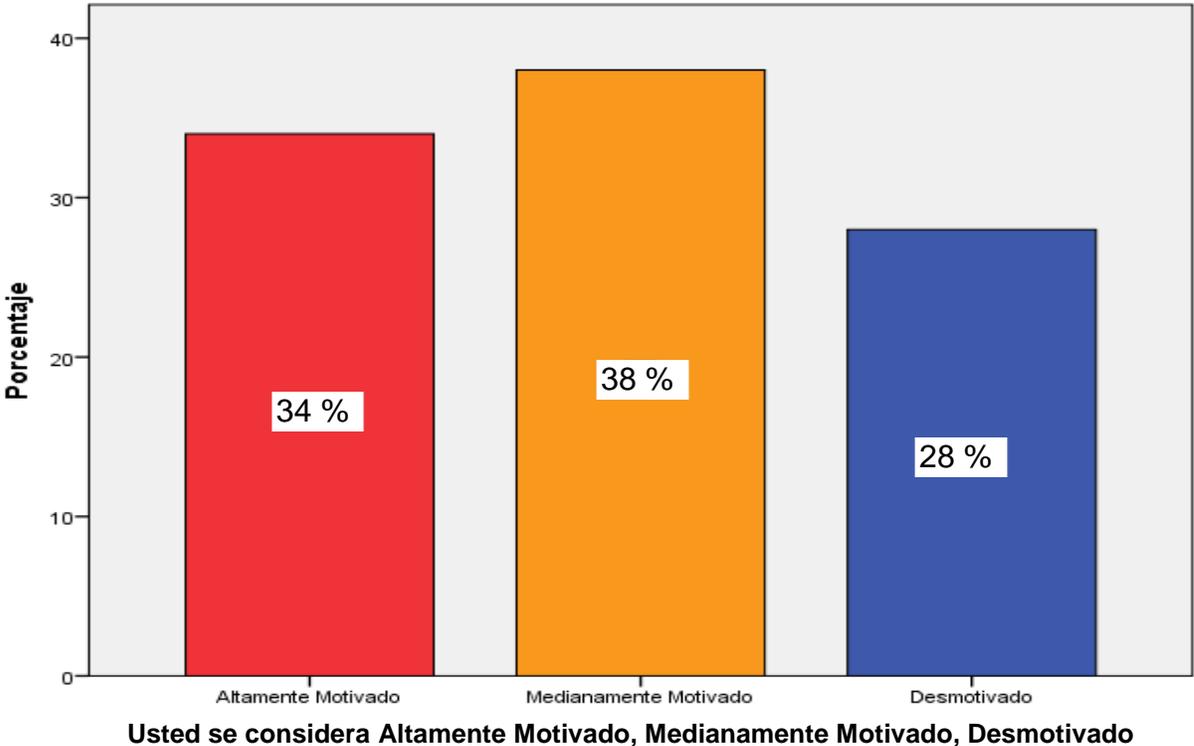
Gráfica No. 35 Remuneración-funciones

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

El salario que nosotros llamamos remuneración “es *retribución que debe percibir el trabajador por su trabajo, a fin de que pueda conducir a una existencia que corresponda a la dignidad de la persona humana, o bien una retribución que asegure al trabajador y a su familia una existencia decorosa*”. (Rivera, 2007.p.37)

Remuneración: Según Urquijo (1997), basándose en un concepto de remuneración económica, se define como el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. La más usual es la conocida como sueldo o salario. Se sabe entonces que el empleado, se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir compensación para las personas, si reciben contribuciones que le permitan el alcance de sus objetivos. Entendiéndose por contribuciones los pagos que hace el trabajador a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, etc.). (Zuljay, Moncallo & Nadia, 2004.p.79)

De manera positiva el 84% de los trabajadores encuestados consideran que reciben la remuneración en correspondencia a las funciones que realizan, siendo un aspecto positivo, en menor porcentaje se encuentran aquellos que un nivel medio no lo consideran.

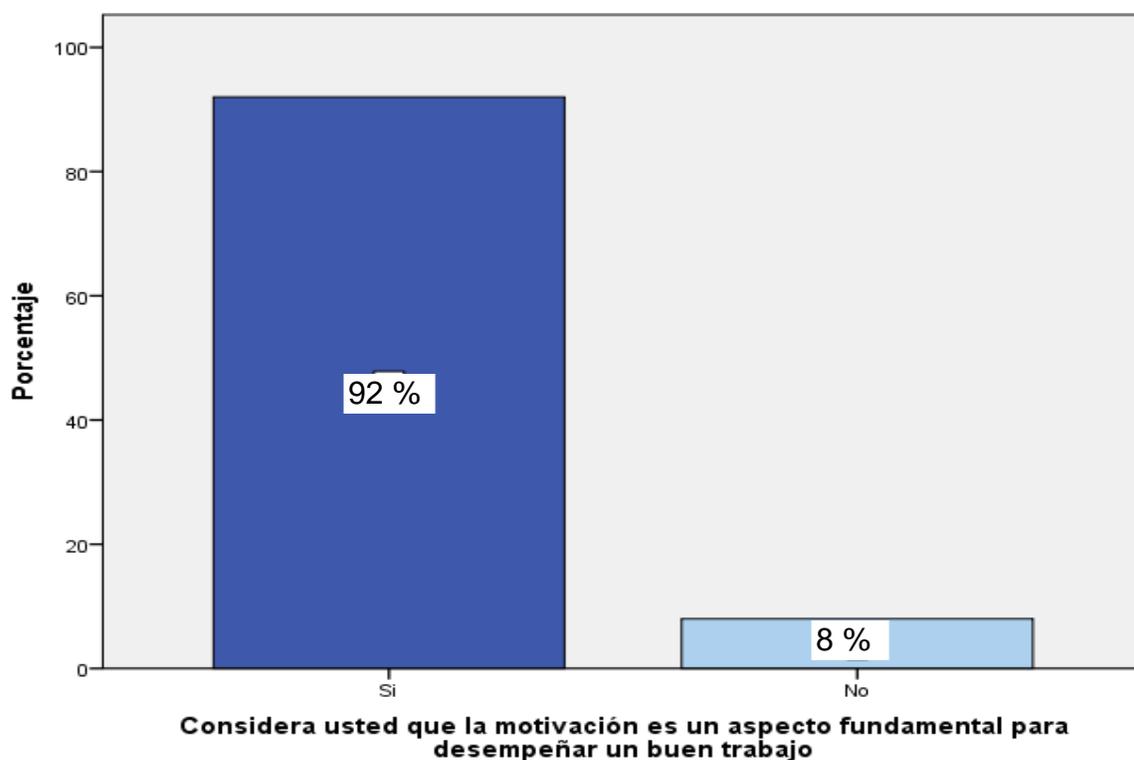


Gráfica No. 36 Nivel de Motivación

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Reeve citado por (Bedodo & Giglio, 2006.p.69) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes “*suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles, los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración*”. Al respecto, berlyne afirma que “*la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y en definitiva, a la motivación personal*” (1960, en Reeve, 1994).

De manera negativa el 64% de los trabajadores encuestados consideran que se sienten desmotivados y medianamente motivados, este elemento influyen directamente en las tareas y funciones que la Facultad desarrolla, el trabajador encuestado únicamente un 34% se considera altamente motivado, considera como porcentaje bastante bajo. Los datos resultantes del instrumento aplicado a los responsables de áreas y directores de departamentos, quienes se consideran medianamente motivados.

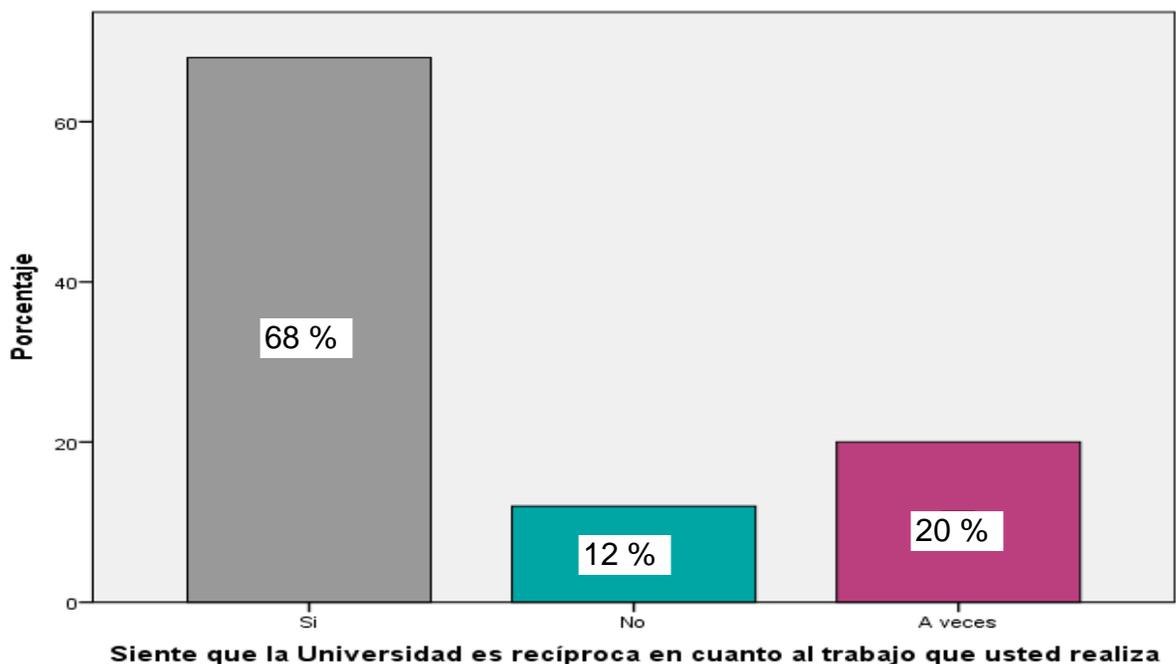


Gráfica No. 37 Motivación- desempeño

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Cuando la persona inicia la tarea con un nivel de “*motivación intrínseca baja, las metas a corto plazo aumentan la competencia, porque le confieren a la persona una mayor sensación de competencia, por otra parte, si el nivel motivacional intrínseco inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentaran la motivación intrínseca*” (Reeve, 1994), citado por (Bedodo & Giglio, 2006.p.71)

Con un 92% contundente los trabajadores encuestados considera que la motivación incide de manera fundamental al desempeñar su trabajo, si estos datos se asocian a los reflejados en las gráficas anteriores, es necesario que se realice un focalizar los aspectos que están afectando de manera negativa la motivación de los trabajadores y revertir datos que afectan el cumplimiento efectivo de las funciones y tareas en la entidad. La totalidad de los responsables de áreas y los directores de departamento, respondieron de manera afirmativa coincidiendo con los datos resultantes de la gráfica 35, al considerar que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo.



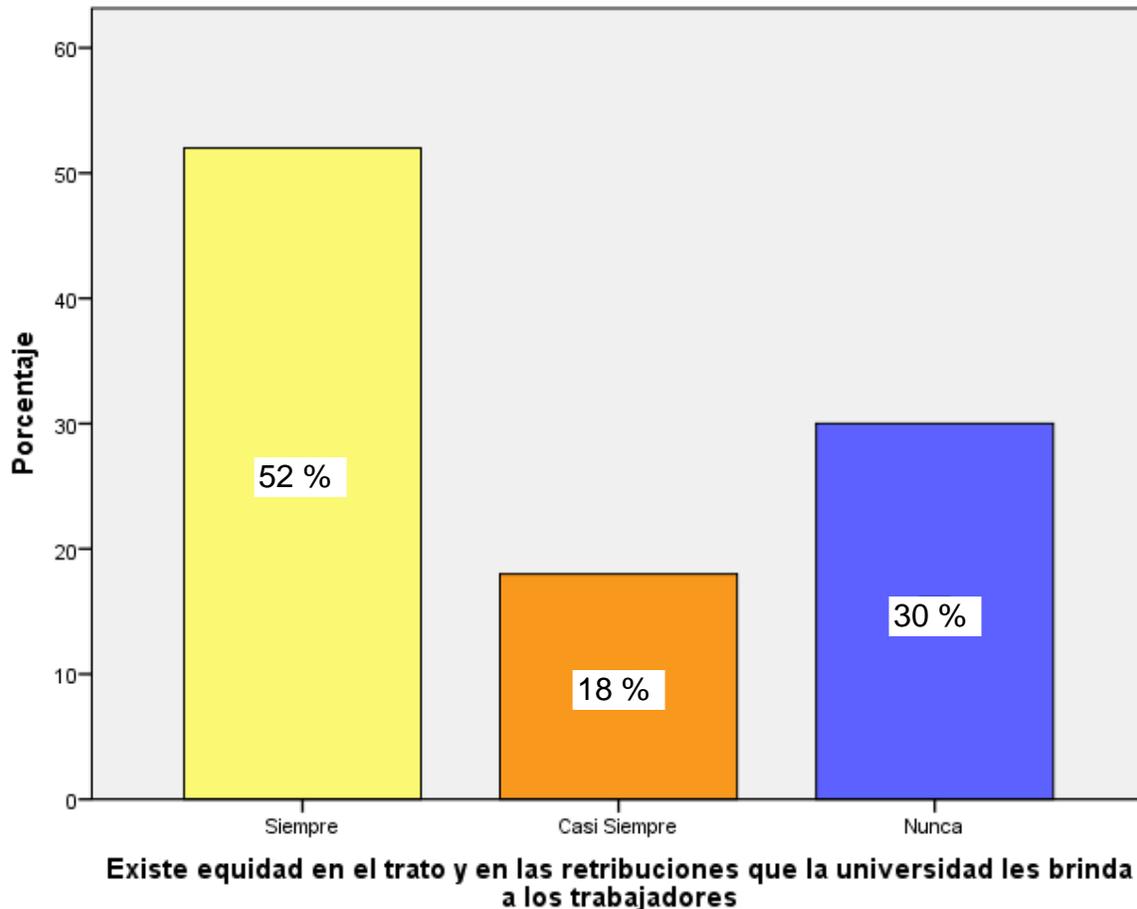
Gráfica No.38. Reciprocidad

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Mauss (1954). Sostenía que el don o reciprocidad es una forma “*arcaica*” de contacto entre los integrantes de una comunidad; es el de “*dar, recibir y devolver*” en la sociedad total (en ello está involucrado: alimento, mujeres, hijos, las propiedades, la magia, la tierra, el trabajo, los servicios, los rangos, pues todo es materia de don y contradon). El cumplimiento de esta práctica evita conflictos, y su no cumplimiento desata guerras. Todo ello está impulsado por el espíritu (*hau*) humano, esta es lo que impulsa a devolver lo recibido, afirma Mauss. (Macelo, 2015.p.58)

De manera positiva se expresaron los trabajadores encuestados al reflejar en el instrumento aplicado que el 68% considera que la Universidad es reciproca en cuanto al trabajo que desarrollan, aunque es requiere especial atención al 32% que a veces o no sienten reciprocidad por parte de la universidad en correspondencia a las tareas realizadas, estos aspectos coinciden con lo expresado por los directores de departamento y responsables de áreas, quienes consideran que algunas veces la universidad es reciproca en cuanto al trabajo que realizan.

Tanto los trabajadores docentes como administración hacían énfasis en que se refieren a las personas que dirigen la institución, porque realmente la UNAN-Managua, tiene políticas, normativas de reconocimiento hacia los funcionarios, lo que realmente se observa es la discreción de su aplicación.



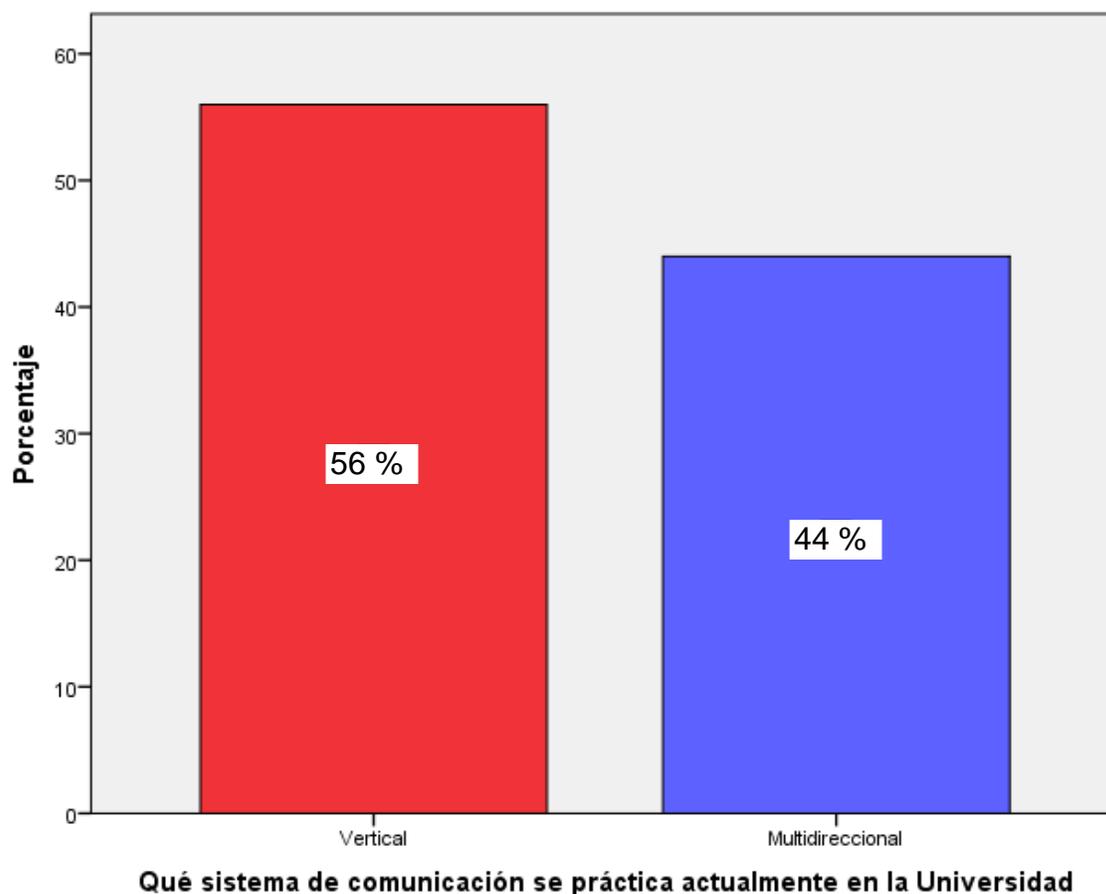
Gráfica No.39 Equidad

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Hosmer y Kiewits (2005) y Kreitner y Kinicki (2010), definen la justicia organizacional como la percepción que tienen los empleados sobre el trato equitativo que reciben en el trabajo; este constructo de justicia organizacional se deriva de la teoría de equidad de Adams (1965) quien propone que los individuos están motivados por ser tratados de manera equitativa en relación con los compañeros de trabajo. (Uribe, 2014.p.21)

Un 52% de los trabajadores encuestados considera que siempre existe equidad en el trato de las retribuciones que la universidad brinda, un 48% compuesto por 18% que refiere que casi siempre se ve reflejada esa reciprocidad, además del 30% que considera que nunca, este porcentaje es de tener presente siendo una cantidad considerable. En la aplicación del instrumentos a los

directores de departamento y responsables de áreas, los datos coinciden con el 18% de la gráfica 36, ya que consideran que casi siempre existe equidad en el trato y en las retribuciones que la universidad les brinda.



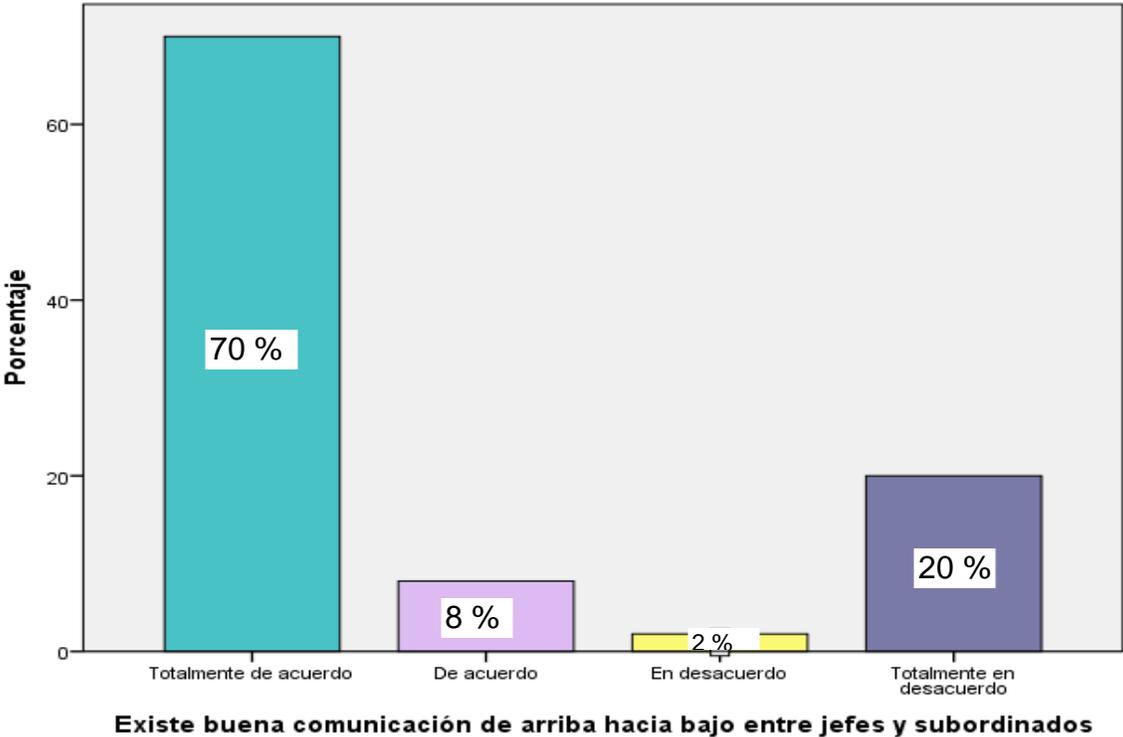
Gráfica No.40 Sistema de comunicación.

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

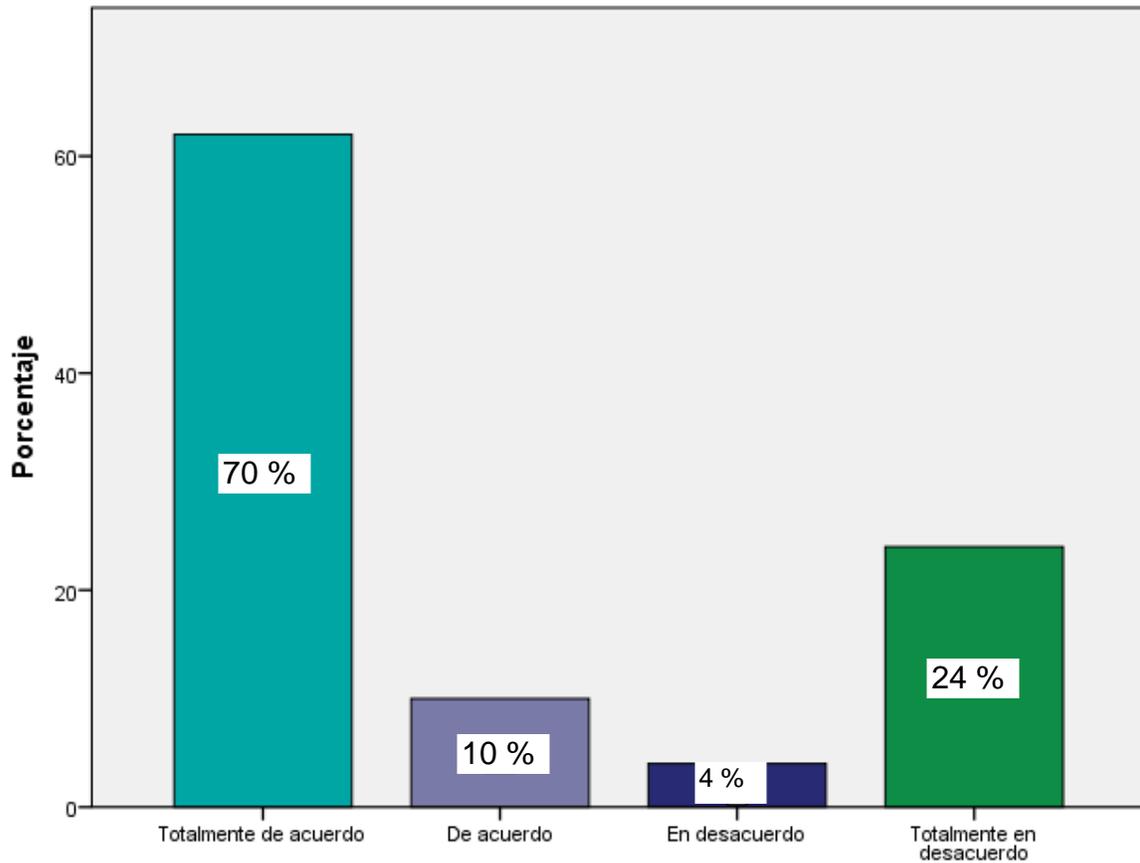
Para Contreras (2012), hoy en día podemos apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar

un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc. (Balarezo, 2014.p.72)

Los datos reflejados en la aplicación de instrumentos consideran que un 44% recibe de manera multidireccional el sistema de información, siendo un aspecto negativo según los trabajadores, debido a que muchas ocasiones se contradicen las fuentes, y por tanto las tareas asignadas se cumplen en correspondencia a las orientaciones. De igual manera y equitativamente los resultados concuerdan con los datos resultantes del instrumento aplicado a los directores de departamento y los responsables de áreas, al coincidir con un 50% que consideran que el sistema de comunicación que se practica en la universidad es vertical.



Gráfica No.41. Comunicación Jefes y subordinados
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores



Existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre subordinados y jefes

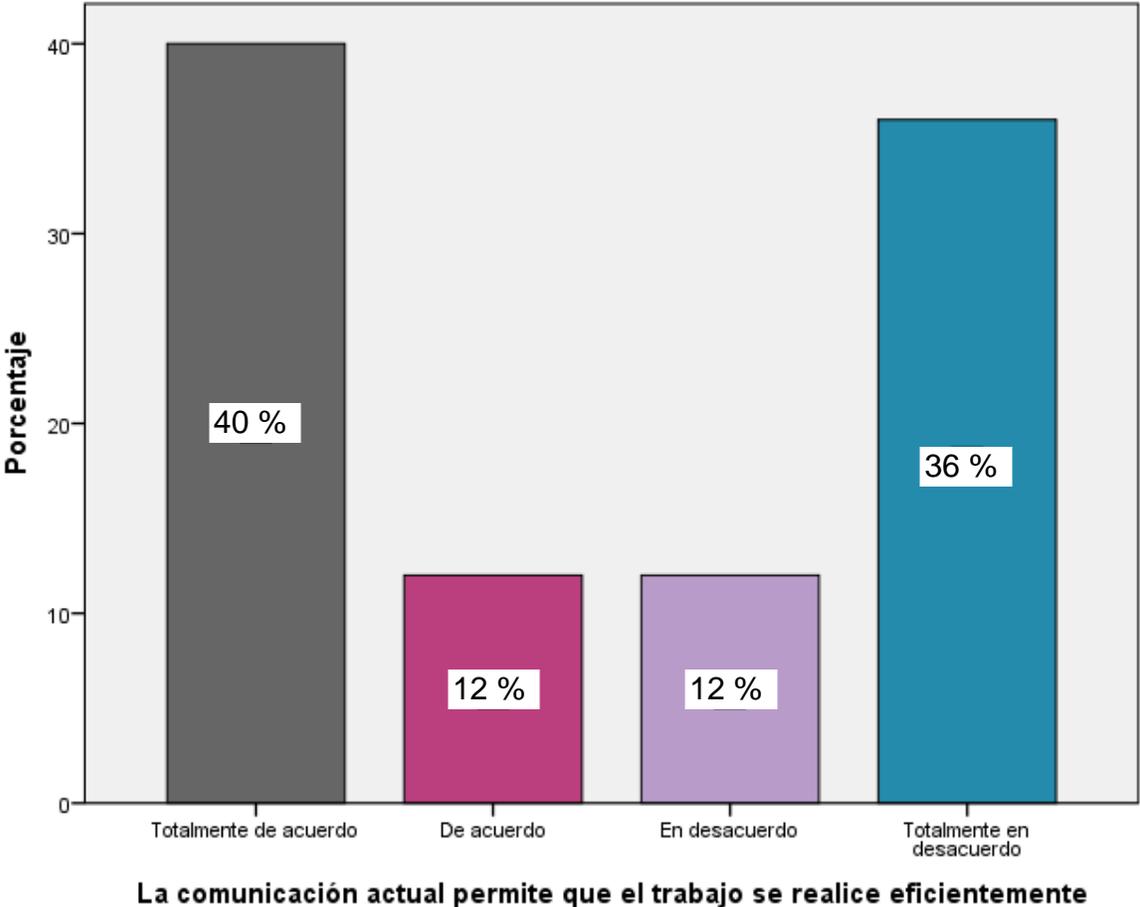
Gráfica No.42 Comunicación Subordinados y jefes.

Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Según autores como Boland (2007), define la comunicación como “ el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean compartidos e intercambiados”.(León, 2013.p.81)

Según los resultados de las gráficas 38 y 39, la comunicación tanto de abajo hacia arriba, como viceversa, los datos son congruentes y similares, lo cual se considera que es funcional, los trabajadores reflejan que en mayor porcentajes están totalmente de acuerdo y de acuerdo que existe esa buena comunicación, pero que la mayoría de ellas se realiza de manera informal, no siguiendo los

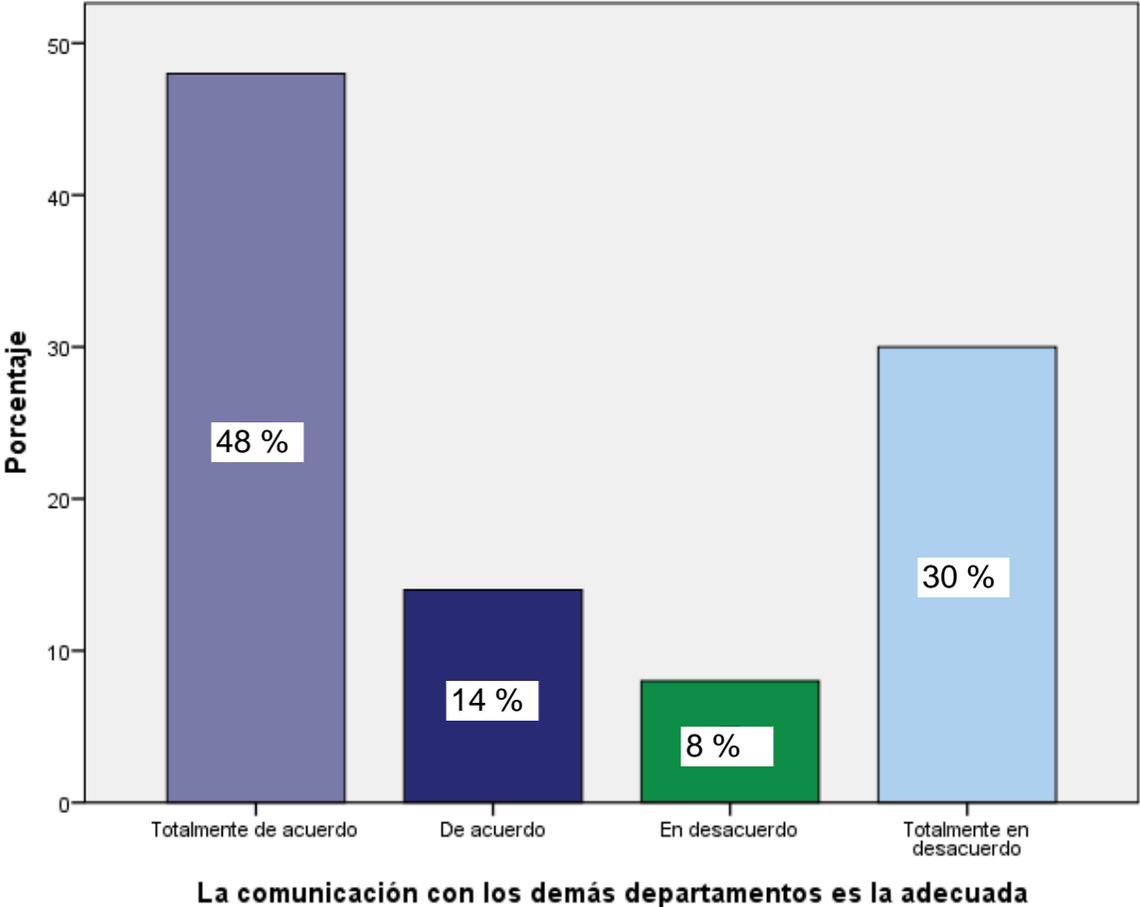
mecanismos formales y oficiales. En lo que corresponde a la comunicación de arriba hacia abajo y viceversa no se coincide, ya que los directores de departamento y los responsables de áreas, consideran que están de acuerdo en que es buena.



Gráfica No.43 Comunicación - trabajo
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Como todo proceso la comunicación debe estar sujeta a elementos mínimos de gestión que garanticen su manejo eficiente en términos de amplitud, contenido, focalización, oportunidad y objetivos. Garrido (2001, p.111) resume estos elementos como sigue: “Investigación, interpretación y análisis, diseño estratégico, dirección y gestión, Integración, evaluación y control”, citado por (Moreno, 2009.p.91)

Un 48% de los trabajadores encuestados consideran que la comunicación que se realiza actualmente no permite que el trabajo se realice eficientemente, esto se corresponde con los resultados de las gráficas anteriores, quienes consideran que si existe una comunicación informal, que no se utilizan los canales adecuados, aunque un 52% considera que la comunicación existente permite que el trabajo se realice eficientemente. Los directores de departamento y los responsables de áreas coinciden con el 48% que consideran que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que la comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente.

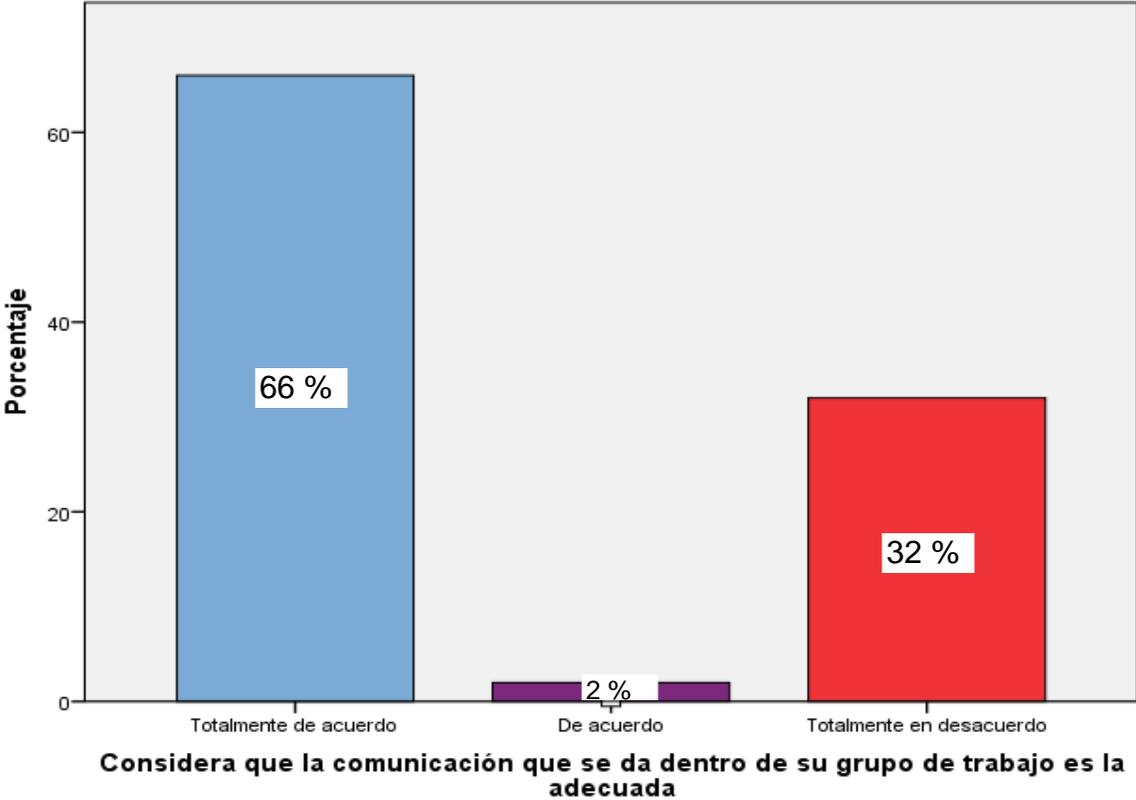


Gráfica No.44 Comunicación con los departamentos
 Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Rojas y Arape (1999), refuerzan este planteamiento, al considerar a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o

saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas; es decir, la comunicación es una fuerza determinante en los procesos empresariales de transformación y no como un instrumento auxiliar para el desarrollo de estrategias y las universidades no escapan a esta realidad. (Rivera, Rojas, Ramírez, 2005.p.67)

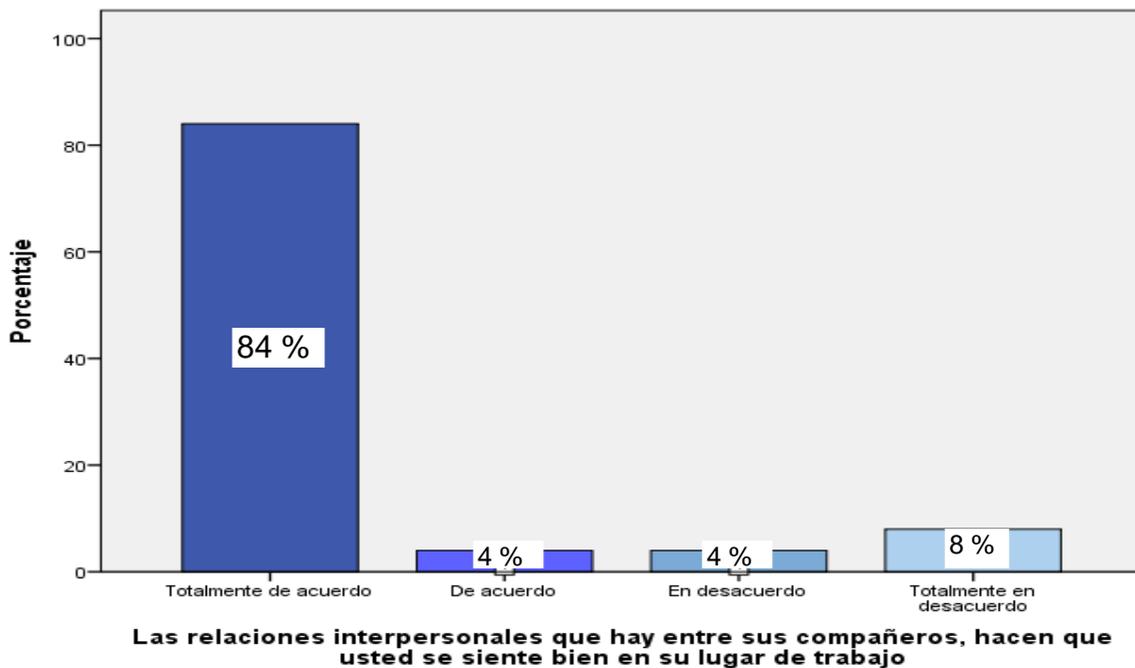
Los instrumentos aplicados arrojan que un 38% de los trabajadores encuestados consideran que la comunicación con los demás departamentos no es la más adecuada, aunque 62% de ellos se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo en que existe una comunicación adecuada entre los demás departamentos. Los datos que resultaron del instrumento aplicado a los responsables de áreas y los directores de departamento, coinciden con el 8% ya que están en desacuerdo, en que la comunicación con los demás departamentos es la adecuada.



Gráfica No.45 Comunicación dentro del grupo de trabajo
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

La Comunicación va más allá de una simple interacción de un mensaje entre un emisor y un receptor; una comunicación “*es un momento constitutivo de la producción cultural, que al hacer circular, competir y colectivizar los sentidos, concepciones y significados, contribuye a transformar los conocimientos, las actitudes y los valores frente a la vida*”. (Rivera, Rojas, Ramírez, 2005.p.68)

Los resultados obtenidos en lo que corresponde a la interrogante, si los trabajadores consideran que la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo es la adecuada, se corresponde con los resultados obtenidos anteriormente en consideración a la comunicación, se obtuvo un 32% que se encuentra totalmente en desacuerdo que dentro del grupo se da una buena comunicación, pero de manera positiva, un 68% considera que es la adecuada. En este sentido la totalidad de los responsables de áreas y los directores de departamento se encuentran en sintonía ya que coinciden con el 66% al estar totalmente de acuerdo en que la comunicación que se da dentro del su grupo de trabajo es la adecuada.



Gráfica No.46 Relaciones interpersonales

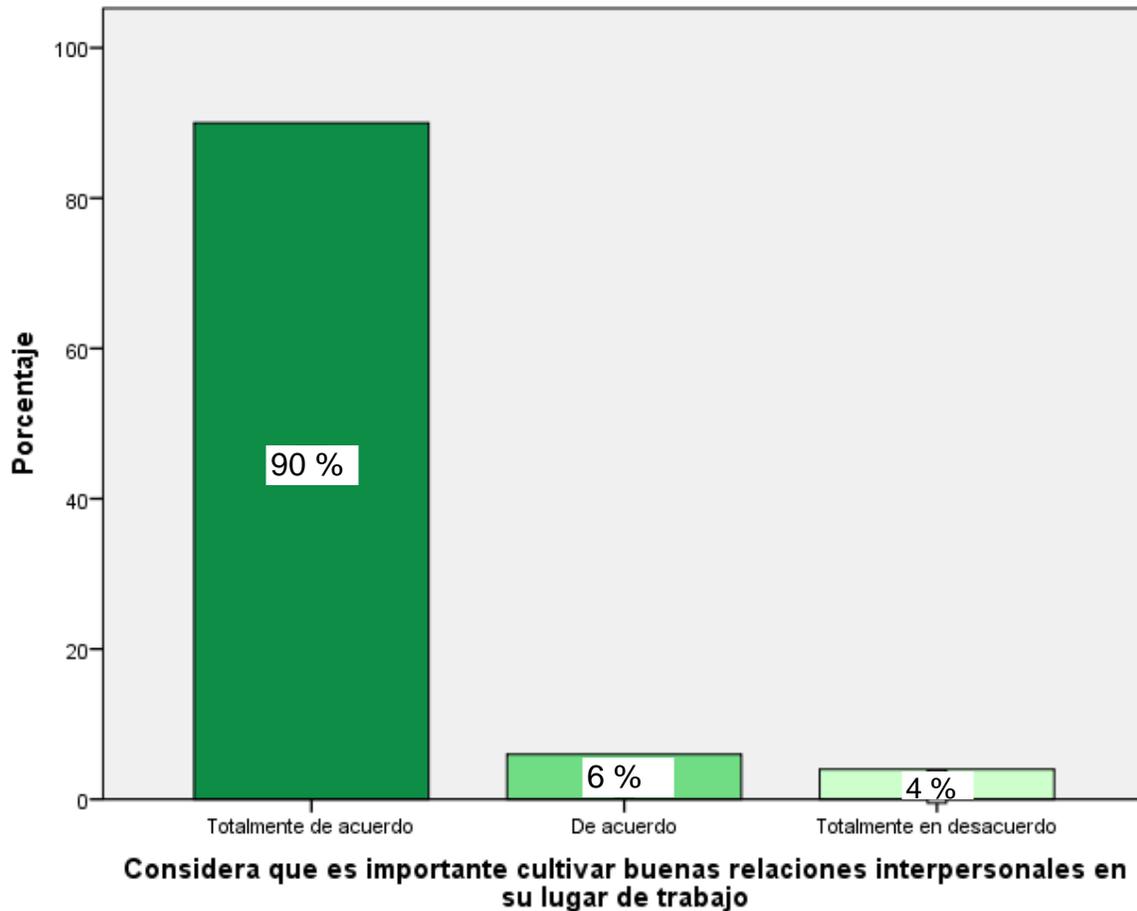
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Se establecen las relaciones interpersonales de diferentes tipos, según el nivel de vinculación. Pueden situarse en un nivel básico con las personas con quienes compartimos, la cola de supermercado, con el dependiente de la zapatería que nos atiende, o en un nivel muy profundo, los hijos, la pareja, los familiares, los amigos íntimos. En un nivel intermedio se encontrarían las relaciones con colegas, los profesores de nuestros hijos, con el director de la coral d la cual formamos parte, entre otros, tal como lo expresa Teixidó (2009) en su libro “la acogida al profesorado de nueva incorporación”. (Beinza, 2012.p.62)

Un 84% de los trabajadores encuestados consideran que se encuentran totalmente de acuerdo en que las relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros, hacen que se sientan bien en su lugar trabajo, un elemento importante para desarrollar las tareas y funciones de manera efectiva, y permitan el logro de objetivos y metas establecidas institucionalmente.

Los datos resultantes de la aplicación del instrumento a los directores de departamento y los responsables de áreas, concuerdan con los de la gráfica 43 al afirmar que están totalmente de acuerdo que las relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros, hacen que usted se siente bien en su lugar de trabajo.

Además consideran que se deben hacer esfuerzos para profundizar estas relaciones, como encuentros, juegos deportivos, revistas culturales, dinámicas que estén fuera del aspecto laboral que contribuyan a profundizar los lazos de hermandad y compañerismos que generan el compartir dentro de la institución.

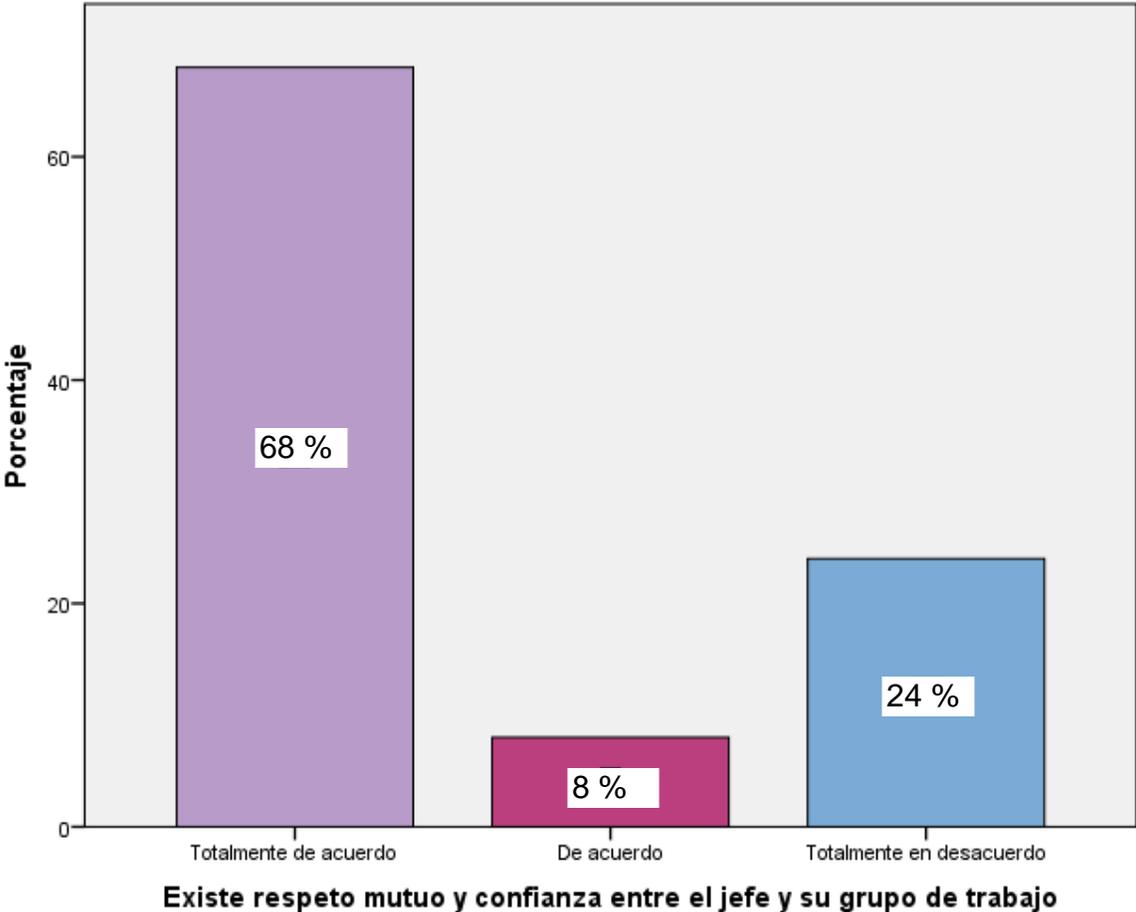


Gráfica No.47 Cultivas buenas relaciones interpersonales
 Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Shostrom (1989) (citado en Rage) concluye que las relaciones interpersonales se pueden dividir en tres grandes categorías: Indiferentes, Agradables. Desagradables. Cada biografía individual contiene en proporciones variables experiencias de estas tres modalidades en el ámbito familiar, laboral, educacional, social, etc. El hecho de comprender las relaciones humanas es un camino para saber por qué uno obra como lo hace y entender mucho sobre actos propios que hasta entonces parecían como ajenos a la persona, también para comprender mejor la conducta de los demás y en si controlar más los propios impulsos.(Ávila & Serna, 2011.p.38)

Los resultados obtenidos, establecen que un 90% se encuentran totalmente de acuerdo en que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en su

lugar de trabajo, si se asocia con el resultado de la gráfica 43, que un 84% de los trabajadores encuestados consideran que se encuentran totalmente de acuerdo en que las relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros, hacen que se sientan bien en su lugar trabajo, la institución posee un aspecto importante, en lo que corresponde a la disposición de los trabajadores en cultivar buenas relaciones, lo cual es positivo para la consecución de objetivos y metas. Los resultados son coincidentes con los obtenidos en el instrumento aplicado a los directores de departamento y los responsables de áreas, la totalidad de ellos consideran que están totalmente de acuerdo en que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo.

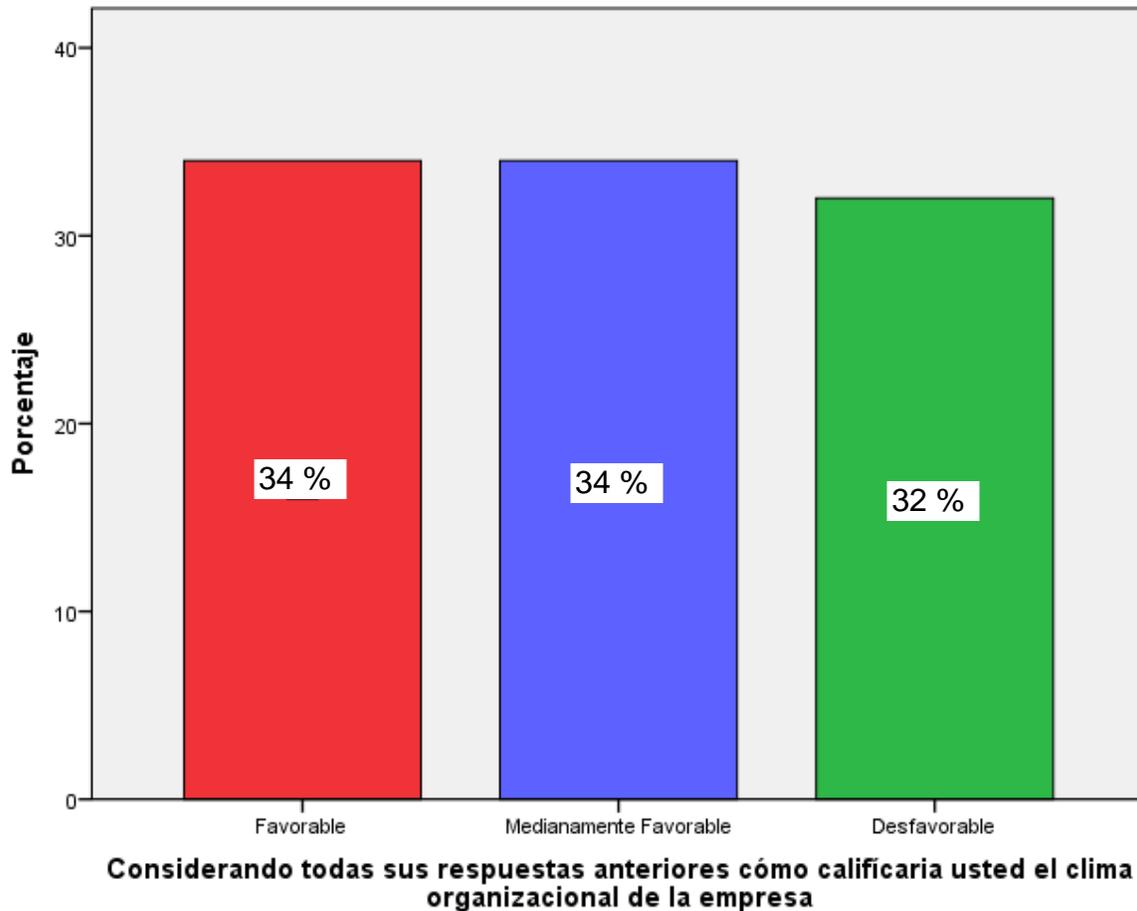


Gráfica No.48 Respeto mutuo y confianza
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Emmanuel Kant afirma que el respeto consiste en aceptar la soberanía de la otra persona. En las relaciones internacionales, un país es soberano cuando puede tomar sus propias decisiones sin la intervención de otro país. Lo mismo se aplica a las relaciones interpersonales. (Adizes, 1994.p.172)

En la aplicación de los instrumentos se determinó que un 74% de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo, llama la atención el 24% que considera lo contrario, sobre todo en una institución como lo es la Facultad, donde se requiere el trabajo entre compañeros, en equipo y sobre todo donde exista el respeto mutuo ente todos. Estos datos son reafirmados con los obtenidos de los directores de departamento y los responsables de áreas que consideran que están totalmente de acuerdo en que existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo.

El 24% que se refiere de manera negativa, corresponde en su mayoría a trabajadores administrativos, quienes establecen que en más de una ocasión han recibido por parte de sus superiores una expresión poco profesional, con tono alterado y muchas veces sin causa alguna, por una mala orientación, o falta de comunicación, en lo que corresponde a los docentes que forman parte de ese 24%, consideran que no existe respeto mutuo, por la fricciones ocasionadas por los procesos internos de elección, celos profesionales, entre otros.



Gráfica No.49 Clasificación del clima organizacional

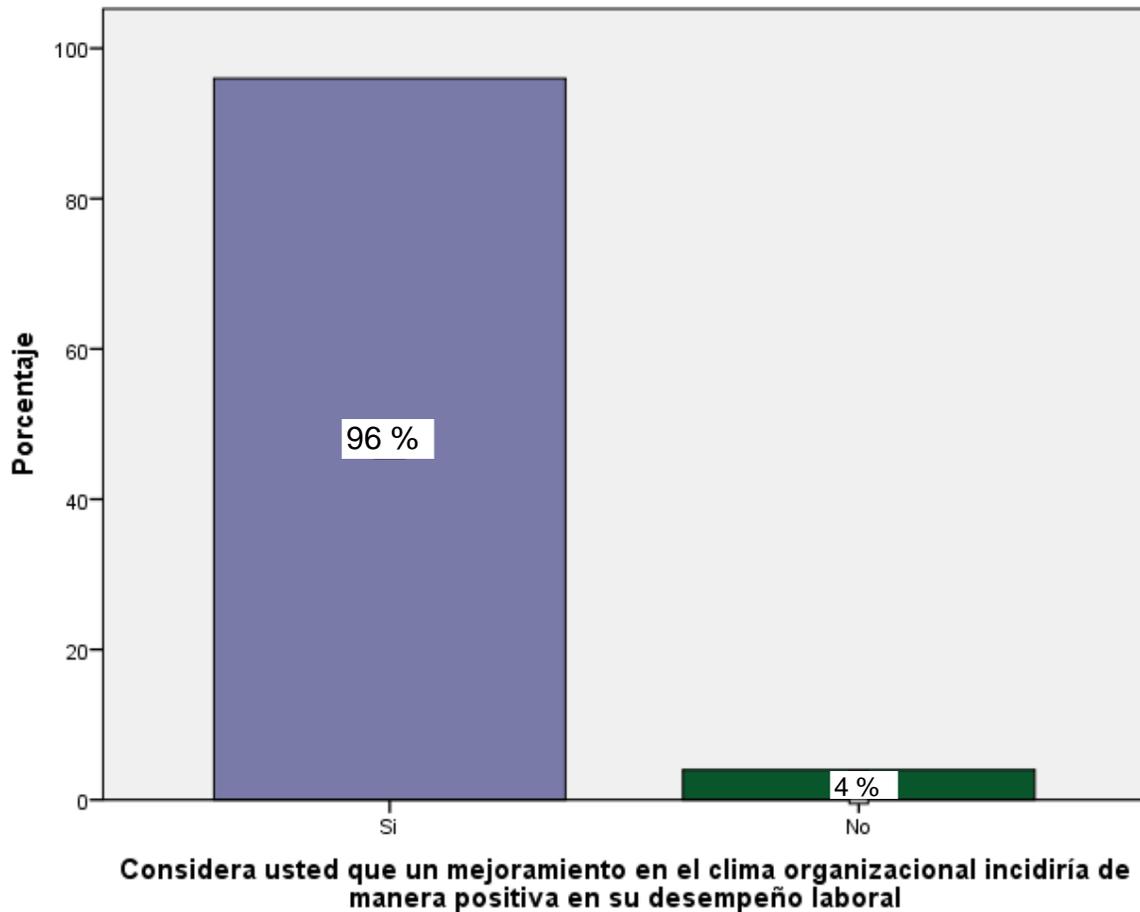
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Anzola, (2003) opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (Pérez & Rivera, 2015.p.57)

Según los resultados obtenidos de la interrogante, de cómo calificarían el clima organizacional de la entidad, los datos se encuentran equitativos en lo corresponde a Favorable con 34%, al igual que Medianamente Favorable 34% y Desfavorable con 32%, pero al unir los desfavorables y medianamente desfavorables sobre pasan el 60%, elemento que se debe tomar en cuenta por parte de la institución ya que sus trabajadores no encuentran favorable el clima

organizacional, aspecto de relevancia para la buena marcha y logro de los objetivos y metas.

Un aspecto de relevancia corresponde a los resultados obtenidos del instrumento a los directores de departamento y los responsables de áreas, como bueno o medio al calificar el desempeño laboral de los trabajadores, es decir que el clima organización incide el desempeño laboral.



Gráfica No.50 Clima organizacional – Desempeño laboral
Fuente: Elaboración con base a encuesta aplicada a los trabajadores

Para Chiavenato (2007), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es

favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Huamani, 2013.p.36)

Con un contundente 96% se expresaron los trabajadores encuestados al responder afirmativamente, sobre que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral, un elemento importante es la disposición del personal al mejoramiento y la necesidad de contribuir al desarrollo institucional. La totalidad de los directores y responsables de áreas coinciden y reafirman los datos obtenidos, ya de igual manera respondieron de manera afirmativa que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral.

Un aspecto importante que destacar corresponde a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos a los jefes de departamento y responsables de áreas, en lo que corresponde a la Visión, Misión y Valores organizacionales, la totalidad de ellos indican un alto grado de conocimiento o identificación con los mismos, lo cual permite una apropiación de lo que la institución espera lograr, hacia donde se dirige, y en base a que valores deben sustentarse todas las acciones que se ejecuten.

XI – Conclusiones

Después de Analizados los resultados se determinaron las siguientes conclusiones:

- 1) El Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo.
- 2) Se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación.
- 3) Los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

XII – Recomendaciones

Las autoridades, jefes, responsables de áreas deben trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, favorable, óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo.

Se debe constituir de manera permanente las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios.

En el quehacer, atención y exigencias a los trabajadores debe prevalecer un sentido de equidad, equilibrado y objetivo, en correspondencia a las funciones y responsabilidades del cargo.

Fortalecer la comunicación permanente, utilizando los canales adecuados, para lograr que la información contribuya a la toma de decisiones de manera acertada.

Institucionalizar el trabajo en equipo, en cada área de la facultad.

Los responsables de área, jefes, autoridades de la facultad, deben ser permisibles a la crítica.

En la facultad se debe incentivar, alentar el talento creativo e innovador, y reconocer el trabajo realizado, tomando en cuenta la capacidad, especialidad, promoción, relevo generacional, para los ascensos institucionales.

Hacer extensivo a otros aspectos, la fortaleza en la apropiación de los trabajadores en las normativas y políticas institucionales.

Elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas.

Elaborar y dar a conocer un plan de capacitación institucional integral.

Cultivar las buenas relaciones interpersonales, propiciando el respeto mutuo, entre compañeros de trabajo.

Las autoridades, responsables de áreas, jefes, y trabajadores de la facultad, deben contribuir al mejoramiento del clima organizacional, en busca de incidir de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores.

XIII - Bibliografía

- Aguilar, H, (2016), *“Trabajo en Equipo y Clima Organizacional”*, Campus Quetzaltenango, Guatemala.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *“Fundamentos de Administración Teoría general y Procesos administrativos”*. México: Pearson Educación.
- Ávila, O, & Serna, J, (2011), *“Importancia e influencia de la relaciones interpersonales en el desempeño docente”*, Universidad Autónoma de Chihuahua, México.
- Adizes, I, 1994, *Ciclos de Vida de la Organización “Cómo y por qué crecen y mueren las Organizaciones y qué hacer al respecto”*, ediciones Diaz de Santos, S.A, Madrid, España.
- Bernal, C (2000). *“Metodología de la investigación para administración y economía”*. Santa Fe de Bogotá, Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Baleroso, B, (2014), *“La Comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”*, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Calva, H. (12 de Mayo de 2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic - Puebla. Cholula, Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla.
- Carrascosa, C, (2012), *“Estudio de la Proactividad medioambiental en las empresas industriales de la comunidad valenciana”*, identificación de patrones de comportamiento, Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Córdoba S, C. *“Metodología de la Investigación”*. Bucaramanga, UIS, Facultad de Estudios a Distancia – FEDI 1995.
- Corbin, J, *“Bases de la Investigación Cualitativa”*: *“Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada”*. Antioquia, Editorial Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería, 2002.
- Contreras, H (2012), RRPP Net Porat. Recuperado el 13 de 05 de 2013, de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>.
- Chiavenato, I. (2002). *“Gestión de talento humano”*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *“Administración de recursos humanos”*, México: McGraw Hill/Inter American a Editores, S.A.

- Dessler, G (1979) Cita a Litwin y Stringer (1992), “Organización y Administración”. Enfoque Situacional. México, Prentice Hall.
- De la Rosa, M, (2010) “*Como afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*”, Universidad Pablo Olavide, Sevilla, España.
- Escudero, R, (2002), “*Consideraciones sobre la participación democrática y los instrumentos para su eficacia*”, universidad javeriana Bogotá.
- Esquiaqui, G, & Escobar, W; (2012), “*Estructura Organizacional y Estrategia Empresarial*”, Universidad Nacional de Granada, Colombia, Bogotá.
- Elanagan, A, & Arancibia, V, (2005), “Un Análisis de la identificación de Alumnos Talentosos”.
- E., Zuljay R. Moncallo P., Nadia M, (2004), “*Remuneración Salarial recibida, beneficios recibidos y aspirados relacionados con la calidad de vida laboral percibida*”. Caracas.
- Fuentes, S, (2012), “*Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad, Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial*”, en la Ciudad de Quetzaltenango.
- Fernández N, (2002), “*El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*”, Universidad de La Rioja, Cuadernos de Gestión Vol. 2.N.º 1.
- Fuentes, S, (2012), “*Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad, Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad Quetzaltenando*”, Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Fraga, L, (2012), “*Técnicas de Organización, la diferencia entre lo urgente y lo importante*”, <http://www.tecnicasdeorganizacion.com/2012/02/urgente-importante/>.
- García Córdoba, F y Flores Santillán, J (1999) “*Elementos y Manifestaciones de la Cultura Organizacional*”. En administrate Hoy 67 15 – 23 (recuperado de Internet).
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). “*Comportamiento Organizacional Gestión de Personas y Organizaciones*”. Cengage Learning.
- Gibson J, (1992) “*Organizaciones*”. México Mc Graw Hill Hernández S, Roberto. Metodología de la Investigación. México, Mc Graw Hill, 1998.
- Gómez, C, & Mendoza, L, (2013), “*Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACDMED, S.A*”, Universidad de Cartagena, Cartagena.

- Huamani, N, (2015), “*El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes del área de transporte del metro de lima, línea*”, Universidad Nacional de Tecnología, Lima.
- Ironson, (1992); González, O, bardera y peiro, (2003), S, Sánchez (2008) “*Evaluación de los factores de riesgo psicosocial del trabajo en el sector hortofrutícola; “FAPSIHOS”*”, universidad de Murcia, España.
- Jiménez, B. Dossier, “*Investigación Cualitativa y Salud*”, recuperado de <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3investigacion.html>.
- Lagomarsino, R. (2000). “*Su compromiso organizacional*”. Uruguay: Revista de antiguos alumnos del IEEM (15).
- León, J, (2013), “*Aportes de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*”, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Leovent, L, (2011), “*Estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda del Área Metropolitana de Monterrey*”, (Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Arquitectura, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza N. L. México, Octubre. 2011, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza N. L. México.
- Monje, C. A. (2011). “*Técnicas cualitativas*”. Obtenido de Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>.
- Malhotra, N (1992). “*Investigación de mercados*”. *Un enfoque práctico*. México, Prentice Hall. Recuperado de Internet, mayo 7 de 2004.
- Marcelo, R, “*La reciprocidad como expresión socio-cultural en épocas de expansión del capitalismo actual*”: caso del caserío de Malvado (comunidad campesina de Pararin- Recuay), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Moreno, L, (2009), “*Comunicación Efectiva para el logro de una visión compartida*”, Culcyt/Comunicación.
- Mintzberg H, (1988) “*Estructuras Organizativas*”, publicaciones vértices, 1998.
- Medina, F, (2014), “*Diseño del Plan de Capacitación en base al modelo de retorno de inversión ROI para la planta central del ministerio de defensa nacional*”, Universidad Católica de Ecuador, Quito.

- Navarro , R., & García Santillan, A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* . Mexico.
- Newstrom, J. W. (2011). “*Comportamiento humano en el trabajo*”. México: McGraw Hill/Inter American a Editores, S.A.
- Pérez, N, & Lito, P, (2015 “*Clima Organizacional y Satisfacción laboral en los trabajadores el instituto de investigaciones de la Amazonia Peruana*”, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Quito.
- Pérez, L, Soler, S, & Diaz, L, (2009), “*Ambiente laboral en los policlínicos universitarios*”, Escuela Nacional Pública, Ciudad de la Habana.
- Ramírez, K, (2014), “*Sistema de Reconocimiento para alcanzar los objetivos claves de la Empresa*”, Universidad Tecnológica de Querétaro, Santiago.
- Rivas, J, (2005), “*Los incentivos laborales y el desempeño del personal de la call center de Grupos financieros*”, Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Rivera, A, (2007), “*Regulación de la remuneraciones en el régimen común del sector privado en la legislación Peruana*”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Bedodo, V, & Giglio, C, (2006), *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*, Universidad de Chile, Santiago.
- Rivera, A, Rojas, L, & Álvarez, F, (2005), “*La comunicación como herramienta de gestión Organizacional*”, Universidad de Zulia Venezuela, Revista NEGOTIUM, Ciencias Gerenciales.
- Roldán, M, (2007), “*Análisis Jurídico sobre la Creación del Reglamento de Buenas Costumbres, Ornato y Medio Ambiente, para el municipio de Santa Catarina Pínula*”, Guatemala.
- Robbins SP. (1999), “*Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*”. 7ma ed. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana, San Diego State University.
- Robbins P. (1994) “*Administración teoría y práctica*”. Cuarta Edición, México, Prentice Hall.
- Robbins S. (1999). “*Comportamiento Organizacional*”. México, Prentice Hall. Strauss, A.
- Robbins, S. P. (2009). “*Comportamiento Organizacional*”, México: Pearson Educación.
- Sum, M, (2015), “*Motivación y Desempeño Laboral, estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 Quetzaltenango*”, Universidad Rafael Landivar, Guatemala.

- Toro, L, (2015), "*Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales*", Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Topa, G, & Morales J, (2007), "*Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados*", Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.
- Uribe Prado, JP. "*Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud, y factores Psicosociales*". Ira. ed. El manual moderno, México D.F. 2014, 228 págs.
- Valencia, B, (2012), "*Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organización en la escuela básica nacional*" "*Creación Chaguaramos II*", Universidad Carabobo, Venezuela.
- Valverde, A. Valverde. S (2001) "*La cultura y el clima organizacional como factores Relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*". Abril-agosto 2001. Rescatado de Internet el 5 de mayo de 2004 en Diagnóstico de Clima Organizacional 30
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/Human/Alvarez_V_S/indice_Alvarez_Valverde.htm.
- Vásquez, I (1996). Empresa y Grupo, "*Fundamentos de la conducta humana en la Organización, Aspectos grupales*". Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A. www.paisrural.org/molino/5/culturayclima/htm, Recuperado de Internet, Mayo 7 de 2004.

XIV – Anexos

ANEXO I
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA



ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES

Estimado encuestado, soy estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial de la UNAN-FAREM- MATAGALPA, La presente encuesta se realiza con el objetivo de recopilar información que contribuya a la investigación sobre “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, agradeciendo su valiosa colaboración en la presente investigación.

Datos del encuestado

Cargo: _____

Área: _____

Tiempo de laboral en la institución: _____

1- ¿Cómo Calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la institución?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

2-¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo? Es decir que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones institucionales?

Si No

3-¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

Totalmente en desacuerdo _____

De acuerdo _____

Indeciso _____

En desacuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

4-¿Considera que su jefe es participativo?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

5-¿Tiene usted comunicación fluida con su jefe?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

6-¿Considera Ud. que existe trabajo en equipo en la institución?

Si No

7-¿Siente la confianza de decirle a su jefe los aspectos en que está en desacuerdo con él?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

8-¿Considera que tiene un jefe justo?

Si No

9-¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

10-¿Su jefe escucha sus opiniones y le hace partícipe de las decisiones?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

11-¿Cuál de los siguientes elementos considera Ud. que refleja el clima organizacional en la institución? (Puede marcar varias opciones)

Excitación y orgullo__ Euforia y entusiasmo __Optimismo__ Calor y reciprocidad

____ Frialdad y distanciamiento ____ Pesimismo ____ Rebeldía y agresividad____

Depresión y desconfianza _____

12-¿Cuáles objetivos como trabajador considera usted perseguir dentro de la universidad?

Reconocimiento Económico_____

Aprendizaje Técnico_____

Reconocimiento de logros _____

Todas las anteriores _____

13-¿Qué tipo de estrategias usted como trabajador utiliza en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales? (Puede marcar una o varias opciones)

Reciprocidad con la universidad_____

Compromiso organizacional _____

Participación dentro de la organización _____

14-¿En la universidad se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador?

Siempre Casi siempre Algunas Veces Nunca

15-¿Considera Usted que las compensaciones y ascensos que se otorgan en la institución están basados en el nivel de productividad?

Siempre Casi siempre Algunas Veces Nunca

16-¿Conoce las normativas, políticas y reglamentos de la Universidad?

Si No

17-¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde con sus responsabilidades?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

18-¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde a sus expectativas?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

19-¿El cargo que ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

20-¿Qué otro factor aparte de la remuneración considera usted que lo motivaría a obtener un buen desempeño?

_____, _____,

21-¿Qué clase de incentivos le gustaría recibir al cumplir con una buena labor?
(marcar una o varias opciones)

Económicos _____

Elogios _____

Reconocimientos _____

Empleados del Mes _____

22-¿En qué grado cree usted que ejecuta sus actividades en cuanto al tiempo solicitado por su supervisor?

Excelente _____

Muy Bien _____

Bien _____

Suficiente _____

Deficiente _____

23-¿En qué nivel cree que sus tareas están relacionadas con el cargo que posee?

Excelente _____

Muy Bien _____

Bien _____

Suficiente _____

Deficiente _____

24-¿Qué grado de proactividad cree que posee?

Excelente _____

Muy Bien _____

Bien _____

Suficiente _____

Deficiente _____

25-De los siguientes enunciados, ¿Con cuál se identifica usted? (Marque con una X).

- A) Estoy bastante ocupado. Pero si consigues hacer tu trabajo, te puedo ayudar.
- B) No, H/M, No puedo. Tengo mucho trabajo y no me dará tiempo de ayudarte.
- C) Olvídale. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como un esclavo. Eres un desconsiderado.

26-¿En el momento de tomar una decisión laboral, lo hace en grupo o la toma individualmente?

Grupo _____ Individual _____

27-Indique ¿En qué nivel se encuentra su facilidad para relacionarse socialmente en el trabajo?

Excelente _____ Muy Bien _____ Bien _____ Suficiente _____ Deficiente _____

28-¿En qué nivel considera que se encuentra en cuanto a la productividad laboral? (En una escala donde (1) indica menor grado de conocimiento o identificación y (5) el mayor grado de conocimiento o identificación)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

29-¿El ambiente laboral estimula su productividad?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

30-¿Conoce usted de algún plan de capacitación institucional?

Si No

31-¿Ha recibido capacitación para el desarrollo específico de sus funciones?

Si No A veces

32-¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

33-¿Se siente identificado con el ambiente del trabajo? (En una escala donde (1) indica menor grado de conocimiento o identificación y (5) el mayor grado de conocimiento o identificación)

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

34-¿Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

35-¿En qué nivel cree usted que se refleja su desempeño laboral?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

36-¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde a sus funciones? (En una escala donde (1) indica menor grado de conocimiento o identificación y (5) el mayor grado de conocimiento o identificación)

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

37-¿Usted se considera?

Altamente motivado ____ Medianamente ____ Desmotivado ____

38-¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?

Si No

39-¿Siente que la Universidad es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?

Si No A veces

40-¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la universidad les brinda a los trabajadores?

Siempre ____ Casi Siempre ____ Nunca ____

41-¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la Universidad?

Vertical _____ Multidireccional _____

42-¿Existe buena comunicación de arriba hacia abajo entre jefes y subordinados?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

43-¿Existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre subordinados y jefes?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

44-¿La comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

45-¿La comunicación con los demás departamentos es la adecuada?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

46-¿Considera que la comunicación que se da adentro de su grupo de trabajo es la adecuada?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

47-¿Las relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros, hacen que usted se siente bien en su lugar de trabajo?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

48-¿Considera que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

49-¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

50-¿Considerando todas sus respuestas anteriores cómo calificaría usted el clima organizacional de la empresa?

Favorable_____ Medianamente Favorable_____ Desfavorable_____

51-¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual?

Si No

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA**



ENCUESTA DIRIGIDA

JEFES DE DEPARTAMENTO Y RESPONSABLES DE ÁREAS

Estimado encuestado, soy estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial de la UNAN-FAREM- MATAGALPA, La presente encuesta se realiza con el objetivo de recopilar información que contribuya a la investigación sobre “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, agradeciendo su valiosa colaboración en la presente investigación.

Datos del encuestado

Cargo: _____

Área: _____

Tiempo de laboral en la institución: _____

(En una escala donde (1) indica menor grado de conocimiento o identificación y (5) el mayor grado de conocimiento o identificación)

1-¿Conoce ud. la Visión organizacional de la Universidad?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

2-¿Se siente identificado con la Visión organizacional de la Universidad?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

3-¿Conoce ud. la Misión organizacional de la Universidad?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

4-¿Se siente identificado con la Misión organizacional de la Universidad?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

5-¿Conoce ud. los Objetivos organizacionales de la Universidad?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

6-¿Se siente identificado con los Objetivos organizacional de la Universidad?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

7-¿Conoce ud. los Valores organizacionales de la Universidad?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

8-¿Se siente identificado con los Valores organizacionales de la Universidad?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

9-¿Cuáles objetivos observa o considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la universidad?

Reconocimiento Económico ____ Aprendizaje Técnico ____ Reconocimiento de logros ____ Todas las anteriores ____

10-¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

Reciprocidad con la universidad ____

Compromiso organizacional ____

Participación dentro de la organización ____

11-¿Los trabajadores son recíprocos con la universidad, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?

Siempre ____ Casi siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____

12-¿Considera que los trabajadores están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?

Si No

13¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

Todos Su mayoría Su minoría

14¿Cuándo hay un reto para la universidad todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

Todos Su mayoría Su minoría

15¿Cómo calificaría el espíritu de equipo en la universidad?

Muy bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

16¿Los trabajadores comunican su ingenio y creatividad a sus superiores?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

17¿Observa en los trabajadores oposición a los cambios?

Su mayoría Su minoría

18¿En la universidad se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador?

Siempre Casi siempre Algunas Veces Nunca

19¿Considera Usted que las compensaciones y ascensos que se otorgan en la institución están basados en el nivel de productividad?

Siempre Casi siempre Algunas Veces Nunca

20¿Conoce las normativas, políticas y reglamentos de la Universidad?

Si No

21-¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde a sus funciones?
(En una escala donde (1) indica menor grado de conocimiento o identificación y (5)
el mayor grado de conocimiento o identificación)

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

37-¿Usted se considera?

Altamente motivado ____ Medianamente ____ Desmotivado ____

22-¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para
desempeñar un buen trabajo?

Si No

23-¿Siente que la Universidad es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?

Si A veces No

24-¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la universidad les brinda
a los trabajadores?

Siempre ____ Casi Siempre ____ Nunca ____

25-¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la Universidad?

Vertical ____ Multidireccional ____

26-¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?

Totalmente en desacuerdo ____

En desacuerdo ____

Indeciso ____

De acuerdo ____

Totalmente de acuerdo ____

27-¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

Totalmente en desacuerdo ____

En desacuerdo ____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

28-¿La comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

29-¿La comunicación con los demás departamentos es la adecuada?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

30-¿Considera que la comunicación que se da adentro de su grupo de trabajo es la adecuada?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

31-¿Las relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros, hacen que usted se siente bien en su lugar de trabajo?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

32-¿Considera que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

33-¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Indeciso _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

34¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?

Excelente – Alto Bueno-Medio Malo-Bajo

35¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores?

Si No

**REVISIÓN DOCUMENTAL
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA
UNAN – FAREM**



“MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL”

Se realizará investigación, con el objetivo de: recopilar información que contribuya a la investigación sobre “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, en el periodo 2016, la información que nos brinde será utilizada de forma confidencial y de uso exclusivo de la entidad.

Datos Generales:

Nombres y Apellidos: _____

Fecha de Aplicación: _____

I. Formatos existentes: NORMATIVAS, CONVENIOS COLECTIVOS, CÓDIGO DE ÉTICA, ESTATUTOS, PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL, PROYECTO INSTITUCIONAL

No	Documentos	Existen y se aplican las Normativas, Convenios Colectivos, Código de Ética, Estatutos, Plan Estratégico Institucional, Proyecto Institucional		
		Si	No	Observación
1	Normativas			
2	Convenios Colectivos			
3	Estatutos			
4	Plan Estratégico Institucional			
5	Proyecto Institucional			

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA**



ENTREVISTA DIRIGIDA

AUTORIDADES FACULTATIVAS

Estimado entrevistado, soy estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial de la UNAN-FAREM- MATAGALPA, La presente encuesta se realiza con el objetivo de recopilar información que contribuya a la investigación sobre “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, agradeciendo su valiosa colaboración en la presente investigación.

Datos del entrevistado

Cargo: _____

Área: _____

Tiempo de laboral en la institución: _____

1-¿Cómo Calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la institución?

2-¿Cree que es posible la implementación de un liderazgo participativo? Es decir que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones institucionales?

3-¿Considera Ud. que existe trabajo en equipo en la institución?

4-¿Siente la confianza de decirles a sus subordinados los aspectos en que está en desacuerdo con ellos?

5-¿Considera que sus subalternos creen que usted es un jefe justo? ¿Por qué?

6-¿Cómo jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?

7-¿Escucha las opiniones de sus subordinados y le hace partícipe de las decisiones?

8-¿Conoce ud. la Visión organizacional de la Universidad?

9-¿Se siente identificado con la Visión organizacional de la Universidad?

10-¿Conoce ud. la Misión organizacional de la Universidad?

11-¿Se siente identificado con la Misión organizacional de la Universidad?

12-¿Conoce ud. los Objetivos organizacionales de la Universidad?

13-¿Se siente identificado con los Objetivos organizacional de la Universidad?

14-¿Conoce ud. los Valores organizacionales de la Universidad?

15-¿Se siente identificado con los Valores organizacionales de la Universidad?

16-¿Cuál de los siguientes elementos considera Ud. que refleja el clima organizacional en la institución y por qué?

Excitación y orgullo__ Euforia y entusiasmo __Optimismo__ Calor y reciprocidad
____ Frialdad y distanciamiento ____ Pesimismo ____ Rebeldía y agresividad____
Depresión y desconfianza _____

17-¿Cuáles objetivos observa o considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la universidad?

18-¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

19-¿Los trabajadores son recíprocos con la universidad, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?

20-¿Considera que los trabajadores están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?

21-¿Cómo valora usted el compromiso organizacional de los trabajadores?

22-¿Cuándo hay un reto para la universidad todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

23-¿Cómo calificaría el espíritu de equipo en la universidad?

24-¿Hubieron algunas propuestas creativas y/o innovadoras de los trabajadores en el último año? Ejemplifique

25-¿Observa en los trabajadores oposición a los cambios?

26-¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la Universidad?

27-¿Existe buena comunicación de arriba hacia abajo entre jefes y subordinados?

28-¿Considerando todas sus respuestas anteriores cómo calificaría usted el clima organizacional de la empresa por qué?

Favorable ____ Medianamente Favorable ____ Desfavorable ____

29-¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?

30-¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores?

ANEXO II – PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA



PLAN DE ACCIÓN

Autor:

Lic. Alex Javier Zans Castellón

Introducción

El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. La finalidad del plan de acción, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para consecución de los objetivos planteados.

Los planes de acción son muy útiles a la hora de coordinar y comprometer a un conjunto de personas, a involucrarse y trabajar juntas con la finalidad de conseguir determinadas metas.

Como tal, el plan de acción es adaptable a las más diversas áreas de gestión, de proyectos, educativa, comunitaria, empresarial, organizacional, administrativa, comercial, de mercadeo o marketing.

En la propuesta de plan de acción para la FAREM-Matagalpa, se retoman aquellas dificultades que resultaron de la investigación y que requieren de una programación, planificación para solución a cada una de ellas.

Para ello se estableció en primer lugar el POR QUÉ es decir definir en primer lugar el factor crítico, tomando las variables de estudio, Clima Organizacional y Desempeño Laboral, el QUÉ estableciendo las metas y objetivos que se deben perseguir para el mejoramiento del Clima Organizacional y Desempeño Laboral, posteriormente el CÓMO, aquí se describen las tareas, los mecanismos de seguimiento, los posibles problemas que se pueden presentar y las soluciones a los mismos, QUIÉN en este acápite se detallan los responsables de las tareas asignadas, finalizando con el CUÁNDO, puntualizando los tiempos, fechas de inicio y culminación de la programación establecida.

Plan de Acción

