



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE  
CHONTALES

“CORNELIO SILVA ARGUELLO”

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**Tema General:** *Talento humano de las MIPYMES e instituciones en el  
departamento de Chontales*

**Tema Delimitado:** *La comunicación organizacional en el MINED  
departamental de Chontales, durante el año 2018*

**Autores:**

- Bra. Magda Ligia Sotelo Dávila
- Bra. Yaritza Lisseth Oporta
- Bra. Fatima del Socorro Sequeira Sequeira.

**Tutores:**

**Dra. Jenny del Socorro Villanueva.  
MBA. Dulce María Castro Amador.**

**¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!**

**Abril 2019**

**Tema**

Talento humano de las MIPYMES e instituciones en el departamento de  
Chontales

## **Sub Tema**

La comunicación organizacional en el MINED departamental de Chontales,  
durante el año 2018

### **Dedicatoria**

Esta investigación la dedicamos principalmente a Dios, por su gran misericordia, por habernos dado la sabiduría y el entendimiento para cumplir con una más de nuestras metas propuesta, a nuestros padres por sus consejos, por confiar en nosotras, por su gran esfuerzo para que salgamos adelante y seamos personas de bien, por habernos apoyado económicamente con los recursos necesarios para continuar estudiando y darnos aliento de amor para que logremos nuestros objetivos.

### **Agradecimientos**

Damos gracias a Dios por habernos dado la sabiduría y la capacidad para alcanzar un objetivo más.

Agradecemos a nuestros tutores Dra. Jenny Villanueva y MBA. Dulce María Amador por habernos brindado sabiduría, consejos y por cada palabra de motivación a lo largo de nuestros estudios. También agradecemos a la delegada departamental del Ministerio de Educación Lic. Daymi Vanessa Centeno, al Lic. Carlos Alberto Espinoza Reyna, sub delegado departamental, a la Lic. Cristina del Carmen Medina Calero, encargada del área de Recursos humanos y a la Lic. Zuri Sadai Corea Urbina, técnica de Recursos Humanos por habernos apoyado a lo largo de la investigación y haber colaborado positivamente con la información necesaria.

## **Resumen**

La presente investigación tiene como finalidad determinar la comunicación organizacional en el MINED departamental de Chontales, durante el año 2018.

Este documento facilitará la toma de decisiones del área administrativa en el Ministerio de Educación, ya que abarca la situación actual de la organización y propone soluciones implementando nuevas estrategias que ayudan a mejorar el desempeño de los colaboradores, y será un instrumento informático para gerentes de otras instituciones.

El tipo de estudio de la investigación es de corte transversal, descriptiva – explicativa de carácter mixto y de campo, la población está conformada por 48 colaboradores y la muestra es de 28, el instrumento de recolección de datos son: la encuesta y la entrevista.

La validación se llevó a cabo mediante la validación de experto, el pilotaje y el Alfa de Cronbach.

Con respecto a las direcciones de comunicación organizacional son:

ascendente, descendente, horizontal, diagonal y transversal.

Las formas de comunicación son: oral y escrita.

Los medios de comunicación son: electrónicos, sistemas en red en un sistema en red y redes de comunicación.

Después de realizar los cálculos de Chi cuadrado con los resultados recopilados en el instrumento (encuesta) y relacionando una pregunta de comunicación organizacional con una de desempeño laboral, ¿Se comunica asertivamente? Con ¿Se desempeña eficientemente?, se obtuvo que la comunicación organizacional no incide en el desempeño laboral de los colaboradores del MINED departamental de Chontales, ya que su resultado es  $0.577 > a 0.05$ , este resultado es irrelevante puesto que la comunicación si incide en el desempeño laboral.

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	2
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	3
<b>IV. DESARROLLO</b> .....	4
<b>4.1 Antecedentes</b> .....	4
<b>4.2 Problema</b> .....	6
<b>4.3 Marco Teórico</b> .....	8
<b>4.3.1 Generalidades del municipio de Chontales</b> .....	8
<b>4.3.2 Aspecto Geográfico</b> .....	8
<b>4.3.3 Aspectos económicos</b> .....	9
<b>4.3.4.2 Antecedentes.</b> .....	10
<b>4.3.4.3 Contexto de la organización</b> .....	10
<b>4.3.5 Comunicación organizacional</b> .....	12
<b>4.3.5.1 Concepto</b> .....	12
<b>4.3.5.2 Proceso de comunicación</b> .....	13
<b>4.3.6 Direcciones de la comunicación organizacional</b> .....	14
<b>4.3.6.1 Comunicación informal</b> .....	14
<b>4.3.6.2 Concepto de comunicación descendente</b> .....	15
<b>4.3.6.3 Concepto de Comunicación ascendente</b> .....	15
<b>4.3.6.4 Concepto de comunicación diagonal</b> .....	15
<b>4.3.6.5 Concepto de comunicación transversal</b> .....	15
<b>4.3.6.6 Concepto de comunicación Horizontal</b> .....	16
<b>4.3.6.7 Formas de comunicación organizacional</b> .....	16
<b>4.3.6.7.1 Concepto de comunicación escrita</b> .....	16
<b>4.3.6.7.2 Concepto de comunicación oral</b> .....	16
<b>4.3.7 Medios de comunicación organizacional</b> .....	16
<b>4.3.7.1 Medios electronicos en la comunicación</b> .....	16
<b>4.3.7.2 Sistemas en red en un sistema en red</b> .....	16
<b>4.3.8 Redes de comunicación organizacional</b> .....	17
<b>4.3.9 Barreras de la comunicación</b> .....	18
<b>4.3.10 Fallas en la comunicación</b> .....	18
<b>4.3.10.1 Otras barreras de la comunicación</b> .....	19

4.3.11 Desempeño laboral .....	19
4.3.11.1 Concepto de desempeño .....	19
4.3.11.2 Importancia del desempeño .....	19
4.4 Hipótesis .....	21
4.5 Operacionalización de Variables .....	22
4.6 Diseño Metodológico .....	24
4.6.1 Tipo de estudio .....	24
4.6.2 Población y Muestra .....	26
4.6.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información .....	27
4.6.4 Validación del Instrumento .....	28
4.6.5 Procesamiento de la información .....	30
4.7 Análisis e Interpretación de resultados .....	31
4.7.1 Tablas de frecuencia .....	31
4.7.2 Matriz de Categoría del análisis de los entrevistados .....	39
4.7.1 Tabla de contingencia .....	42
V. CONCLUSIONES .....	43
VI. BIBLIOGRAFÍA .....	46
VII. ANEXOS .....	47
7.1 Encuesta .....	48
7.2 Entrevista .....	51
7.3 Cronograma de Actividades .....	52
7.4 Presupuesto .....	53
7.5 Fotos .....	53



## **I. INTRODUCCIÓN**

La investigación aplicada es acerca de la comunicación organizacional en el MINED departamental de Chontales, durante el año 2018. Una institución es una unidad compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que trabajan e interaccionan entre sí, determinara en gran medida el éxito de la organización.

La comunicación es un elemento de gran relevancia en las relaciones humanas, una persona por naturaleza, requiere relacionarse con otros individuos para poder satisfacer sus necesidades de socialización, la establecen las instituciones formales y forma parte de su cultura o de sus normas.

Con la investigación se pretende determinar la comunicación organizacional de los colaboradores del MINED departamental de Chontales, durante el año 2018.

El documento está estructurado por siete acápites, el primer acápite abarca la introducción, en la cual se plantea una idea de lo que contiene la investigación, el segundo acápite está compuesto por la justificación, en ella se expresa a quienes beneficiará la investigación y con qué finalidad se realizó este estudio, el tercer acápite está formado por el objetivo general y objetivos específicos.

El cuarto acápite contiene el desarrollo del subtema: antecedentes, el cual contiene estudios relacionados al tema de investigación, problema, que es la situación actual en la que se encuentra la organización, posterior a ello se detalla la fundamentación teórico de la investigación, seguidamente se presenta la hipótesis, operacionalización de variables, diseño metodológico, tipo de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, análisis e interpretación de resultados.

También se presenta el acápite cinco, el cual contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en el capítulo seis abarca la bibliografía y el ultimo capitulo siete contiene los anexos, en esta parte van los instrumentos que se aplicaron para el desarrollo de la investigación, cronograma de actividades, presupuesto y fotos tomadas en la organización.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

La investigación tiene como finalidad determinar la incidencia de la comunicación organizacional en el desempeño de los colaboradores del MINED departamental de Chontales, durante el año 2018.

La comunicación organizacional interna es un elemento muy importante dentro las relaciones humanas: En la actualidad gracias a los avance de las tecnologías informáticas, dentro de las organizaciones es cada vez más habitual que se implementen los llamados sistemas de información.

El ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación.

En esta investigación se pretende analizar los estudios teóricos referidos en Recursos Humanos aplicándolo en lo práctico sobre la comunicación organizacional de los autores: Robbins Coulter, Gareth R. Jones y Jennifer M. George, Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, entre otros autores que han escrito de la temática. También se identificarán las diferentes direcciones de la comunicación organizacional que se practican en la institución.

La factibilidad de esta investigación conlleva aspectos donde se analizó la disponibilidad de condiciones necesarias para realizar la investigación en un tiempo determinado. La investigación será vigente durante el año 2018, en busca de respuestas sobre las formas y los diversos medios de comunicación utilizados en la organización y la factibilidad de cada uno.

Este documento facilitará la toma de decisiones del área administrativa en el Ministerio de Educación departamental de chontales, ya que abarca la situación actual de la organización y propone soluciones implementando nuevas estrategias que ayudan a mejorar el desempeño de los colaboradores, además que es una base para investigaciones futuras de estudiantes y a la vez será un instrumento informático para los jefes y colaboradores de la institución y de otras organizaciones similares que deseen implementarlas.

### **III. OBJETIVOS**

#### Objetivo General

Determinar la comunicación organizacional en el MINED departamental de Chontales, durante el año 2018

#### Objetivos Específicos

- Identificar las direcciones de la comunicación organizacional que se practican en la institución.
- Describir las formas y medios de comunicación que se implementan en la organización.
- Relacionar la comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

## **IV. DESARROLLO**

### **4.1 Antecedentes**

#### **Internacional**

Un estudio presentado por Manzano (2017) titulada “La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador-Agencias Puno y Juliaca-2016”, presenta como objetivo general determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016. Llego a la conclusión que no se cuenta con un sistema de comunicación interna que permita la integración de los directivos y colaboradores, siendo esto un obstáculo para dinamizar el flujo de información o limitar la participación en los resultados mediante la retroalimentación; además el talento humano desconoce las decisiones e información relevante para el cumplimiento de metas, por ello la incertidumbre en la toma decisiones improvisada limita el desempeño laboral.

Una tesis presentada por Domínguez (2016) titulada “La comunicación organizacional en entidades educativas, define como objetivo general analizar la aplicación de la comunicación organizacional interna, entre los directivos y el profesorado, en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo, adscrito a las comunas de Pudahuel y de la Cisterna. Se estableció que se puede puntualizar una tendencia mediante la posibilidad de conocer la promoción de un desempeño participativo, en razón a que las actividades de comunicación efectuadas por los directivos contribuyen a incrementar la participación de los profesores en las actividades que se desarrollan en el funcionamiento cotidiano.

Triana (2016) en su tesis que lleva por título “Fortalecimiento de la comunicación organizacional entre docentes y directivos docentes, a partir de la implementación de círculos de calidad como herramienta de gestión directiva en el colegio Brasilia a Bosa”, tiene como objetivo general fortalecer la comunicación organizacional entre docentes y directivos a partir de la implementación de círculos de calidad como herramienta de gestión directiva en el colegio Brasilia a Bosa, concluyo que el círculo de calidad de la comunicación, como herramienta de gestión directiva posibilitó la participación, el trabajo en equipo, el consenso

y las demás competencias de la comunicación organizacional, en la detección de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la institución.

En el estudio presentado por Umaña (2015) en su tesis titulada: “La comunicación interna y satisfacción laboral” tiene como objetivo general determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de restaurante de comida gourmet, concluyó que las organizaciones necesitan desarrollar estrategias de comunicación interna para todo el personal, esto permite mejorar la confianza entre los trabajadores, la empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan en sus áreas de trabajo por lo tanto la comunicación interna del personal de restaurante de comida gourmet influye en la satisfacción laboral de los mismos, puesto que al recibir los colaboradores instrucciones claras y relevantes para la ejecución de las tareas, se desempeñan con mayor eficiencia y entusiasmo.

Otro estudio presentado por Balarezo (2014) en sus tesis que lleva por tema “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, el cual tiene como finalidad estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. En conclusión las falencias que presenta la comunicación organizacional interna es que muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, esto realmente repercute sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.

Según López (2014) en su tesis titulada “la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas”, presenta como objetivo general argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2014. Concluyo que teniendo en cuenta las herramientas de la comunicación organizacional existentes, los resultados demuestran que la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas se da de manera débil; por ello se tiene que mejorar varios aspectos, como el flujo de información, los trámites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones.

## **4.2 Problema**

Toda comunicación se realiza en los vínculos humanos, estos se expresan, por la manera en que las personas realizan sus actividades y como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. Balarezo (2014)

El Ministerio de Educación (MINED) de Nicaragua, es el órgano del gobierno encargado de administrar el sistema educativo que rige el país, la sede central se encuentra en la capital Managua. Así mismo, existen sedes en las cabeceras departamentales de los 15 departamentos del país, y en el caso de las dos regiones autónomas (Región Autónoma de la Costa Caribe Norte y Región Autónoma de la Costa Caribe Sur), se le conoce como sedes regionales.

En el MINED el talento humano se informa a través de diferentes herramientas y dispositivos tecnológicos como el correo electrónico, llamadas telefónicas, por medio de voz directa entre los colaboradores, entonces, ¿Pueden estos medios generar insatisfacción laboral del personal?, quizás esto, ¿Genera dificultad en el cumplimiento de sus tareas diarias cuando no se recibe la información en tiempo y forma?

La comunicación organizacional es la manera más frecuente de especificar las tareas o funciones de cada miembro de la institución de acuerdo al puesto. Pero en ocasiones se están presentando inconvenientes en la transmisión de la información entre los colaboradores, ¿Puede ser esta la causa de confusión, desinterés en los trabajadores?

Comunicarse es vital para toda empresa o institución, pero muchas veces la jerarquía de puesto no permite generar lazos entre colaboradores, cada área se enfoca en lo que le corresponde pero pasan por alto la labor de otras áreas, siendo esto una unidad que se rompe al momento de colaborar juntos o requerir uno del otro para obtener un fin. ¿Puede ser que no se sienten identificados con su trabajo? o no les brindan información acerca de acontecimientos de la empresa que les pueden afectar su labor a las otras áreas.

Entre los miembros existe la comunicación ascendente de su desempeño que se proporciona a la entidad superior de acuerdo a su área de trabajo, ¿Se cumplen las funciones en tiempo y

forma?, los empleados tienden a ocultar información o variar la información cuando no se logran los objetivos entonces será que, ¿Cada miembro conoce cuál es su labor y función en la empresa?

No obstante, existe la comunicación descendente donde los funcionarios superiores rigen el comportamiento de los colaboradores de la institución, pero con el tiempo se olvida la dirección de trabajo para cada miembro, esto se da en casos que llevan años de antigüedad y se vuelven renuentes cuando ocurre un cambio en la gestión de los procesos de la empresa o de la institución.

Los colaboradores se acostumbran a una misma forma de trabajo y sienten incomodidad ante un posible cambio en sus funciones de trabajo. ¿El colaborador estará conforme con la nueva manera de realizar sus tareas?, dependiendo del proceso comunicativo que brinda la alta gerencia, por tal razón se cuestiona: si ¿los gerentes o dirigentes de cada área, informan de manera formal las funciones de cada miembro?, ¿utilizan medios como: circulares, llamadas y correos administrativos?

## **Formulación del problema**

### **Problema General**

¿Cómo se da la comunicación organizacional en el MINED departamental Chontales, durante el año 2018?

### **Sistematización del problema**

¿Qué herramientas o dispositivos de comunicación usan los colaboradores del MINED departamental de Chontales?

¿Cuál es la importancia de los medios tecnológicos en la comunicación organizacional?

¿Qué relación tiene la comunicación organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de acuerdo a su área de trabajo?

### **4.3 Marco Teórico**

#### **4.3.1 Generalidades del municipio de Chontales**

El departamento de Chontales se encuentra ubicado en la región central del país entre los 11° 40' y 12° 30' de latitud norte y 84° 35' y 85° 40' de longitud oeste. Limita al norte con el departamento de Boaco, al sur con Río San Juan, al este con la Región Autónoma del Atlántico Sur (R.A.A.S) y al oeste con el lago Cocibolca. Chontales está formado por tres regiones: La vertiente del lago Cocibolca, la Serranía Chontaleña y el relieve de colinas onduladas que se desvanecen hacia la llanura del Caribe. Al noroeste del departamento la meseta se continúa con las mesas de Comalapa y Llano Grande, que conforman una especie de gradería de mesas inclinadas, disertadas por pequeñas corrientes que se dirigen al río Cuisalá, afluente del Mayales. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2003)

En el departamento, existen 8,366 explotaciones agropecuarias, de las cuales 7,612, el 3% de las explotaciones a nivel nacional que cuentan con alguna disponibilidad del recurso hídrico. Entre las fuentes de aguas que se registran están: 4,320 en ríos y quebradas, 271 son colectoras de agua; 106 tienen represas, 2,221 tienen pozos con perforación manual, 662 pozos artesianos. El 3% de las fincas del país que no tienen acceso a ninguna fuente de agua, 754 están en este departamento. (Instituto Nacional e Información de Desarrollo y Ministerio Agropecuario y Forestal, 2013)

En cuanto a la actividad pecuaria, el 4.8% de las fincas y 10% del hato de ganado bovino están en el departamento de Chontales. La mayor cantidad de ganado de leche y carne continúa desarrollándose en forma extensiva y con pastos naturales mayoritariamente en Acoyapa, La Libertad y Villa Sandino. (Instituto Nacional e Información de Desarrollo y Ministerio Agropecuario y Forestal, 2013)

#### **4.3.2 Aspecto Geográfico**

Juigalpa está ubicada a 139 kilómetros de Managua, en la parte central del territorio de Nicaragua, entre la costa nororiental del gran Lago de Nicaragua, la Cordillera de Amerrisque y los valles que traza en su descenso hacia el lago. (Ministerio de ambiente y los Recursos Naturales, 2015, p.9)



Los límites de este municipio son: al norte con el municipio de San Francisco de Cuapa, al sur con el municipio de Acoyapa y el lago de Nicaragua, al este con los municipios de la Libertad y San Pedro del Lóvago y al oeste con el municipio de Comalapa. (Ministerio de Ambiente y los Recursos Naturales ,2015)

El municipio de Juigalpa, el cual tiene el 11% de las explotaciones agropecuarias: las 72,533.05 manzanas acogen a 887 explotaciones: el 16% de los productores cultiva en el rango de 20 a 50 manzanas, el 14% cultiva en menos de una manzana; el 11% cultiva entre 50 y 100 manzanas, el 10% cultiva entre 10 y 20 manzanas, la mayor parte del resto cultiva en menos de 10 manzanas, el 6% cultiva entre 100 a 200 manzanas y otro 6% entre 201 y 500 manzanas, solamente 14 productores están en el rango de 500 a más manzanas. (Instituto Nacional e Información de Desarrollo y Ministerio Agropecuario y Forestal, 2013)

#### **4.3.3 Aspectos económicos**

La economía de Juigalpa está basada principalmente en el comercio, la ganadería y la agricultura. Banco Central de Nicaragua (2017) se encuentra:

La ciudad de Juigalpa está compuesta por 3,377 establecimientos, donde 2,098 están ubicados en viviendas (62.1%), 1,020 en local independiente (30.2%), 164 en mercados (4.9%) y 95 en otras edificaciones como centros comerciales, supermercados, bancos, entre otros (2.8%). La condición laboral por género, los hombres se emplean en un 73.6 por ciento como permanentes, 12.6 por ciento como cuenta propia, 8.6 por ciento como patronos, 4.1 por ciento como temporales y 1.1 por ciento como no remunerados. Las mujeres por su parte, se emplean en un 59.0 por ciento como permanentes, como cuenta propia en 31.3 por ciento, 7.4 por ciento son patronas, el 1.7 por ciento como trabajadoras temporales y el 0.6 por ciento como no remuneradas. (p. 3-7)

#### **4.3.4 Generalidades de la Organización**

##### **4.3.4.1 Definición**

Según krieger, (2012) “Las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas, tareas imposibles de

realizar por individuos que actuaran solos a través de una estructura determinada” (p. 22).

#### **4.3.4.2 Antecedentes.**

El Ministerio de Educación (MINED) de Nicaragua su nombre original fue Ministerio de Instrucción Pública y Educación Física. Cuando el Dr. Lorenzo Guerrero asumió el cargo como Ministro de Educación en los años 40, dispuso cambiarle el nombre por secretaria de Educación; quizás influenciado por el nombre que se le da a este órgano de gobierno en México, país donde fue embajador. El Ministerio de Educación carecía de instalaciones propias, ha ocupado diferentes locales desde el año 1940.

En el año 1994, cuando el partido Liberal asume el gobierno, se le cambia el nombre a Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Nombre que se mantuvo hasta el año 2006, año en el que se le cambio al nombre actual cuando el partido Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN), gana las elecciones nacionales. Cristina Medina (comunicación personal, 10 de octubre, de 2018)

La institución del Ministerio de Educación (MINED) de Chontales está constituido por 3 grandes áreas: dirección superior, área administrativa y el área sustantiva dentro de la última área se encuentra la dirección de educación especial. Zuri Corea (comunicación personal, 10 de octubre, de 2018)

#### **4.3.4.3 Contexto de la organización**

En todas las organizaciones la administración de recursos humanos es muy importante Dessler & Valera Juárez, (2011) afirma que:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.52)

Al respecto, el Ministerio de Educación MINED se dedica a construir un sistema educativo de excelencia que forma ciudadanos productivos, competitivos y éticos, que como agentes

de cambio, propicien el desarrollo sostenible en armonía con el medio ambiente, e impulsen el aprendizaje permanente para convivir e interactuar con el contexto internacional en una cultura de paz y de justicia social; se sustente en los más altos principios de eficiencia y en valores cívicos, morales, culturales equidad de género y de identidad nacional.

La delegación departamental de Chontales se dedica directamente a controlar las delegaciones municipales que conforman al departamento de Chontales a través de informes de los gastos operativos de forma mensual. La sede central es la principal interesada en tales informes para verificar si los fondos depositados fueron utilizados correctamente en comparación a los presupuestos solicitados con anticipación. Zuri Corea (comunicación personal, 10 de octubre, de 2018)

De igual manera en el área de recursos humanos es donde se ve todos los asuntos de los colaboradores de chontales donde se lleva un control meramente estricto y confidencial. En caja se entregan las nóminas de los colaboradores de los diferentes municipios con sus respectivos cheques. También en esta área se atiende las necesidades e inquietudes al personal, toda la información del personal se archiva en expedientes de forma ordenada, es responsable de hacer las liquidaciones, realizar gestiones para ayudas por convenios de jubilación, muerte becas y maternidad, se realizan pagos de sustitución a docentes, esta área se encarga de gestionar el pago correspondientes de títulos a maestros y se reciben contratos del personal que está optando por plazas de trabajo. Zuri Corea (comunicación personal, 10 de octubre, de 2018)

### **Misión**

La razón del ser del MINED esta mandatado en el marco jurídico del país; la constitución política de la republica establece que la educación es función indeclinable del estado nicaragüense, a que le corresponde planificarla, dirigirla y organizarla. También le compete al estado promover la participación de la familia, de la comunidad y del pueblo en la educación.

### **Visión**

Habremos avanzado significativamente en el proceso de restitución del derecho de la educación de todos los nicaragüense, con justicia, calidad y eficacia; los resultados

de la transformación educativa serán tangibles a partir de la satisfacción ciudadana y el aporte de la educación a la reducción de la pobreza, la constitución del bienestar, social para los ciudadanos y el desarrollo humano integral. (Oficina de organización y metodos, 2016, p.3).

### **Valores**

- **Cristianos:** Basado especialmente en el amor, la paz, la reconciliación y la opción preferencial por los pobres.
- **Solidaridad:** El reconocimiento del bien común; el ejercicio de desprendimiento y compartir con los demás.
- **Amor a la madre tierra:** El aprecio y cuidado de la naturaleza, el ejercicio de respetar, proteger y cuidar la madre tierra, pues todo lo que existe es interdependiente y nos afecta a todas y todos.
- **Patriotismo:** La conciencia y el ejercicio de soberanía y dignidad, honrar a los héroes, mártires y próceres, vivir con plenitud el orgullo de pertenecer y defender a Nicaragua.
- **Trabajo:** El ejercicio de la dignidad humana en labores de transformación del entorno, haciendo uso de las energías, conocimientos, habilidades e inteligencia para aprender, crecer, aportando al desarrollo del país y sus ciudadanos. (Oficina de organización y metodos, 2016, p.3).

### **4.3.5 Comunicación organizacional**

#### **4.3.5.1 Concepto**

Según Castro ( 2015) la comunicación organizacional es:

Aquella que establecen las instituciones formales y que forman parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (p.15)

Robbins & Coulter (2010) afirma que:

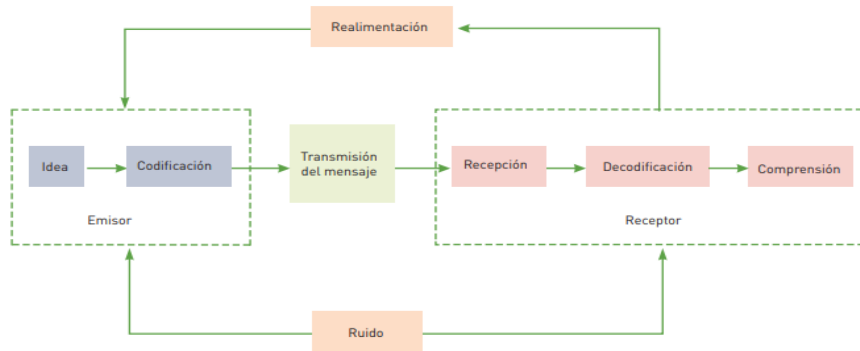
El proceso como tal está sujeto al ruido, que consiste en alteraciones que interfieren con la transmisión, recepción o retroalimentación del mensaje. Algunos ejemplos

comunes de ruido son una escritura ininteligible, estática telefónica, falta de atención por parte del receptor y sonidos de fondo de alguna maquinaria o personas. No obstante, cualquier cosa que interfiera con la comprensión puede ser ruido, y el ruido puede crear distorsión en cualquier punto del proceso de comunicación. (p.316).

#### 4.3.5.2 Proceso de comunicación

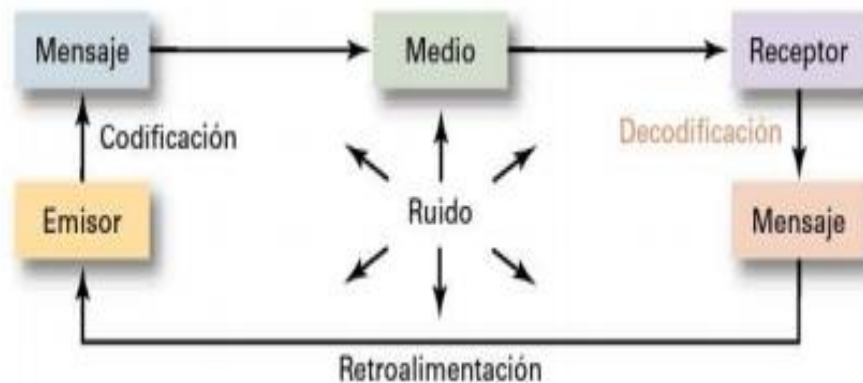
En términos simples, el proceso de comunicación, que se representa en la figura, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor. A continuación se examinan con más detalle los pasos específicos del proceso. (Koontz y Weihrich , 2012, p. 457)

Figura 1. Representación del proceso de comunicación



Koontz y Weihrich (2012, p. 457)

Figura 2. Proceso de comunicación interpersonal



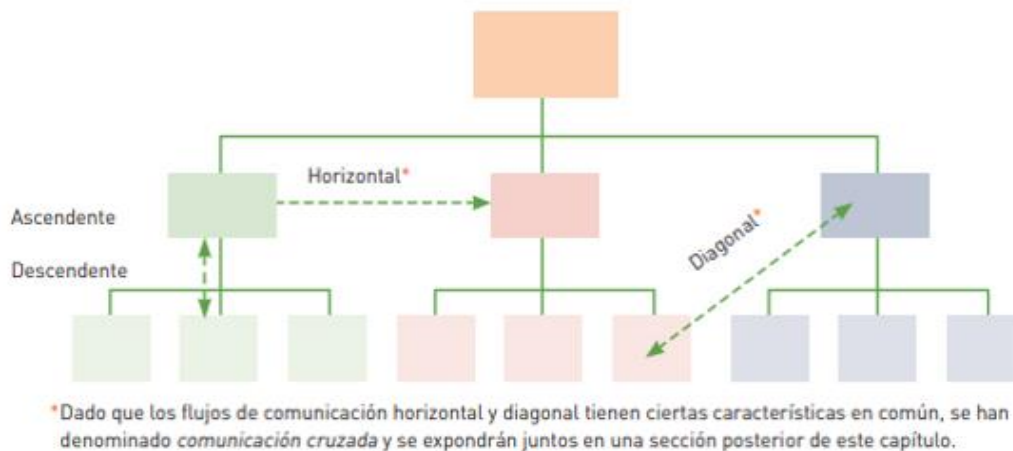
Robbins & Coulter (2010, p.316)

#### 4.3.6 Direcciones de la comunicación organizacional

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012) en una organización efectiva:

La comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente, y en la figura 3 se representan sus diferentes tipos de flujo, que a continuación se comentan. (p.461)

Figura 3. Flujo de información en una organización.



Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012, p.461)

##### 4.3.6.1 Comunicación informal

Robbins & Coulter, (2010) definen que la comunicación informal

Es la comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, caminan por los pasillos o se ejercitan en el gimnasio de la empresa, están manteniendo una comunicación informal. Los empleados forman amistades y se comunican unos con otros. El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos en las organizaciones: ( 1) permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción

social y (2) mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes.(p.323)

#### **4.3.6.2 Concepto de comunicación descendente**

La comunicación descendente fluye de las personas que se encuentran en los niveles superiores a las de los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Esta comunicación se da particularmente en las organizaciones que tienen un ambiente superiores a las de los niveles autoritarios. Entre los medios de que se vale la comunicación oral descendente se encuentran las instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altoparlantes e incluso el radio pasillo. (Koontz, 2013,p. 342)

#### **4.3.6.3 Concepto de Comunicación ascendente**

Según koontz y Weihrich (2016) la comunicación ascendente es:

La comunicación hacia arriba es comunicación que fluye de los empleados a los gerentes. Mantiene a los gerentes alerta de cómo se sienten los empleados acerca de sus empleos, sus compañeros de trabajo y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para las ideas de cómo se pueden mejorar las cosas. (Coulter, 2010,p.324)

#### **4.3.6.4 Concepto de comunicación diagonal**

La comunicación diagonal es aquella que cruza las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Cuando un analista de crédito se comunica directamente con el gerente regional de marketing para hablar sobre el problema de un cliente (observe la diferencia entre los departamentos y en los niveles organizacionales) se dice que se está llevando a cabo una comunicación diagonal.(Coulter, 2010,p.324)

#### **4.3.6.5 Concepto de comunicación transversal**

La comunicación transversal comprende el flujo horizontal de información, entre personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional o en niveles similares, y el flujo diagonal de información, entre personas que se encuentran en diferentes niveles y que no tienen relaciones directas de subordinación.

(Koontz y Weihrich, 2013,p.343)

#### **4.3.6.6 Concepto de comunicación Horizontal**

“La comunicación que se da entre los empleados en un mismo nivel organizacional se llama comunicación horizontal. “En el ambiente dinámico de hoy, frecuentemente se necesitan las comunicaciones horizontales para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación”(Coulter, 2010,p.324).

#### **4.3.6.7 Formas de comunicación organizacional**

##### **4.3.6.7.1 Concepto de comunicación escrita**

Castro(2015) afirma:

La comunicación escrita es la que permite dejar constancia de ciertos hechos; así mismo, es útil para establecer y normalizar las políticas de la empresa, evita equívocos o sobreentendidos (muy normal en la comunicación oral informal). Dentro de las comunicaciones escritas de una empresa podemos desde el correo electrónico y el informe, hasta el power point. (p.21)

##### **4.3.6.7.2 Concepto de comunicación oral**

“La comunicación oral nos da una riqueza de información adicional que no nos proporciona la escrita: tonos de voz, los tuteos, las palabras sobre entendidas, lo que dejamos sin concluir, entre otras” (Castro, 2015, p. 21).

#### **4.3.7 Medios de comunicación organizacional**

##### **4.3.7.1 Medios electrónicos en la comunicación**

Los administradores han estudiado y adoptado gradualmente diversos instrumentos electrónicos que mejoran la comunicación. Estos equipos incluyen servidores de cómputo, minicomputadoras, computadoras personales y sistemas de correo electrónico, así como teléfonos celulares para hacer llamadas desde los automóviles y radiolocalizadores para mantenerse en contacto con la oficina.( Koontz y Weihrich , 2013,p.353)

##### **4.3.7.2 Sistemas en red en un sistema en red**

Es cuando las computadoras de una organización están conectadas y los miembros de la organización pueden comunicarse entre sí y acceder a la información, ya sea que



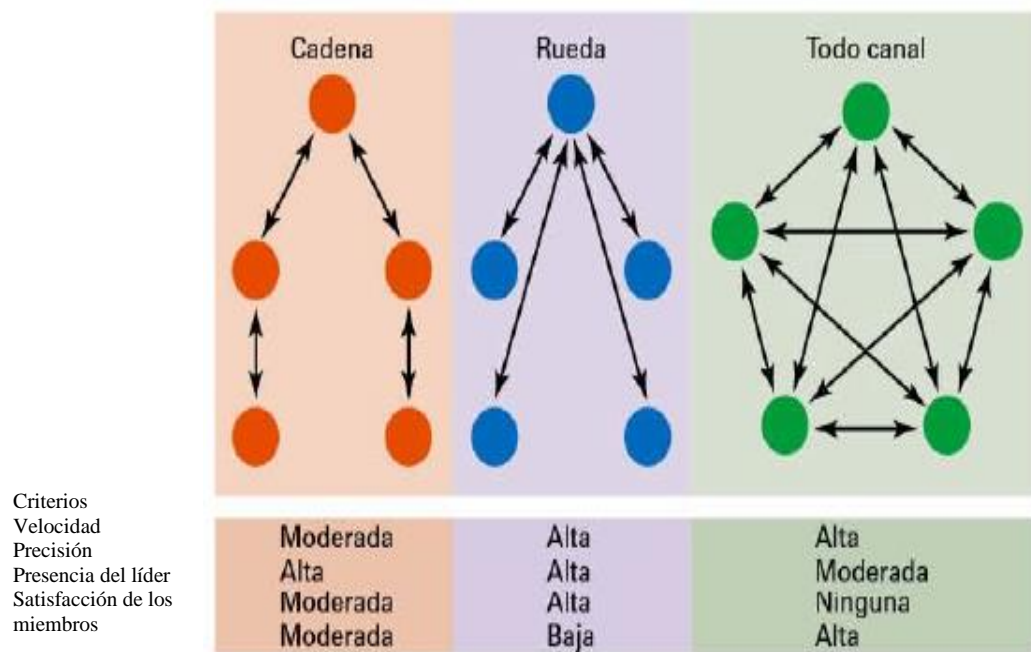
estén en el corredor, al otro lado de la ciudad o al otro lado del mundo. (Coulter, 2010,p.326)

#### 4.3.8 Redes de comunicación organizacional

“Los flujos, vertical y horizontal de la comunicación organizacional se pueden combinar y crear una variedad de patrones llamados redes de comunicación. La figura 4 ilustra las tres redes de comunicación más comunes” (Coulter y Robbins, 2010, p.324).

Tipos de redes de comunicación. En una red tipo *cadena*, la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto hacia abajo como hacia arriba. Una red tipo *rueda* representa la comunicación que fluye entre un líder claramente identificable y fuerte, y otras personas en un grupo o equipo de trabajo. El líder hace las veces de eje a través del cual pasa toda la comunicación. Finalmente, en la red tipo *todo canal*, la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo. (Coulter y Robbins, 2010, p.325).

Figura 4. Redes de comunicación organizacional



(Coulter y Robbins, 2010, p.325).

Según (Coulter y Robbins, 2010, p.325) afirman que:

El tipo de red que usted debe emplear dependerá de su objetivo. La figura 4 también resume la efectividad de cada red según cuatro criterios: velocidad, precisión, la probabilidad de que emerja un líder y la importancia de la satisfacción de los miembros. Hay una observación: Ninguna red por separado es la mejor para todas las situaciones.

#### **4.3.9 Barreras de la comunicación**

Una estructura organizacional mal diseñada no comunica con claridad las relaciones formales internas. Los estándares de desempeño imprecisos dejan con dudas a los administradores sobre lo que se espera de ellos. De este modo, un administrador sensible buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de ocuparse únicamente de los síntomas. Las barreras están en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la realimentación. (Koontz y Weihrich , 2013,p.346)

#### **4.3.10 Fallas en la comunicación**

La buena comunicación rara vez ocurre por casualidad. Con demasiada frecuencia la gente habla y escribe sin pensar, planear ni exponer el propósito del mensaje. Algo que con frecuencia se pasa por alto, y que, sin embargo, es muy importante, son los supuestos no comunicados que fundamentan los mensajes. para la comunicación eficaz es la distorsión semántica, ya sea deliberada o accidental. (Koontz & Weihrich, 2013,p.346)

Según (Koontz & Weihrich, 2013,p.349)

Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de una mayor capacitación, un ajuste profesional o modificación del estatus. Los cambios afectan a las personas de maneras distintas, y se requiere tiempo para descifrar el verdadero significado de un mensaje. En consecuencia, para una mayor eficiencia, es importante no imponer ninguna modificación antes de que las personas estén listas para asimilar las implicaciones.

#### **4.3.10.1 Otras barreras de la comunicación**

“Otras barreras para la comunicación “son las diferencias de estatus y poder entre el emisor y el receptor de la información. Además, cuando la información tiene que pasar por varios niveles en la jerarquía de la organización, se distorsiona”(Koontz y Weihrich, 2013,p.349).

#### **4.3.11 Desempeño laboral**

##### **4.3.11.1 Concepto de desempeño**

“Se entiende por desempeño laboral, el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución total a la organización, esto es lo que justificara su permanencia en la empresa”(Werther & Davis, 2008 p.302).

“La medición del desempeño se lleva a cabo midiendo y comparando los resultados individuales con los establecidos para la actividad. Para ser útiles, deben ser de uso fácil, confiable y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño” (Werther & Davis, 2008 p.309).

##### **4.3.11.2 Importancia del desempeño**

La evaluación del desempeño es importante para identificar las principales problemáticas del personal de la empresa. (Werthere & Davis, 2008) afirman que:

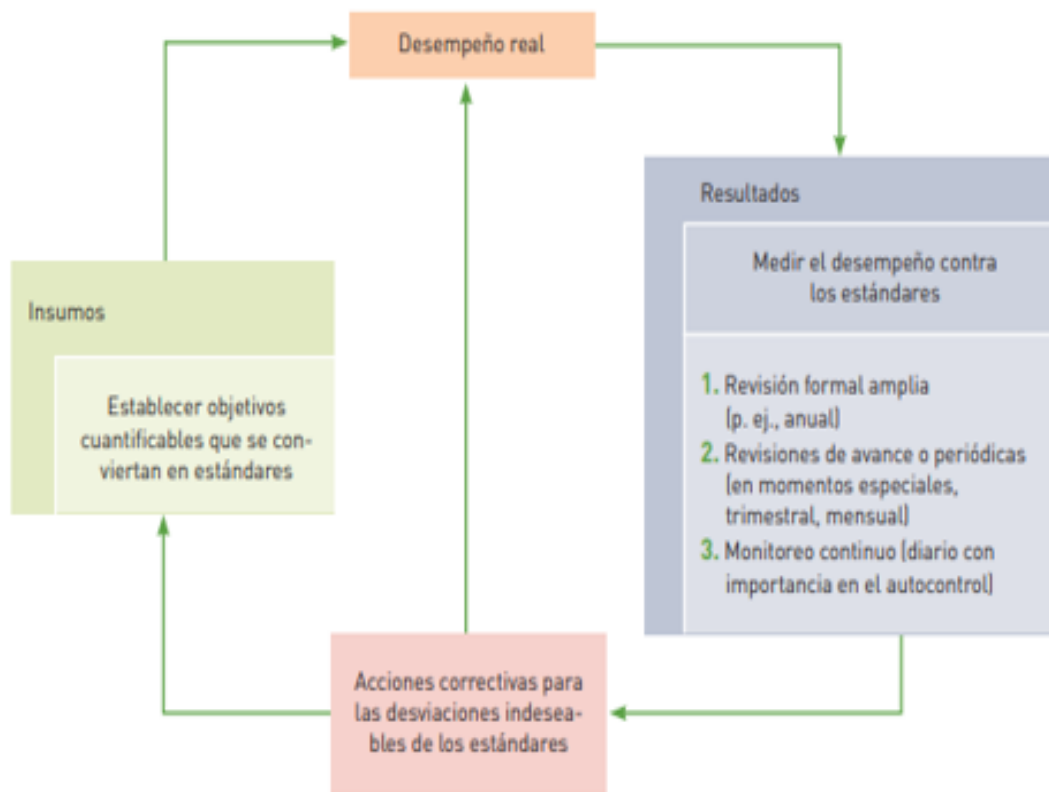
Es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en su área de trabajo. (...) Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posible desviación, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie. (p.306)

“La evaluación formal exhaustiva “debe realizarse al menos una vez al año, con discusiones más frecuentes; ésta debe complementarse con revisiones frecuentes o periódicas del progreso, así como con un monitoreo constante” (Koontz y Weihrich, 2012, p. 321).

Lo importante es que la revisión formal exhaustiva se complemente con revisiones de progreso o periódicas frecuentes, que pueden ser breves y relativamente informales, pero ayudan a identificar los problemas o barreras que entorpecen el desempeño eficaz; también mantienen la comunicación abierta entre el superior y los subordinados;

incluso permiten reordenar las prioridades y renegociar los objetivos si hay cambios en las situaciones que lo ameriten. Por supuesto que es inapropiado perseguir objetivos obsoletos o hasta inadecuados que fueron acordados en un ambiente de incertidumbre. (Koontz y Weihrich, 2012, p. 322)

Figura 5. proceso de la evaluacion



(Koontz y Weihrich, 2012, p. 322)

Por último está el monitoreo constante del desempeño. Con este sistema, cuando el desempeño se desvía de los planes no se tendrá que esperar hasta la revisión periódica para corregirlo, pues el superior y el subordinado analizan la situación de inmediato para que puedan tomarse acciones correctivas al momento e impedir que una pequeña desviación se convierta en un problema importante. (Koontz y Weihrich, 2012, p. 322)

#### **4.4 Hipótesis**

Hernández et al (1998) afirma: “Las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones.” (p.76).

**Ho:** La comunicación organizacional no incide en el desempeño laboral de los Colaboradores del MINED departamental de Chontales.

**Hi:** La comunicación organizacional incide en el desempeño laboral de los Colaboradores del MINED departamental de Chontales.

#### 4.5 Operacionalización de Variables

<b>Objetivos</b>	<b>Variable</b>	<b>Cód.</b>	<b>Sub variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Identificar las direcciones de la comunicación organizacional que se practican en la Institución.	Direcciones de comunicación organizacional	CFR CIN DT AS DG TR	Formal Informal Descendente Ascendente Diagonal Transversal	Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces nunca	La encuesta
<b>Objetivos</b>	<b>Variable</b>		<b>Sub variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Describir las formas y medios de comunicación que se implementan en la organización	Formas y medios de comunicación organizacional	OR ESC TI CR MD CT TFI CE	Oral Escrita Telegrama Circular Memorando Cartas Teléfonos inalámbricos Correos electrónicos	Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces nunca	La encuesta
<b>Objetivos</b>	<b>variable</b>		<b>Sub variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Relacionar la comunicación organizacional y su incidencia sobre el desempeño laboral.	Desempeño laboral	ICD DÑ FUN	Incidencia Desempeño Funciones	Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces nunca	La encuesta

<b>Objetivos</b>	<b>variable</b>	<b>Cód.</b>	<b>Sub variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Identificar las direcciones de comunicación organizacional que se practican en la institución.	Direcciones de comunicación Organizacional	CFR CIN	¿Los cambios en las gestiones administrativas se las comunican de manera formal o informal?	Pregunta abierta	Entrevista
<b>Objetivos</b>	<b>Variable</b>		<b>Sub variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Describir las formas y medios de comunicación que se implementan en la organización	Formas y medios de comunicación organizacional	TI CR MD CT TFI CE	Desde su punto de vista: ¿Qué medio de comunicación es el más eficiente? Y porque.	Preguntas abiertas	Entrevista
<b>Objetivos</b>	<b>variable</b>		<b>Sub variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Relacionar la comunicación organizacional y su incidencia sobre el desempeño laboral.	Desempeño laboral		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo es la comunicación interna en la empresa?</li> <li>2. ¿Considera que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa?</li> <li>3. ¿Considera que la comunicación organizacional contribuye con el desempeño de los colaboradores de la empresa en sus diferentes áreas?</li> </ol>	Preguntas abiertas	Entrevista

## **4.6 Diseño Metodológico**

### **4.6.1 Tipo de estudio**

#### **1. Según el alcance de la investigación**

La investigación concluyente se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo y los hallazgos de esta investigación se consideran de naturaleza concluyente, ya que se utilizan como información para la toma de decisiones administrativas. (Malahotra, 2008 p.79)

La investigación es concluyente porque permite que se obtenga con más facilidad analizar y comprender con claridad la situación concreta, esto facilita la toma de decisiones en la organización en una situación específica.

#### **2. Según la naturaleza**

Hernández, Fernández, & Baptista, (2010), afirman que “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno sometido a un análisis” (p.80).

El estudio de la investigación es descriptivo ya que se estudió las formas de comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Ministerio de Educación de Juigalpa, sin ninguna manipulación de datos para presentar una interpretación correcta del objeto de estudio de acuerdo a las variables estudiadas que son medios de comunicación y el desempeño.

Según Ander (2011)

El nivel explicativo se intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

En el desarrollo de la temática se explica mediante fuentes teóricas de diferentes actores que especifican formas y medios en que se afirman y que explican hechos particulares sobre aspectos de comunicación organizacional.



### **3. Según el carácter de la medida**

La investigación es mixta, debido a que se basa en métodos cuantitativos, así como también de medios cualitativos para extraer información que se quiere conocer sobre la temática abordada, permitiendo un estudio más a fondo ya que al trabajar juntos arrojan información que permiten comprender mejor la realidad.

Según Hernandez (2014) “la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes” (p.15).

Es una investigación cuantitativa, ya que se recopiló datos numéricos de la población estudiada para comprobar y medir la hipótesis planteada por medio de un análisis estadístico para obtener resultados satisfactorios.

Según Malhotra (2008) “La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras y puede utilizar técnicas cualitativas populares como las sesiones de grupo entrevistas grupales” (p.42).

También se elaboró una entrevista con preguntas abiertas con el objetivo de profundizar y obtener mayor información sobre el tema abordado.

### **4. Según el alcance temporal**

Hernández et al. (2010) plantean que “los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.208).

Esto quiere decir que la investigación es de corte transversal por lo que se ha establecido con anticipación el tiempo en el que se va a desarrollar la investigación, además que el instrumento se aplicara una única vez, en este caso es en el primer semestre del año 2018 en el Ministerio de Educación departamental de Juigalpa- Chontales.

Los datos que se obtengan serán relevantes y punto de partida para nuevos periodos de investigación que permitan determinar cambios o nuevas estrategias de comunicación entre personal de la institución.

## **5. Según el lugar del estudio**

Tamayo (2003)

Afirma que La investigación es de campo “Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir duda. (p.110)

Esta investigación es de campo porque se recopilieron datos por medio de encuestas en el Ministerio de Educación departamental de Chontales, se extrajo información directamente de la realidad con el fin de darle respuesta al problema planteado.

### **4.6.2 Población**

Según Bernal (2010) Concluye que población “Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.160).

La población del presente estudio está conformada por 47 colaboradores que son los que laboran actualmente en el Ministerio de Educación departamental de c

hontales, de los cuales 14 pertenecen al área de administración, 11 del área de educación de jóvenes y adultos, 14 del área de asesores pedagógicos, 3 de consejería escolar, 3 conductores y 2 agente de seguridad.

### **Muestra**

Según Bernal (2006) argumenta que la muestra “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 65).

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

### **Dónde:**

Z: nivel de confianza, 90%= 1.64

P: probabilidad a favor, 0.50

N: población: 47

q: probabilidad en contra, 0.50

E: error estimado, 10%. 0.1

N: tamaño de la muestra

Sustituyendo los términos quedaría

N = 26 colaboradores aproximadamente.

$$n = (1.64)^2(0.5) (0.5) (47) / (0.1)^2(47-1)+ (1.64)^2(0.5) (0.5)$$

$$n = 31.6028 / 0.46+ 0.6724$$

$$n = 31.6028 / 1.1324$$

$$n = 27.90$$

$$n=28$$

Mediante la aplicación de la formula finita dio como resultado a 28 colaboradores, se aplicó la técnica de muestreo aleatorio simple, el cual consiste en elegir de manera aleatoria a los colaboradores a los cuales se le aplico la encuesta.

#### **4.6.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información**

Según Moran & Alvarado (2010) la encuesta consiste en: “La interrogación sistemática de individuos a fin de generalizar. Se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas respecto de un tema que define el investigador” (p.47).

Uno de los instrumentos que se utilizó en esta investigación es la encuesta, la cual consta de un logotipo, encabezado, datos generales, estará conformado por 24 preguntas dicotómicas cerradas y de varias opciones, especificando las respuestas para que puedan ser contestadas correctamente. Los autores Hernández, et al (2006) describen estas preguntas dicotómicas cerradas. Seguidamente preguntas derivadas de las variables que conforman las formas de comunicación, variables de medios de comunicación y de desempeño laboral.

Hernández et al. (2010) asevera que “los cuestionarios son el instrumento más utilizado para recolectar datos, esta herramienta consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217).

También se utilizó la entrevista a los jefes de cada área del Ministerio de Educación departamental, la cual consta de un logotipo, está conformada por 5 preguntas abiertas, las cuales fueron contestadas según el criterio y conocimiento del entrevistado.

#### **4.6.4 Validación del Instrumento**

##### **4.6.4.1 Etapa 1. Validación de experto**

Escobar (2008) la define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p.29).

Validación por experto, es el criterio que brindo el Lic. Juan Romero Moraga quien es una persona con alto nivel de conocimientos en el tema, aconsejo realizar las preguntas de manera más sencilla debido a que se realizaron en un lenguaje técnico; de igual forma agregar 1 pregunta más a la entrevista.

##### **4.6.4.2 Etapa 2. Pilotaje**

Parella & Martínez (2012) refieren que el pilotaje “se hace para demostrar la eficiencia del instrumento de recolección de datos en condiciones reales. Para ello es necesario probar dicho instrumento sobre un grupo pequeño de la población y verificar si el instrumento responde a los objetivos del estudio” (p.164).

Se aplicó la encuesta con una pequeña muestra de 3 colaboradores de la organización, en el proceso se pidió a los encuestados que hicieran comentarios respecto a la redacción de las preguntas y las opciones de respuestas, y que anotaran dentro de la misma otras opciones no contempladas en la temática, y que ellos consideraban más comunes en su quehacer cotidiano.

La Técnica de Recursos Humanos hizo sugerencias de redacción en las preguntas 5, 8,13, 15, 17,19 y 21. Sugirió redactar las preguntas de manera más sencilla debido a que el lenguaje estaba muy técnico.

##### **4.6.4.3 Etapa 3. Análisis de Fiabilidad**

Como criterio general Mallery & George (2003) sugieren que:

“Este método permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica”

(Navarro, 2014) afirma que:

La fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). El método de consistencia interna basado en el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o una única dimensión teórica de un constructo latente. Cuando los datos tienen una estructura multidimensional el valor del alfa de Cronbach será bajo. Es decir, no se observa una consistencia en las puntuaciones que forman el constructo teórico que se desea medir. (p.2)

Esto indica el grado de consistencia de cada una de las preguntas Vellis (2003) sugiere las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- ✓ Coeficiente alfa  $>0,9$  es excelente
- ✓ Coeficiente alfa  $> 0,8$  es bueno
- ✓ Coeficiente alfa  $> 0,7$  es aceptable
- ✓ Coeficiente alfa  $> 0,6$  es cuestionable
- ✓ Coeficiente alfa  $> 0,5$  es pobre
- ✓ Coeficiente alfa  $< 0,5$  es inaceptable

Para la validación del instrumento se utilizó la herramienta estadística SPSS versión 21 a través de la escala de medición de Cronbach introduciendo tres encuestas dando como resultado la siguiente tabla

**Tabla N° 1: Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.738	24

Por lo tanto se puede decir que el instrumento de estudio según el alfa de Cronbach dio como resultado .738 el cual es fiable.

#### **4.6.5 Procesamiento de la información**

Universidad Americana (2014) define que SPSS

Es un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información que capaz de trabajar con datos procedentes de distintos formatos generando, desde sencillos gráficos de distribuciones y estadísticos descriptivos hasta análisis estadísticos complejos que nos permitirán descubrir relaciones de dependencia e interdependencia, establecer clasificaciones de sujetos y variables, predecir comportamientos. (p.4)

El procesamiento de los resultados de la encuesta fue a través de SPSS el cual muestra de forma ordenada y frecuente los resultados reflejados en gráficos y porcentajes para una mejor comprensión conformado por: tabla de frecuencia, barras o pastel que puede ser de escala, ordinales y nominales. Toda la información obtenida ayudó a comprobar la hipótesis en el mismo programa. Obteniendo como resultados datos estadísticos confiables de la investigación que se realizó a los colaboradores del Ministerio de Educación departamental.

El procesamiento de la información se realizó mediante el software Microsoft Word, ya que éste facilita la corrección del estudio, de esta manera finalizarlo en un tiempo determinado. Solla (2011) aduce que: “Es un potente editor de texto que ayuda a crear presentaciones básicas, profesionales en los documentos” (p.3). Además cuenta con herramientas muy útiles como corrector ortográfico, tipo y tamaño de letra, formato, el APA sexta edición y fue muy útil para el insertado de citas.

Para la presentación y exposición final del documento se realizaron diapositivas mediante el programa Power Point, debido a esto se facilita la interpretación del plenario. Porto & Merino (2015) afirman que “este programa contempla la posibilidad de utilizar texto, imágenes, música y animaciones. De este modo, la creatividad del usuario resulta decisiva para que las presentaciones sean atractivas y consigan mantener la atención del receptor” (s.p). Permite resumir los principales aspectos del tema a exponer.

El uso de instrumentos y herramientas nos facilita la interpretación y presentación del contenido de manera interactiva y fácil de comprender por parte del oyente o espectador.

## 4.7 Análisis e Interpretación de resultados

### 4.7.1 Tablas de frecuencia

Tabla N°2: Genero

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	9	37.5
Femenino	15	62.5
Total	24	100.0

El género de más participación fue el femenino con un porcentaje del 62.5% y el género masculino con un 37.5%.

Tabla N°3: Estado civil.

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	15	62.5
Casado/a	9	37.5
Total	24	100.0

Con respecto al estado civil de los colaboradores del MINED departamental, en su mayoría son solteros/as con un porcentaje del 62.5% y casados con un 37.5%.

Tabla N°4: Tiempo de laborar en la institución.

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 años	5	20.8
De 4 a 6 años	4	16.7
De 7 a 10 años	7	29.2
Más de 10	8	33.3
Total	24	100.0

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 20.8% tiene de 1-3 años, el 16.7% tiene de 4-6 años, el 29.2% tiene de 7-10 años y un 33.3% lleva más de 10 años trabajando en la organización.

Tabla N°5: Área a la que pertenece

	Frecuencia	Porcentaje
Registro	1	4.2
Técnico pedagógico	2	8.3
Recursos humanos	1	4.2
Informática	1	4.2
Transporte	2	8.3
Bodega	1	4.2
Asesora pedagógica	1	4.2
Técnico de la niñez y adolescencia	5	20.8
Estadística	1	4.2
Administrativa	3	12.5
Consejería de las comunidades educativas	1	4.2
Educación de jóvenes y adultos	5	20.8
Total	24	100.0

El 20.8% de los colaboradores de la empresa pertenecen al área técnica de la niñez y adolescencia y educación de jóvenes y adultos, el 12.5% pertenece al área administrativa, el 8.3% son del área técnica pedagógica y transporte, 4.2% son del área de registro, recursos humanos, informática, bodega, asesora pedagógica, estadística y consejería de las comunidades educativas.

Tabla N°6: ¿Se comunica asertivamente?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	58.3
Casi siempre	8	33.3
Algunas veces	2	8.3
Total	24	100.0

En lo que respecta si se comunican asertivamente el 91.6% indicaron que siempre y casi siempre y el 8.3% señalan que solo algunas veces.



Tabla N°7: ¿Cuándo existen cambios en la institución que afecte a todo el personal, se lo comunican de manera formal?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	29.2
Casi siempre	10	41.7
Algunas veces	3	12.5
Pocas veces	3	12.5
Nunca	1	4.2
Total	24	100.0

El 70.9% indicaron que siempre y casi siempre le comunican de manera formal los cambios en la institución que los afecte, un 25% señalo que algunas y pocas veces y el 4.2% aseguro que nunca.

Tabla N°8: ¿Cuándo existen cambios en la institución que afecte a todo el personal, se lo comunican de manera informal?

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	7	29.2
Algunas veces	3	12.5
Pocas veces	6	25.0
Nunca	8	33.3
Total	24	100.0

El 29.2% de los colaboradores afirmaron que casi siempre le comunican los cambios en la institución de manera informal, mientras que un 37.5% indicaron que algunas y pocas veces y el 33.3% señalo que nunca.

Tabla N°9: ¿La comunicación que practica con sus compañeros de trabajo es la más adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	62.5
Casi siempre	7	29.2
Algunas veces	2	8.3
Total	24	100.0

El 91.7% de los colaboradores respondieron siempre y casi siempre y un 8.3% valoran que

solo algunas veces la comunicación con sus compañeros de trabajo es la más adecuada.

Tabla N°10: ¿Las sugerencias y opiniones expresadas a su jefe son tomadas en cuenta en la toma de decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	62.5
Casi siempre	5	20.8
Algunas veces	3	12.5
Pocas veces	1	4.2
Total	24	100.0

El 83.3% de los colaboradores respondieron que siempre y casi siempre las sugerencias y opiniones expresadas a su jefe son tomadas en cuenta para la toma de decisiones y el 16.7% valoraron en la escala de algunas y pocas veces.

Tabla N°11: ¿Las decisiones que se toman en un área y afecta a otra son informadas en tiempo y forma?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	37.5
Casi siempre	9	37.5
Algunas veces	3	12.5
Pocas veces	3	12.5
Total	24	100.0

El 75% de los colaboradores respondieron que siempre y casi siempre y el 25% valoraron en la escala de algunas y pocas veces las decisiones que se toman en un área y afectan a otra son informadas en tiempo y forma.

Tabla N° 12: ¿Acostumbra utilizar los medios de comunicación que brinda la institución?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	66.7
Casi siempre	5	20.8
Algunas veces	2	8.3
Pocas veces	1	4.2
Total	24	100.0

El 87.5% de los colaboradores indicaron que siempre y casi siempre acostumbran utilizar los medios de comunicación que brinda la institución y un 12.5% indicaron que solo algunas y

pocas veces los utilizan.

Tabla N° 13: ¿Recibe a tiempo la información que necesita para realizar su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre.	9	37.5
Casi siempre.	12	50.0
Algunas veces.	3	12.5
Total	24	100.0

El 87.5% de los colaboradores afirmaron que siempre y casi siempre reciben a tiempo la información para realizar su trabajo y el 12.5% respondió que solo algunas veces la reciben a tiempo.

Tabla N° 14: ¿Se le comunica de forma oral?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	50.0
Casi siempre	9	37.5
Algunas veces	1	4.2
Pocas veces	2	8.3
Total	24	100.0

Un 87.5% de los colaboradores indicaron que siempre y casi siempre se les comunica de forma oral y el 12.5% indican que algunas y pocas veces.

Tabla N°: 15 ¿Se le comunica de forma escrita?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	33.3
Casi siempre	8	33.3
Algunas veces	3	12.5
Pocas veces	2	8.3
Nunca	3	12.5
Total	24	100.0

En cuanto a que si se les comunica de forma escrita, el 66.6% respondieron que siempre y casi siempre, el 20.8% respondieron en las opciones de algunas y pocas veces y el 12.5% afirmaron que nunca se les comunica de esta forma.

Tabla N° 16: ¿Recibe información por medio de Correo electrónico?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	66.7
Casi siempre	6	25.0
Pocas veces	1	4.2
Nunca	1	4.2
Total	24	100.0

El 91.7% de los colaboradores afirmaron que siempre y casi siempre reciben la información por medio de correo electrónico, el 4.2% señalaron que pocas veces y el otro 4.2% expreso que nunca hacen uso de este medio.

Tabla N° 17: ¿Se comparten información por medio de llamadas telefónicas?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	45.8
Casi siempre	6	25.0
Algunas veces	5	20.8
Pocas veces	2	8.3
Total	24	100.0

En cuanto a que si se comparten información por medio de llamadas telefónicas un 70.8% de los colaboradores indicaron que siempre y casi siempre, un 29.1% respondió que algunas y pocas veces se la comparten por este medio.

Tabla N° 18: ¿Le comunican información importante por medio de circular?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	45.8
Casi siempre	7	29.2
Algunas veces	1	4.2
Pocas veces	4	16.7
Nunca	1	4.2
Total	24	100.0

El 75% de los colaboradores indicaron que siempre y casi siempre le comunican información por medio de circular, el 20.9% afirmaron que algunas y pocas veces y un 4.2% respondió que nunca han recibido información por este medio.

Tabla N° 19: ¿Los medios por los cuales recibe la información de trabajo, son los más adecuados?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	54.2
Casi siempre	9	37.5
Algunas veces	1	4.2
Pocas veces	1	4.2
Total	24	100.0

En cuanto a si son los medios más adecuados para recibir la información el 91.7% indicaron que siempre y casi siempre y el 8.4% respondió que algunas y pocas veces.

Tabla N° 20: En el tiempo que lleva laborando para esta institución ¿Han surgido cambios en cómo se informan las gestiones administrativas?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	29.2
Casi siempre	5	20.8
Algunas veces	7	29.2
Pocas veces	5	20.8
Total	24	100.0

El 50% indicaron que siempre y casi siempre han surgido cambios en cómo se informan las gestiones administrativas y el otro 50% respondió que algunas y pocas veces.

Tabla N° 21: ¿Se desempeña eficientemente?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	66.7
Casi siempre	8	33.3
Total	24	100.0

El 66.7% de los colaboradores indicaron que se desempeñan eficientemente en la organización y el 33.3% afirmaron que casi siempre.

Tabla N° 22: ¿El nivel de desempeño laboral se determina por el cumplimiento de sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	66.7
Casi siempre	8	33.3
Total	24	100.0

El 66.7% de los colaboradores indicaron que siempre el nivel de desempeño laboral se determina por el cumplimiento de sus funciones y el 33.3% señalaron que casi siempre.

Tabla N° 23: ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo contribuye a tener un mejor desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	54.2
Casi siempre	7	29.2
Algunas veces	3	12.5
Pocas veces	1	4.2
Total	24	100.0

El 83.4% indicaron que siempre y casi siempre y el 16.7% respondieron que algunas y pocas veces la comunicación con los compañeros de trabajo contribuye a un mejor desempeño.

Tabla N° 24: ¿Hay colaboración entre sus compañeros cuando surgen necesidades en el área o departamento de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	50.0
Casi siempre	10	41.7
Algunas veces	2	8.3
Total	24	100.0

El 91.7% indicaron que siempre y casi siempre hay colaboración entre sus compañeros de trabajo cuando surgen necesidades en un área o departamento de la empresa y solo un 8.3% respondió que algunas veces.

Tabla N° 25: ¿La comunicación con su jefe contribuye con su buen desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	66.7
Casi siempre	5	20.8
Algunas veces	2	8.3
Pocas veces	1	4.2
Total	24	100.0

El 87.5% de los colaboradores indicaron que siempre y casi siempre la comunicación con su jefe contribuye con su buen desempeño laboral y solo un 12.5% afirmo que algunas y pocas veces.

#### 4.7.2 Matriz de Categoría del análisis de los entrevistados

Preguntas	Respuestas			
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. ¿Cómo es la comunicación interna en la empresa?	Nos comunicamos de forma verbal, telefónica y electrónica.	Excelente porque ya existe un plan definido por parte de la sede central de Managua, por ejemplo Managua nos manda una matriz de pago para una determinada actividad los encargados de distribuir el dinero es el área de finanzas lo cual tiene que garantizar que todos los tramites se hagan efectivos coordinándose con el área de caja y municipios que participaran.	Es muy buena y fluida, lo que facilita el cumplimiento de todas las orientaciones. A nivel interno además de las reuniones, se reciben las orientaciones por correo electrónico y se cuenta con una línea telefónica interna.	Hay comunicación en ocasiones se dan de manera general y otras son orientadas al jefe de área para que este sea revisadas con mayor cuidado.

<p>2. ¿Considera que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa?</p>	<p>Si, por que la comunicación organizacional es la que fortalece las buenas relaciones entre los compañeros, el trabajo en equipo y por ende contribuye con el logro de las actividades de la institución.</p>	<p>Si por que las interrelaciones ayudan a fortalecer los objetivos, la visión y por supuesto la misión lo cual es la parte sustantiva de una institución</p>	<p>Sí, porque la comunicación permite estar informado de todo el que hacer de la institución, también permite el buen cumplimiento de las metas propuestas.</p>	<p>Es una forma que ayuda a transmitir o recibir información para un mejor trabajo dentro de la empresa.</p>
<p>3. ¿Los cambios en las gestiones administrativas se las comunican de manera formal o informal?</p>	<p>De las dos maneras.</p>	<p>Algunas gestiones independientemente de que no sean nuestras actividades se tienen que apoyar aunque esto no sea una función claro que esto puede ser de manera formal por escrito.</p>	<p>De manera formal, porque hay circular para cada una de las orientaciones.</p>	<p>La comunicación es formal.</p>
<p>4. Desde su punto de vista: ¿Qué medio de comunicación es el más eficiente? Y porque.</p>	<p>Para mí el más eficiente es la comunicación vía telefónica porque hablas con la persona garante de enviar la información y si hay dudas, se aclaran a lo inmediato.</p>	<p>Dos medios de comunicación el internet porque estamos conectados a un correo institucional lo cual permite estar conectado a los distintos municipios para solicitar información necesaria y también se cuenta con un cisco lo cual permite tener llamadas telefónicas ilimitadas ambos medios se complementan.</p>	<p>El correo electrónico, agiliza la información, es más rápido y eficiente.</p>	<p>En el caso de nuestra institución el medio para una buena comunicación son orientaciones verbales que ayudan a aclarar dudas y uso de internet.</p>



<p>5. ¿Considera que la comunicación organizacional contribuye con el desempeño de los colaboradores de la empresa en sus diferentes áreas?</p>	<p>Sí, porque la comunicación oportuna es la base fundamental para sacar adelante el trabajo.</p>	<p>Claro que si cada área tiene una norma de control lo que mide su desempeño, el trabajo se hace de a cuerdo a procesos y si algo anda mal se le llama la atención con el objetivo de mejorar.</p>	<p>Si, una buena comunicación apoya el cumplimiento de las metas, así mismo también permite la interrelación entre las diferentes áreas.</p>	<p>Si, sin una buena comunicación el cumplimiento de objetivo se atrasaría en el caso de nuestra institución la comunicación es muy buena.</p>
---	---	---	--	--

#### **4.7.2.1 Triangulación**

Dos de los entrevistados coinciden en cómo es la comunicación interna en la empresa asegurando que es excelente y dos de ellos difieren en la respuesta, en la tabla N° 6 con un 58.3% aseveran que siempre la comunicación es asertiva.

Los cuatros entrevistados consideran que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores, puesto que ayuda al trabajo en equipo para el logro de las metas y objetivos institucional, la tabla N° 9 el 62.5% aseguran que la comunicación que practican con sus compañeros de trabajo siempre es la más adecuada.

Tres de los entrevistados aseguran que los cambios en las gestiones administrativas se les comunican de manera formal y solo uno afirma que se lo comunican de ambas formas, en la tabla N° 7 el 29.2% aseguran que siempre se les comunica de manera formal mientras que en la tabla N° 8 el 29.2% afirman que casi siempre se les comunica de manera informal.

Los cuatro entrevistados coinciden en que los medios de comunicación más eficientes son los correos electrónicos porque agiliza el envío de información necesaria y las llamadas telefónicas porque permite aclarar dudas de las actividades a realizar de manera inmediata, en la tabla N° 15 se observa que el 66.7% de los colaboradores aseguran que siempre reciben la información a través de correos electrónicos y en la tabla N° 16 un 45.8% afirman que siempre se comparten información por medio de llamadas telefónicas.

De igual manera los cuatro entrevistados afirman que la comunicación organizacional contribuye con el desempeño laboral, ya que fortalece la interrelación entre las diferentes áreas y ayuda al logro de metas y objetivos organizacionales, en la tabla N° 23 un 54.2% de los colaboradores afirman que siempre contribuye a tener un mejor desempeño la comunicación con sus compañeros de trabajo y en la tabla N° 25 el 66.7 aseveran que la comunicación con sus jefes ayuda al buen desempeño laboral.

#### 4.7.3 Tabla de contingencia

¿Se comunica asertivamente? \* ¿Se desempeña eficientemente?

		¿Se desempeña eficientemente?		Total
		Siempre	Casi siempre	
¿Se comunica asertivamente?	Siempre	9 64.3%	5 35.7%	14 100%
	Casi siempre	5 62.5%	3 37.5%	8 100%
	Algunas veces	2 100%	0 0.0%	2 100%
Total		16 67%	8 33%	24 100%

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.098	2	.577
Razón de verosimilitudes	1.718	2	.423
Asociación lineal por lineal	.431	1	.511
N de casos válidos	24		

22 de 24 colaboradores siempre y casi siempre se comunican asertivamente y solo 2 algunas veces, así mismo el 100% siempre y casi siempre se desempeñan eficientemente. El grado de significancia asintótica es de 0.577, es decir  $p > 0.05$

## **V. CONCLUSIONES**

Después de haber realizado la recopilación de información y realizar el análisis de resultado, tomando en consideración los objetivos de la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

El género de más participación en la encuesta fue el femenino con un porcentaje del 62.5% y el género masculino con un 37.5%.

En la identificación de las direcciones de la comunicación organizacional en el MINED departamental de Chontales se ha encontrado que:

Las direcciones de comunicación organizacional son: ascendente, descendente, horizontal, diagonal y transversal.

En la comunicación ascendente, las sugerencias y opiniones expresadas a su jefe son tomadas en cuenta, ya que la información se desplaza de los subordinados a los superiores, permitiendo a los gerentes mantenerse alerta de cómo se sienten los empleados acerca de sus empleos, sus compañeros de trabajo y la organización en general.

En el aspecto de comunicación diagonal según los resultados las decisiones que se toman en un área y afecta a otra son informadas en tiempo y forma, ya que la comunicación diagonal cruza las áreas de trabajo y los niveles organizacionales.

De igual manera se desarrolla la comunicación horizontal, se da entre los colaboradores en un mismo nivel organizacional, esta dirección facilita la coordinación al momento de realizar actividades que involucre la participación de todo el personal y se ahorra tiempo al momento de requerir que fluya la información de manera rápida y objetiva.

Además se refuerza la información a través de la comunicación trasversal, la cual comprende el flujo horizontal de información, se lleva a cabo cuando se realizan reuniones con los jefes de área para que posterior les indique a sus subordinados las orientaciones y también llegue la información a otros niveles que quizás no mantengan relaciones de subordinación.

Al describir las formas y medios de comunicación que se implementan en la organización se han encontrado lo siguiente:

Con respecto a la comunicación oral, esta se lleva a cabo de manera oral mediante una conversación entre un emisor y un receptor. Esta forma nos permite adquirir información adicional que no la proporciona la comunicación escrita (tonos de voz, tics, gestos, palabras sobreentendidas), siempre y cuando el receptor comprenda la información, de lo contrario no habrá retroalimentación y el mensaje llegará distorsionado.

En el aspecto de comunicación escrita, esta permite dejar constancia y respalda ante la ley sobre ciertos hechos; así mismo, es útil para establecer y normalizar las políticas de la empresa, evita equívocos o sobreentendidos de las orientaciones que se indican en determinado momento dentro de la organización.

Con respecto a los correos electrónicos como un medio de comunicación, los colaboradores del MINED departamental reciben la información mediante esta herramienta tecnológica, ya que permite enviar la información más fácil y en un menor tiempo, ya que los colaboradores poseen correos electrónicos institucionales donde se le informa al jefe de área y posterior se deben coordinar con sus subordinados.

A través del medio de llamadas telefónicas se les comparte información importante, esto permite al colaborador hacer consultas y aclarar dudas a lo inmediato acerca de la actividad a realizar con el jefe o encargado del área.

Por medio de la circular, les comunican información valiosa para el colaborador, este tipo de comunicación tiene la ventaja de dejar registros de las orientaciones recibidas.

Finalmente al relacionar la comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

Después de realizar los cálculos de Chi cuadrado con los resultados recopilados en el instrumento de la encuesta y relacionando una pregunta de comunicación organizacional con una de desempeño laboral, ¿Se comunica asertivamente? Con ¿Se desempeña eficientemente?, se obtuvo que la comunicación organizacional no incide en el desempeño laboral de los colaboradores del MINED departamental de Chontales, ya que su resultado es  $0.577 > 0.05$ , este resultado es irrelevante puesto que la comunicación si incide en el desempeño laboral.

## **RECOMENDACIONES**

Basados en los resultados obtenidos, se hacen las siguientes recomendaciones:

### **A los Jefes**

- Se recomienda siempre buscar una comunicación asertiva entre los jefes y subordinados para mejorar las relaciones laborales y evitar disgustos y/o malos entendidos.
- Los jefes de cada área deben tomar en cuenta las opiniones de sus subordinados, ya que esto pueden contribuir a un eficiente desempeño.
- Cada vez que existan cambios en las normas, se le debe de comunicar en asambleas a los colaboradores, no solo por escrito sino también de forma oral puesto que un 50% de los colaboradores asimilan una forma y el otro 50% la otra forma de comunicación.
- Proporcionar a los colaboradores información relevante acerca de cambios en los procesos, decisiones importantes, planes de crecimiento y demás, por medio de circulares, puesto que el personal debe estar informado sobre las decisiones que lo afecten o involucren.
- Facilitar a los colaboradores las herramientas necesarias (correos electrónicos, llamadas telefónicas) para mantener una comunicación organizacional eficiente.
- Corregir cualquier interferencia que se pueda presentar y que pueda interferir en la comunicación organizacional interna, con la finalidad de mejorar la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de las diferentes áreas de la organización.

### **A los colaboradores**

- Los medios de comunicación son indispensables en la organización, por lo tanto se le recomienda a todo el personal que complementen los medios de comunicación haciendo uso eficiente del correo electrónico y llamadas telefónicas, aprovechando al máximo estas dos herramientas de comunicación.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Ander. (2011). Aprender a Investigar . Argentina .
- Balarezo. (enero de 2014). file:///F:/MINED/132%20o.e..pdf.
- Banco central. (2017). Juigalpa en cifras. Managua.
- Bernal. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson Educación.
- Castro. (2015). manual practico de comunicacion organizacional (primera edicion: 2015 ed.). (U. d. Norte, Ed.) Colombia: Verbu, S.L, 2016.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones . Mexico D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Coulter, R. (2010). Administración. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación, México, 2010.
- Dominguez. (2016).
- George, G. R. (2010). Administración contemporánea. México, D. F. : Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A
- Hernández. (2013).
- Koontz, W. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A
- Koontz, W. y. (2013). Elementos de administración. México, D.F.: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
- koontz & Weihrich. (2016).
- Lopez. (23 de abril de 2014).
- Malahotra. (2008). Investigación de Mercados. Mexico: Pearson Educación.
- Manzano. (2017).
- metodo, O. d. (2016). Delegación departamental del poder ciudadano para la educación. managua, Nicaragua.
- Moran & Alvarado. (2010). métodos de Investigación. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Robbins & Coulter. (2010). Administración . Mexico: Pearson Educación.
- Roberts & Rreally. (2015). Relación de la comunicación y el funcionamiento organizacional.
- Sampieri. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: Derechos Reservados.
- Tamayo. (2003). El Proceso de la Investigación Científica . Mexico: Derechos Reservados.
- Triana. (2016).
- Umaña. (Marzo de 2015). MINED/Umaña-Angela.pdf.
- (Oficina de organización y métodos, 2016, p. 3)

## VII. ANEXOS

## 7.1 Encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-FAREM-Chontales



Somos estudiantes de la carrera de Administración de empresas V año. Esta encuesta tiene como finalidad determinar la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño de los colaboradores del MINED departamental de Chontales, durante el año 2018.

La información que usted aporte será tratada únicamente para fines investigativos y es de carácter estrictamente anónimo y confidencial.

En vista de lo anterior, solicitamos su colaboración para responder a esta encuesta. Muchas gracias.

**Instrucciones:** Por favor, responda cada pregunta marcando un X en el cuadro que mejor refleje su realidad.

### I. Información Personal

#### 1. Sexo

1) Masculino

2) Femenino

#### 2. Estado civil

1) Soltero/a

2) Casado/a

#### 3. Tiempo de laboral en la institución

1. De 1 a 3 años

2. De 4 a 6 años

3. De 7 a 10

4. Más de 10

4. Área a la que pertenece \_\_\_\_\_



**Instrucciones:** Las preguntas de este apartado tienen cinco opciones de respuestas, 1) Siempre, 2) Casi siempre, 3) Algunas veces, 4) Pocas veces, 5) Nunca, elija y marque con una X la opción que mejor refleje su opinión. Solamente una opción.

<b>II. Direcciones de la comunicación organizacional</b>	(1) Siempre.	(2) Casi siempre.	(3) Algunas veces.	(4) Pocas veces.	(5) Nunca.
5. ¿Se comunica asertivamente?					
6. ¿Cuándo existen cambios en la institución que afecte a todo el personal, se lo comunican de manera formal?					
7. ¿Cuándo existen cambios en la institución que afecte a todo el personal, se lo comunican de manera informal?					
8. ¿La comunicación que practica con sus compañeros de trabajo es la más adecuada?					
9. ¿Las sugerencias y opiniones expresadas a su jefe son tomadas en cuenta en la toma de decisiones?					
10. ¿Las decisiones que se toman en un área y afecta a otra son informadas en tiempo y forma?					
<b>III. Formas y medios de comunicación organizacional</b>					
11. ¿Acostumbra utilizar los medios de comunicación que brinda la institución?					
12. ¿Recibe a tiempo la información que necesita para realizar su trabajo?					
13. ¿Se le comunica de forma oral?					
14. ¿Se le comunica de forma escrita?					
15. ¿Recibe información por medio de Correo electrónico?					

	(1) Siempre.	(2) Casi siempre.	(3) Algunas veces.	(4) Pocas veces.	(5) Nunca.
16. ¿Se comparten información por medio de llamadas telefónicas?					
17. ¿Le comunican información importante por medio de circular?					
18. ¿Los medios por los cuales recibe la información de trabajo, son los más adecuados?					
19. En el tiempo que lleva laborando para esta institución ¿Han surgido cambios en cómo se informan las gestiones administrativas?					
<b>IV. Comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral</b>					
20. ¿Se desempeña eficientemente?					
21. ¿El nivel de desempeño laboral se determina por el cumplimiento de sus funciones?					
22. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo contribuye a tener un mejor desempeño?					
23. ¿Hay colaboración entre sus compañeros cuando surgen necesidades en el área o departamento de la empresa?					
24. ¿La comunicación con su jefe contribuye con su buen desempeño laboral?					

**Muchas gracias por su valioso tiempo, que tenga un buen día**

## 7.2 Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA



UNAN-FAREM-Chontales

Somos estudiantes de la carrera de Administración de empresas V año. La entrevista tiene como finalidad determinar la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño de los colaboradores del MINED departamental de Chontales, durante el año 2018.

La información que usted aporte será tratada únicamente para fines investigativos y es de carácter estrictamente anónimo y confidencial.

En vista de lo anterior, solicitamos su colaboración para responder a esta entrevista.

Muchas gracias.

1. ¿Cómo es la comunicación interna en la empresa?
2. ¿Considera que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa?
3. ¿Los cambios en las gestiones administrativas se las comunican de manera formal o informal?
4. Desde su punto de vista: ¿Qué medio de comunicación es el más eficiente? Y porque.
5. ¿Considera que la comunicación organizacional contribuye con el desempeño de los colaboradores de la empresa en sus diferentes áreas?

**Muchas gracias por su valioso tiempo, que tenga un buen día**

### 7.3 Cronograma de Actividades

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Título del tema y sub tema			x													
Introducción del tema y sub tema				x												
Desarrollo del sub tema (antecedentes y planteamiento del problema)				x												
Desarrollo del sub tema (fundamentación teórica)					x											
Desarrollo del sub tema (preguntas directrices e hipótesis y operacionalización de variables)						x	X									
Desarrollo del sub tema (diseño metodológico)								x	x							
Desarrollo del sub tema (levantamiento de la información)									x	x						
Desarrollo del sub tema (Análisis e interpretación de resultados)										x	x					
Conclusiones y Recomendaciones											x					
Entrega del informe final												x				
Revisión del comité evaluador													x			
Pre defensa del informe final														x		
Defensa del informe final																x

#### 7.4 Presupuesto

Actividad	Monto	Costo unitario	Costo total
Fotocopias	40	0.5	20
Recargas	5	55	275
Impresiones	390	1	390
Folder	3	4	12
Encuadernado	5	40	200
Ruta	30	5	150
Taxi	10	20	200
<b>Total</b>			<b>1,247.00</b>

#### 7.5 Fotos

##### Ministerio de Educación Departamental de Chontales



## Área de Recursos Humanos del MINED

