

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**Análisis del clima laboral en la División de Recursos Humanos de la
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua - UNAN-Managua,
correspondiente al período 2021-2022**

AUTORA:

Lic. Martha Fabiola Carranza Ugarte

TUTORA:

Dra. Marta Isabel Sánchez

Managua, mayo 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**Análisis del clima laboral en la División de Recursos Humanos de la
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua - UNAN-Managua,
correspondiente al período 2021-2022**

AUTORA:

Lic. Martha Fabiola Carranza Ugarte

TUTORA:

Dra. Marta Isabel Sánchez

Managua, mayo 2023

ÍNDICE

i.	Dedicatoria.....	i
ii.	Agradecimiento.....	ii
iii.	Carta Aval.....	iii
iv.	Resumen.....	iv
I.	INTRODUCCIÓN.....	1
	1.1 Antecedentes.....	3
	1.1.1 Antecedentes Teóricos:.....	3
	1.1.2 Antecedentes de Campo Nacional.....	4
	1.1.3 Antecedentes de Campo Internacional.....	5
	1.2 Justificación.....	7
	1.3 Planteamiento del problema.....	8
	1.4 Formulación del problema.....	10
II.	OBJETIVOS.....	11
	2.1 Objetivo General.....	11
	2.2 Objetivos Específicos.....	11
III.	MARCO TEÓRICO.....	12
	3.1 Generalidades de la educación superior.....	12
	3.2 Importancia de la educación superior.....	12
	3.3. Educación estatal y subvención.....	13
	3.4 Cultura organizacional.....	14

3.4.1	Comportamiento organizacional.....	16
3.5	Estructura organizacional.....	16
3.5.1	Generalidades de las organizaciones.....	16
3.5.2	Clasificación de las organizaciones.....	17
3.6	Características personales.....	18
3.7	Definición de Clima Organizacional.....	19
3.8	Importancia del clima organizacional.....	19
3.9	Características del clima organizacional.....	20
3.10	Funciones del clima organizacional.....	21
3.11	Factores del clima organizacional.....	22
3.11.1	Liderazgo.....	22
3.11.2	Estilos de liderazgo.....	23
3.11.3	Motivación.....	24
3.11.4	Trabajo en equipo.....	24
3.11.5	Relaciones interpersonales.....	25
3.11.6	Remuneración justa.....	26
3.11.7	Comunicación.....	28
3.12	Tipos de clima laboral.....	33
3.12.1	Sistema autoritario coercitivo.....	33

	3.12.2	Sistema autoritario benevolente	35
	3.12.3	Sistema consultivo	36
	3.12.4	Sistema participativo.....	37
	3.13	Integración de personal	38
	3.14	Comunicación efectiva	39
IV.		PREGUNTAS DIRECTRICES	43
V.		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	44
VI.		DISEÑO METODOLÓGICO	47
	6.1	Tipo de la investigación.....	47
	6.2	Enfoque de la investigación	47
	6.3	Población	48
	6.4	Muestra	48
	6.5	Métodos para la recolección y análisis de datos	48
	6.5.1	Procesamiento de la información.....	49
	6.5.2	Instrumentos de recolección de información.....	49
	6.5.3	Entrevista.....	49
	6.5.4	Encuesta.....	49
	6.5.5	Observación Directa.	50
VII.		ANÁLISIS DE RESULTADOS	51
	7.1	Características de la cultura organizacional que se desarrolla en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua	51

7.1.1 Descripción funcional de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua	51
7.1.2 Descripción del clima organizacional en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua	52
7.1.3 Clasificación de Sexo de los recursos humanos encuestados	52
7.1.4 Antigüedad del personal encuestado.....	53
7.1.5 Nivel académico del personal encuestado.....	54
7.1.6 Satisfacción con las funciones del personal	55
7.1.7 Oportunidades de desarrollo profesional	56
7.2 Factores que inciden en el Clima Organizacional en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua	57
7.2.1 Nivel de motivación del personal	57
7.2.2 Liderazgo	61
7.2.3 Condiciones laborales.....	63
7.2.4 Trabajo en equipo	64
7.2.5 Relaciones interpersonales.....	68
7.2.6 Remuneración.....	71
7.2.7 Comunicación	72
7.3 Acciones para mejorar el clima laboral de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua	78

	7.3.1	Importancia de la implementación de acciones para mejorar el clima laboral	78
	7.3.2	Responsables de su ejecución	78
	7.3.3	Propuestas de acciones de mejora del clima laboral	78
VIII.		CONCLUSIONES	83
IX.		RECOMENDACIONES.....	84
X.		BIBLIOGRAFÍA.....	85
XI.		ANEXOS.....	88

i. DEDICATORIA

Primeramente, le dedico esta tesis a mi Dios, mi creador y amoroso Padre Celestial que me ha dado la sabiduría e inteligencia para culminar una meta más.

A mi esposo Jairo Rivas Montano, por ser muy comprensivo y estar siempre a mi lado, cada domingo se levantaba junto conmigo para llevarme a clases, siempre fue mi motivación.

A mi bebé hermoso Jairo Emanuel quien es mi motivación e inspiración mayor para alcanzar este objetivo personal.

A mi bella madre Teresita Chávez Amaya, quien siempre me lleva en sus oraciones, enseñarme a ser una mujer guerrera y aprender a salir adelante a pesar de los obstáculos.

A mi hermana Zulema Carranza Chávez, por siempre ser de apoyo para mí, por motivarme a estudiar y salir adelante cada día.

También quiero dedicar este trabajo investigativo a muchísimas personas que siempre estuvieron apoyándome y motivándome, no menciono nombres porque son muchos.

En fin, a todos los que de alguna manera me apoyaron con este gran logro.

Martha Fabiola Carranza Ugarte

ii. AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi Dios por darme la fuerza, la salud, sabiduría, inteligencia y por poner a las personas idóneas en mi camino para continuar con mis estudios y llegar a culminarlos.

En especial a mi familia, por nunca dejarme sola y ayudarme a cumplir mis sueños de estudiar y salir adelante.

Quiero agradecer con todo mi corazón a mi esposo Jairo Rivas Montano, por ser un hombre comprensivo, por estar siempre a mi lado, ayudarme, motivarme, por estar siempre conmigo en las buenas y no tan buenas.

A mi tutora, Dra. Marta Isabel Sánchez, quien además de ser mi tutora es como una madre para mí, por su apoyo incondicional y transmitir esos conocimientos que solo ella puede tener.

A mi jefa MSc. Sandra de los Ángeles Guevara, por ser una persona tan especial, comprensiva y estar presente siempre en las buenas y en las malas.

A mis compañeros de trabajo, por su apoyo, conocimientos compartidos y su linda amistad hacia mi persona.

A mis amistades que siempre estuvieron presentes, por ser personas muy especiales conmigo y motivarme cada día a culminar esta meta y apoyarme siempre.

Mi agradecimiento infinito a todos.

Martha Fabiola Carranza Ugarte

iii. CARTA AVAL

Msc. Ramfis Muñoz Tinoco
Director/ PROCOMIN
Facultad de Ciencias Económicas
Su Despacho

Estimado Maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97, incisos a, b y 101 del reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa, titulada: **“Análisis del clima laboral en la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua - UNAN-Managua, correspondiente al período 2021-2022.”** realizada por la licenciada Martha Fabiola Carranza Ugarte, como requisito para optar al título de Master en Dirección y Gestión Del Talento Humano. Cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutora de Tesis de la licenciada Carranza Ugarte, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometido a defensa ante el tribunal examinador.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los catorce días del mes de diciembre año dos mil veintidós.

Marta Isabel Sánchez
Tutora

iv. RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el clima laboral en la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua - UNAN-Managua durante el período 2021-2022, ubicada en el distrito I del municipio de Managua, departamento de Managua, considerando la importancia del clima laboral en toda área de trabajo y su incidencia en todo ser humano se hace necesario este estudio para buscar la mejora continua.

La temática es de mucha importancia, ya que hoy en día el clima laboral se ha convertido en un eje fundamental en toda institución, además es un elemento útil para contribuir a mejorar la productividad en toda área de trabajo.

El tipo de investigación que se ha desarrollado descriptiva ya que se aborda el clima laboral del área de Recursos Humanos, con un enfoque de investigación mixto, se analizaron los resultados de una encuesta aplicada a 18 trabajadores administrativos, una entrevista a cada responsable de las diferentes áreas que conforman la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua.

El estudio permitió determinar que el clima laboral es bueno, pero como en toda área de trabajo hay factores que se pueden mejorar, tales como el liderazgo y la comunicación, ambos factores son indispensables ejercerlos de manera excelente, si bien es cierto en ningún lugar de trabajo existe un clima perfecto, aún más cuando la carga de trabajo es bastante pesada y cuentan con tiempo límite para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos como lo es el área de Recursos Humanos de una universidad tan grande como lo es la UNAN-Managua, ciertamente haciendo un plus esfuerzo se puede ir mejorando continuamente hasta contar con un clima óptimo y positivo para todos los trabajadores.

Palabras claves: clima laboral, División de Recursos Humanos, trabajadores, productividad, trabajo.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, titulado: Análisis del clima laboral en la División de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua - UNAN-Managua, correspondiente al período 2021-2022, se realizó como una alternativa de analizar los factores que están incidiendo en el ambiente laboral de la División y ofrecer sugerencias que aporten a mejorar la productividad y motivación de los trabajadores, para alcanzar los objetivos y metas tanto a nivel personal como Institucional.

Actualmente, las instituciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, la globalización de los mercados, el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las instituciones tienen que identificar y desarrollar estrategias competitivas para mantenerse en el mercado laboral. Por lo que, es necesario que las instituciones se encuentren en óptimas condiciones, donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma.

El clima laboral puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de los trabajadores, puede ser un elemento de influencia en el comportamiento de sus integrantes. Incluyendo el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los jefes, trabajadores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

La estructura de este trabajo investigativo es la siguiente:

En el primer capítulo se presenta la portada, dedicatoria, agradecimientos, carta aval de la tutora, índice, resumen, introducción, antecedentes, justificación, planteamiento del problema, formulación del problema.

En el segundo capítulo se abordan los objetivos de este estudio.

En el tercer capítulo se presenta la fundamentación teórica de esta investigación.

En el cuarto capítulo se presentan las preguntas directrices del estudio.

El quinto capítulo se desarrolla la operacionalización de variables.

En el sexto capítulo se presenta el diseño metodológico, tipo de investigación, el enfoque de investigación, la población, la muestra y los métodos de recolección de información.

En el séptimo capítulo se desarrolla el análisis de resultados de esta investigación.

En el octavo capítulo se exponen las conclusiones a las que se llegó con este estudio.

En el noveno capítulo se presentan las recomendaciones.

En el décimo capítulo se brindan las referencias bibliográficas y al finalizar en el onceavo capítulo se encuentran los anexos.

1.1 Antecedentes

Para dar respaldo a los resultados de esta tesis, se han consultado una serie de investigaciones relacionadas al tema, de las cuales se pueden mencionar los siguientes:

1.1.1 Antecedentes Teóricos:

La presente investigación se basa en planteamientos que abordan sobre la teoría del Clima Organizacional. Estas ideas fueron escritas en libros que han causado gran impacto en lo que respecta a la gestión del capital humano.

Según Chiavenato (2011) “Administración de Recursos Humanos”, en el cual presenta un estudio amplio sobre el clima organizacional, el cual lo define como cualidades del ambiente laboral que son percibidas por los miembros de la organización y que además tiene influencia directa en el comportamiento de los empleados.

Asimismo, Chiang Margarita, Martín María, Núñez Antonio,. 2010 “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”, el cual aborda aspectos sobre el clima organizacional, su importancia así como la relación que tiene el clima organizacional con la satisfacción de los trabajadores. Al igual que Chiavenato, concluyen que un clima organizacional atractivo conduce a una alta satisfacción de los trabajadores.

De igual manera Brunet (1987) “El Clima de Trabajo en las Organizaciones” en el que examina los principales ambientes laborales, las causas y consecuencias así como las opciones para mejorar el clima de trabajo, al igual que Chiavenato y Chian et al, abordan aspectos teóricos relacionados directamente con el clima organizacional, enfatizando en la influencia y satisfacción que incide éste en los trabajadores de una organización.

1.1.2 Antecedentes de Campo Nacional

Como antecedentes de la presente investigación, se toman como referencia cuatro estudios realizados en nuestro país en los últimos siete años sobre el clima organizacional y la incidencia en los trabajadores de una organización:

Zans (2017) en su investigación titulada 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, tesis para optar al grado de máster en Gerencia Empresarial, afirma que 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.

Ortiz (2018) en su tesis para optar al grado de máster en administración y gestión de la educación, titulado “Clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Barrio El Recreo, distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016”, refiere que el clima organizacional se ha convertido en un eje fundamental en toda organización, además es una herramienta útil para contribuir a mejorar la calidad de la educación de las instituciones educativas.

Paz (2016) en su tesis para optar al grado de Máster en Administración Funcional de Empresas, titulada Clima Organizacional en el área de administración central de la UNAN-Managua, período de enero a diciembre 2016, expresa que la misma influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción del trabajador y que un ambiente estable es como una inversión a largo plazo, mismo que traerá más productividad a la empresa y por ende mejora la calidad.

Castillo (2017) en su tesis para optar al grado de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano, titulada Análisis del Clima Organizacional en la Biblioteca Salomón de la Selva de la UNAN-Managua período 2016, expresa que el clima organizacional puede ser positivo o negativo para quienes interactúan en él y con él, dependiendo de una serie de características objetivas, propias del ambiente físico y de la estructura de la organización, y otras más personales y subjetivas, más propias del individuo.

1.1.3 Antecedentes de Campo Internacional

Según Santamaría (2020) en su investigación titulada Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Datapro S.A en Quito, afirma que la comunicación es vital para el funcionamiento de la empresa y ésta repercute en el compromiso e integración de los trabajadores de la ciudad de Quito, efectivamente se presentan situaciones que llegan a generar desmotivación y un clima laboral tensional.

Asimismo, Santamaría también afirma que desarrollar un sistema de comunicación interna participativa facilitará la ejecución de las actividades dentro de la empresa y generará un ambiente laboral idóneo entre los trabajadores de la empresa.

Por su parte, Cortés (2009) en su estudio titulado Diagnóstico del clima organizacional del Hospital Dr. Luis F. Nachón en Xalapa, México, refiere que el ambiente de trabajo en una organización en relación con liderazgo, participación, motivación y reciprocidad, ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos, lo que se traduce en un clima laboral apto para optimizar la productividad de una organización.

Según López (2021) Clima Organizacional y Desempeño Laboral, refiere que conocer el clima organizacional en donde se relacionan los jefes departamentales

y sus trabajadores es muy necesario y provechoso para el buen desempeño de todos, pero en algunos casos un mal clima organizacional puede afectar negativamente el rendimiento de todos.

Asimismo, López menciona que un excelente clima organizacional mejora el rendimiento laboral, el compromiso con la institución y aumenta la eficiencia al momento de resolver determinada problemática.

Todas estas investigaciones mencionadas anteriormente juegan un papel muy importante en este estudio, ya que conforman la base de la información para dar continuidad y ahondar en el tema seleccionado.

1.2 Justificación

Analizar el clima laboral de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, permite estudiar la percepción que tienen los trabajadores acerca del ambiente laboral en el cual desarrollan sus actividades, de igual manera se aborda el nivel de satisfacción, así como de algunos elementos importantes tales como la comunicación, motivación, trabajo en equipo, entre otros.

Así mismo la presente investigación permite aportar al cambio de la cultura organizacional de la División de Recursos Humanos, aunque los cambios culturales no son fáciles, por lo tanto, es imperioso encontrar y situar en marcha herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional que permitan mejorar la calidad de vida de cada uno de los trabajadores y generar la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la organización, garantizando un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la organización tendientes a aumentar la productividad y un mejor desempeño en el trabajo.

Esta investigación es de vital importancia para identificar los factores que puedan estar incidiendo en los trabajadores y de esta manera brindar aportes que permitan a la Dirección de Recursos Humanos de la UNAN-Managua crear planes de mejora, tomando en cuenta las actitudes y aptitudes de las personas con el propósito de garantizar un mejor rendimiento.

Además, el mismo permitirá dar continuidad a otros estudios de índole académico, donde se aborden los factores que inciden en el clima organizacional de una dependencia determinada, ya que se puede tomar como base los factores incidentes como son el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales entre otros, en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua.

1.3 Planteamiento del problema

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) es una institución de educación superior de carácter público que goza de autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera; funciona con cinco Facultades, un Instituto Politécnico de la Salud (POLISAL), un Centro para la Investigación de Recursos Acuáticos (CIRA), distribuidos en tres recintos universitarios en la ciudad de Managua: Rubén Darío -sede central de la UNAN-Managua-, Carlos Fonseca Amador (RUCFA) y Ricardo Morales Avilés (RURMA), además cuenta con cuatro Facultades Regionales Multidisciplinarias (FAREM) ubicadas en los departamentos de Estelí, Matagalpa, Carazo y Chontales.

La División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua está bajo la dirección de la Vicerrectoría Administrativa y de Gestión, ubicado en el Recinto Universitario Rubén Darío, en el pabellón 10.

La División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua tiene un total de 22 trabajadores administrativos distribuidos en todas las áreas que conforman la División: Oficina de Nómina, Oficina de Selección y Contratación, Oficina de Registro y Control, Oficina de Higiene y Seguridad Ocupacional, Dirección.

La División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, es la encargada de brindar atención a todas las Facultades y Dependencias que integran la Universidad; planifica, organiza, ejecuta y controla el recurso humano necesario para el cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales; en la cual se identifica que no cuenta con un estudio sobre el clima organizacional del área y el efecto que provoca éste en los trabajadores, por lo que no se tiene conocimiento de aquellos elementos tales como: comunicación asertiva, trabajo en equipo, desigualdad e individualismo, que pudieran estar afectando la motivación de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades; considerando los aspectos antes mencionados, se ve la necesidad de conocer sobre el clima organizacional y su incidencia.

La investigación del clima organizacional puede ser considerada como una estrategia para identificar oportunidades para la mejora continua, así como conocer las actitudes, percepciones y necesidades de sus trabajadores las cuales surgen y se manifiestan en el lugar de trabajo.

Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en el clima laboral, para poder así mejorar lo que esté impidiendo alcanzar de manera más eficiente y eficaz los objetivos, de la División de Recursos Humanos y por ende los de la Institución.

Por tanto, es imperante la necesidad de realizar un estudio del clima organizacional de la División de Recursos Humanos a fin de analizar los factores que inciden en la motivación de cada uno de los trabajadores que integran la división y así crear propuesta de mejoras.

1.4 Formulación del problema

Pregunta toral:

¿Cómo es el clima laboral que prevalece en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022?

Preguntas de investigación:

¿Cuáles son las características de la cultura organizacional que se desarrolla en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022?

¿Cuál es el comportamiento de los diferentes factores de clima organizacional que predominan en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022?

¿Cómo incide el clima organizacional en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022?

¿Qué acciones se pueden adoptar para la mejora del clima laboral en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022?

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

1. Analizar el clima laboral de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua durante el período 2021-2022

2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar las características de la cultura organizacional que se desarrolla en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022
2. Evaluar los factores de clima que predominan en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022
3. Describir el tipo de clima laboral que predomina en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022
4. Proponer acciones para la mejora del clima laboral en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022

III. MARCO TEÓRICO

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Cuando se refiere a clima organizacional se hace alusión a la percepción del personal en cuanto a su centro de trabajo, las decisiones que se toman, las relaciones interpersonales con sus compañeros en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación, entre otros.

3.1 Generalidades de la educación superior

En Nicaragua las Instituciones de Educación Superior tienen carácter de servicio público, su función social es la formación profesional y ciudadana de los estudiantes universitarios. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1990)

La educación superior en Nicaragua está formada por las universidades y centros de educación técnica superior, los cuales tienen personalidad jurídica, rigiéndose a la ley No. 89 Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1990)

3.2 Importancia de la educación superior

Las instituciones de educación superior juegan un rol clave en la sociedad desde su misión central enfocada en la educación, la investigación y extensión; el tipo de empleo y formación que el sector productivo demanda ha venido cambiando a una velocidad mayor a la cual las universidades se han podido adaptar. Muchas veces, es cierto, no solo por sus procesos internos, sino también debido al entorno regulatorio tan rígido y nada propicio para el cambio. (Almeida, 2021)

La educación superior está directamente vinculada con las aspiraciones de los futuros estudiantes, y de manera especial en estratos más vulnerables. Además, la educación superior se ha dejado de concebir solo para los jóvenes, y se ha transformado en un elemento central de superación, sin distinción de edad o género. (Bertolotto, 2019)

La educación en Nicaragua presenta retos y oportunidades que nos conlleva a que cada actor de la sociedad ponga un grano de arroz para el enfrentamiento de los mismos, Nicaragua ha crecido en su educación, sus políticas han sido eficaces para erradicar el analfabetismo y la pobreza en el país. (Martínez et al, 2017)

3.3. Educación estatal y subvención

En Nicaragua la educación estatal es totalmente gratuita para toda la población, en las mismas incluye los niveles de preescolar, primaria, secundaria, técnico superior y universitario.

En la ley No. 89 en el Artículo 3 declara: El acceso a las Instituciones de Educación Superior es libre y gratuito para todos los nicaragüenses, siempre que los interesados o requirentes cumplan con los requisitos y condiciones académicas exigidas, sin discriminación por razones de nacimiento, nacionalidad, credo político, raza, sexo, religión, opinión, origen, posición económica o condición social. Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (1990)

Las universidades estatales y privadas conforman las instituciones de educación superior; a continuación, se mencionan las universidades estatales:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua)

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN-León).

Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)

Universidad Nacional Agraria (UNA)

Estas universidades son subvencionadas por el estado, lo cual se encuentra establecido en la ley de autonomía de las instituciones superiores, en el capítulo II Artículo 7: “El Estado financiará todas las Universidades y Centros de Educación Técnica Superior incluidos en esta Ley”.

3.4 Cultura organizacional

Cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. Chiavenato (2007)

En este sentido, Chiavento hace referencia en que la cultura organizacional no es algo palpable, no se observa en si misma, sino por medio de sus efectos.

Según López L. M., (2017) La cultura define el tipo de comportamiento que es apropiado en una organización o grupo de organizaciones. Ésta sirve para integrar a sus miembros en el colectivo, en la medida en que cada miembro internaliza los componentes esenciales de una cultura particular.

Toda organización tiene una cultura no escrita que define las normas de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados. En unos cuantos meses, la mayoría de los empleados entienden la cultura de su organización. Saben cosas como la forma de vestirse para el trabajo, si se aplican con rigor las reglas, qué clases de comportamiento dudoso les provocará problemas con toda seguridad y cuáles son las que probablemente se pasen por alto, la importancia de la honradez e integridad y cosas semejantes. Robbins (2009)

Por otra parte, Cameron, K & Quinn, R. (2011) señalan que la cultura es un atributo construido en las organizaciones y su función es mantener unida a la empresa.

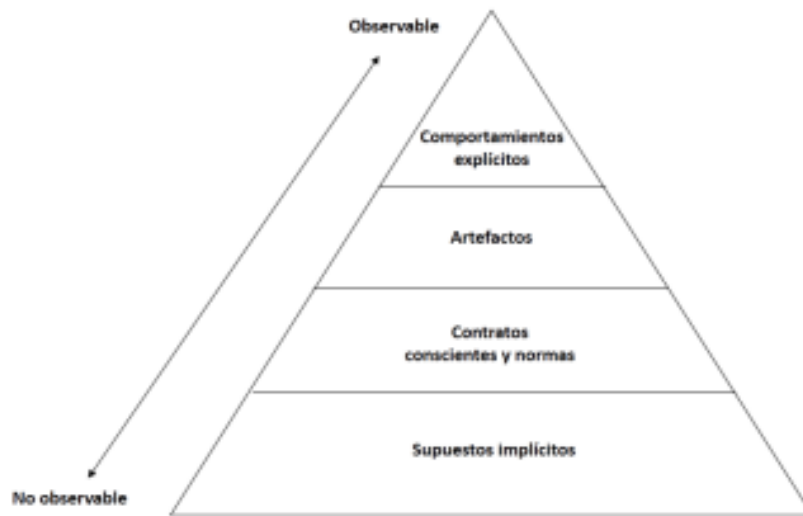


Ilustración 1. Elementos de la cultura organizacional

Fuente: (Cameron, Kim & Quinn, Robert, 2011)

La ilustración 1 muestra los niveles y manifestaciones de cultura, a partir de los elementos que son inobservables hasta los más evidentes.

En el nivel base la cultura se manifiesta como los supuestos implícitos que definen la condición humana y su relación con el medio. Luego surgen los contratos conscientes y normas, estos son reglas y procedimientos que gobiernan la interacción humana, por ejemplo, las políticas en las organizaciones las cuales tienen el fin de coordinar el trabajo, así como recompensar a los empleados. Los artefactos son más visibles y están representados por los edificios, tamaños y formas de las oficinas y muebles. Por último tenemos el comportamiento de los miembros de la organización, este se refiere a la forma en que interactúan los seres humanos y se describe como el “así es como son las cosas”. (Cameron, Kim & Quinn, Robert, 2011)

3.4.1 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional Robbins (2009) lo define como: Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización.

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. Chiavenato (2009)

3.5 Estructura organizacional

Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. Chiavenato (2009)

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. Robbins (2009)

3.5.1 Generalidades de las organizaciones

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la

existencia de aquella. Chiavenato (1999). Las organizaciones son complejas y diversas en tamaño, características, estructuras, objetivos, entre otros.

El comportamiento organizacional es valioso porque permite examinar la dinámica de las relaciones dentro de pequeños grupos, tanto equipos formales como grupos informales. (Newstrom, 2011)

3.5.2 Clasificación de las organizaciones

Las organizaciones se clasifican dependiendo de los fines u objetivos que persigan, su tamaño, el sector en que operan o su forma jurídica. Según Paolini & Odriozola (2019) distinguen los siguientes tipos:

Empresa: Una empresa está asociada al desarrollo de un proyecto o acción determinados asumiendo un riesgo. Para su conformación entonces, se requiere que una o varias personas inviertan su capital en una actividad productiva, comercial o de servicios asumiendo un riesgo.

Organizaciones públicas: Las organizaciones públicas u organismos del Estado presentan las siguientes características: Prestan servicios propios del Estado, que están previstos en las instituciones políticas (Constitución Nacional, constituciones provinciales y Leyes Orgánicas), por ejemplo: educación, salud, seguridad, justicia, etc., y constituyen la esencia del funcionamiento del Estado. Constituyen ejemplos de este tipo: los Ministerios, la Policía, los Juzgados, Fiscalías, etc.

Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G): Son organizaciones que forman parte del sistema social, son privadas y voluntarias, o sea, no forman parte del Estado; los fines de este tipo de organizaciones, en términos generales, están vinculados con la ayuda o asistencia a la comunidad ante contingencias sociales, defensa de intereses sectoriales, mejora de la calidad de vida, sus ingresos provienen de donaciones, actúan en campos muy diversos: cultura, salud,

educación, deporte, recreación, religión, acciones benéficas, defensa de intereses corporativos, preservación del ambiente.

Cooperativas: pertenecen al sistema económico como las empresas, ya que producen y venden productos o prestan servicios. Algunas de sus principales características son: Son privadas, es decir que no pertenecen al Estado y se crean por la voluntad de un grupo de personas que aúnan sus esfuerzos para lograr fines y objetivos que no podrían conseguirlos de manera individual. Se conforman en torno a un sistema de valores que fundamentan su creación y funcionamiento, tales como: dignidad del trabajo, solidaridad y equidad en las relaciones. Son abiertas, donde el ingreso de asociados es libre y voluntario no existiendo ningún tipo de discriminación; son democráticas; Todos los asociados tienen el deber y el derecho a participar activamente en la vida de las mismas, etc. (Paolini & Odriozola, 2019)

3.6 Características personales

Según Chiavenato (2009) las características personales comprenden las aptitudes y actitudes, la motivación expectativa, entre otros. En ella se destacan las características propias de cada individuo. Su actitud hacia el entorno físico, hacia la estructura formal de la organización, hacia las personas mismas, su entorno social.

Las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas. Chiavenato (2009)

Las actitudes son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo.

Cuando digo “me gusta mi trabajo”, expreso mi actitud hacia el trabajo. Robbins (2009)

3.7 Definición de Clima Organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además estilos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, 2011)

Para (Brunet, 1987) el clima es un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos de la organización. El clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando el grado de motivación entre los miembros es el adecuado tendremos un clima organizacional agradable lo que produce relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración; sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a ser negativo caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. (Brunet, 1987)

3.8 Importancia del clima organizacional

En toda empresa u organización el recurso humano es fundamental para el buen funcionamiento de ésta, para ello el colaborador debe estar motivado, caso

contrario aportara poco o nada a la institución. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

Existen tres razones importantes por las cuales se debe analizar y diagnosticar el clima organizacional según Brunet (1987):

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

El clima organizacional es la parte esencial de una organización, ya que éste está formado por los trabajadores que la integran, por lo tanto, es muy importante que todos los integrantes de la organización perciban su relevancia y significado a la hora de realizar las diversas tareas y/o actividades dentro de la empresa. (Brunet, 1987)

3.9 Características del clima organizacional

El clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización tales como: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, 2011)

El Clima Organizacional Huayanay & Ponciano (2015) resaltan las siguientes características:

1. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
3. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
4. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
5. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

3.10 Funciones del clima organizacional

Ortiz, R. (2018) en su tesis titulada Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín

Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio el recreo, distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016, cita a Litwin y Stringer, (2008), quienes plantean las siguientes funciones del clima organizacional que tiene una gran incidencia en el equipo o grupo de trabajo:

Vinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

Des obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Ésta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

3.11 Factores del clima organizacional

3.11.1 Liderazgo

El liderazgo mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus trabajadores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan y que ofrece un trato cordial, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa fomentando de esta manera el éxito. (Rubio, 2021)

El papel del líder consiste en construir una visión compartida, delegar autoridad a las personas, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces en la

empresa. (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, 2011).

La concepción de liderazgo comprende lo que una persona hace por encima y más allá de las exigencias básicas de su posición. La persuasión de los individuos y la innovación ideológica y decisoria distinguen el liderazgo de la simple posesión del poder. (Brunet, 1987)

3.11.2 Estilos de liderazgo

Según Chiavenato, I. (2007) Existen tres estilos de liderazgo:

Liderazgo Autocrático: Solo el líder fija las directrices, sin participación del grupo, el líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias de modo imprevisible para el grupo. El líder determina cual es la tarea que cada uno debe de ejecutar y quién es su compañero de trabajo, el líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.

Liderazgo Democrático: Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder, las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates. La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo, el líder busca ser un miembro normal del grupo, el líder es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.

Liderazgo Liberal: Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder, la participación del líder en el debate es limitada, absoluto falta de participación del líder, el líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos.

3.11.3 Motivación

La motivación es el impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada. Werther & Davis (2008).

El clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación, y abarca otros aspectos importantes como la atmósfera laboral entre los trabajadores, que pueden realizar sus actividades en forma individual o en grupos. Werther & Davis (2008).

La motivación no sólo comprende las condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

Se puede afirmar que la motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

3.11.4 Trabajo en equipo

Uno de los principales elementos de la administración de la calidad total (ACT) es involucrar a todo el mundo en la actividad empresarial. El principal medio para instituir esta política, tanto en la cima como en la base, es el trabajo en equipo. Chiavenato (2011)

Para Chiavenato el trabajo en equipo debe constituir la etapa crítica para generar, difundir, desarrollar, adaptar y aplicar de forma rentable el conocimiento. Los líderes de líderes deben incentivar, comunicar, motivar y orientar a las personas para que esto ocurra.

El trabajo en equipo toma tiempo y es frecuente que requiera más recursos que el trabajo individual. Por ejemplo, los equipos tienen más demandas de comunicación, conflictos que hay que manejar y reuniones a las cuales asistir. Por tanto, los beneficios de usar equipos deben superar los costos. Y no siempre es ese el caso. En la emoción de disfrutar los beneficios de los equipos, algunos gerentes han caído en situaciones en las que el trabajo se haría mejor con individuos, por lo que antes de precipitarse a implementar equipos, se debe evaluar con cuidado si el trabajo requiere, o se beneficiará, de un esfuerzo colectivo. Robbins (2009)

Un grupo no siempre es un equipo, los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden y trabajan por un propósito común, el éxito del trabajo en equipo es cuando principalmente existe unidad en el propósito u objetivo a alcanzar. (Brunet, 1987)

Según Robbins menciona algunos de los beneficios del trabajo en equipo, se puede mencionar los siguientes:

1. Estimula la creatividad
2. Promueve la unificación de talentos
3. es una fuente de motivación
4. Fomenta la tolerancia

Cuando nos relacionamos con personas que tienen distintos puntos de vista es fundamental que se respeten las opiniones de cada uno.

3.11.5 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales están centradas en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para las relaciones entre las

personas. (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, 2011)

Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales (como descripciones de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etcétera). El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales. Chiavenato (2011)

Las buenas relaciones interpersonales dentro de la organización contribuyen en gran medida al mejoramiento del clima laboral; ya que, si en un área determinada el personal no se relaciona de manera cordial, no existe la tolerancia ni la confianza entre sí, el ambiente de trabajo se torna más pesado, tenso, el estrés se siente en el aire, no hay motivación ni comunicación; lo cual dificulta grandemente que se cumplan los objetivos de la organización. (Robbins, 2009)

3.11.6 Remuneración justa

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo. Rubio (2021)

Para Chiavenato (2009), en su libro Comportamiento Organizacional hace referencia a la importancia de la remuneración como una fuente de equidad o inequidad porque:

1. Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual):

a) Las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo, a fin de aumentar las entradas y restablecer la equidad.

b) Las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad. Su esfuerzo disminuye en comparación con el de aquellas personas que reciben un pago justo, y la calidad y la productividad también disminuyen. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

2. Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción:

a) Las personas que perciben una remuneración alta producen menos que aquellas que reciben un pago justo. El aumento del volumen incrementa la inequidad. Estas personas dirigen su esfuerzo a mejorar la calidad, más que a aumentar el volumen.

b) Las personas que están mal remuneradas producen un gran número de unidades de baja calidad en comparación con las personas que reciben un pago justo. Así, cambian calidad por cantidad a fin de aumentar la recompensa y lograr la equidad, pero su esfuerzo aumenta poco o nada.

Las personas quieren reconocimiento ya sea de pagos y/o ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas. Cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, el personal se siente satisfecho.

3.11.7 Comunicación

La comunicación según Chiavenato (2009) la define de la siguiente manera:

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes y a su comprensión.

La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Más aún, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas. Así, comunicación no sólo significa enviar información o mensajes, sino hacer que éstos sean comunes entre las personas involucradas. La diferencia entre sólo enviar y compartir es crucial para una comunicación eficaz. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

Cuando no hay comunicación, las personas permanecen aisladas y no tienen contacto entre sí. Los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación. (Brunet, 1987)

Importancia de la comunicación

Chiavenato (2007) Plantea que, en la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Éstos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades, A su vez, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede. En este contexto, es necesario que el administrador revise el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluar su desempeño y sus habilidades. Esta necesidad de evaluación se fundamenta en tres aspectos:

- a. Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo.
- b. La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- c. Cada persona puede ser ayudada para que de la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.

Funciones de la comunicación:

Chiavenato (2009) menciona algunas funciones básicas de la comunicación, tales como:

Control: La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.

Motivación: La comunicación propicia la motivación, cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.

Expresión de emociones: La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

Información: La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

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.

Clasificación de los tipos de comunicación

Garduño (2012) Clasifica los tipos de comunicación de la manera siguiente:

1. Comunicación verbal: oral y escrita

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es

el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás

Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, grafiti, logotipos, entre otros). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender por nosotros; hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante.

2. Comunicación Oral

Utiliza el canal auditivo, pues uno percibe las palabras a través del oído; se escuchan los diferentes fonemas de modo lineal, es decir, uno tras otro, ya que no una persona no dice dos palabras simultáneamente; el emisor puede retractarse de lo que dice; existe interacción, retroalimentación entre los hablantes.

3. Comunicación escrita

Se percibe a través de la visión, pues las palabras se leen y, por ende, se utiliza el sentido de la vista. Esto causa una mayor concentración del lector, pues para entender la idea planteada debe analizar el contenido y evaluar las formas de la escritura o el sentido que tiene ésta.

La escritura posee un mayor nivel de elaboración que la comunicación oral, pues se tiende a tener más cuidado de las palabras que se plasman. Son importantes los elementos de acentuación, pues le darán sentido a la lectura; pausas, interrogaciones, tildes, comas, etc. No hay una interacción instantánea o directa entre emisor y receptor. (Garduño, 2012)

4. Comunicación no verbal

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos y movimientos corporales.

Características de la comunicación no verbal:

1. Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
2. En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
3. Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
4. Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones. Garduño (2012)

Proceso de la comunicación

Chiavenato (2009) Refiere que el punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra.

Así, el proceso de comunicación tiene siete partes, según Chiavenato:

1. Fuente: Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música. Cuando gesticulamos, movemos los brazos o usamos expresiones faciales. El código o grupo de símbolos que usamos para transmitir significados afecta el mensaje. Para ser transmitido, cada mensaje debe tener un contenido y un código. (Garduño, 2012)

2. Codificación: Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.

3. Canal: El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos. El menú de opciones para escoger el mejor vehículo para cada mensaje nunca antes fue tan grande y variado.

4. Decodificación: Para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente.

5. Receptor. Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.

6. Realimentación: La línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación. La realimentación indica si el mensaje fue comprendido. (Garduño, 2012)

7. Ruido. Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado. Chiavenato (2009)

3.12 Tipos de clima laboral

3.12.1 Sistema autoritario coercitivo

El sistema autoritario coercitivo Chiavenato (2007) lo define de la siguiente manera: Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y arbitrario, que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado.

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Chiavenato (2011) menciona las características principales del sistema autoritario coercitivo:

1. Procesos de toma de decisiones: totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y se sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran por completo las decisiones tomadas.
2. Sistema de comunicación: muy precario y obstinado. La comunicación se da verticalmente, en sentido descendente; lleva sólo órdenes, y pocas veces, orientaciones o explicaciones. No existe comunicación ascendente y mucho menos lateral.
3. Relación interpersonal: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de las labores. La organización ve con enorme desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura reprimirlas al máximo. La comunicación informal es simplemente prohibida. Para evitar las relaciones humanas, los puestos y las tareas se diseñan de manera que aislen a las personas.

Este sistema se encuentra en organizaciones que emplean mano de obra intensiva y que adoptan tecnología rudimentaria, en las que el personal tiene calificación profesional baja y nivel mínimo de educación. Es el sistema que se emplea, por ejemplo, en el área de producción de las empresas de construcción civil o de construcción industrial. Chiavenato (2011)

3.12.2 Sistema autoritario benevolente

El sistema autoritario benevolente Chiavenato (2011) lo define como:

Un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema en realidad es una variante del sistema, más condescendiente y menos rígido.

Sus características principales son:

1. Proceso de toma de decisiones: centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior; así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.

2. Sistema de comunicación: relativamente precario, basado en comunicación descendente, aunque la cúpula se orienta con comunicación ascendente que proviene de los niveles más bajos.

3. Relación interpersonal: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia. A pesar de todo, la interacción humana es aún reducida y la incipiente organización informal aún se considera una amenaza para los intereses y objetivos de la empresa.

4. Sistema de recompensas y de sanciones: centrado en las medidas disciplinarias, aunque el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia, y menos recompensas de tipo simbólico o social.

Este sistema se encuentra en empresas industriales con tecnología más depurada y mano de obra más especializada, pero aplicando alguna forma de coerción para mantener el control sobre la conducta de las personas. Chiavenato (2011)

3.12.3 Sistema consultivo

Chiavenato (2011) Aborda el sistema consultivo como:

Un sistema que tiende más para el lado participativo que para el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. Representa un ablandamiento gradual de la arbitrariedad organizacional.

Sus características son las siguientes:

1. Proceso decisorio. Es del tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas se delegan a los diversos niveles jerárquicos y deben ser orientados por las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para señalar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores se consideran en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten posteriormente a la aprobación de la cúpula empresarial.

2. Sistemas de comunicaciones. Prevé comunicaciones verticales en el sentido descendente (más enfocadas hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como comunicadores laterales entre las pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.

3. Relación interpersonal. La confianza depositada en las personas es mucho más elevada, a pesar de no ser completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables a una organización informal sana y positiva.

4. Sistema de recompensas y sanciones. Existe énfasis en las recompensas materiales (con incentivos de sueldo, atractivas promociones y oportunidades profesionales) y simbólicas (como prestigio y estatus), a pesar de que ocurran sanciones y castigos.

El sistema consultivo se utiliza en empresas de servicios (como bancos y financieras) y en áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas en términos de relaciones con los empleados. Chiavenato (2011)

3.12.4 Sistema participativo

Chiavenato (2011) caracteriza el sistema participativo de la siguiente manera:

1. Proceso de toma de decisiones: se delegan por completo a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones. La cúpula empresarial define políticas y directrices, con lo que controlan sólo los resultados, y dejan las decisiones y acciones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. El consenso entre las personas es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

2. Sistema de comunicación: la comunicación fluye en todas direcciones (vertical, horizontal y lateral) y la empresa hace grandes inversiones en sistemas de información, pues son indispensables para su flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información es uno de los recursos más importantes de la empresa y debe compartirse por todos los miembros que la necesiten para trabajar, a fin de obtener la sinergia necesaria.

3. Relación interpersonal: centrada en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para las relaciones entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales (como descripciones de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etcétera). El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales.

4. Sistema de recompensas y sanciones: se da gran importancia a las recompensas simbólicas y sociales, si bien no se omiten las recompensas

salariales y materiales. Rara vez hay sanciones, las cuales siempre se definen y deciden entre los grupos interesados.

El sistema participativo se encuentra en empresas que utilizan sofisticada tecnología y personal altamente especializado (como empresas de servicios de propaganda, consultaría en ingeniería y en administración). Chiavenato (2011)

3.13 Integración de personal

Chiavenato (2009) define la integración como el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos. La integración también puede ser vertical u horizontal:

1. La integración vertical se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.

2. La integración horizontal se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

Integración al puesto: El segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo asociado. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. Este choque busca demostrar la importancia de la cultura organizacional, tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo. Chiavenato (2011)

Cuando en la empresa existe una correcta integración de personal, se tiende a conseguir con efectividad los objetivos y metas propuestos, ya que todos siguen una misma línea, están enfocados en un mismo fin.

3.14 Comunicación efectiva

La comunicación eficaz ocurre cuando el destinatario decodifica el mensaje y le agrega un significado que se aproxima a la información o la idea que la fuente quiso transmitir. Chiavenato (2009).

La comunicación efectiva representa un elemento fundamental indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco operacional de las organizaciones, permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias. (Traverso et al, 2017)

La comunicación es fundamental para alcanzar los objetivos que nos hemos trazado, y dependiendo de nuestra habilidad para comunicarnos puede afectar incluso nuestra autoestima. La comunicación es tan importante que puede ocasionar la ruptura de una relación sentimental, o potencializarla de manera que se transforme en inquebrantable. (Traverso et al, 2017)

Es por lo que cuando se habla de la comunicación asertiva, se refiere a la habilidad de expresar los sentimientos, nuestras ideas y necesidades evitando ofender o provocar a otras personas; por lo tanto, la comunicación asertiva se puede decir que es principalmente respetuosa, se manifiesta de forma directa, sin peligro de causar ofensa, no es exigente ni manipuladora, pero sobre todo tampoco es agresiva. (Traverso et al, 2017)

De esta manera, aprender a comunicarse asertivamente aumenta la confianza y seguridad y mejora las relaciones sociales y profesionales en las que se desenvuelven las personas.

Dirección de la comunicación

Robbins (2009) Refiere que la comunicación puede fluir vertical o lateralmente. La dimensión vertical puede subdividirse en direcciones descendentes y ascendente.

Descendente: La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, es una comunicación descendente.

Los líderes de grupo y administradores lo utilizan para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño.

Ascendente: La comunicación ascendente fluye a un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general. Los administradores también confían en la comunicación ascendente para obtener ideas sobre cómo pueden mejorarse ciertos aspectos.

Lateral: Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, la describimos como una comunicación lateral.

Obstáculos en la comunicación

Traverso et al, (2017) Se refieren a los obstáculos en la comunicación como las interferencias que dificultan u obstaculizan nuestra comunicación. Hay barreras personales, barreras físicas y barreras semánticas.

Traverso et al, (2017) Mencionan algunas barreras que afectan la comunicación, las cuales son:

1. Barreras personales: son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, emociones y valores, de sus deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación.

2. Barreras físicas: son las interferencias que ocurren en el ambiente físico en donde se desarrolla la comunicación. Pueden ser, el ruido, la distancia física o la estática cuando nos comunicamos a través de un celular.

3. Barreras semánticas: son aquellas que tienen que ver con el significado de las palabras. Al respecto, tenemos que considerar mucho el contexto en donde las utilizemos, porque es éste el que determina su significado.

Comunicación y persuasión

Vera (2014) En la vida cotidiana nos influenciamos constantemente, pero sólo algunas veces nos persuadimos. La diferencia entre ambos términos estriba en la voluntad aplicada. Influimos sin querer: por cómo nos comportamos, por las cosas que tenemos y suscitan envidia o por lo que somos. Sin embargo, quien influencia no pretende cambiar actitudes de tal o cual persona. En cambio, quien persuade, sí lo hace y se esfuerza en ello.

En este sentido, persuadir consiste en mover deliberadamente a otros a cambiar sus actitudes para así aceptar de manera voluntaria nuestros puntos de vista. En consecuencia, un mensaje es persuasivo si éste moviliza emociones o cogniciones capaces de transformar una actitud. (Vera, 2014)

Cómo mejorar la comunicación

Según Traverso et al, (2017) La comunicación se dibuja como un recurso vital para el funcionamiento de la organización cuyo éxito exige, como punto de partida,

un cambio de valores y de cultura organizativa que haga de ella un verdadero elemento de competitividad externa.

Para Traverso et al, (2017) El mejoramiento continuo de la comunicación en las organizaciones puede depender de los siguientes aspectos:

1. Los directivos de la organización deben estar convencidos de la importancia que tiene la comunicación con sus trabajadores y hacerlos parte de todo lo que sucede con la misma.
2. Asocie las acciones con las palabras.
3. Aproveche las redes de información interna. Es muy útil en los procesos de cambios de las organizaciones o implantación de nuevos procedimientos, es decir, crear un ambiente propicio para que los colaboradores retribuyan con buenos resultados. Esto también motiva a los trabajadores para buscar retroalimentación que puedan beneficiar a la directiva.
4. Anticiparse a los hechos informando a los trabajadores lo que podría suceder con la organización, es una estrategia apropiada para contrarrestar posibles problemas futuros causados por movimientos externos que puedan afectar a la empresa.
5. Gestionar las perspectivas de los trabajadores genera motivación ante nuevas oportunidades. (Traverso et al, 2017)

Verdeber & Verdeber (2015) afirman que el único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Qué características determinan el clima organizacional en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua?

2. ¿Cuáles son las características del liderazgo ejercido por el equipo directivo en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua?

3. ¿Qué impacto tiene la mejora del clima organizacional en la gestión de la institución?

4. ¿Qué consecuencias puede generar un clima inadecuado en la institución?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo específico	Variable	Definición	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Determinar las características de la cultura organizacional que se desarrolla en la división de recursos humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022	Cultura organizacional	Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla. Chiavenato (2009)	La Cultura organizacional se puede definir como un conjunto de actividades y condiciones que se dan dentro de una empresa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en el entorno en que se desempeñan	Comportamiento organizacional Estructura organizacional Características personales	Guía de observación. Instrumento #3, Entrevista: 1
Evaluar los factores de clima que predominan en la división de recursos humanos de la UNAN-	Factores del clima laboral	Medida en que la cultura organizacional es adecuada para la estructura de la organización. Chiavenato (2009)	Un buen clima laboral optimiza el desempeño de los trabajadores, fomenta la integración, reduce conflictos y mejora la productividad.	Liderazgo Motivación Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Guía de observación. Encuesta: 2.5, 2.7, 2.9, 2.13, 2.15, 2.16, 2.19, 2.23, 2.24

<p>Managua en el período 2021-2022</p>				<p>Remuneración justa Comunicación</p>	<p>Instrumento #3, Entrevista: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8</p>
<p>Describir el tipo de clima laboral que predomina en la división de recursos humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022</p>	<p>Tipos de Clima laboral</p>	<p>Existen cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009;</p>	<p>Actitudes y comportamientos de las personas que son resultante de la percepción del estilo de dirección de un jefe o líder; dependiendo del tipo de liderazgo que predomine en el área, así será el clima laboral predominante en dicha área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema autoritario coercitivo • Sistema autoritario benevolente • Sistema consultivo • Sistema participativo 	<p>Encuesta: 2.24, 2.25. Entrevista: 6</p>

		Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, 2011)			
Proponer acciones para la mejora del clima laboral en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua en el período 2021-2022	Acciones para la mejora del clima laboral	El mejoramiento el Clima Organizacional incide 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 (Zans, 2017)	Un ambiente positivo en el lugar donde se pasan más de 8 horas al día, debería ser una tarea diaria de todos los trabajadores y de los responsables de área, ya que se beneficia la institución y mantiene motivados a sus trabajadores.	Integración del personal. Comunicación efectiva Programa de actividades interpersonales	

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis. (Bernal, 2010)

En este apartado se presenta la metodología utilizada en el proceso de investigación, el enfoque, tipo de estudio, la población y muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos para recoger la información, plan de análisis y procesamiento de la información.

6.1 Tipo de la investigación

La presente investigación por su naturaleza es transversal, ya que según Hernández expresa que las investigaciones de tipo transversales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer conclusiones respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. (2014)

La presente investigación responde a las características de un estudio analítico - descriptivo, debido a que busca describir a través del análisis el estado del clima organizacional de la División de Recursos Humanos de la UNAN – Managua.

Esta investigación es aplicada porque solo se limita a la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, por lo tanto, los resultados de la misma no serán aplicables a ninguna otra área.

6.2 Enfoque de la investigación

(Hernández, 2014) en su obra Metodología de la Investigación, sostiene que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman el enfoque mixto; por lo que se puede afirmar que el presente estudio presenta ambas características, siendo ésta una investigación con enfoque mixto.

Para el desarrollo de la metodología se realizó una investigación con enfoque mixto ya que se vincularon datos cuantitativos y cualitativos, en la que se utilizó el método de recolección de datos a través de la aplicación de instrumentos, tales como la encuesta, entrevista dirigida y guía de observación. En esta investigación el enfoque cuantitativo se aplicará al determinar resultados numéricos puesto que se trabajará con datos porcentuales los que serán recolectados en la División de Recursos Humanos.

6.3 Población

La población está conformada por 22 trabajadores ubicados en la División de Recursos Humanos de la UNAN – Managua, según la estructura organizativa institucional.

6.4 Muestra

El muestreo es de tipo no probabilístico, por conveniencia, debido a que el estudio se realizó en un área determinada. La muestra seleccionada está conformada por toda la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, considerando que no es una gran cantidad, además de ser elementos claves de la investigación, en la cual nunca se ha realizado un estudio similar a éste.

6.5 Métodos para la recolección y análisis de datos

El método que se utilizará para el análisis será el método analítico, el cual consiste en identificar las características de la realidad, estableciendo de esta manera la relación causa-efecto entre los elementos del objetivo. Además, nos permitirá identificar y definir cada parte del tema en cuestión. Asimismo, es deductivo porque nos permitirá analizar cada una de las variables para obtener conclusiones.

6.5.1 Procesamiento de la información

La información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos se clasifica, registra, tabula y analiza estadísticamente a través de herramientas informáticas.

6.5.2 Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos en función del objetivo de la investigación son los siguientes:

6.5.3 Entrevista

La entrevista es la recolección de información aplicada a través de la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio que tiene por objeto obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. (Brunet, 1987)

En este estudio, las entrevistas se aplican a los responsables de oficina y unidades de la División de Recursos Humanos, para recolectar datos respecto al análisis del clima laboral que predomina en dicha área.

6.5.4 Encuesta

La técnica de encuesta es la más utilizada para todo tipo de investigación, ya que permite obtener datos de manera rápida y eficaz. Ésta utiliza un conjunto de procedimientos mediante los cuales se recoge una serie de información de la población de la que se pretende estudiar. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

Las encuestas tienen el enfoque en la medición de indicadores relacionados a las condiciones del clima laboral que predomina en las diferentes áreas que conforman la División de Recursos Humanos.

Se presenta una serie de preguntas específicas con factores de selección, que permite obtener datos de modo rápido y eficaz sobre la percepción de los distintos factores que podrían afectar el clima organizacional. Dichas encuestas serán aplicadas al personal operativo de la División de Recursos Humanos.

6.5.5 Observación Directa.

Se utilizará la observación directa, en donde se realizará un recorrido por todas las áreas de trabajo para identificar los distintos factores que pudieran estar afectando el clima organizacional.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información detallados en el Diseño Metodológico.

7.1 Características de la cultura organizacional que se desarrolla en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua

La cultura organizacional de una institución influye en el comportamiento, en la productividad, en la motivación que sus trabajadores presenten a la hora de realizar determinada función, Chiavenato lo define como como un conjunto de políticas, prácticas y medidas de una organización que están relacionadas con la experiencia del empleado (2011).

7.1.1 Descripción funcional de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua

La División de Recursos Humanos es la encargada de gestionar los recursos humanos de la Universidad, así como de la administración de salarios, prestaciones y beneficios de acuerdo a los convenios colectivos de trabajadores Docentes y Administrativos, plan de jubilación, de igual forma de la salud ocupacional, entre otras actividades.

De manera funcional la División de Recursos Humanos es el área encargada de recepcionar todas las solicitudes relacionadas a las actividades propias de Recursos Humanos y orientar los procesos de las distintas solicitudes de servicios a cada una de las dependencias bajo su cargo y garantizar la elaboración, atención y respuesta a cada una de ellas.

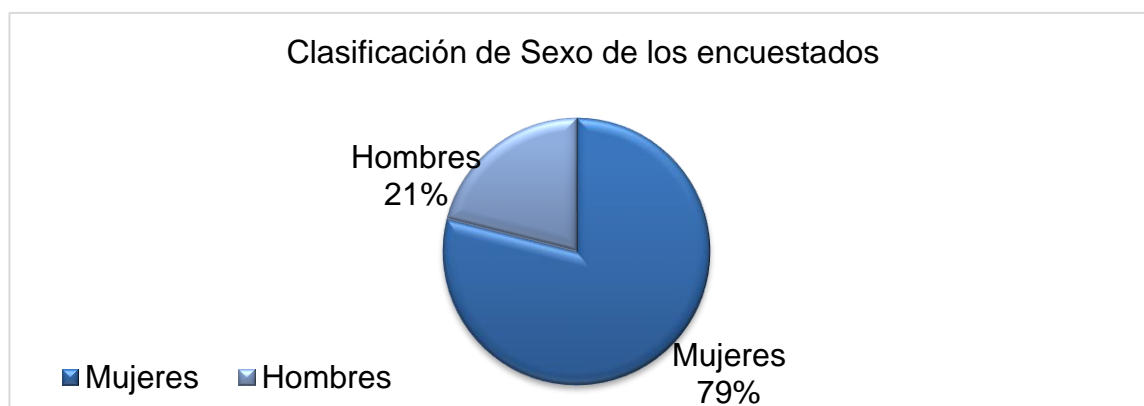
7.1.2 Descripción del clima organizacional en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua

Los factores internos del área influyen directamente sobre las percepciones que tienen los trabajadores, razón por la cual, durante la entrevista realizada a la responsable de oficina de nómina, manifiesta que el personal de la División de Recursos Humanos se encuentra satisfecho, muestra de ello es que el trabajo siempre sale en tiempo y forma.

Durante la observación del área sobre los distintos factores se evidenció que existe desmotivación en el personal de la División de Recursos Humanos, pero debido al alto compromiso y responsabilidad que asumen por sus actividades y por la Institución, hacen un sobreesfuerzo para que el trabajo sea realizado en tiempo y forma, aunque éste no sea reconocido.

7.1.3 Clasificación de Sexo de los recursos humanos encuestados

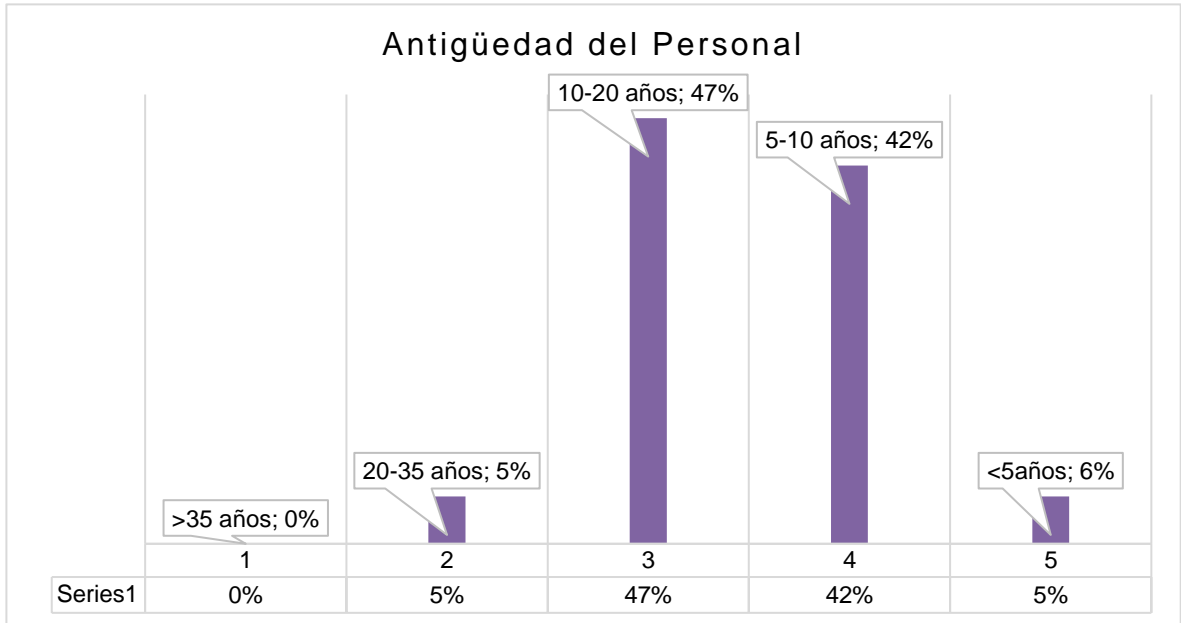
Para la recolección de información para esta tesis, se aplicó 19 encuestas a trabajadores de la División de Recursos Humanos, correspondientes a las áreas de Nómina, Contrataciones, Registro y Control, Dirección, Higiene y Seguridad; de los cuales un 79% son mujeres y el 21% son hombres, a como lo muestra la gráfica 1:



Gráficos 1 Clasificación de sexo de los encuestados/ Fuente: Elaboración propia

7.1.4 Antigüedad del personal encuestado

En la División de Recursos Humanos se encuentran laborando personal con bastantes años de experiencia, así como personal que cuenta con menos de cinco años de antigüedad en el área.



Gráficos 2 Antigüedad del personal

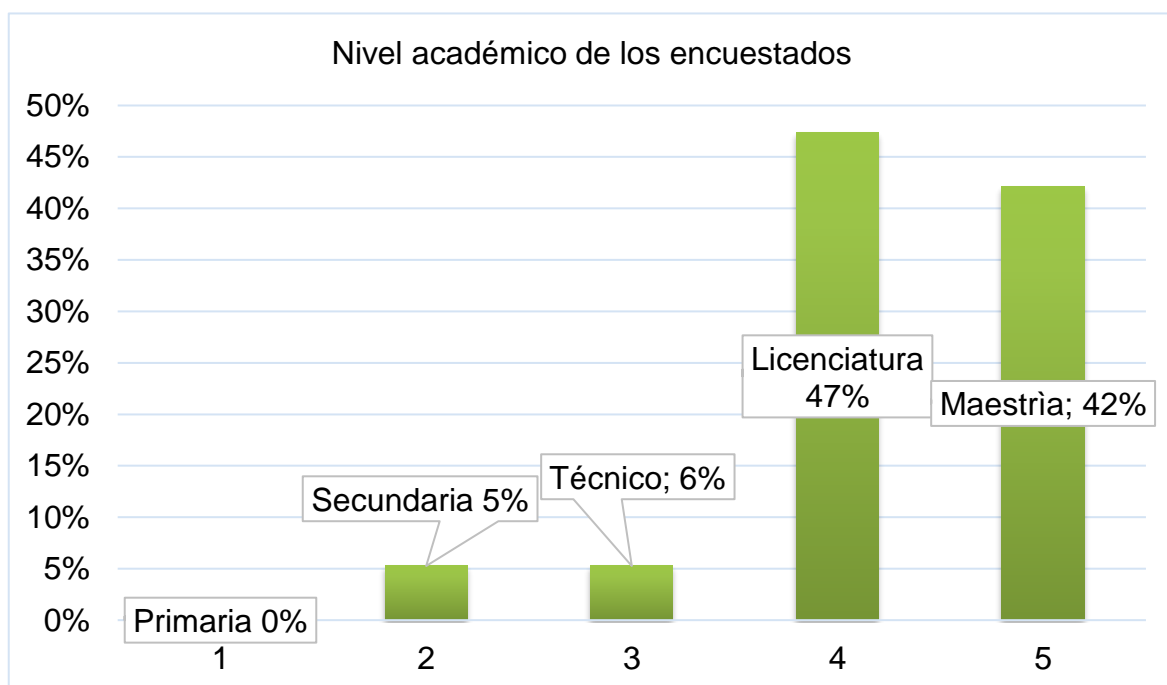
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se observa que la División cuenta con un 6% de personal que tiene menos de 5 años, el 42 % tiene entre 5 a 10 años, el 47% poseen de 10 a 20 años y un 5% tiene de 20 a 35 años de antigüedad en la Institución; es decir, en la Institución existe estabilidad laboral y oportunidad de desarrollo para los trabajadores.

Los trabajadores constituyen un elemento esencial para toda institución, en ellos encontramos competencias, destrezas, habilidades, experiencias diversas que conllevan a fortalecer el área donde realizan sus tareas.

7.1.5 Nivel académico del personal encuestado

Según las encuestas aplicadas al personal de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, con respecto al nivel académico que poseen, se obtuvo los siguientes resultados: el 47% tiene nivel de licenciatura, el 42% son máster, 6% es técnico superior y 5% tienen un nivel de secundaria, siendo éste el nivel más bajo que existe en la División.



Gráficos 3 Nivel académico de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

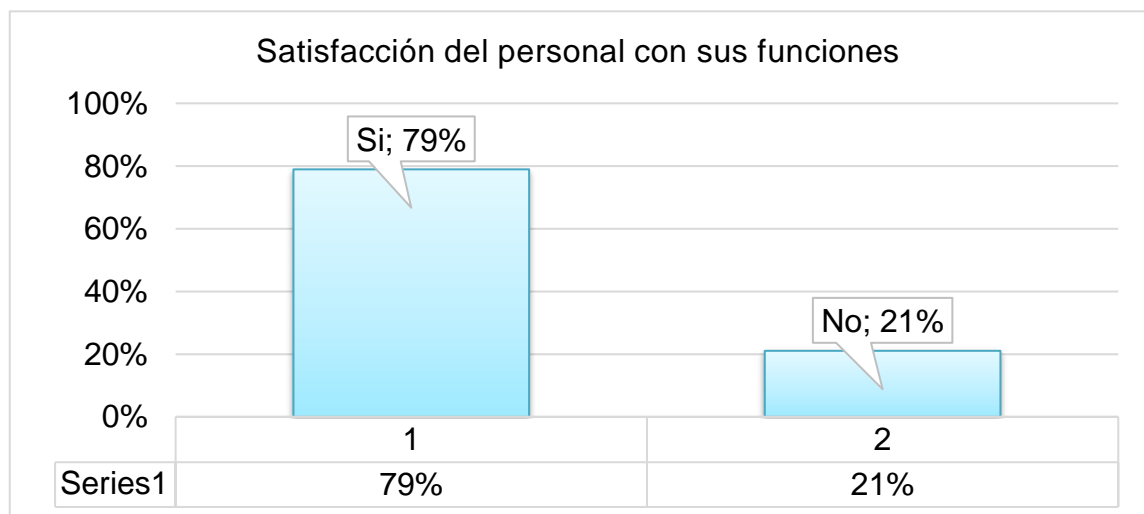
Según los resultados de las encuestas aplicadas al personal, en la gráfica 3 se logra observar que los trabajadores están comprometidos con la Institución y con ellos mismos, ya que el 42% cuentan con el título de máster; además cabe mencionar que tenemos trabajadores que están en proceso de titulación de su maestría, lo que podría significar futura promoción laboral.

Si bien es cierto la mayoría de los encuestados posee un título ya sea de licenciatura o bien de maestría, según la observación in situ, se constató que hay conocimientos que pueden mejorar como es los programas informáticos, lo que ayudaría a agilizar los procesos propios de la División de Recursos Humanos.

7.1.6 Satisfacción con las funciones del personal

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la División de Recursos Humanos, un 79% expresó sentirse satisfecho con las funciones que realizan y un 21% manifiesta sentirse insatisfecho. La mayoría de los recursos consideran que se sienten auto realizados con las actividades y tareas asignadas.

Según la siguiente gráfica, el 21% de los trabajadores manifiestan sentirse insatisfechos, por lo que es necesario dar seguimiento al talento humano y potenciar las capacidades de cada individuo, con el fin de obtener un 100% de trabajadores orgullosos, satisfechos y auto realizados como profesionales para lograr de manera efectiva los objetivos planteados como Institución.



Gráficos 4 Satisfacción del personal con sus funciones

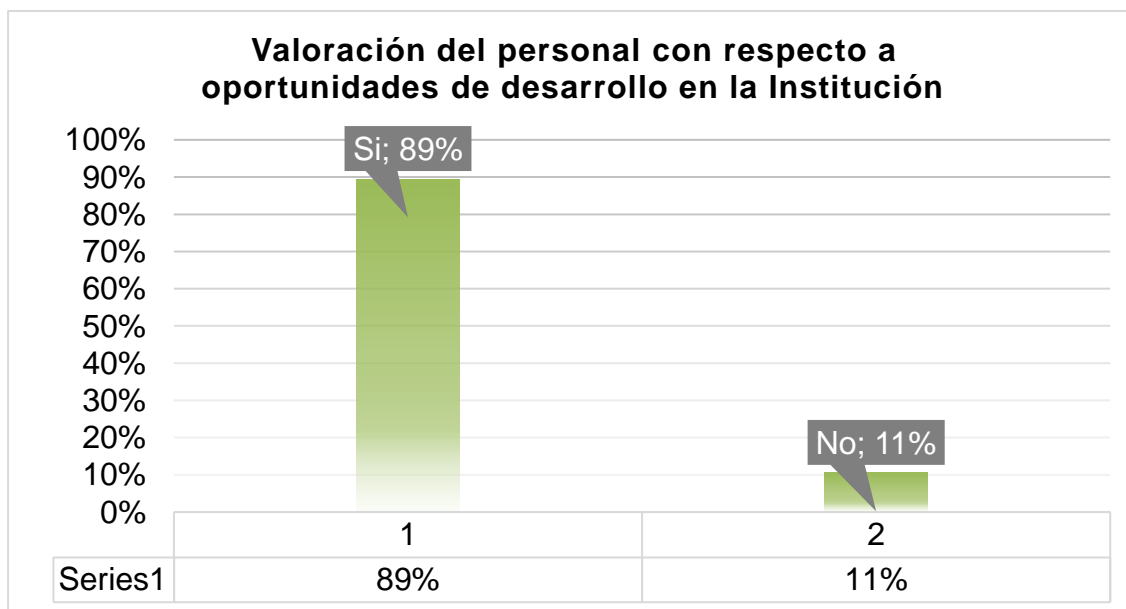
Fuente: Elaboración propia

Lo anterior indica que, si el personal no está totalmente satisfecho con sus funciones, el clima laboral se verá afectado por el factor motivación, lo que incide en el rendimiento de los trabajadores y por ende los resultados del trabajo a nivel de División.

7.1.7 Oportunidades de desarrollo profesional

En la gráfica 5 se observa que el 89% de las personas encuestadas manifiestan que, si existe oportunidades de crecer profesionalmente en la Institución, ya que con frecuencia hay promociones laborales y pueden ser tomados en cuenta a futuro; solamente el 11% manifiesta que no tiene oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la Institución.

La oportunidad de desarrollo profesional se refiere a que el personal de esta área sea tomado en cuenta para vacantes donde puedan crecer profesionalmente, así como aportar a la institución de sus conocimientos, como lo es en la docencia.



Gráficos 5 Oportunidad de desarrollo profesional

Fuente: Elaboración propia

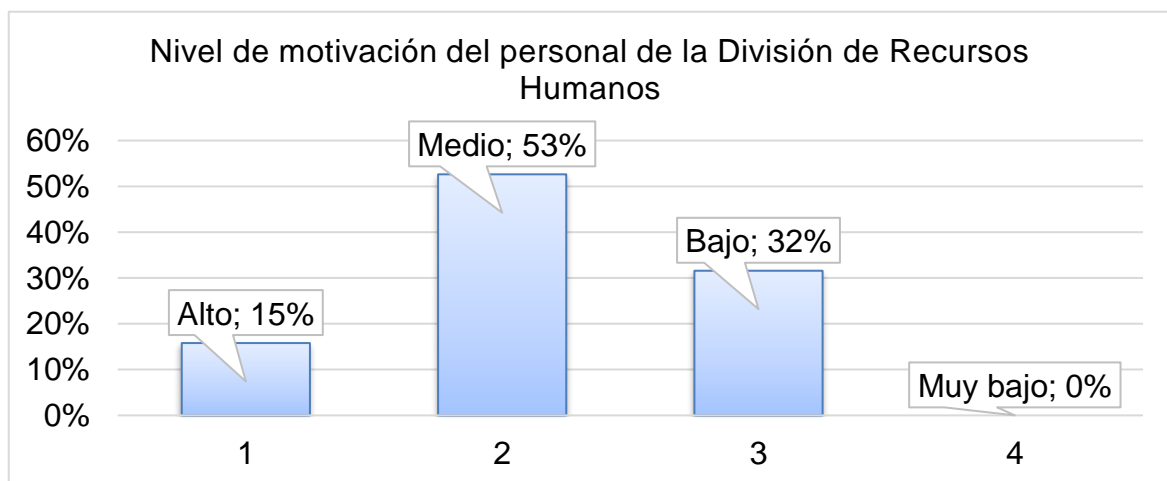
7.2 Factores que inciden en el Clima Organizacional en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua

En éste acápite se abordarán los factores que están incidiendo en el clima laboral de la División de Recursos Humanos, ya sea positivamente o negativamente.

7.2.1 Nivel de motivación del personal

La motivación laboral es un factor indispensable para el logro de los objetivos y metas tanto a nivel de División como de Institución; en esta investigación el nivel de motivación del personal de la División de Recursos Humanos, según las encuestas aplicadas se obtuvo el siguiente resultado (gráfica 6): el 15% expresa sentirse altamente motivado, el 53% se siente medio motivado, el 32% se encuentra con la motivación baja.

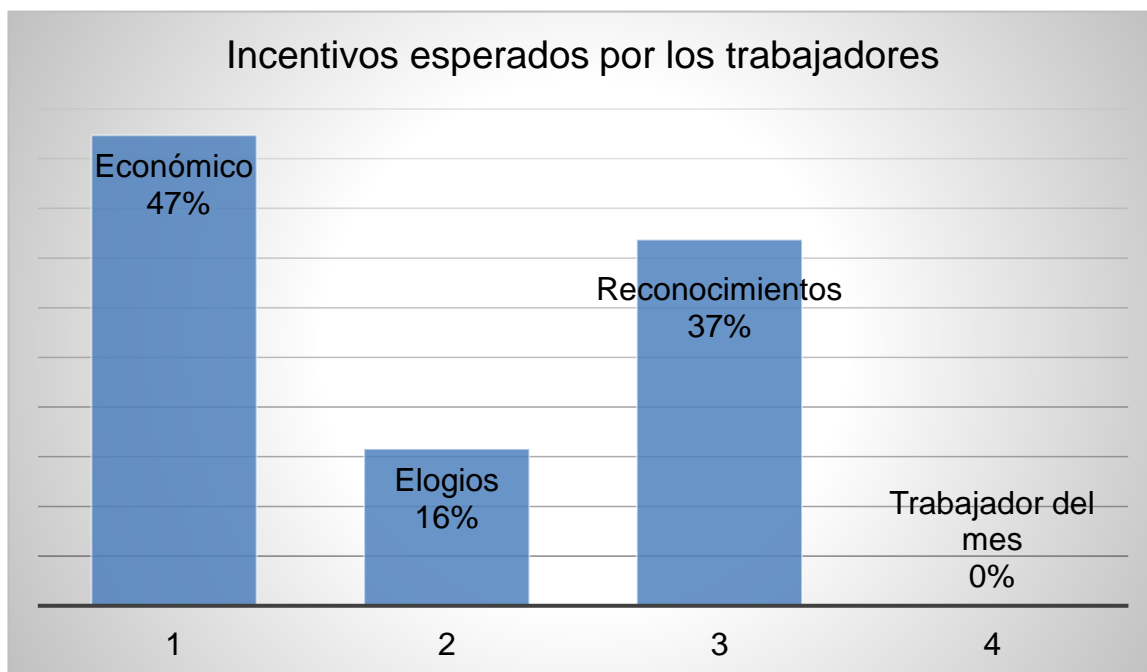
Durante las entrevistas realizadas a los responsables de oficina y unidad expresaron que la motivación se fomenta en esta área de diferentes maneras, como expresar al personal sus capacidades, realizando capacitaciones, actividades recreativas y solucionando los inconvenientes de manera inmediata.



Gráficos 6 Nivel de Motivación del personal de la División de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

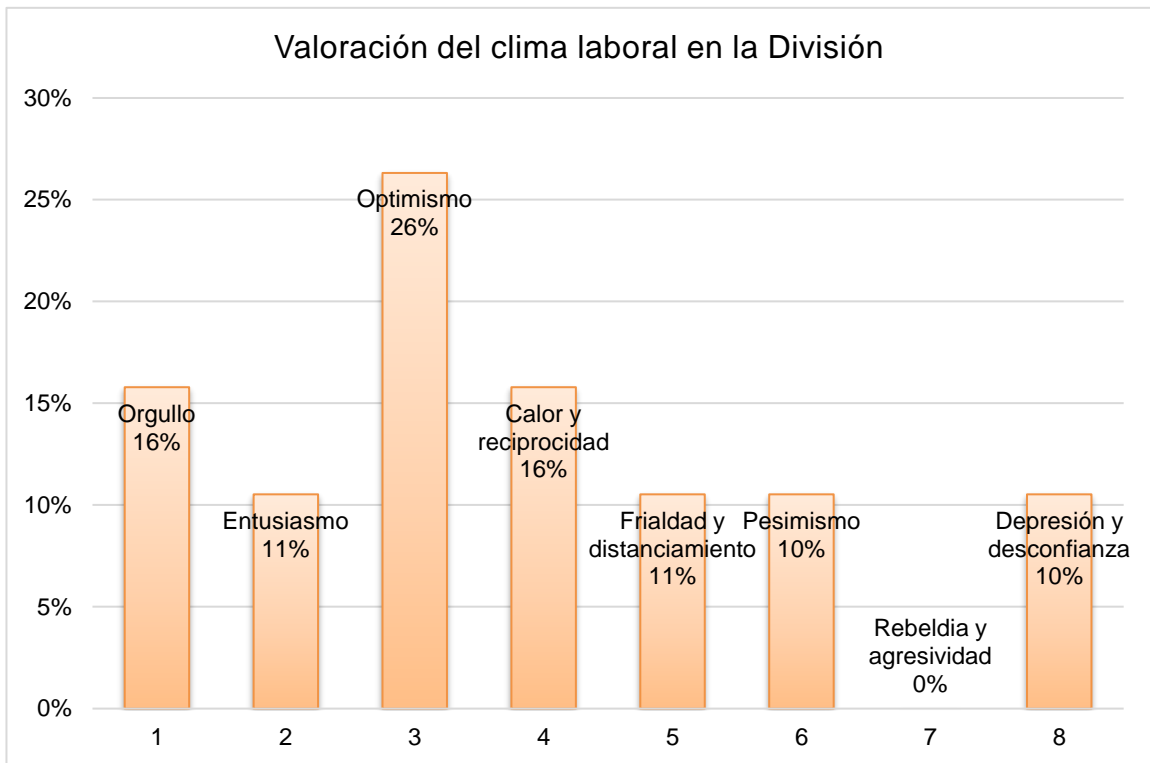
Según las encuestas aplicadas, el personal manifestó que el 47% espera un incentivo económico, el 16% espera recibir elogios por el trabajo realizado, un 37% del personal espera obtener un reconocimiento al menos por el trabajo ejecutado; estos son distintas formas de motivar al personal y así lograr la productividad.



Gráficas 7 Incentivos esperados por los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la valoración del personal en lo que refiere al clima laboral de la División de Recursos Humanos, en la gráfica 7 se observa que el 16% expresó que predomina el orgullo en el ambiente, el 11% opinó que se siente entusiasmado en el área, el 26% dijo sentirse optimista, el 16% consideró que hay calor humano y reciprocidad en la División, el 11% manifestó que hay frialdad y distanciamiento en el área, el 11% exteriorizó que el pesimismo predomina en el ambiente y otro 11% declaró que la depresión y desconfianza es el predominante en el clima laboral de la División de Recursos Humanos.



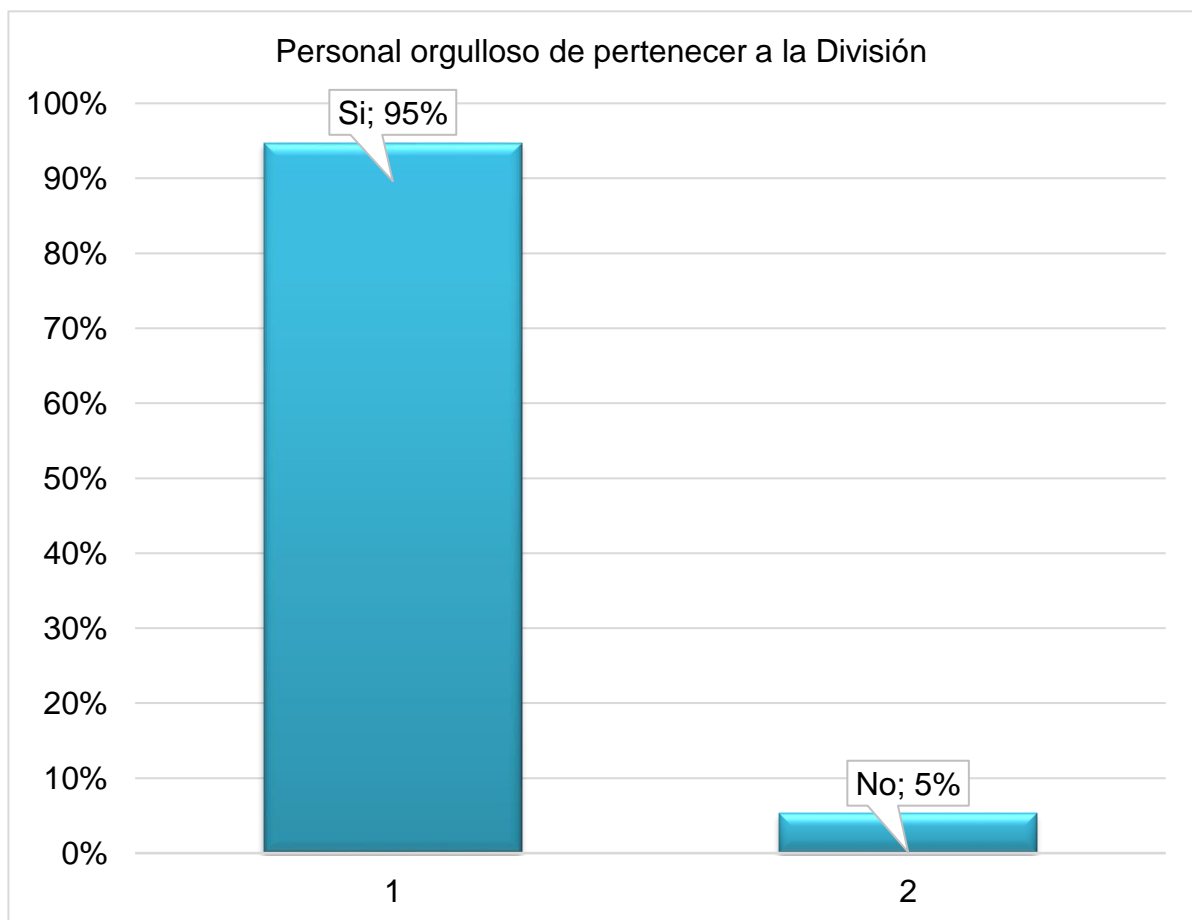
Gráficas 8 Valoración del clima laboral en la División de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 8 se observa que el 16% de los encuestados manifiesta que el clima laboral lo hace sentirse optimista, el 11% se siente entusiasmado, el 16% siente calor y reciprocidad con sus compañeros de trabajo, el 11% siente un clima de frio y distanciado, otro 10% manifiesta que existe un clima pesado y un 10% expresa que hay depresión y desconfianza en el clima, siendo que el 26% (índice más alto de la gráfica) exterioriza que el clima laboral es optimista, es decir, el personal tiene la esperanza de que el arduo trabajo que se realiza genere un resultado significativo para ellos como trabajadores.

La motivación en un área como es la División de Recursos Humanos es primordial para poder garantizar un buen desempeño de los trabajadores, a fin de lograr alcanzar los objetivos y metas tanto a nivel de División como de la Institución.

Por lo que en encuestas aplicadas al personal se consiguió determinar que el 95% se siente orgulloso de pertenecer a la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, solamente el 5% no se siente orgulloso de pertenecer a esta unidad de trabajo, por lo que se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores de esta División se sienten comprometidos y pertenencia con la Institución. (ver grafica 9).



Gráficas 9 Personal orgulloso de pertenecer a la División de Recursos Humanos

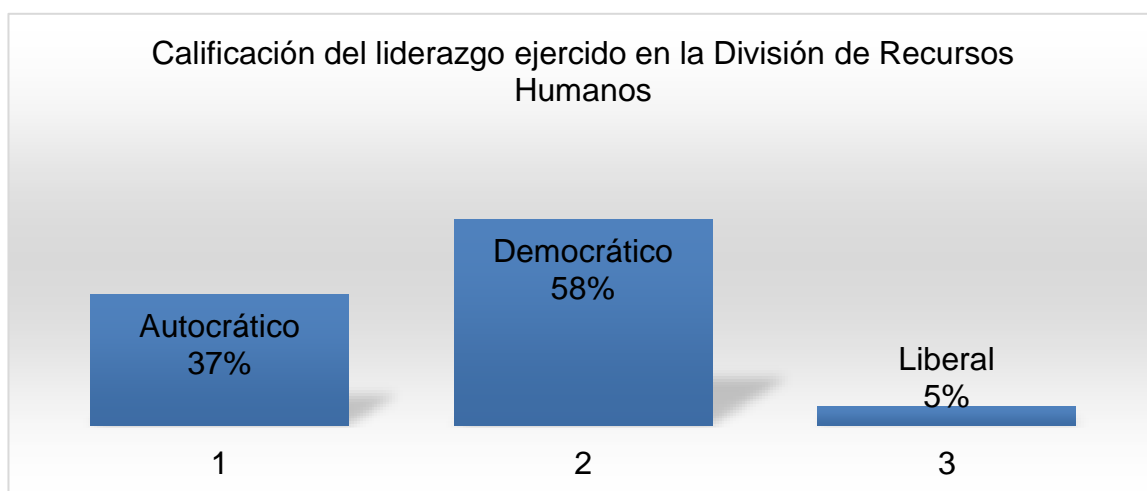
Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Liderazgo

En la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, de acuerdo a la entrevista realizada a la responsable de oficina, expresa que se ejerce un liderazgo democrático, participativo el cual se caracteriza por motivar, escuchar y tomar en cuenta al personal.

Según los datos obtenidos de las encuestas aplicadas (ver gráfica 10), el 37% del personal manifiesta que el liderazgo en la División de Recursos Humanos es autocrático, es decir, se enfoca en los resultados sin valorar el trabajo detrás de las personas que lo realizan; el 58% de los encuestados expresa que el liderazgo en esta área es democrático, es decir, que fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores.

Únicamente el 5% del personal encuestado afirma que el liderazgo ejercido en esta División es liberal, el cual se caracteriza por que el líder proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, no importa cómo se logre el objetivo si no que se haga bien.



Gráficos 10 Liderazgo ejercido en la División de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

En todo grupo de trabajadores siempre existe un jefe, que es la persona responsable del área, supervisa el trabajo realizado por los subordinados, da órdenes y es impuesto como autoridad; dependiendo de las actitudes y aptitudes de dicho jefe, podría convertirse en líder, dirigiendo y motivando al grupo, no impone ideas, sino que es ejemplo para los demás.

En cuanto al personal encuestado, un 68% manifestó que, si está satisfecho con el liderazgo ejercido por la Dirección, mientras que un 32% expresó que no está satisfecho con dicho liderazgo, según lo muestra la siguiente gráfica.



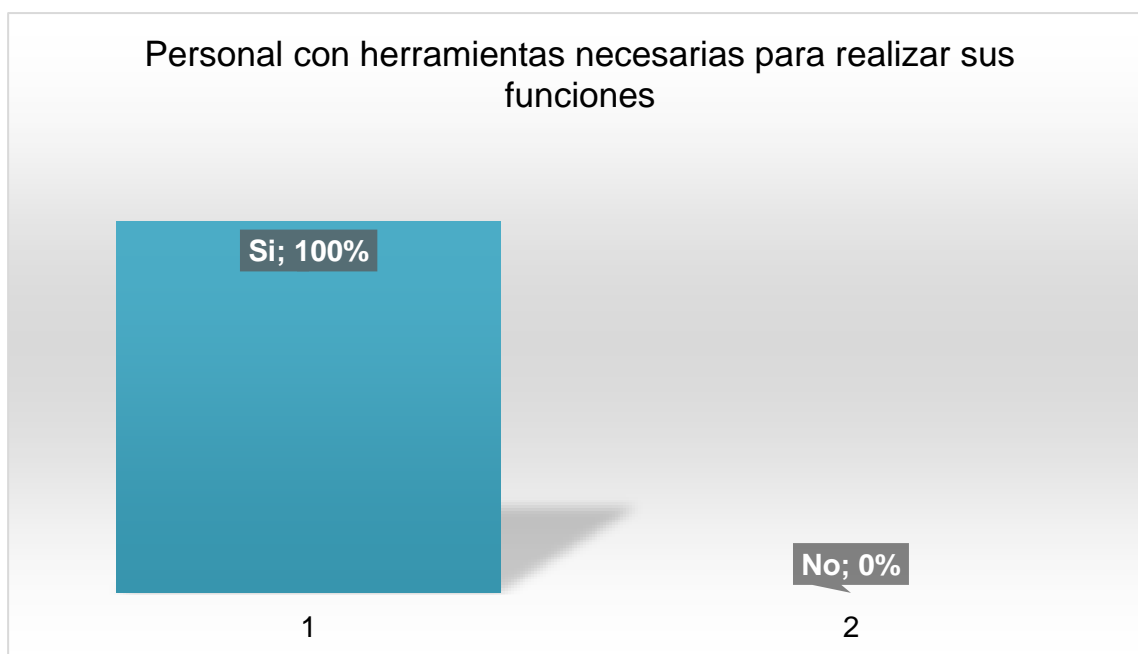
Gráficos 11 Satisfacción con el liderazgo ejercido

Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Condiciones laborales

En referencia a las condiciones laborales que existen en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, según las entrevistas aplicadas manifestaron que la Institución ha mejorado la estructura física de sus instalaciones a fin de brindar a los trabajadores seguridad, un ambiente adecuado permitiendo de esta manera que el desempeño de los trabajadores sea más óptima y eficiente.

Los resultados de las encuestas aplicadas, en cuanto a si el personal cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus funciones, el 100% de los encuestados expresaron que sí, lo que es positivo para lograr alcanzar las metas propuestas por la División, entre las herramientas de trabajo se puede mencionar los equipos tecnológicos, programas informáticos, mobiliario adecuado, entre otros. (Ver gráfica 12)



Gráficos 12 Personal con herramientas para realizar sus funciones

Fuente: Elaboración propia

La eficiencia y eficacia esperada en las tareas desarrolladas por los trabajadores depende de las condiciones físicas, ambientales y si cuenta con las herramientas necesarias para realizar dicha tarea, por lo que en este aspecto se observa que la Institución brinda los medios para que el personal ejecute sus actividades encomendadas.

Según la observación in situ, se pudo verificar que la infraestructura está en buenas condiciones, cada trabajador tiene asignado equipos y materiales para realizar sus funciones, el espacio en cada área permite la circulación, el área está debidamente climatizado; todo esto influye positivamente en los trabajadores al realizar sus actividades asignadas.

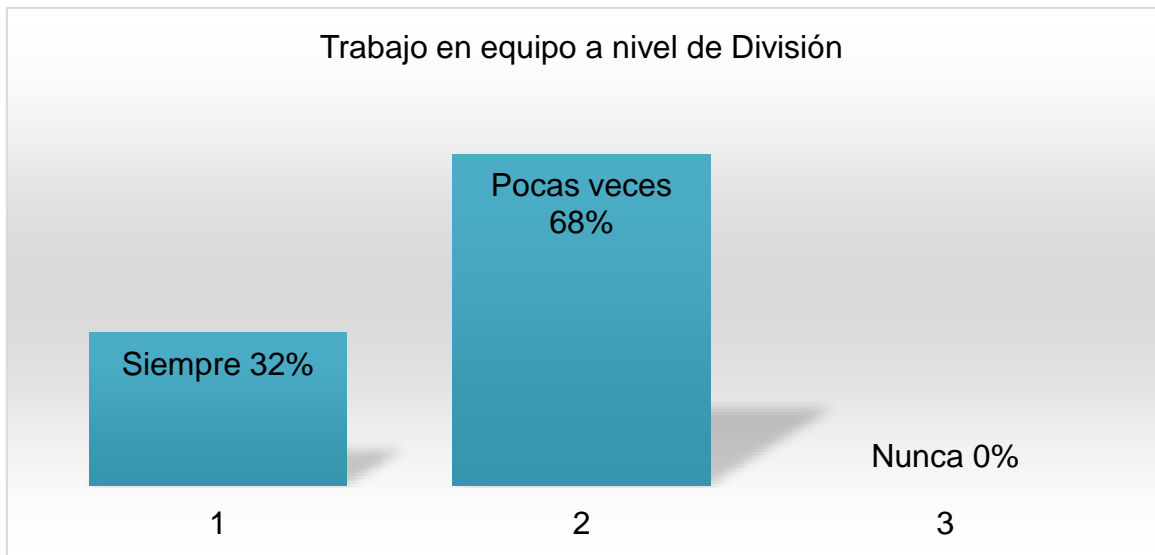
7.2.4 Trabajo en equipo

De acuerdo a entrevista realizada a la responsable de oficina, en lo que respecta al trabajo en equipo, manifestó que en esta área se apoya al trabajador para alcanzar los objetivos propuestos, se promueve el respeto y consideración entre compañeros y las responsabilidades son compartidas entre el equipo.

En la entrevista realizada a una de las responsables de unidad, expreso que el trabajo en equipo en su área se fomenta a través de la comunicación y haciendo inclusión de su persona, para que el personal no se sienta solo, sino que cuenta con su ayuda y disposición.

En este factor se realizaron preguntas sobre las relaciones interpersonales a nivel de División y a nivel de unidad para conocer ambos panoramas y obtener resultados más precisos.

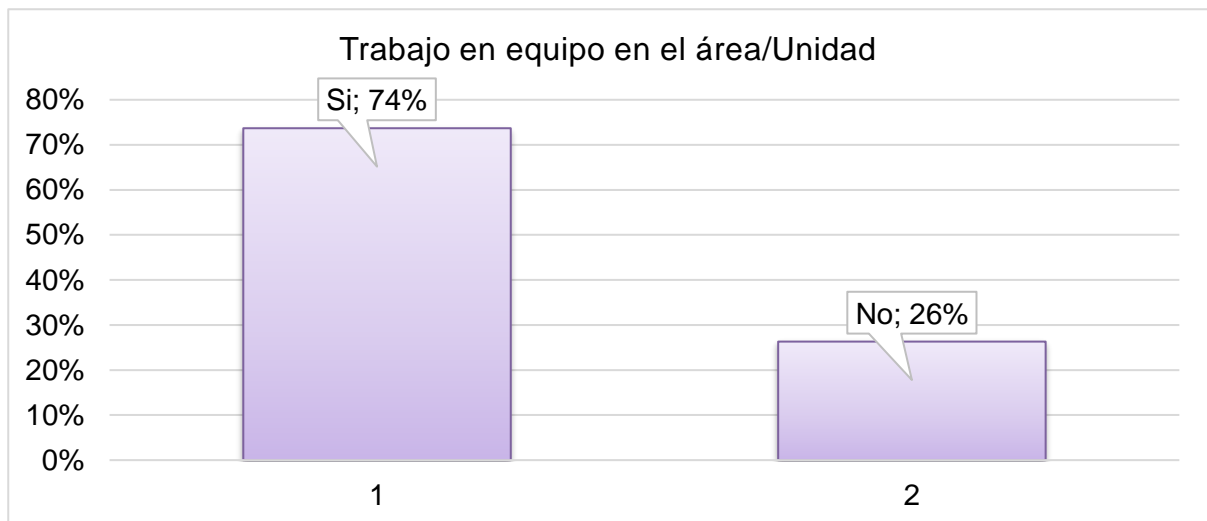
Los resultados de las encuestas aplicadas, con relación a este acápite, la gráfica 13 refleja que el 32% del personal manifiesta que existe trabajo en equipo a nivel de División, mientras que el 68% de los encuestados expresa que pocas veces hay trabajo en equipo, a como se muestra en el siguiente gráfico.



Gráficos 13 Trabajo en equipo a nivel de División

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo reflejado en las encuestas, en la gráfica 14 se observa que el 74% de los encuestados expresaron que en la unidad de trabajo donde se desempeñan si existe el trabajo en equipo, mientras que 26% manifestó que en su unidad de trabajo no hay trabajo en equipo, sino que predomina el individualismo.

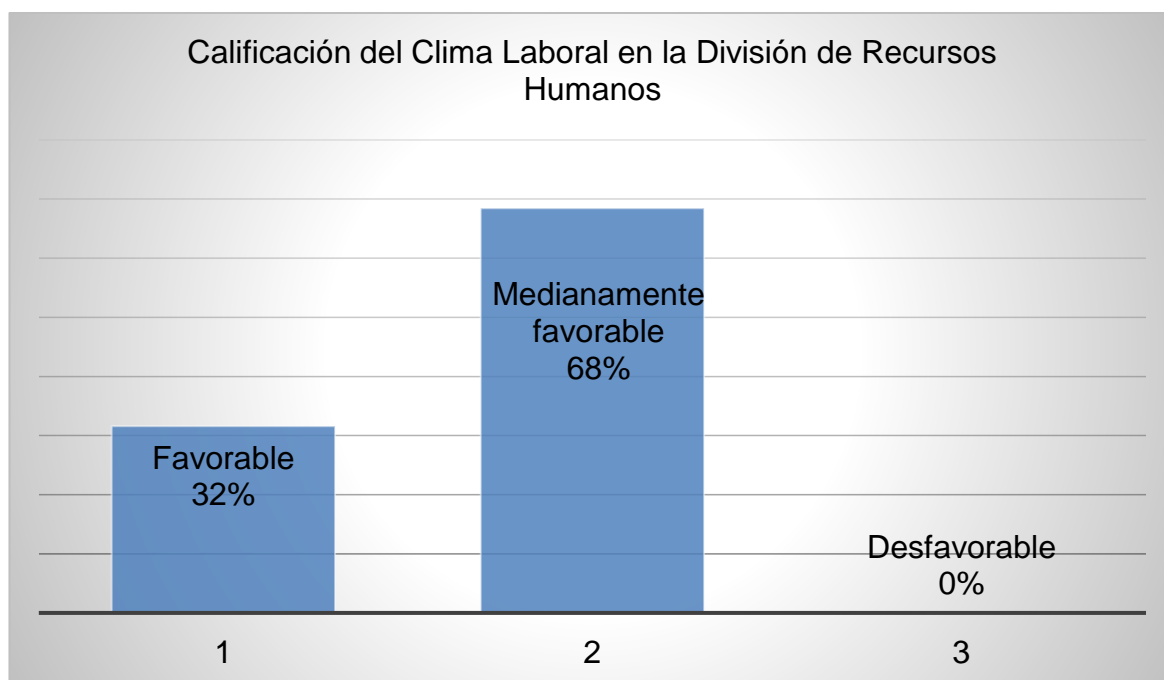


Gráficos 14 Trabajo en equipo en el área/unidad

Fuente: Elaboración propia

El trabajo en equipo no solo debe darse en el área o unidad donde se desempeña el individuo, sino que debe ser a nivel de todas las áreas que conforman la División, ya que tanta importancia tiene los objetivos a nivel de unidad como a nivel de División, y sin la integración de todo el equipo aunando esfuerzos para lograr las metas propuestas, el ambiente laboral se torna pesado y desfavorable.

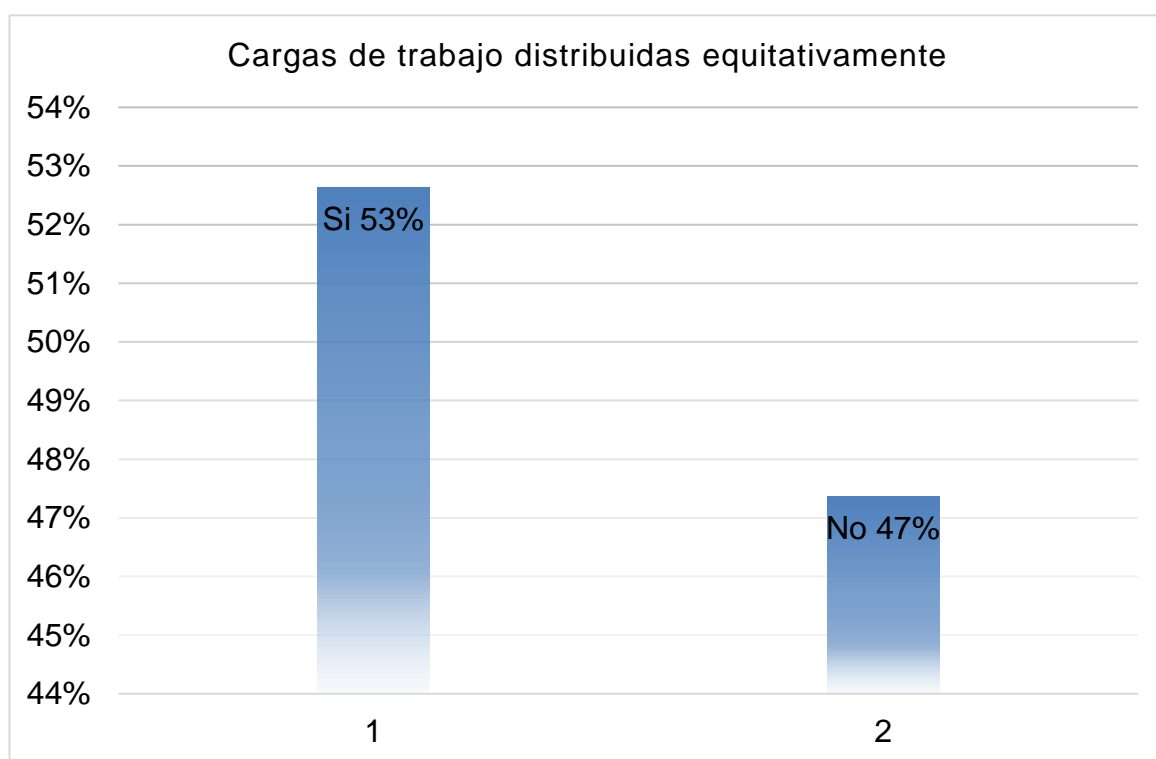
Por ello, según los resultados suministrados en las encuestas, en la gráfica 15 se observa que el 32% opina que el clima laboral es favorable en la División de Recursos Humanos, el 68% manifestó que es medianamente favorable; siendo la mayoría de los encuestados que exteriorizaron que el clima se puede mejorar y por ende se debe poner atención y dar seguimiento para conseguir que el clima organizacional sea 100% favorable en esta área de trabajo.



Gráficas 15 Calificación del Clima Laboral en la División de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

El trabajo distribuido equitativamente entre todos los integrantes de un grupo o unidad, es fundamental para que el personal se sienta motivado a realizar sus funciones y fomentar la unidad en el grupo. Según encuestas aplicadas, se observa en la gráfica 16 que el 53% del personal manifestó que, si está distribuido equitativamente las funciones, mientras que el 47% de los encuestados exteriorizó que no está bien distribuida la carga de trabajo.



Gráficas 16 Cargas de trabajo distribuidas equitativamente

Fuente: Elaboración propia

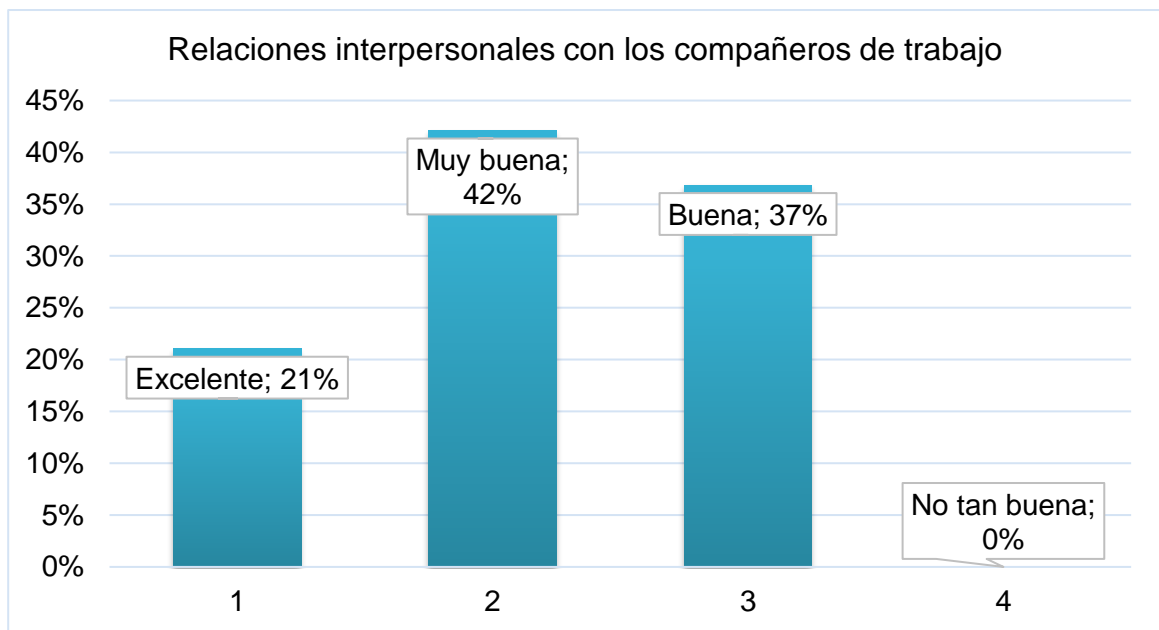
Según estos datos obtenidos (ver gráfica 16), se puede observar que hay una gran cantidad de trabajadores (47%) que se sienten sobrecargados de trabajo, lo que puede traer como consecuencia baja motivación e insatisfacción dentro del grupo, provocando por ende que no se fomente el trabajo en equipo dentro de la unidad donde está ubicado.

7.2.5 Relaciones interpersonales

En base a entrevista realizada a la responsable de oficina de Nómina, expresa que en la División se promueven las buenas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, que existe una relación de respeto, confianza y cordialidad entre compañeros.

De igual manera, en las entrevistas realizadas a los responsables de unidad, manifestaron que las buenas relaciones permiten desarrollar valores humanistas, enfocándose en el respeto mutuo y comprensión.

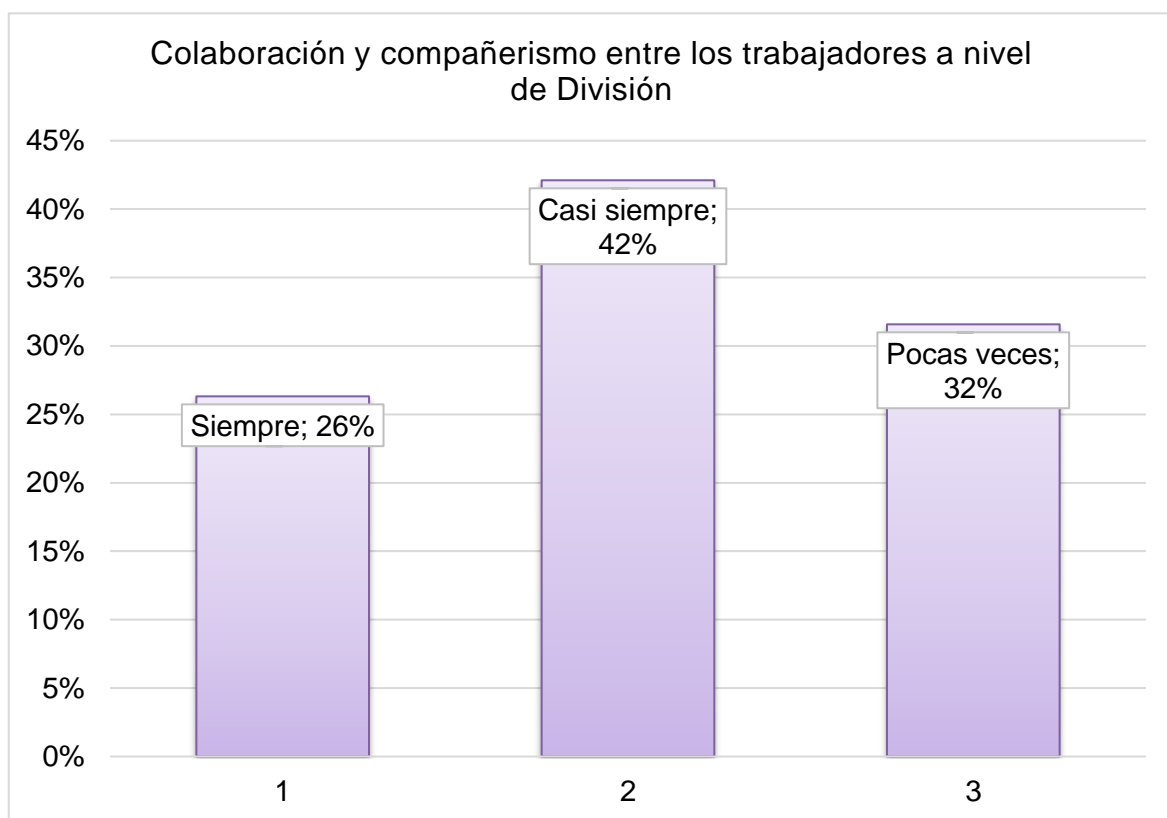
En las encuestas realizadas el 21% ha expresado que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son excelentes, un 42% de los encuestados manifiesta que tiene muy buena relación interpersonal con sus compañeros, mientras que un 37% expreso que tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, según la siguiente gráfica:



Gráficos 17 Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la encuesta se logró medir la colaboración y compañerismo entre los trabajadores a nivel de División, lo que se traduce en que las unidades no siempre se colaboran entre sí, aunque el índice más alto de 42% expresó que casi siempre hay compañerismo, tenemos un 32% (expresaron que pocas veces existe el compañerismo y colaboración) el cual es más alto en comparación con el 26% que manifestó que siempre hay colaboración. Ver la siguiente gráfica:

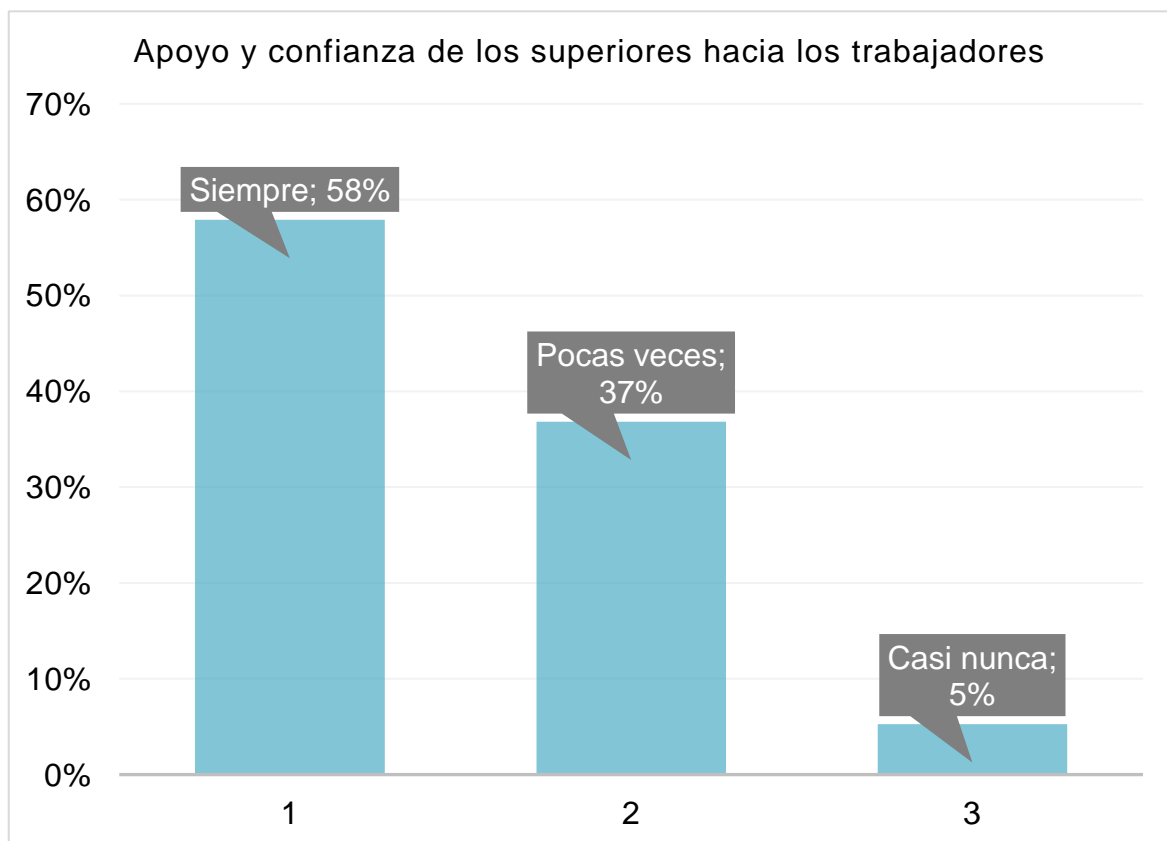


Gráficos 18 Colaboración y compañerismo entre trabajadores a nivel de División

Fuente: Elaboración propia

Las buenas relaciones interpersonales a nivel de jefe-subordinado son muy importantes en toda unidad de trabajo, ya que esto influye psicológicamente en todos los trabajadores independientemente del cargo que tenga, puede contraer consecuencias ya sean favorables o desfavorables tanto a nivel personal como laboral.

Según los datos recolectados en las encuestas, según gráfica 19 se obtuvo que el 58% de los trabajadores se sienten apoyados y en confianza con su jefe inmediato, el 37% de los encuestados expresaron que pocas veces sienten apoyo y confianza de parte de su jefe inmediato hacia ellos como subordinado y el 5% expresó que casi nunca se sienten apoyados y con la confianza necesaria con su superior inmediato.



Gráficas 19 Apoyo y confianza de los superiores hacia los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

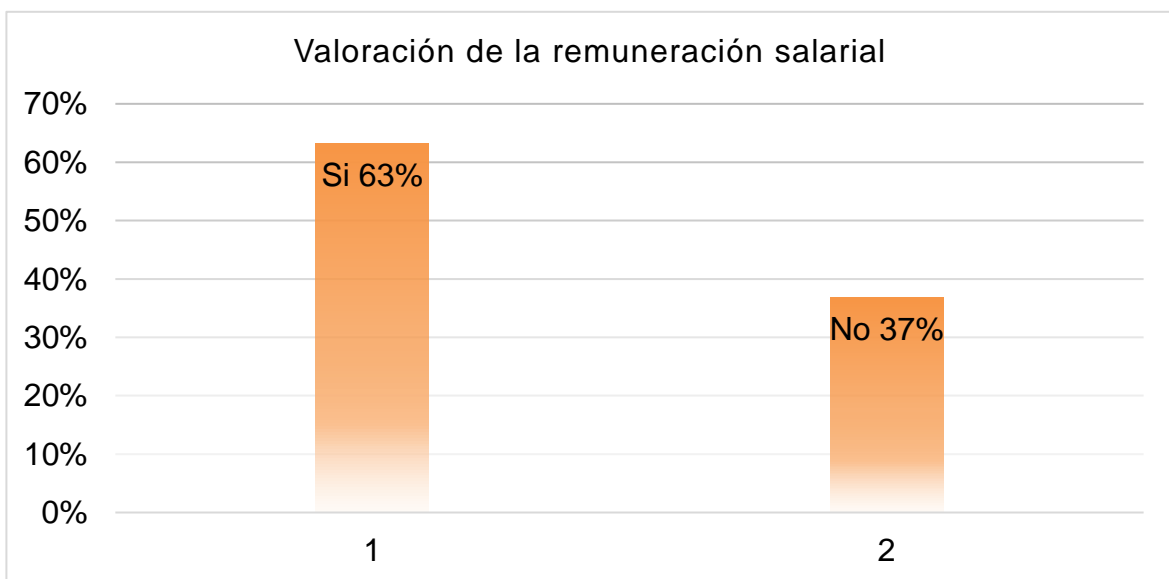
En base a los datos reflejados en la gráfica anterior, se evidencia que más de la mitad del total de los trabajadores se sienten apoyados por su superior inmediato, lo cual incide positivamente en los trabajadores ya que el clima se torna productivo y óptimo.

7.2.6 Remuneración

De acuerdo a entrevista realizada a la responsable de oficina de nómina, en lo que respecta al salario que devenga el personal, considera que esta bien valorado monetariamente y se corresponde con las funciones que realiza cada trabajador.

En entrevista realizada a los responsables de unidad, expresaron que el contexto sociopolítico no ha permitido el reconocimiento económico deseado, pero que se espera el reconocimiento de las funciones que realiza cada trabajador. De igual manera manifestaron que a pesar que el salario no ha sido aumentado desde el año 2018, el salario de los trabajadores no está por debajo del salario del mercado laboral.

En base a los resultados reflejados de las encuestas aplicadas, según grafica 20 se obtuvo un 63% de los encuestados que considera que, el salario asignado al cargo está bien valorado, mientras que un 37% considera que no está de acuerdo con el salario asignado al cargo y sus funciones. Según lo refleja la siguiente gráfica:



Gráficas 20 Valoración de la remuneración salarial

Fuente: Elaboración propia

En lo que refiere a salarios la UNAN-Managua tiene una política salarial acorde a las funciones desempeñadas en cada cargo, estableciendo una forma de pago mensual. De igual manera, cuando se requiere que el personal realice horas extras, estas son pagadas adicional a su salario, previamente autorizado por el Vicerrectorado Administrativo y de Gestión.

7.2.7 Comunicación

Durante la entrevista con la responsable de oficina, manifestó que la comunicación se baja de manera personal y directa al trabajador, a través de correos electrónicos y reuniones con el equipo de trabajo.

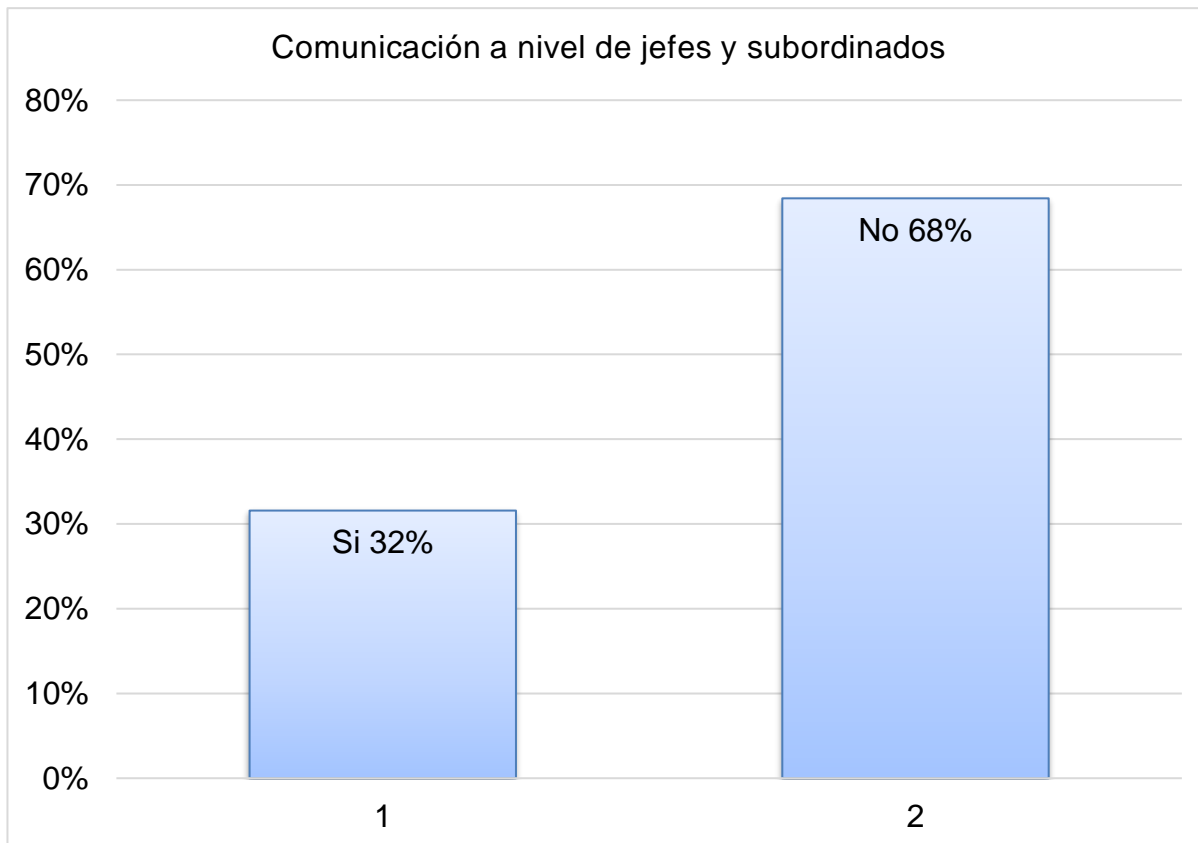
Al abordar a los responsables de unidad, expresaban que la comunicación está orientada de forma ascendente y que hasta el momento ha funcionado porque se han logrado los objetivos.

Según encuestas aplicadas al personal de la División, la gráfica 21 muestra que un 32% de los encuestados expresa que, si hay comunicación a nivel de jefes y subordinados, mientras que un 68% manifiesta que no hay comunicación entre jefes y trabajadores.

Lo cual es preocupante porque la mayoría de trabajadores exterioriza que no existe comunicación, el cual es un factor indispensable para generar un clima laboral agradable.

Durante la observación in situ, se pudo apreciar que entre el personal de una misma unidad existe comunicación fluida entre los trabajadores y responsable de área; no así a nivel de división, ya que hay poca comunicación entre una unidad de trabajo y otra.

A continuación, los resultados de las encuestas aplicadas al personal,

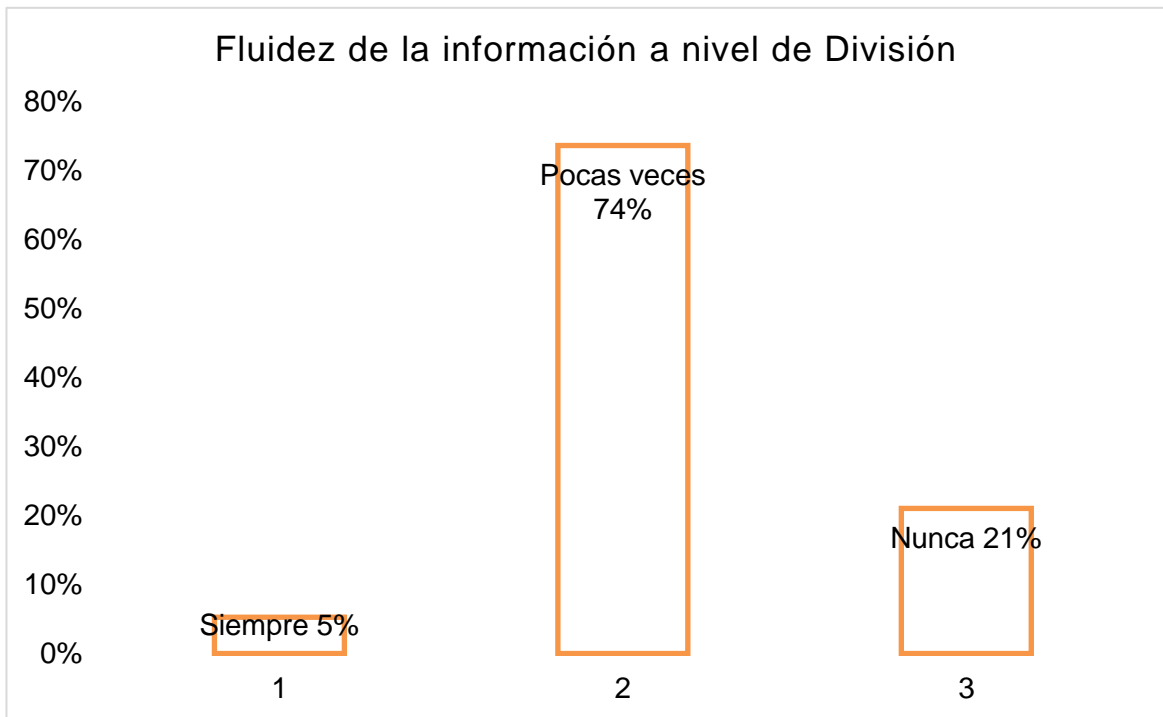


Gráficas 21 Comunicación a nivel de jefes y subordinados

Fuente: Elaboración propia

Cabe recalcar que la comunicación tiene una importancia alta en las instituciones, ya que facilita la coordinación y las relaciones humanas, aumenta la productividad, evita conflictos y malos entendidos, entre otros. Una Institución sin comunicación fluida no podrá avanzar de la manera esperada.

En la gráfica 22 se observa el nivel de la fluidez de la comunicación a nivel de División, según los encuestados el 5% expresó que la comunicación es fluida, el 74% exteriorizó que pocas veces se da la comunicación, y el 21% de los trabajadores declaró que nunca hay fluidez en la comunicación a nivel de toda la División.

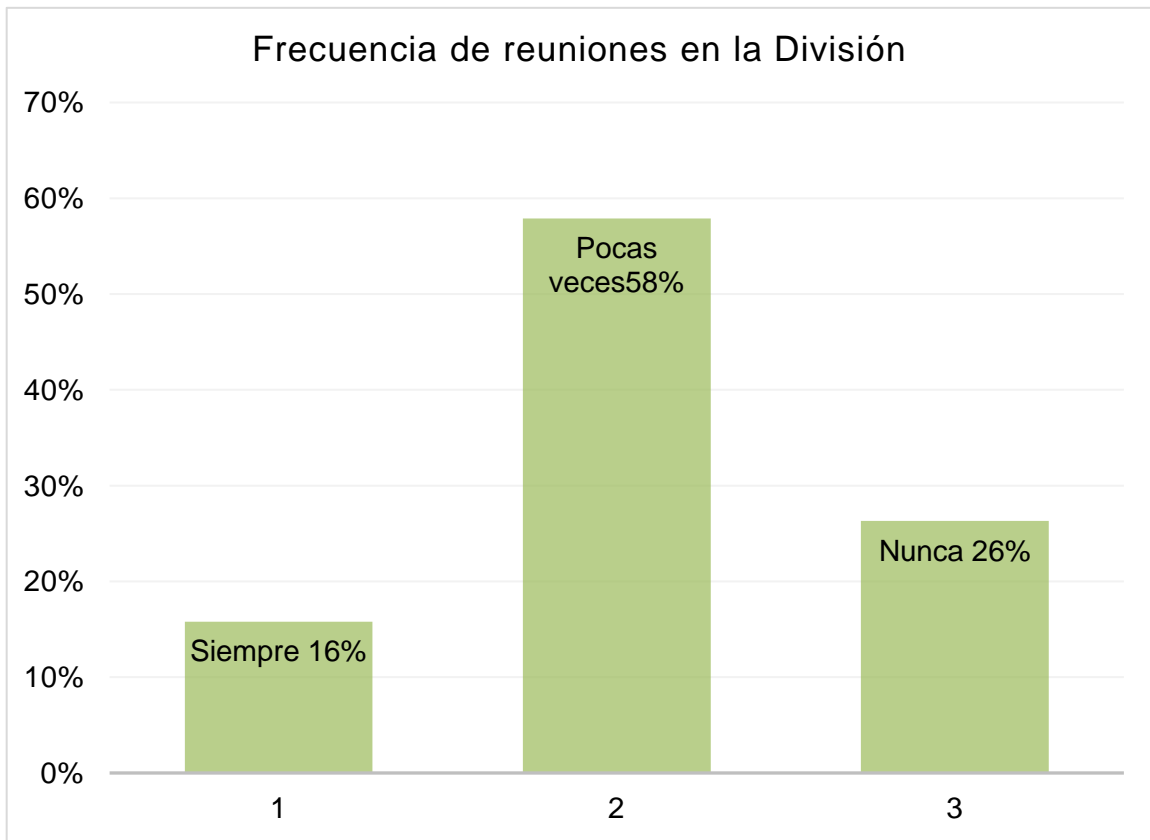


Gráficas 22 Fluidez de la comunicación a nivel de División

Fuente: Elaboración propia

En toda área de trabajo, las reuniones son de mucha importancia para abordar diferentes temáticas, en ellas se dan a conocer información de relevancia para la ejecución de tareas y actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Por lo que, al abordar a los trabajadores de la División de Recursos Humanos a través de las encuestas, en la gráfica 23 se observa los siguientes resultados: un 16% exteriorizó que siempre se efectúan reuniones con el personal, el 58% de los encuestados declaró que pocas veces se llevan a cabo reuniones en la División, el 26% de los trabajadores declararon que nunca se realizan reuniones para abordar los diferentes temas relacionados al trabajo.

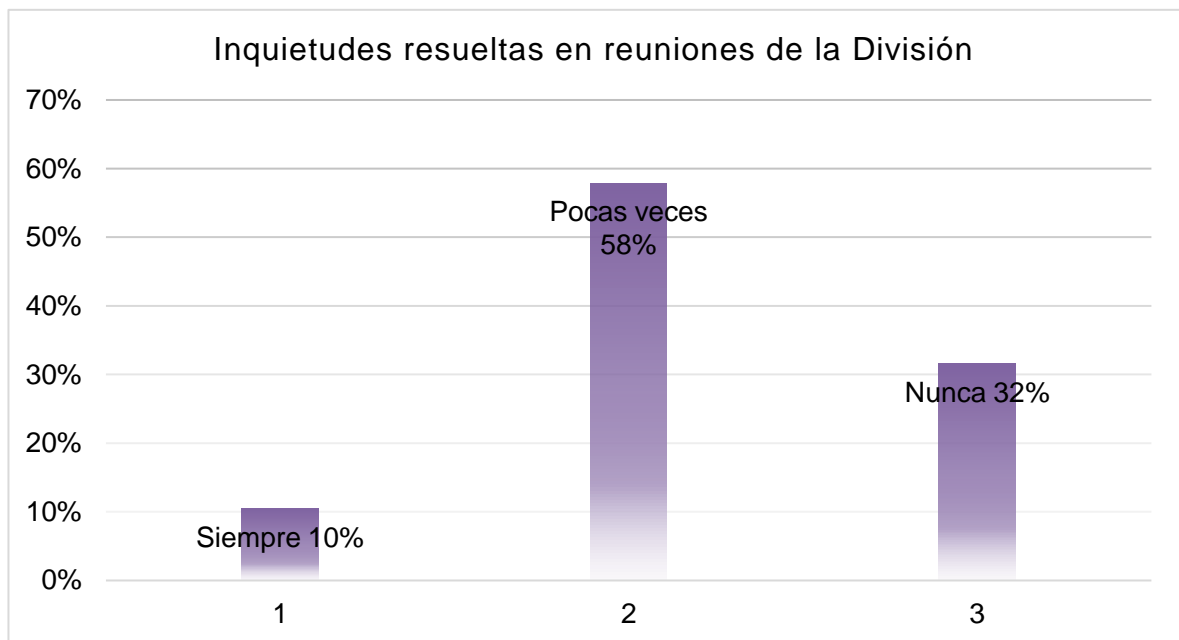


Gráficas 23 Frecuencia de reuniones en la División de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

La comunicación genera un ambiente de trabajo agradable, al comunicar asertivamente a los trabajadores se puede lograr que el trabajo sea más efectivo y productivo, al conocer las inquietudes que los subordinados tienen y darle soluciones a las mismas se obtendría un clima ameno, generando satisfacción en los trabajadores.

Según los datos obtenidos de las encuestas aplicadas, se obtuvo que el 10% declaró que siempre se resuelven las inquietudes en las reuniones que se llevan a cabo en la División de Recursos Humanos, el 58% manifiesta que pocas veces se resuelven y el 32% expresó que nunca se da solución a las inquietudes expresadas. (ver gráfica 24)



Gráficas 24 Inquietudes resueltas en reuniones de la División de Recursos Humanos

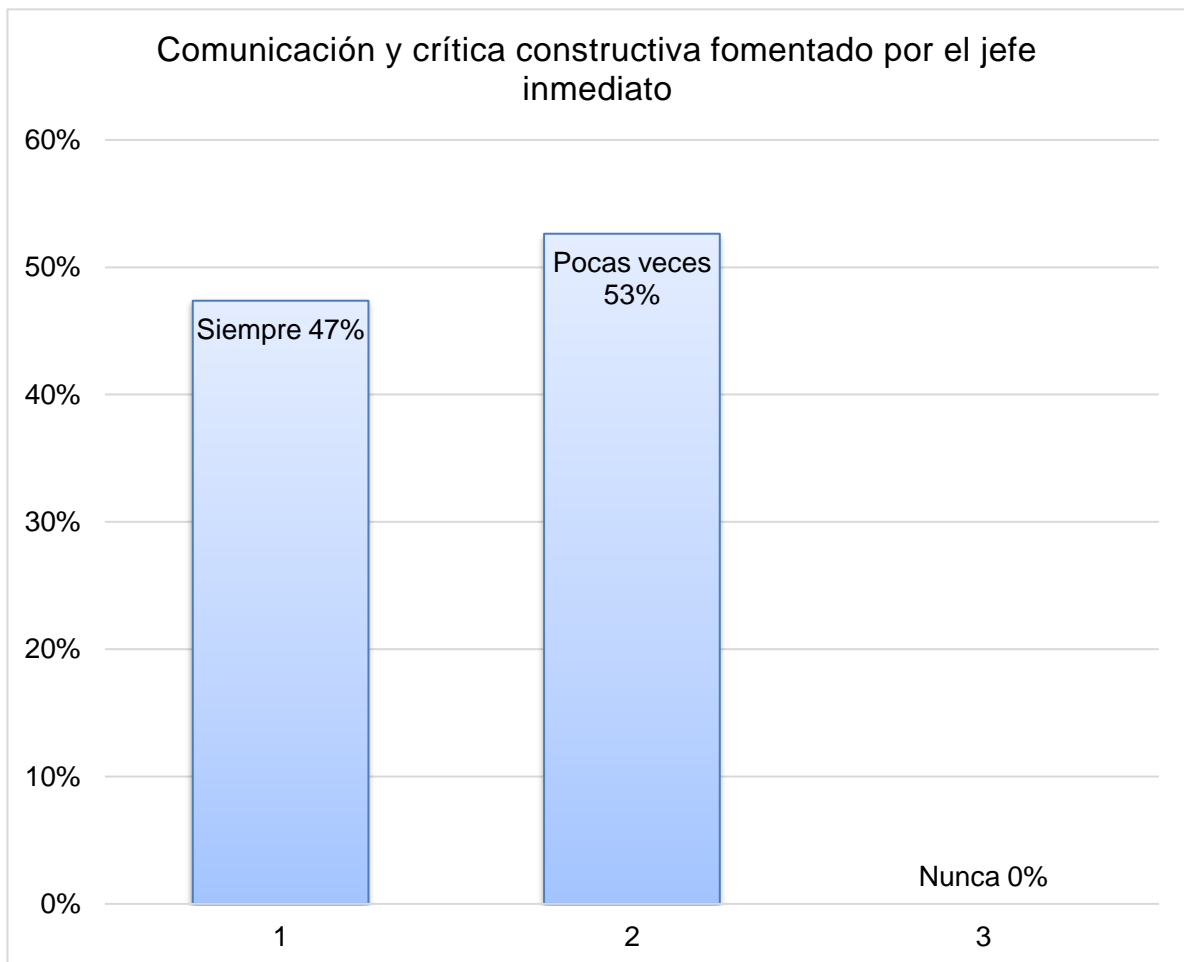
Fuente: Elaboración propia

Los principales encargados de la comunicación dentro de las instituciones deben tener en cuenta la importancia que tiene mantener informados a los trabajadores, para lograr la satisfacción a nivel personal e institucional.

El 47% de los encuestados considera que siempre existe la comunicación y crítica constructiva fomentado por el jefe inmediato, esto es a nivel de unidad/oficina, mientras que el 53% de las personas encuestadas manifestaron que pocas veces se da la comunicación en su área de trabajo. (ver gráfica 25)

Siendo que el 53% de los trabajadores, es decir, más de la mitad de la población encuestada afirma que la comunicación fomentada por su jefe inmediato es poco fluida. De igual manera, es meritorio mencionar que el 47% del personal consultado manifestó que la comunicación en su área de trabajo y en específico con su jefe inmediato se da siempre, que se interesan por informar a sus trabajadores y fomentar la integración del grupo.

La gráfica No. 25 se refiere a la comunicación que establece el jefe inmediato con los trabajadores asignados, en la misma se fomenta la crítica constructiva ya que como seres humanos cometemos errores y somos seres imperfectos y a veces pensamos que estamos actuando de manera correcta pero no es así; para ello los responsables de unidad entablan una comunicación con crítica constructiva con los trabajadores bajo su mando.



Gráficas 25 Comunicación y crítica constructiva fomentado por el jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia

7.3 Acciones para mejorar el clima laboral de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua

7.3.1 Importancia de la implementación de acciones para mejorar el clima laboral

En toda institución el recurso humano es fundamental para alcanzar los objetivos, misión y visión de la misma, la motivación de los trabajadores y el clima laboral en el cual desarrollan sus actividades laborales son determinantes para optimizar su desempeño.

La implementación de acciones para mejorar continuamente el clima laboral en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, es de suma importancia dadas las características de esta área, donde la mayoría de tareas deben ser atendidas de manera urgente, por lo que al darle seguimiento a estas acciones se aumentaría el nivel de motivación y bajaría el nivel de estrés generado en el personal.

7.3.2 Responsables de su ejecución

La ejecución de estas acciones de mejora del clima laboral estaría integrada por la Dirección de Recursos Humanos, responsables de área, en conjunto con todo el personal que conforman la División. Previamente revisado y autorizado por el Vicerrectorado Administrativo y de Gestión.

7.3.3 Propuestas de acciones de mejora del clima laboral

Un factor que influye significativamente en los trabajadores en toda área de trabajo es el clima laboral. El ambiente en el trabajo tiene que ver tanto con la participación de los empleados como la relación entre ellos y con los supervisores, la cultura organizacional y el espacio para su desarrollo personal.

Un buen ambiente de trabajo es no solo deseable sino necesario para poder crear equipos de trabajo armónicos y eficientes.

Por lo anterior, a continuación, se plantean algunas acciones que pueden aportar significativamente a la mejora continua del clima laboral en la División de Recursos Humanos:

a) Fomentar la comunicación interna y externa de manera asertiva

Consiste en establecer mecanismos efectivos de comunicación bidireccional, horizontal y vertical, para que los trabajadores se sientan implicados y motivados.

Mantener a los trabajadores informados acerca de las novedades, de logros obtenidos e incluso de las problemáticas que pueda estar atravesando la División o a nivel de Institución.

Fortalecer la comunicación permanente, utilizando los canales adecuados, para lograr que la información contribuya a la toma de decisiones de manera acertada, tales como correo, teléfono, circulares, reuniones individuales o de grupo, entre otras.

Una forma efectiva de mantener la comunicación con el equipo de trabajo es realizar una reunión de al menos 45 minutos ya sea los días lunes o viernes para dar a conocer información relevante para la Institución.

b) Promover las actividades en equipo

Las convivencias o actividades conjuntas entre todo el personal pueden ayudar a que las diferentes unidades o áreas de trabajo creen lazos entre sí, se conozcan mejor y trabajen mejor en equipo.

Crear estrategias que fomenten el trabajo en equipo en cada área de trabajo que conforma la División; por ejemplo, encomendar una tarea o actividad a miembros de diferentes unidades de trabajo.

c) Incitar la formación continua

La formación en la Institución permite que los trabajadores conozcan mucho más y obtengan nuevos conocimientos y puedan desempeñarse más eficientemente en sus actividades. Si el personal está satisfecho con sus funciones y se siente motivados a aprender cada vez más, el clima de la División mejorará significativamente.

La capacitación continua de los trabajadores fomentará la productividad y el rendimiento laboral. La institución cuenta con los recursos adecuados para brindar dichas capacitaciones, por lo que, se debe realizar un plan de estudios que satisfagan las necesidades de crecimiento y desarrollo del personal.

Si bien es cierto según encuestas aplicadas la mayoría de personal cuenta con estudios superiores como son licenciatura y maestrías, también es cierto que la tecnología va aumentando y los conocimientos van quedando obsoletos si no estamos en constante aprendizaje; los programas informáticos están avanzando y la UNAN-Managua cuenta con las herramientas y personal competente para capacitar al personal de esta área.

d) Crear un ambiente de apoyo

La motivación en todo equipo de trabajo es importante para cumplir eficientemente las metas y objetivos planteados, de igual manera el apoyo es fundamental. Los trabajadores son seres humanos, no máquinas; por lo tanto, el jefe debe ser solidario, mostrar real preocupación por el personal en general.

Un ambiente laboral donde se brinda apoyo de manera recíproca entre el jefe y el colaborador, se refuerza la confianza y el respeto mutuo, generará un alto nivel de desempeño laboral.

El apoyo entre trabajadores es importante dentro de un área de trabajo, si un trabajador tiene problemas con la realización de determinada tarea o algún

problema personal que le está afectando en su trabajo, a veces con simplemente escuchar a esa persona se puede ser de mucha ayuda.

e) Reconocer los logros de los trabajadores

Cuando se cumplen los objetivos tanto a nivel de División como de Institución, se debe celebrar el trabajo bien hecho, el reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y motiva a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos en sus funciones.

Crear una política de reconocimiento por el trabajo realizado, ya sea por trabajador o por unidad de trabajo, motivando de esta manera al personal para realizar sus funciones de manera productiva.

Se puede sugerir que se realice una evaluación entre el mismo personal de la División de Recursos Humanos para obtener como resultado el mejor trabajador del mes, semestre o incluso del año.

f) Programar actividades fuera del trabajo

Las actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomentan la comunicación e interacción entre los diferentes equipos de trabajo de la División de Recursos Humanos, promoviendo así las relaciones sanas y amistad entre colegas.

Organizar actividades fuera del lugar de trabajo, que integren a todo el equipo de la División promoviendo las relaciones interpersonales y compañerismo entre los trabajadores.

Los trabajadores felices y motivados, son leales al lugar donde trabajan y son capaces de hacer cosas increíbles por su institución.

Como sugerencia puede ser celebrar a los cumpleaños del mes, realizar una despedida de año, entre otros.

g) Ejercer la capacidad de liderazgo

Saber manejar de forma apropiada las crisis del día a día es vital, mantener la calma, el orden, transmitir el mensaje adecuadamente al equipo y mostrar seguridad en la gestión del problema son solo algunos aspectos que inciden positivamente en el clima laboral de la Institución.

h) Implementar reuniones de retroalimentación

La retroalimentación es indispensable en todo equipo de trabajo, no se trata de solo bajar ordenes, sino de también escuchar a los trabajadores, sus inquietudes, opiniones y abordar los posibles problemas que puedan estar afectando su desempeño.

En este sentido, la comunicación entre trabajadores y jefes es primordial si queremos que el trabajo se realice de forma eficiente y eficaz, con el personal motivado y es más productivo. No solo basta con escuchar al personal, sino de brindar las soluciones de manera satisfactoria tanto para la institución como para los trabajadores.

Se deben fomentar de manera permanente las reuniones, consultas, escuchar opiniones y sugerencias de los trabajadores, buscando la mejora continua de los procesos y actividades a ejecutar. Dichas reuniones pueden ser una vez al mes con todo el personal de la División de Recursos Humanos.

i) Incentivar la competencia sana

Uno de los métodos para motivar al personal por sus logros obtenidos es mediante una política de recompensas a medida que vayan logrando sus objetivos, promoviendo de esta manera la competencia sana entre los trabajadores. Es importante establecer reglas y metas, deben estar claras para todo el personal, el reconocimiento implica mayor motivación tanto para el trabajador que resulte ganador como para los demás.

VIII. CONCLUSIONES

Mediante la aplicación de los métodos que se utilizaron para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, se concluye que debido a la falta de estudio sobre el clima laboral en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, no se conocía sobre el nivel de satisfacción, motivación o la percepción que tienen los trabajadores sobre sus funciones, compañerismo, ambiente físico, relaciones interpersonales, comunicación, entre otros elementos que son esenciales para conocer sobre el clima laboral.

Se determinó que la cultura organizacional de la División de Recursos Humanos se rige por normas y procedimientos ya establecidos, integrando al personal de manera que se logren los objetivos de la Institución; se identificó que la División cuenta con una razón de ser y es garantizar el recurso humano idóneo en la institución para alcanzar las metas y objetivos de la misma; el personal de esta área cuenta con un sentido de identidad institucional ya que participan en la mayoría de actividades que se llevan a cabo en la Universidad.

Durante la evaluación del ambiente laboral en el área de Recursos Humanos, se determinó que hay división entre las opiniones de los trabajadores acerca del clima laboral, ya que un 32% del personal considera que el clima laboral es favorable y un 68% de los encuestados expresa que el clima laboral es medio favorable lo que demuestra que un alto porcentaje de los trabajadores no se encuentran totalmente satisfecho con el clima laboral, lo cual trae como consecuencia desmotivación.

Se identificó que el clima laboral de la División de Recursos Humanos se caracteriza mayormente con un sistema autoritario - benevolente, ya que la toma de decisiones se centraliza a nivel de dirección superior, las relaciones humanas son reducidas, la comunicación es precaria y únicamente descendente.

Con la propuesta de acciones para la mejora del clima laboral en la División de Recursos Humanos, incidiría de manera positiva en el desempeño de cada trabajador, así como en las relaciones interpersonales, generando productividad en sus funciones y mayor rendimiento institucional.

IX. RECOMENDACIONES

La Dirección de Recursos Humanos en conjunto con los responsables de áreas, deben trabajar de manera unida para lograr un clima laboral favorable y óptimo para el desempeño laboral.

Realizar una evaluación del clima laboral una vez al año, para ello se deberá elaborar una propuesta de instrumento para llevar a cabo dicha evaluación, con el fin de mejorar aquellos aspectos en los que estamos fallando y fortalecer los que ya han sido superado, incidiendo de manera positiva en la productividad laboral.

Elaborar un diagnóstico de necesidades y un plan de capacitaciones para el personal, lo que generará una mejora en el desempeño de las funciones de cada trabajador.

En referencia al sistema autoritario –benevolente ejercido en la División de Recursos Humanos, se sugiere poner mucha atención en la comunicación establecida con todo el personal, tratar de que ésta sea horizontal y vertical; enfocarse en las relaciones humanas entre los compañeros de trabajo con las actividades de recreación sana; fomentar el reconocimiento del trabajo realizado a nivel de unidad y/o de trabajador de manera mensual.

La Dirección de Recursos Humanos debe analizar las acciones para la mejora del clima laboral para su debida implementación y ejecución.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, A. J. (28 de mayo de 2021). La importancia de la educación superior. *El Colombiano*.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (20 de Abril de 1990). LEY DE AUTONOMÍA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *La Gaceta*, pág. 77.
- Bernal. (2010). *Metodología de la investigación 3era edición*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bertolotto, L. (19 de julio de 2019). La importancia de la educación superior para las personas. Santiago, Chile.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trullas.
- Cameron, Kim & Quinn, Robert. (2011). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Castillo, E. (2017). *Análisis del Clima Organizacional*. Managua.
- Chiang et al. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R. B. Servicios Editoriales S.L.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración 7ma. edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Edel & García. (2007). *Clima y compromiso organizacional, Edición electrónica*. México: Biblioteca Nacional Española.
- Garduño. (2012). *Clasificación de los tipos de comunicación*. México.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huayanay & Ponciano. (2015). *DIFERENCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE UNA INSTITUCION EDUCATIVA PÚBLICA Y PRIVADA DEL NIVEL PRIMARIO DE HUANUCO- 2015*. Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- López, A. (2021). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral: Propuesta Metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil*. Guayaquil - Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- López, L. M. (2017). *Cultura Organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Ibagué, Colombia: Sello editorial Universidad del Tolima.
- Maldonado. (2019). *La educación universitaria pública y la educación privada*.
- Martínez et al. (2017). La educación en Nicaragua. *Revista Iberoamericana de Bioeconomía y Cambio Climático vol. 3*.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGRAW-HILL.

- Ortiz, R. (2018). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE LIDERAZGO*. Managua.
- Paolini & Odriozola. (2019). *Diferentes tipos de organizaciones*. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Paz, A. (2016). *Clima Organizacional en el Área de Administración Central de UNAN-Managua*. Managua.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rubio, E. (10 de octubre de 2021). *Dokumen* . Obtenido de <https://dokumen.tips/documents/reglas-de-oro-de-un-buen-clima-laboraldocx.html>
- Santamaría, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A*. Quito: Creave commons.
- Traverso et al. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Ecuador: Universidad Ecotec.
- Vera, F. (2014). *Comunicación Efectiva Contenidos Declarativos Manual Instruccional*. Argentina: Universidad de Aconcagua UAC.
- Verdeber & Verdeber. (2015). *¡Comunícate!* México: Wadsworth.
- Werther & Davis. (2008). *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las empresas 6ta edición*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Zans, A. (Febrero de 2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores*. Matagalpa, Nicaragua.

XI. ANEXOS

INSTRUMENTO #1 ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNAN-MANAGUA

Estimado compañero: La presente encuesta tiene la finalidad de recopilar información que permita realizar un análisis del clima laboral y cómo incide éste en la motivación y satisfacción en los trabajadores de la División de Recursos Humanos de la UNAN – Managua, la información que nos facilite será de gran aporte para esta investigación que es de índole estrictamente académica. De antemano se agradece su colaboración.

No hay respuestas incorrectas, solo se pretende conocer su valoración. Por favor realice la encuesta con la veracidad y sinceridad posible. Marque con una “X” la opción deseada.

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Sexo: a) Femenino _____ b) Masculino _____
1.2 Estado civil: a) Casado ___ b) Soltero ___ c) Unión libre _____
1.3 ¿Tiene hijos?: a) Si _____ b) No _____
1.4 Años de laborar en la institución: _____
1.5 Nivel académico: _____

II. ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿Se siente realizado y satisfecho con sus funciones en la Institución?

- a) Si _____ b) No _____

2.2 ¿Considera que en la Institución existen oportunidades de desarrollo profesional?

- a) Si _____ b) No _____

2.3 ¿Qué nivel de motivación considera que existe en la División de Recursos Humanos?

- a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Muy bajo ____
- 2.4 ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones?**
- a) Si ____ b) No ____
- 2.5 Encuentro apoyo y confianza para el desarrollo de mis actividades en mis superiores**
- a) Siempre ____ b) Pocas veces ____ c) Casi nunca ____
- 2.6 Las relaciones con mis compañeros de trabajo son:**
- a) Excelente ____ b) Muy Buena ____
c) Buena ____ d) No tan buena ____
- 2.7 Cuando se presenta algún problema laboral lo solucionamos con el equipo de trabajo**
- a) Si ____ b) No ____
- 2.8 ¿Existe colaboración y compañerismo entre los compañeros de trabajo de toda la División?**
- a) Siempre ____ b) Casi siempre ____ c) Pocas veces ____
- 2.9 ¿Me siento orgulloso de pertenecer a la División de Recursos Humanos?**
- a) Si ____ b) No ____
- 2.10 ¿Mi jefe inmediato genera un clima de comunicación y de crítica constructiva?**
- a) Siempre ____ b) Pocas veces ____ c) Nunca ____
- 2.11 Estoy satisfecho con el trabajo que desarrolla el Director (a) de la División de Recursos Humanos**
- a) Si ____ b) No ____
- 2.12 ¿Las cargas de trabajo de mi sección/unidad están bien distribuidas?**
- a) Si ____ b) No ____
- 2.13 Considera usted que en la División de Recursos Humanos existe buena comunicación entre jefes y subordinados**
- a) Si ____ b) No ____
- 2.14 Las áreas que conforman la División de Recursos Humanos trabajan en equipo**
- a) Siempre ____ b) Pocas veces ____ c) Nunca ____
- 2.15 La información generalmente llega de forma rápida y oportuna a la base**
- a) Siempre ____ b) Pocas veces ____ c) Nunca ____
- 2.16 De forma periódica se realizan reuniones que permiten el control del cumplimiento de las tareas**
- a) Siempre ____ b) Pocas veces ____ c) Nunca ____
- 2.17 De manera general, en las reuniones que se llevan a cabo en la División se abordan las inquietudes de los trabajadores para buscar una solución**

- a) Siempre ____ b) Pocas veces ____ c) Nunca ____

2.18 ¿Considera que recibe una justa retribución económicas por las labores desempeñadas?

- a) Si ____ b) No ____

2.19 ¿Cómo calificaría usted el liderazgo que se practica en la División de Recursos Humanos?

- a) Autocrático ____
b) Democrático ____
c) Liberal ____

2.20 ¿Cuál de los siguientes elementos considera Ud. que refleja el clima organizacional en la División de Recursos Humanos?

- a) Orgullo ____
b) Entusiasmo ____
c) Optimismo ____
d) Calor y reciprocidad ____
e) Frialdad y distanciamiento ____
f) Pesimismo ____
g) Rebeldía y agresividad ____
h) Depresión y desconfianza ____

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

- a) Económicos ____ b) Elogios ____ c) Reconocimientos ____ d) Trabajador del Mes ____

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

- a) Favorable ____ b) Medianamente Favorable ____ b) Desfavorable ____

2.26 ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual? Justifique su respuesta

INSTRUMENTO #2 ENTREVISTA

DIRIGIDA A LOS RESPONSABLES DE ÁREA DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNAN-MANAGUA

A través de la presente entrevista se busca recabar información para el análisis del Clima Organizacional de la División de Recursos Humanos, la información obtenida tendrá únicamente fines académicos en la realización de la tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano. De antemano muchas gracias por su colaboración.

Cargo que desempeña: _____
Años de laborar en la División: _____ Sexo: M___ F___

¿Qué condiciones ofrece la institución a sus trabajadores para realizar sus funciones en el área que usted dirige?

¿Cuáles mecanismos de comunicación se utilizan en su área? ¿Considera que son efectivos?

¿Cómo describiría las relaciones interpersonales entre el personal bajo su mando?

¿Cómo definiría usted la relación laboral entre usted y el personal bajo su cargo?

¿Tomando en cuenta que la institución ha crecido, así como las funciones de sus trabajadores, considera que el salario estipulado está bien correspondido? ¿Porque?

¿Cómo describiría el liderazgo ejercido en esta División?

¿De qué manera logra la División de Recursos Humanos estimular la motivación de sus trabajadores?

¿Qué técnicas aplica en su área para fomentar el trabajo en equipo?

¿Considera que la División de Recursos Humanos está bien estructurada jerárquicamente? Justifique su respuesta

¿Cómo describiría usted las actitudes demostradas por su personal al momento de ejercer sus labores cotidianas?

INSTRUMENTO #3 ENTREVISTA

DIRIGIDA A LA RESPONSABLE DE OFICINA DE NÓMINA DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNAN-MANAGUA

A través de la presente entrevista se busca recabar información para el análisis del Clima Organizacional de la División de Recursos Humanos, la información obtenida tendrá únicamente fines académicos en la realización de la tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano. De antemano muchas gracias por su colaboración.

Cargo que desempeña: __Responsable de nómina_____ Años de laborar en la División: _____ Sexo: M___ F___

- a) ¿Cuáles son las condiciones que la institución ofrece a sus empleados condiciones ambientales adecuadas para el desempeño de sus funciones?
- b) ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para brindar la confianza necesaria a sus empleados para proponer y realizar nuevas ideas en su área de trabajo?
- c) ¿Cómo describe el liderazgo que se ejerce en esta área?
- d) ¿Cómo considera usted que se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo en esta División?
- e) ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan para dar a conocer las orientaciones al personal a su cargo?
- f) ¿Cómo considera usted la relación entre el responsable de área y trabajadores, en las diferentes áreas de la División?
- g) ¿Qué mecanismos se ponen en práctica para motivar al personal de la División de Recursos Humanos?
- h) ¿tomando en cuenta la magnitud de la institución y las funciones que ejercen cada uno de los trabajadores de esta área, considera usted, que el salario estipulado se corresponde con el cargo?
- i) ¿mencione al menos tres técnicas que se utilicen para valorar los puntos de vistas y sugerencias que brindan los trabajadores de la División de Recursos

Humanos, con el fin de mejorar los diferentes procesos, así como el desempeño de esta área.

j) ¿Cuáles considera usted son los estímulos o incentivos que más incide en la motivación de los trabajadores de la División de Recurso Humanos? ¿Se ejecutan esta División?

k) ¿De qué manera los responsables de área logran mantener motivado al personal bajo su cargo? ¿Cómo logra integrarse la Dirección en cada área?

i) ¿Considera usted que la División de Recursos Humanos está bien estructurada organizacionalmente? ¿Porque?

j) ¿Cómo se maneja el tema de las diferentes actitudes personales de los trabajadores de la División?

INSTRUMENTO #4 GUÍA DE OBSERVACIÓN

DIRIGIDA A LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNAN- MANAGUA

A través de la presente guía de observación se busca recabar información para el análisis del Clima Organizacional de la División de Recursos Humanos, la información obtenida tendrá únicamente fines académicos en la realización de la tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano.

Área a observar: _____

I. Relaciones humanas

a) Trabajo en equipo

1. Si ____ 2. No ____

b) Existe compañerismo

1. Si ____ 2. No ____

c) Existen relaciones internas para el desempeño de funciones y tareas entre las diferentes áreas

1. Si ____ 2. No ____

d) Comunicación entre responsable y trabajadores

1. Si ____ 2. No ____

Esta área carece de relaciones internas con las demás áreas que integran la división, únicamente tienen más cercanía con el área de dirección. Entre el personal existe trabajo en equipo para determinadas actividades, pero no en sus funciones cotidianas.

II. Condiciones laborales

a. Tiene asignado equipos y materiales para realizar sus funciones

1. Si ____ 2. No ____

b. El área donde desarrollan sus actividades está climatizado y con suficiente espacio para circular

1. Si ____ 2. No ____

c. Existe comunicación fluida entre los compañeros de trabajo

1. Si ____ 2. No ____

d. Las áreas cuentan con un ambiente climatizado

1. Si _____ 2. No _____

La comunicación es fluida cuando se requiere, cada analista tiene funciones diferentes y solo se comparten determinada información.

III. Otros aspectos

- a. Los trabajadores demuestran respeto por las ideas de sus compañeros
 - 1. Si _____ 2. No _____
- b. El personal se muestra comprometido con la institución y sus funciones
 - 1. Si _____ 2. No _____
- 2. Si uno de los trabajadores se ausenta, los demás asumen sus tareas pendientes
 - 1. Si _____ 2. No _____

Observaciones: _____
