

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN EN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD REGIONAL
MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO, EN EL AÑO 2012.**

**TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
(Gestión Organizacional)**

**PRESENTA
LUZ MARGARITA NARVÁEZ SELVA**

**DRA. EN C. ED. MARTHA EVA CHAPARRO SALINAS
TUTOR ACADÉMICO**

Febrero, 2013.

CARTA REMISION A TUTOR

CARTA AVAL DEL TUTOR.

ORDEN DE IMPRESIÓN DEL TRABAJO TERMINAL DE GRADO

DEDICATORIA

A Dios nuestro Señor

Dedico en primera instancia este trabajo a DIOS para optar al título de máster en Administración con énfasis en gestión organizacional. Sin su soberana voluntad la culminación del estudio no hubiera sido posible.

A mi familia

Por su apoyo incondicional y su permanente aliento para el alcance de las metas en cada uno de las etapas que exigió mi incorporación al estudio de la maestría.

A mis hijos

Fuente de inspiración y estímulo para superar dificultades con éxitos, durante todo el tiempo de estudios y dedicación lo que significó para ellos mi ausencia física en el hogar.

AGRADECIMIENTO

Mis mejores muestras de agradecimiento

A la Dra. Martha Eva Chaparro, mi tutora académica, cuya guía acertada facilitó el desarrollo del trabajo final para optar al título de máster en Administración con énfasis en gestión organizacional.

Expreso las gracias y el reconocimiento

A las personas que voluntariamente colaboraron con sus aportes para hacer posible la conclusión del trabajo de tesis.

A los docentes

Que nos impartieron los módulos del plan de estudios diseñados para el curso de maestría.

A todas las personas

Que desinteresadamente apoyaron el aspecto técnico del trabajo de tesis.

RESUMEN

El proceso de investigación desarrollado sobre el tema: El clima organizacional y los factores de incidencia en el personal administrativo de la facultad regional multidisciplinaria de Carazo, en el año 2011 además de proporcionar una actualizada fundamentación teórica, mediante una revisión exhaustiva de la bibliografía, relativa a los aspectos claves sobre el tema, posibilitó con la aplicación de los instrumentos y el análisis de los resultados obtenidos, hallazgos impresionantes, aunque no concluyentes, acerca del problema investigado.

Se pueden apreciar coincidencias en cuanto las relaciones laborales y la comunicación, es general la opinión sobre el deterioro de las mismas en la medida que el centro ha requerido del incremento de personal, se ha dado un distanciamiento, falta de respeto, mínima comunicación y poco compañerismo, no obstante los voluntarios también afirman que no se han tomado iniciativas que contribuyan a mejorar este problema que naturalmente impacta de manera negativa en la salud organizacional.

Los trabajadores administrativos con divergencias en cuanto a formas y criterios, brindaron aportes significativos que permiten aseverar la existencia de un clima laboral poco saludable en relación con el auto-reconocimiento de sus valores personales: disposición, entusiasmo, entrega, pero no de los propios compañeros, ni de los dirigentes del Centro en los últimos años.

Las conclusiones, recomendaciones y la propuesta que aparecen en esta tesis constituyen una primera aproximación para resolver el problema que no sólo es claramente perceptible para todos los involucrados, sino que se enfrenta en la realidad cotidiana del centro universitario, aún sin solucionarse.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
CUESTIONES DE INVESTIGACION	5
CAPITULO I: MARCO TEORICO	6
1.1. Generalidades.....	6
1.2. Organización	7
1.3. Cultura Organizacional.....	8
1.4. Clima Organizacional	10
1.4.1. Conceptualización.....	10
1.4.2. Gestión del Clima Organizacional en las universidades	11
1.4.3. Comunicación	16
1.4.4. Comportamiento Organizacional integral y su efectividad	17
1.5. Calidad de vida en el trabajo y la productividad	22
1.6. Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas	23
CAPITULO II: PERFIL DE LA INSTITUCION	28
2.1. Antecedente	28
2.2. Visión de la FAREM Carazo.....	30
2.3. Misión de la FAREM Carazo	30
2.4. Valores	31
2.5. Organigrama	32
2.5.1. Análisis de la estructura organizacional	32
2.6. Diagnóstico	34
CAPITULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36

3.1. Estudio Cualitativo	36
3.2. Levantamiento de datos.....	37
3.2.1. Población	37
3.2.2 Muestra	37
3.3 Diseño de Instrumento	37
3.4 Aplicación de Instrumento.....	37
3.5 Criterios para evaluar la importancia potencial de la investigación	38
3.6 Estudios Referenciales:	38
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	39
4.1. Introducción.....	39
4.2. Análisis por descriptor.....	40
4.2.1. Descriptor No. 1	40
4.2.2 Descriptor No.2	41
4.2.3. Descriptor No.3	44
4.2.4 Descriptor No.4	46
4.2.5 Descriptor No.5	47
4.2.6 Descriptor No.6	48
4.2.7 Descriptor No. 7	49
4.2.8 Descriptor No. 8	51
4.2.9 Descriptor No. 9	52
4.3. Relación de Variables	53
4.4. Problemática encontrada	54
4.4.1. Listado de hallazgos	54
4.4.2. Interpretación de Hallazgos.....	55
4.4.3. Explicación de cada uno de los hallazgos.....	61
CAPÍTULO V: PROPUESTA Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1. Propuesta.....	62
5.2 Descripción de cada propuesta.....	64
5.3. Justificación de la Viabilidad de las propuestas	65
6. RECOMENDACIONES	66
7. CONCLUSIONES.....	67

ANEXOS	68
APÉNDICES.....	69
1.1. Guía para entrevista.....	69
1.2.- Transcripción de entrevistas	70
1.2.1 Transcripción de entrevista No. 1.....	70
1.2.2 Transcripción de entrevista No. 2.....	71
1.2.3 Transcripción de entrevista No. 3.....	74
1.2.4 Transcripción de entrevista No. 4.....	76
1.2.5 Transcripción de entrevista No. 5.....	77
1.2.6 Transcripción de entrevista No. 6.....	79
1.2.7 Transcripción de entrevista No. 7.....	81
1.2.8 Transcripción de entrevista No. 8.....	82
1.2.9 Transcripción de entrevista No. 9.....	84
1.3. Matriz para el análisis de variables por descriptor	86
1.3.1. Descriptor No. 1	86
1.3.2 Descriptor No. 2	87
1.3.3 Descriptor No. 3	92
1.3.4 Descriptor No. 4	94
1.3.5 Descriptor No. 5	95
1.3.6 Descriptor No. 6	97
1.3.7 Descriptor No. 7	99
1.3.8 Descriptor No. 8	101
1.3.9 Descriptor No. 9	103
GLOSARIO.....	105
BIBLIOGRAFIA	106

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO, EN EL AÑO 2012.

INTRODUCCIÓN

En el área administrativa de una institución de servicio, la atención a los beneficiarios requiere de una serie de cualidades en el personal que atiende a la demanda; los comportamientos y conductas de estas personas deben responder con la calidad que se necesita.

Es preciso entonces, el manejo efectivo de la comunicación que dé lugar a la precisión en cuanto a las orientaciones y la pertinencia de las mismas, a fin de que no se cometan errores o se caiga en la desorientación, afectando de esta manera a quienes solicitan los servicios.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, por sus características la demanda y la oferta es múltiple y diversa, no obstante los vacíos organizacionales, interrupciones comunicativas, los comportamientos, son obstáculos que inciden negativamente en la eficiencia y la eficacia, proyectándose un clima organizacional inadecuado que no favorece la imagen institucional.

JUSTIFICACIÓN

En una institución de servicio educativo es preciso, el manejo efectivo de la comunicación que dé lugar a la precisión en cuanto a las orientaciones y la pertinencia de las mismas, a fin de que no se cometan errores o se caiga en la desorientación, afectando de ésta manera a quienes solicitan los servicios.

La Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, es la única oferta de educación superior a nivel público en la ciudad, esto implica que la demanda y la oferta sea múltiple y diversa, no obstante afronta varios dificultades organizativas y de comunicación que impactan de manera directa en el servicio que debe brindarse a la población; estos comportamientos, constituyen obstáculos que con incidencias negativas en la eficiencia y la eficacia, reflejando la percepción de un clima organizacional inadecuado que no favorece la imagen institucional.

Una propuesta viable para mejorar el clima organizacional y de comunicación, constituye la motivación para realizar este trabajo, considerando que con los hallazgos resultantes, el análisis de los mismos y el planteamiento de alternativas que solucionen las dificultades encontradas, se podrá incidir en las respuestas que contribuyan a la mitigación de conflictos.

Con esta propuesta, la institución obtendrá beneficios muy valiosos y relevancia social, lo que permitirá mejorar la imagen sobre el servicio administrativo, académico y estudiantil que ofrece la facultad. Las implicaciones prácticas serán encausadas al mejoramiento de la estructura organizacional y del sistema de comunicación interna.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, en el área administrativa, se observa un clima organizacional afectado por deficiencias en los sistemas de comunicación interna, éstas tienen su origen en diversos factores exógenos y endógenos.

Los trabajadores perciben que en el ambiente del contexto laboral se sienten tensiones y contradicciones que afectan el desempeño y la eficiencia de las personas, con mayor impacto en quienes se desempeñan en el área administrativa por tratarse de que éste sector es el que asegura el quehacer del área sustantiva con tareas operativas que requieren de una organización más puntual. En la práctica no se ejecutan las normas y procedimientos definidos para los trabajadores administrativos, lo cual es un problema organizacional, esto es un factor endógeno con repercusiones exógenas.

Siendo lo organizacional un problema, la comunicación también es una causa y un efecto que conduce a conductas y actitudes inapropiadas que obstaculizan el flujo interno y externo de información, lo que deteriora la imagen que debe proyectar una institución educativa de nivel superior.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional y la comunicación en el Área Administrativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo - Unan Managua, en el año 2011.

Objetivos Específicos

Describir, mediante un diagnóstico situacional, en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, acerca de los factores exógenos de mayor incidencia en el clima organizacional y la comunicación.

Describir, mediante un diagnóstico situacional, en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, acerca de los factores endógenos de mayor incidencia en el clima organizacional y la comunicación.

Determinar origen y consecuencias de los comportamientos relacionados con la cultura organizacional y el flujo de comunicación en el Área Administrativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo.

Identificar en entorno social el impacto que se genera como resultado de los factores exógenos y endógenos que se encuentren en el clima organizacional y la comunicación en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo.

CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN

Para orientar convenientemente el proceso de investigación, se formulan las preguntas de investigación siguientes:

- 1.- ¿Cuáles son las principales influencia sobre el clima organizacional, observables en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo?
- 2.- ¿Cuáles son los principales factores endógenos que influyen sobre el clima organizacional, observables en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo?
- 3.- ¿Cuáles son los principales factores exógenos que influyen sobre el clima organizacional, observables en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo?
- 4.- ¿En qué medida es posible el cambio actitudinal de las personas que laboran en el administrativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo?

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Generalidades

Las organizaciones, como las personas, constantemente deben aprender cosas nuevas y evitar la obsolescencia. En vez de simplemente reaccionar ante el cambio, deben anticiparlo y mantenerse a la cabeza de él. Influir y establecer objetivos son acciones inherentes a la transformación, por tanto las organizaciones necesitan modificarse continuamente para que puedan adaptarse a un ambiente global que evoluciona con rapidez; se ha reconocido en general que las organizaciones bien dirigidas tienen alto niveles de desempeño, algo de lo que carecen las organizaciones mal dirigidas.

Por lo antes escrito, es conveniente la exploración de elementos sobre diseños organizacionales que sustenten operaciones efectivas en las que se destaquen la creatividad e innovación y sinergia. Para esta nueva forma de organización que aprende, a medida que las antiguas reglas para hacer negocios se vuelven obsoletas, las empresas deben ser flexibles y adaptables a los tiempos rápidamente cambiantes.

En comparación con el pasado, hay muchas más organizaciones, más grandes y más complejas que antaño, con una vitalidad que es condición necesaria para nuestra forma de vida. Sin organizaciones que funcionen bien, no podría mantenerse nuestro estándar de vida, nuestro nivel cultural y nuestra vida democrática. Hasta cierto punto la racionalidad de las organizaciones y la felicidad humana son solidarias.

En la organización que aprende, se da a los empleados la oportunidad de saber qué está sucediendo, de pensar constructivamente acerca de los asuntos importantes, de buscar oportunidades para aprender cosas nuevas y de buscar soluciones creativas a los problemas. Las organizaciones que aprenden buscan altos niveles de colaboración entre personas procedentes de distintas disciplinas

de negocios y son más exitosas en la superación continua. Examinado las organizaciones principalmente desde el punto de vista del poder.

1.2. Organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por los ambiente externos e internos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacerle frente al mercado competitivo y globalizado.

Sin embargo es necesario reconocer que persisten los conceptos tradicionales de los expertos que han investigado sobre la organización; según plantea Thomas y Scott (2008): “Función administrativa de ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que sean necesarios para lograr las metas”.

Todo estas actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funciones en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

Sergio Hernández y Rodríguez (Introducción a la administración, 2011) en su obra, se expresa acerca de la organización, citando en palabra de Henry Fayol: “La organización – empresa- es una entidad abstracta, dirigido por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia con el logro de objetivos”. Citando al mismo autor: “El logro de objetivo de la organización requiere de la coordinación y la optimización de recursos con que cuenta, por lo cual el director, administrador debe prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Según los autores antes mencionados, se puede afirmar que organización: consiste en establecer una estructura para el cuerpo social con una unidad de mando, una clara definición de las responsabilidades, con procedimientos de decisión establecidos, basados en una rigurosa selección y una gran capacitación

de los dirigentes.

El hito de una organización depende en gran medida de su capacidad para controlar a sus participantes. El lado artificial de las organizaciones, su gran preocupación por el rendimiento, su tendencia a ser mucho más complejas que las unidades naturales, hacen que un control informal resulte inadecuado y sea imposible confiar en la identificación del trabajador con su trabajo. Por esta causa las organizaciones exigen una distribución formalmente estructurada de recompensas y sanciones a fin de asegurar el respeto por las normas los reglamentos y las ordenes.

Un denominador común entre las organizaciones, es la cultura, al margen del tipo o tamaño, las organizaciones que logran un crecimiento constante y que tienen utilidades superiores al promedio comparten una característica común “Las organizaciones de alto desempeño tienen un perfil que la separa de las que tiene un desempeño promedio, perfil que incluye características distintivas de la cultura institucional, la gente y los sistema de administración. Cada vez más se reconoce a la cultura como fuente de ventaja competitiva” (Kotter, John 2007)

1.3. Cultura Organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. El modo en que la persona interactúa en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros, forman parte de la cultura de la organización.

Chiavenato (2009) presenta **la cultura organizacional** como “... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”. Al respecto Dolan (2007) definen la cultura como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual”.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los anteriores autores, se infiere que éstos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otras, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la consistencia de la institucionalización de propósito dentro de una organización.

Lo anterior explica, la importancia de la cultura y el clima organizacional. Esto ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevante importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional, permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

1.4. Clima Organizacional

1.4.1. Conceptualización

Es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo. Estas variables incluyen, por ejemplo, el estilo de supervisión, la relación que establece con su personal y las, reglas del juego, que fija para el trabajo colectivo, por lo que estos temas están inevitablemente ligados. También incluyen una dimensión personal: somos nosotros, con nuestra historia y nuestras particulares características, quienes reaccionamos con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; quienes nos sentimos más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario.

El clima organizacional, está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, estos abarcan el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de las organizaciones y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. “El término clima organizacional se refiere, específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspecto de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes”. (Idalberto Chiavenato, 2009).

En síntesis, se destaca que actualmente el tema del clima es de gran importancia para casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el recurso humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios

tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional.

1.4.2. Gestión del Clima Organizacional en las universidades

La gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes universitarios que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización. Por tanto, actualmente la universidad requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el trabajador como para la institución.

Los indicadores de gestión son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución del trabajo realizado y son más trascendentales si su tiempo de respuesta es inmediato; esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento oportuno. El mismo, es parte fundamental del mejoramiento de la calidad del trabajo y de la organización, debido a que es un medio rápido de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

De ahí que la gestión universitaria debe medirse utilizando indicadores, para que proporcione a la gerencia información importante que le permita establecer criterios de calidad y efectividad en los diferentes niveles de la organización. En correspondencia con lo expuesto Rojas (2003) refiere que los indicadores son instrumentos que sirven de regulación, rendición de cuenta y medición de la gestión interna de la docencia.

Lo dicho evidencia que mediante la utilización de indicadores de gestión, el gerente universitario podrá propiciar calidad y efectividad en el trabajo, en los diferentes niveles de la organización, tomando en cuenta el control y evaluación para alcanzar la excelencia académica y administrativa de la institución. Así como,

establecer un programa de desarrollo gerencial por unidades académicas que permita medir el impacto de la gestión del clima organizacional actual.

Es importante reconocer que este ámbito de la gestión debe ser considerado como prioritario, dado que su menoscabo produce un impacto transversal a la gestión educacional, logrando impactar desde la implementación curricular hasta las competencias de los participantes de los equipos.

Según Pablo Orellana (2009) en Latinoamérica ha progresado en educación, sobre todo en la década pasada. Pero la inversión sigue siendo baja comparada con la de países desarrollados. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) recomienda a sus miembros gastar al menos el 8% de su Producto Interno Bruto (PIB) en educación, pero el promedio en la región solo alcanzó el 4,5% en 2008. Si el gasto es poco, al menos debe ser utilizado de forma eficiente, por lo que se hace imprescindible contar con profesionales expertos en gestión educativa¹.

"La mala gestión educativa es claramente una condición negativa para lograr el desarrollo de los países", asegura el profesor Carlos Fajardo (2009), rector de la Universidad de Cartago en Panamá. El académico sostiene que "cuando los sistemas de educación están demasiado politizados, impiden una eficiente y eficaz gestión de los recursos educativos, y por lo tanto no se consiguen los resultados que se buscan".

Esta universidad panameña imparte una Maestría en Educación con mención en Administración Educativa, con la que busca preparar a sus alumnos en el área de la gerencia educacional. Fajardo explica que el objetivo del curso es formar profesionales que "estén preparados para ocupar altos cargos administrativos en el sistema público y también en el ámbito privado, que se expande cada vez más".

¹ Los desafíos de la gestión educativa en América Latina (2009)

En gran parte debido al desarrollo del sector privado, la educación superior en la región ha crecido a tasas muy altas. Si en la década de los 60' había un millón de personas esperando convertirse en profesionales, esta cifra se ha multiplicado por 12 en la actualidad. Aún así, el 26% promedio de matrícula de nivel superior en América Latina está muy lejos de otros países como Estados Unidos o Alemania, que registran tasas que bordean el 60%.

En el caso de Chile, la inversión en el sector ha aumentado de forma considerable, pero no se ha administrado eficientemente, señala Bernardita Del Solar, directora de Asuntos Públicos de la Universidad del Desarrollo (UDD). "La gestión escolar es una variable que influye en los procesos de calidad, tal como lo afirman diversos estudios que concluyen que existe relación directa entre la calidad de la gestión y los resultados académicos obtenidos", precisa.

Del Solar recalca que en Chile se han presentado serios problemas organizacionales en el ámbito educacional, y aunque el Estado trata de fomentar la calidad, los resultados no siempre son los deseados. De hecho, la directiva de la UDD afirma que Chile se encuentra 61 puntos bajo el promedio internacional en **la prueba TIMSS 2009**, siendo uno de los países que presenta peor relación entre inversión en educación y resultados obtenidos".

Como respuesta a este problema, la UDD ofrece un Magíster en Políticas Educativas busca satisfacer la necesidad de agentes técnicos de alto nivel en la discusión pública sobre el mejoramiento de la educación. "Esperamos trasladar la eficiencia, eficacia, innovación y creatividad del sector privado al sector público, en aquellos ámbitos que es posible hacerlo", sostiene Del Solar.

La apuesta de estos programas apunta a llenar una grave carencia en la región, con profesionales altamente capacitados, encargados de liderar los urgentes cambios que requiere la educación latinoamericana.

Es importante mencionar, que desde la década de los años cincuenta se han identificado por ejemplo, problemas en las universidades de Venezuela, que han perdurado hasta la actualidad, entre los que se mencionan: deficiente desempeño de funciones de los docentes, limitaciones en la formación, poca participación del docente, baja productividad y divulgación de la investigación, falta de pertinencia (desfase entre lo académico y la realidad), ambientes de trabajos inadecuados que no cumplen con lo establecido por las Normas COVENIN²; 2260:1988. (CNU³, 1993).

Del mismo modo, ha prevalecido la insuficiencia presupuestaria, la cual ha incidido negativamente en el funcionamiento de las actividades, en lo referente al desabastecimiento de bibliotecas, abandono de la planta física, obsolescencia de laboratorios docentes y de investigaciones, deterioro de los planes de formación profesional, reducción de los programas de servicios estudiantil, disminución de la planta profesoral activa y disminución importante de las condiciones socioeconómico de los docentes (OPSU, 2001). A la par se expone el crecimiento exponencial referido al número de instituciones de educación superior y la matrícula estudiantil, la cual se ha incrementado progresivamente (Consejo Nacional de Universidades CNU 2000; y la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), 1998). Toda esta situación evidencia retrocesos en los logros de la universidad.

Los nuevos esquemas gerenciales exigen procesos flexibles, ante los cambios introducidos en la organización; una estructura plana, ágil, reducida con un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de intercambio basado en la productividad y efectividad en donde se comparta el éxito; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

² COVENIN: Norma de calidad (indicador de gestión de un clima deseado)

³ CNU: Consejo Nacional de Universidades

En este sentido, los directivos deben establecer un ambiente que permita la participación de todos los profesores para mejorar la calidad; esto a través de la integración de prácticas que involucren: selección, desempeño, reconocimiento, capacitación y avance profesional; los mismos constituyen procesos de cambios estratégicos que puede ayudar a la generación de un clima adecuado, así como, a contribuir directamente al incremento de productividad del trabajo docente.

El primero desde una perspectiva conceptual del clima organizacional, estudiado por diversos investigadores en el ámbito universitario desde la década del noventa hasta la actualidad, explica que dada la variedad y amplitud que se ha dado a múltiples concepciones del clima en función de los diferentes indicadores empleados para su medición, su definición ha sido consensuada en las percepciones compartidas que tiene el trabajador del ambiente laboral, las cuales tienen correspondencia con los problemas que convergen la realidad de la universidad.

En el segundo, se destacan aquellos problemas identificados en las universidades de América Latina, muchos de ellos incluyen aspectos del clima organizacional que pueden ser abordados mediante la utilización de indicadores de gestión, que sirvan de herramienta reguladora en el control de la gestión de la gerencia universitaria. Entre los múltiples problemas se destacan los inherentes al personal de profesores y funcionamiento interno de las dependencias administrativas y docentes, prevaleciendo en estas últimas los ambientes de trabajo inadecuados por falta de iluminación, ventilación. (Revista Normas COVENIN 2000).

Por último, desde una perspectiva de la gestión del clima organizacional académico, donde se considera que cada día es necesario que la universidad gestione el clima organizacional, de manera favorable para que todos los miembros que son parte de ella alcancen la máxima calidad y productividad en el trabajo.

Situación ésta que llama a la reflexión una vez que la universidad debe ser identificada como una institución abierta al progreso integral de la región y del país, en donde se desarrolle una comunidad armónica, con alta productividad científica y presta a trabajar proactivamente por la gestión de la institución.

1.4.3. Comunicación

El mundo en que vivimos es fundamentalmente un lugar de seres humanos. Gran parte de las acciones dirigidas a otros y que éstos nos dirigen son, en todo o en parte, actos de comunicación con alcance o no de la expresión verbal. Esto resulta igualmente cierto, respecto a conducta presentada en las organizaciones y en otros contextos. Las organizaciones humanas son sistemas informativos y energéticos y cada una ha de aceptar información y utilizarla. En este sentido, “la comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados es esencia misma de un sistema social u organización”, (Katz, 2007).

Se ha estimado que en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa por lo menos 75% de cada jornada laboral. En consecuencia, toda persona exitosa participa en el negocio de la comunicación. Es más probable que tenga éxito las organizaciones de sistemas de comunicación eficaces. Una parte importante de la comunicación en la empresa es comunicar la misión, visión y valores, con el fin de que todos los empleados entiendan, en términos generales, lo que la empresa trata de lograr.

Los administradores utilizan el proceso de comunicación para transmitir una gran variedad de mensajes en forma personal, telefónica y escrita; dentro de este proceso hay uno de transmisión de mensajes, otro que corresponde a la recepción de mensaje y un tercero que es el de retroalimentación.

En el proceso de transmisión de mensajes, tanto orales como escritos, se observa que si consideramos los pasos que propone el libro de texto, el cumplimiento de los mismos es parcial. En general se suele llegar hasta el tercer paso: **transmitir**

el mensaje, no hay verificación porque se supone que el receptor ha entendido, tampoco se logra el compromiso del mismo por el estilo autocrático que se le imprime a la comunicación. En cuanto a la comunicación escrita, los problemas de redacción visibles en los párrafos, el desorden en la exposición de las ideas y el tono impositivo que puede percibirse, también provoca el incumplimiento del proceso de transmisión.

En cuanto al segundo proceso, que corresponde a **la recepción de mensajes**, son muy atinadas las recomendaciones que brinda el texto para la ejercitación de una escucha eficaz de parte de los subordinados, no obstante el principal responsable de esa eficacia es el líder, sobre todo los que están ubicados en los puestos intermedios, que no siempre están preparados para una oralidad coherente y clara o que desconocen las técnicas de expresión y de la comunicación no verbal. Generalmente, tal como se describe en el párrafo anterior, para la recepción de mensajes muchas veces las dificultades con la transmisión interfieren con la recepción. Por ejemplo cuando se intenta parafrasear, lo que realmente ocurre es que se desvía la agenda, cuando la hay. También la recepción de mensajes escritos se obstaculiza porque los canales para la comunicación son inadecuados.

La retroalimentación, proceso con el cual se completa la trilogía, muy pocas veces se practica, probablemente se debe a la poca apertura de los líderes para la crítica, en muchas ocasiones los líderes consideran que las preguntas de los subordinados son capciosas o bien que los mensajes son muy claros y no necesitan de paráfrasis ni ninguna otra forma de retroalimentación.

1.4.4. Comportamiento Organizacional integral y su efectividad

La eficiencia de las organizaciones como sistema abiertos, sobreviven mientras son capaces de mantener su negentropía, es decir, incorporara en todas sus formas mayores volúmenes de energía de los que envían al ambiente como

producto. Es obvia la razón de esto: en parte se invierte directamente el insumo energético de una organización y se le objetiviza como producto organizacional.

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual y grupalmente actúan en las organizaciones. (Idalberto Chiavenato,2009) .

El comportamiento organizacional también participa en la motivación de los trabajadores para que adquieran otras capacidades. El comportamiento organizacional desempeña una función clave en cuanto a brindar oportunidades para manifestar el rendimiento.

El potencial de rendimiento humano tiene que mezclarse con los recursos, y el trabajador debe recibir la oportunidad de brindar su rendimiento para lograr los objetivos organizacionales.

Muchas ciencias comparten cuatro objetivos del comportamiento organizacional: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos.

El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarían mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Los administradores interesados aprenden a sondear en busca de explicaciones.

Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. Los administradores tendrían a capacidad de predecir cuales empleados serán dedicados y productivos, y cuales se caracterizan por ausentismo, retardo o conducta perturbadora en determinado momento de modo que sea posible emprender acciones preventivas.

El objetivo último del comportamiento organizacional es **controlar**, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efecto en el comportamiento.

El desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados es necesario para lograr mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores. El comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito porque es una herramienta para beneficio de los seres humanos.

El comportamiento organizacional se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuela y organizaciones de servicio. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

Se requieren tres categorías de conducta para lograr niveles elevados de efectividad organizacional: la gente debe unirse a la organización y permanecer en ella; ha de desempeñar de manera confiable los papeles que le asigne; ha de dedicarse, de vez en vez, a una actividad innovadora y de cooperación no incluida en el papel, pero que esté al servicio de los objetivos organizacionales.

Se proponen motivos como características de las organizaciones capaces de producir las conductas exigidas en grados variables. Estas son: obediencia legal, satisfacción instrumental, autoexpresión e interiorización de las metas organizacionales.

Se pide obediencia legal, mediante claros símbolos de autoridad, respaldados por la amenaza de que se usarán castigos en caso de no obedecerlos. Ello tiende a producir un rendimiento al nivel mínimo aceptable y no genera ninguna disposición especial a permanecer en la organización, si se tienen otras alternativas.

Se recurre a la satisfacción instrumental, mediante recompensas y se logra del modo más sólido cuando las recompensas son inmediatas, constantes y adecuadas. Las pautas conductuales que se producen al confiar en las recompensas varían de acuerdo con esos factores y, además, dependen muchísimo de si tales premios cubren todo el sistema o están atados a la ejecución, de un modo más específico.

En general, las recompensas del sistema mantienen a la gente en el mismo, pero no necesariamente fomentan algo más que una ejecución mínimamente aceptable y resultan ineficaces para estimular la conducta innovadora.

En organizaciones a gran escala es difícil aplicar recompensas individuales para la ejecución; pero en condiciones adecuadas de inmediatez, constancia y adecuación pueden hacer que aumente el esfuerzo de producción.

El motivo de la autoexpresión depende, ante todo, de los atributos objetivos del trabajo en sí; según aumenta éste en complejidad, variedad y responsabilidad, el individuo tiene mayores oportunidades de expresar su capacidad y sus habilidades, ejecutándolo. Distinguen a estas pautas de motivación una elevada productividad y una fuerte atracción por el sistema ocupacional.

La interiorización de metas organizacionales es, a la vez, pauta más efectiva de motivación y la más difícil de apelar dentro de los límites de una práctica y una política organizacionales convencionales. El grado de interiorización dependerá del carácter de las metas organizacionales en sí y de su congruencia con las necesidades y valores del individuo; también, del grado en que éste participe activamente en determinar decisiones organizacionales y recompensas que se logren para la organización. Una elevada interiorización de metas organizacionales tiende a producir bajo ausentismo y baja rotación de personal; elevada productividad y espontaneidad e innovación máximas al servicio de tales objetivos.

Las universidades pueden incrementar la productividad de sus investigaciones dando a conocer el criterio que se emplea para dar ascensos. En general, siempre que se pueda evaluar la ejecución individual y se tenga clara la base del sistema de recompensa, las recompensas individuales instrumentales serán parte importante del aumento de productividad. Para que las recompensas del tipo de incentivos monetarios funcionen como se desea, han de satisfacer tres condiciones primarias:

- a) Claramente han de ser de monto lo bastante atractivo para que se justifique el esfuerzo adicional requerido para obtenerlas.
- b) Debe vérselas como directamente relacionadas con la ejecución que se pide y venir inmediatamente después de lograrse ésta.
- c) La mayoría de los miembros del sistema ha de considerarlas justas, incluso aunque no las recibas.

Esas condiciones apuntan a algunas de las razones por las que las recompensas individuales funcionan muy bien en algunas situaciones, siendo a la vez tan difíciles de aplicar en las grandes organizaciones.

El salario no es el único interés del trabajador, “a veces ni siquiera el principal, cuando ha alcanzado su mínimo vital”, (Reyes Ponce ,2007).

Esto da origen a que el trabajador se estimule al realizar sus labores diarias de la empresa. De hecho también puede ser uno de los elementos que mas entorpecen en la organización al no estar bien administrados.

Existe una relación entre el desempeño y el salario. Esto quiere decir, que “se le paga al personal de acuerdo con su desempeño, teniendo como resultados altas bonificación; cuando cumple con las metas de la organización, en lugar de que se le pague de acuerdo con su cargo o antigüedad del salario” (Koontz Harld - Weihrich Heinz , 2008) .

1.5. Calidad de vida en el trabajo y la productividad

La importancia de mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo, es evidente para todos aquellos que trabajan en empresa. Durante muchos años los trabajadores y organizaciones han pensado que estaban protegidos ante la competencia global, y por tanto se crearon pocos incentivos para aumentar la productividad. Este panorama ha cambiando con rapidez debido a diversos factores.

La presión por aumentar la productividad cada vez es mayor, a medida que las empresas se dan cuenta que está en juego su supervivencia. La caída de la productividad influye en las pérdidas de la competitividad de las empresas, así como en el nivel de vida de las personas y de la comunidad.

La necesidad de mejorar la productividad coincide con un momento en que la fuerza laboral está mejor formada y demanda un mayor control y participación en el trabajo. Los empleados prefieren no ser tratados como una pieza más del engranaje de una máquina, necesitándose enfoque innovadores que mejoren simultáneamente la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Sin embargo, mirando con mayor detenimiento, las organizaciones han descubierto que esta tarea no es imposible, simplemente es difícil. Las medidas de la productividad deben crear para cada organización y en función de sus metas. En general, se define productividad como el conjunto de medidas o indicadores de la producción de un individuo, grupo, u organización en relación con los factores o recursos que se hayan utilizados.

La calidad de vida en el trabajo es un concepto y una filosofía de organización del trabajo, cuyo fin es mejorar la vida del empleado en las organizaciones. Para lograr esto, sus defensores siguen varios métodos, desde la muy estricta y simplista reorganización científica de las tareas, como defendieron Taylor y su escuela de pensamiento, hasta el proceso multidimensional continuo de cambio,

introducida por el grupo socio-técnica y los defensores de la más nueva teoría de los sistemas y contingencia.

El concepto de calidad de vida en el trabajo puede traducirse en términos operativos y aplicarse al contexto concreto de la organización en forma de programa. Algunos de estos programas son específicos y de alcance limitados, mientras que con otros se trata de producir múltiples cambios en una gran variedad de áreas. (Dolan Simón L. 2007)

1.6. Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas

En un intento de síntesis de las diversas formas de entender el liderazgo diríamos que el liderazgo implica un proceso de influencia entre un “líder” y sus seguidores, en término a una amplia discusión que llevaron a cabo 84 científicos y escuelas de “management” representado en 56 países de todo el mundo, definieron al líder como la habilidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para que contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros.

Para Chemers (2000) el liderazgo es “un proceso de influencia social en el que una persona es capaz de conseguir la ayuda y apoyo de los otros en la ejecución de una tarea común”. Pero no todas las personas que ejercen influencia pueden ser consideradas como “líderes”, por lo que se hace imprescindible determinar qué factores (características, comportamientos y cogniciones de líder y seguidores, factores contextuales situacionales, etc) llevan a atribuir a una personas como líderes y a otras como no líderes y cómo produce esa influencia

Existen elementos claves del liderazgo tales como: Influencia. La influencia es la parte medular de liderazgo consiste en el proceso de comunicar ideas por parte del líder obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la practicas ideas para el cambio.

En cuanto a los **Objetivos de la organización** los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores aceptan la influencia de alguien que los motiva hacer las cosas de manera ética y beneficiosa para ellos y la organización.

Los **líderes** competentes son los que advierten la necesidad de cambiar continuamente para mejorar el desempeño. Los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo sino también la cultivan. Los seguidores son los que se subordinan a los mandatos del líder pero muchas veces también cultivan el liderazgo.

Entonces el **Cambio** es influir y establecer objetivos son acciones inherentes al cambio. Las organizaciones necesitan modificarse continuamente para que puedan adaptarse a un ambiente global que se transforma con rapidez.

En cuanto a la **gente** liderar es sinónimo de dirigir individuos; los líderes y seguidores eficaces disfrutan de trabajar con otras personas y contribuir a que estas tengan éxitos. Así que un líder exitoso debe desarrollar su don de gente.

Las distintas corrientes conceptuales sobre liderazgo son oriundas del ámbito empresarial, donde las variables y factores que se interrelacionan están bien definidos e identificados (jefes, trabajadores, clientes, productos, proceso y contexto), en un centro educativo su relación es mucho más compleja y, desde luego discutible (lo cual dificulta la articulación de hipótesis y teorías en torno a su relación). En el contexto educativo actual no hay “Jefes”, o, cuando menos, la relación entre ellos y los “trabajadores” tiende a la horizontalidad; los “procesos” aglutinan cantidad de variables difíciles de controlar, y el “contexto” no puede abordarse siempre del mismo modo, (Bernal, 2008).

El liderazgo al ámbito educativo, pues al estar fundamentado en unas variables “empresariales” podría caer en un reduccionismo innecesario. Al estudiar el

centro educativo hay una serie de rasgos que deben regir nuestro análisis, por cuanto diferencian esta organización del resto; son: estructura compleja, importancia del entorno, de los intereses personales y de sus condicionantes informales, alto grado de autonomía de los profesores, etc.

A pesar de esta dificultad añadida, el término “liderazgo” forma parte habitual del discurso pedagógico y, de un tiempo a esta parte, se viene hablando sobre él en mucha literatura sobre las organizaciones educativas.

Al revisar la bibliografía existente, puede percibirse la evolución sufrida por el concepto de líder en las instituciones educativas. Sin entrar ahora en detalles, a groso modo se constata que ha dejado de ser ese “chaman” al que se recurría cuando algo no funcionaba, y que podía ejercer cierta manipulación en función de intereses particulares. Tampoco es, en la actualidad, quien sabe gestionar con eficacia los recursos que tiene una organización. El líder de un centro educativo ya no es necesariamente su director o un cargo institucional; se puede dirigir un centro y no ser el líder, y viceversa. En esta transición, y desde las interpretaciones más actuales, está perdiendo sentido, incluso hablar de líder, en tanto que es más apropiado referirnos al liderazgo, aludiendo a una función compartida en la organización.

Según, Lorenzo (2006), Se recogen los tres grandes enfoques que describen esta transición y que pueden resumirse en:

- a. Una primera perspectiva caracterizada por entender que el líder venía determinado por las cualidades del individuo. Desde esta visión, un líder sería una persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana profesional o personal.
- b. Otra corriente, distinta, ha venido justificando sus razonamientos atendiendo a las limitaciones de la propia “naturaleza humana”, y

evidenciando que una sola persona sea capaz de sacar adelante, por sí misma, a una organización entera. Debe tenerse en cuenta también el contexto en el que se desarrolla la organización, por lo que el liderazgo trasciende de la unidad a las dimensiones personales, Dado que “la situación” es la que hace al líder existirá más de uno en la organizaciones. Esta perspectiva puede verse completada en una transición hacia lo que Leithwood (2000). Denominaba organizaciones que aprenden.

- c. Una tercera postura, mucho más actual, que entiende el liderazgo como un fenómeno coyuntural determinado por la conexión entre las características personales de los individuos y el ecosistema en el que conviven. Esta relación hará que, en función de una situación concreta, ciertos rasgos de la persona resulten, o no, idóneos a la hora de liderar una organización determinada, y no a otra cualquiera. Pero además esa conexión debe girar en torno a la construcción de un proyecto compartido y común.

En consecuencia, el liderazgo entendiéndose como (Lorenzo, 2006):

- Una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo humano. Debe asumirse como una función patrimonio del grupo, no de una persona, y menos aún de un cargo en el organigrama de un centro.
- Uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.
- Es un ejercicio, o actividad, que supone dominar procesos de una triple naturaleza. Hay que dominar ciertas técnica ahí es donde se quedan los gestores, pero también se han de encontrar claves de interpretación de los significados de lo que ocurre en el centro (huelgas, conflictos, denuncias, menciones honoríficas, etc,) y, además, también transformadores de esas

situaciones cuando son opresivas, un buscador de salida mejores para las crisis a las que el centro se ve abocado.

- Una función compartida. Nunca existe un líder en el vacío sin un grupo de gente que participe de su proyecto.

CAPITULO II: PERFIL DE LA INSTITUCION

2.1. Antecedente

La FAREM actual, como centro de educación superior tiene sus orígenes en una iniciativa propuesta por una comisión de la UNESCO delegada para investigar sobre el empirismo docente en Nicaragua. Esta propuesta fue desarrollada durante los años 60's con propósito de profesionalización docente para la secundaria. Como resultado más de 30 profesores empíricos se graduaron en Ciencias de la Educación como licenciados en diferentes especialidades.

En los años 70s, el centro de profesionalización se convierte en un centro de estudios para el año básico de estudios generales, que era requisito para el ingreso a la Unan – Managua. En la década de los 80's este centro es absorbido por la Unan Managua por decisiones de carácter presupuestario y velando por la seguridad de los archivos.

Después de una década, en los años 90's se reapertura el centro con un perfil más diversificado que ofrece inicialmente cinco carreras de técnico superior y esto promueve la demanda de matrícula lo que consecuentemente exige una ampliación de los recursos humanos y de la infraestructura.

A partir de año 1995 se autoriza la creación de carreras con nivel de licenciatura por demanda de la población, luego se va ampliando la oferta hasta alcanzar trece carreras agrupada en 3 departamentos: Departamento de Tecnología y Salud, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas y Departamento de Humanidades.

Las referencias históricas anteriores, son necesarias para explicar que el funcionamiento del centro desde sus inicios, estuvo limitada por la carencia de un edificio adecuado para el servicio educativo; la última versión del centro, que

constituye un verdadero logro por la promoción, y por el impacto como resultado de proporcionar una respuesta académica en la región para los optantes de la educación superior, ha funcionado en un edificio propiedad de la Alcaldía municipal, en calidad de préstamo indefinido.

Durante veintidós años este edificio ha sido restaurado y ampliado en el área circundante al edificio original para resolver las necesidades de docencia; no obstante el área administrativa continúa funcionando en la estructura original, lo que lógicamente explica la dispersión física con los módulos de nueva construcción. Este factor exógeno ha incidido en las dificultades comunicativas y de aproximación que aquejan a los trabajadores.

Puede considerarse un logro que en el año 2011 la UNAN Managua financió la compra de un terreno y posteriormente la compra de materiales para la construcción, prevista para el 2012.

Es probable que esta planta física proyectada para atender a toda la población estudiantil y por ende a los trabajadores administrativos y docentes, contribuya al mejoramiento del clima organizacional y comunicativo.

Derivada de las definiciones de la Unan Managua, la Farem- Carazo se plantea a su vez su propia visión y misión a partir de sus contextos.

2.2 Visión de la FAREM Carazo

Ser líderes en la región sur del país al brindar servicio de educación superior a nivel de grado y posgrado con proyecciones de trascender en el ámbito nacional e internacional, mediante la formación de cuerpos profesionales con alta calidad desde el punto de vista académico e investigativo.

2.3 Misión de la FAREM Carazo

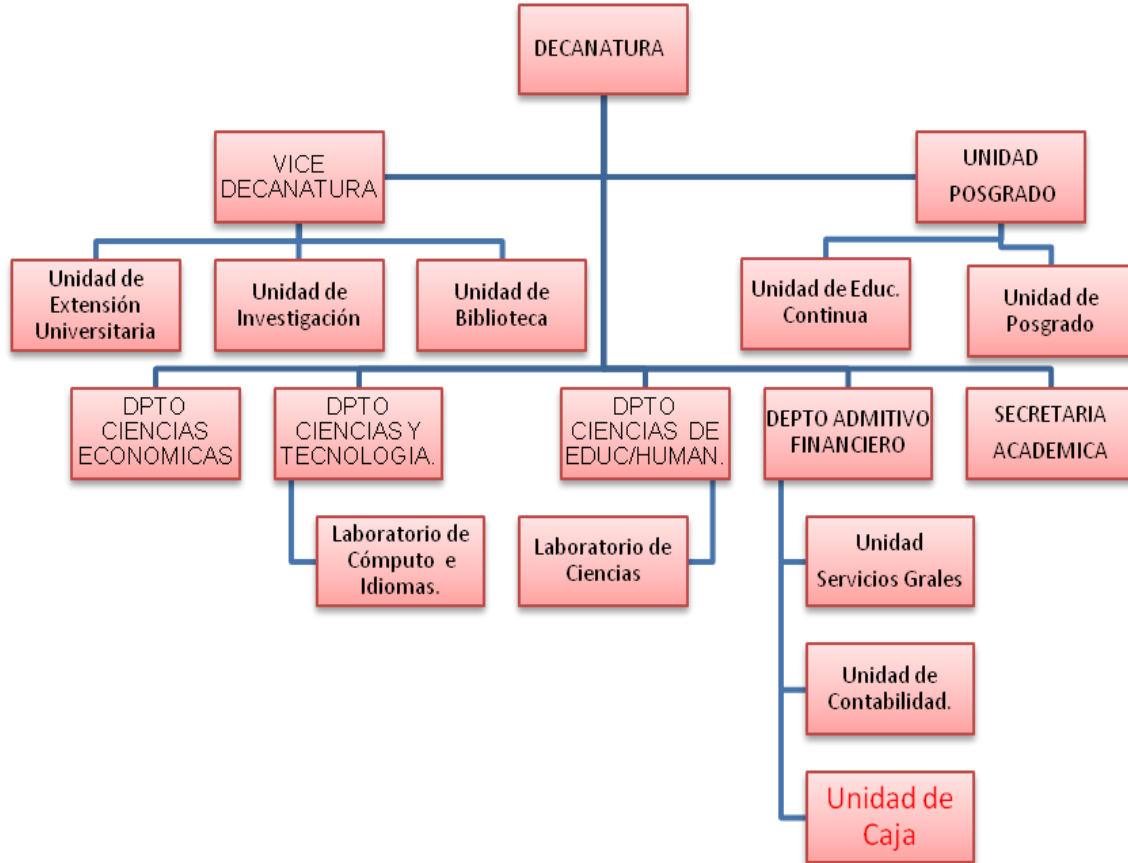
La Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, de la Universidad Autónoma de Nicaragua, UNAN –Managua, tiene como misión formar profesionales de nivel de grado y posgrado, además de capacitar, adiestrar técnicos y profesionales con sensibilidad social, generador de transformaciones socio-económico en el entorno. Capaz de conocer e investigar los fenómenos sociales, a través de la docencia e investigación, educación permanente, proyección social y extensión cultural, en un marco de equidad solidaridad y justicia social; todo con ello de contribuir de manera decisiva al desarrollo técnico y científico del país.

2.4. Valores

Los valores que orientan el quehacer en la FAREM -Carazo son:

- Compromiso social
- Equidad, justicia, igualdad de oportunidades
- Honestidad y transparencia
- Respeto a los derechos humanos
- Respeto a la diversidad
- Respeto al medio ambiente
- Ética profesional
- Responsabilidad social e institucional
- Identidad institucional y sentimiento de pertinencia
- Tolerancia y solidaridad
- Identidad, cultura nacional y valores patrióticos

2.5 Organigrama



2.5.1 Análisis de la estructura organizacional

Para analizar el organigrama que antes se presenta, conviene citar tomado de la obra, *Introducción a la Administración* (S. Hernández y Rodríguez, 2011) a Chester Barnard que empleó el enfoque de sistema social, a partir de estructura, quién sentó las bases que permitieron ver en la empresa un sistema en movimiento y no solo una unidad rígida, estructurada sin flexibilidad.

Además Katz y Kahn señalan que las organizaciones sociales como sistemas abiertos, requieren constantes insumos de mantenimiento, entrada que sostenga el sistema e insumos de producción para convertirlos en productos finales.

Señalan estos autores que el funcionamiento organizativo se lleva a cabo gracias a la interrelación de cinco subsistemas internos.

Puede observarse que el organigrama elaborado para el funcionamiento de la Farem- Carazo no responde al enfoque de sistema de organización social y tampoco a la propuesta de sistemas abiertos, más bien se aproxima a una estructuración estática según la Teoría General de Sistema.

El gráfico que muestra la estructura organizacional de la facultad en sí mismo expresa una dirección centralizada, vertical sin la flexibilidad que requiere un funcionamiento democrático con los diversos subsistemas que como organización social deberían reflejarse.

Las propuestas que se plantean sobre el clima organizacional y la comunicación tratan de apuntar a la búsqueda de solución para los problemas que se diagnosticaron en el proceso de investigación; como es lógico la mayoría de las propuestas son abarcadoras en término de la organización y el funcionamiento de toda la facultad, aunque su énfasis está dirigido al área administrativa, dado que este sector de trabajadores son los que sufren el mayor impacto de la problemática.

Solo la propuesta No.6 que se refiere a la creación de una oficina de recursos humanos, requiere la integración de un elemento en el gráfico, como unidad en el tercer nivel jerárquico, así como la creación de puestos administrativos.

2.6 Diagnóstico

Objeto de Estudio: Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo. (FAREM – CARAZO)

Conviene saber que actualmente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, en el área administrativa, se observa un clima organizacional afectado por deficiencias en los sistemas de comunicación interna, éstas tienen su origen en diversos factores exógenos y endógenos.

Muchas de las conductas y actitudes observables en los trabajadores del área administrativa son efectos de los problemas relacionados con alteración del clima organizacional y el deterioro de las relaciones interpersonales provocadas por fallas en el sistema de comunicación tanto interno como externo.

La naturaleza del objeto de estudio, que la coloca como un importante gestor social y de servicio, está siendo afectada por los factores antes mencionados, tal situación produce la proyección de una imagen no correspondiente al perfil institucional.

En cuanto a las variables que se estudiaron para el análisis del tema de investigación, fue necesario definir con exactitud las variables dependientes y variables independientes del trabajo en cuestión.

Los indicadores para efectuar la recopilación de información pertinente, se derivaron de las variables endógenas y exógenas a partir de los síntomas que fueron percibidos mediante la observación a los fenómenos relacionados con las variables antes mencionadas.

Es común la dispersión de lo que debe informarse, la alteración de mensajes, la comunicación no realizada o bien distorsionada; así como la centralización en la dirección del trabajo lo que acusa una falta de gerencia eficiente, que se expresa

en divergencia y contradicciones que repercuten negativamente en el clima organizacional en la base laboral.

Como puede fácilmente interpretarse hay falta de liderazgo y carencia de una gestión democrática cuyos efectos impactan en un ambiente de **tensiones, temores, estrés, incertidumbre**, lo que provoca en los **trabajadores inestabilidad emocional, irritación** y como consecuencia los roces frecuentes, discusiones poco productivas y grandes insatisfacciones.

Lo anteriormente escrito conduce a plantear como objetivo general el diseño de una propuesta que conduzca al mejoramiento del clima organizacional y el sistema de comunicación en el Área Administrativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo - UNAN Carazo, en el año 2011.

CAPITULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tema para la presentación de esta tesis, El clima organizacional y la comunicación en el personal administrativo de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, en el año 2011, en primer lugar se recurrió a fuentes bibliográficas, por tratarse de un asunto que se enmarca en una situación administrativa.

Fue necesario el desarrollo de una acción de diagnóstico, enriquecido con referencias históricas sobre el centro de estudio en donde se ejecutó el proceso de investigación.

3.1. Estudio Cualitativo

Se aplicarán método y procedimientos a la investigación cualitativa, dada su flexibilidad para extenderse en el proceso, por ser abarcadora de fenómenos subjetivos y tener como base el comportamiento humano que no está sujeto a parámetros matemáticos o mediciones estadísticas. Por lo tanto será una investigación cualitativa, interpretativa y narrativa por que se analizarán y se relacionarán en toda su dimensión las variables en estudio, narrando todos los hallazgos encontrados hasta presentar las alternativas y propuestas para la solución posible alrededor del problema que se estudia en la presente investigación.

3.2. Levantamiento de datos

3.2.1. Población

La población seleccionada para el desarrollo del presente estudio es el Personal Administrativo de Planta de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo.

3.2.2 Muestra

Se utilizó una muestra dirigida de voluntario y de tipo relato de vida laboral (historia de vida) con base en datos oficiales de la oficina de administración de la institución y del Departamento de Recursos Humanos de la UNAN – Managua se seleccionó a un grupo de 9 trabajadores de carácter permanente con un rango de 8 ó más años de trabajar para la facultad (8 años significarán al menos dos periodos de decanaturas).

3.3 Diseño de Instrumento

Para la realización de las entrevistas con los descriptores claves se redactaron preguntas abiertas que generaran el relato, descripción y referencias históricas como componentes de la vida laboral de los trabajadores seleccionados, así como sus aportes en relación al tema de investigación.

3.4 Aplicación de Instrumento

Se realizaron las entrevistas en los meses de octubre y noviembre del año 2012; para la selección de los sujetos claves se tomó en cuenta la categoría y también su antigüedad como trabajadores del centro. En la aplicación del instrumento no se vivió ningún conflicto, debido a que la investigación fue dirigida con científicidad

dado que la investigadora está calificada con la especialidad de Metodología de la Investigación.

3.5 Criterios para evaluar la importancia potencial de la investigación

Tiene un valor teórico puesto que será de mucha utilidad como un documento base para mejoramiento de control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos.

Posee utilidad metodológica porque reforzará conocimientos adquiridos y se aplicarán nuevos, lo que permitirá el desarrollo de tutoría/asesoramientos en trabajos similares.

3.6 Estudios Referenciales:

En la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo (FAREM-CARAZO) se ha trabajado en dos estudios con aproximación al tema, cuyos títulos son los siguientes:

Tema: Cultura Organizacional

Autore:

Rodríguez Lara Juana del Socorro

Gutiérrez Marcenaro Harold Ramiro

Año: 2006

Tema: Satisfacción Laboral

Autora: Sanabria Herrera Adelaida del Socorro

Año: 2007.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1. Introducción

Para el trabajo de investigación se decidió aplicar la entrevista no estructurada, dirigida a trabajadores del área administrativa, considerando como principal criterio de selección la antigüedad laboral en el centro, de conformidad con lo planteado en el diagnóstico.

A través del instrumento que se diseñó para la obtención de información para luego llevar a cabo el análisis con un total de cuatro preguntas que se obtuvieron los resultados que a continuación se describen.

De los nueve trabajadores que aportaron importantes elementos para el análisis, más del 50% han estado integrados desde los inicios del Centro Universitario; según sus respuestas, algunos de ellos antes de que éste existiera, formando así parte de la historia en las diferentes administraciones hasta la fecha. Este componente es muy significativo y los entrevistados lo manifiestan en frases como las siguientes: “Porque lo he visto nacer y crecer, me gusta”, que recoge en ella misma lo que otros entrevistado plantean con palabras diferentes.

La heterogeneidad cultural y académica que existe entre los entrevistados, resultó ser un componente de gran importancia para la obtención de resultados valiosos por las coincidencias en cuanto a los criterios que expresaron durante las entrevistas, pese a que cuatro de los entrevistados tienen calificación de licenciatura y maestría, cuatro con nivel de educación primaria y uno de ellos es analfabeta.

A continuación se describen las funciones que desempeñan, características personales y las respuestas obtenidas por el indicador definido para cada una de las variables.

4.2. Análisis por descriptor

4.2.1. Descriptor No. 1

El primer entrevistado se desempeña como guarda de seguridad desde que el centro se inició en el año 1991; por su edad está en la categoría de adulto mayor y ha sido reacio al aprendizaje de la lecto-escritura alegando el peligro de asistir durante la noche a las clases de educación de adultos y que también le causa interrupciones en su trabajo.

Según expresa ante la pregunta de *por qué su permanencia en el centro de trabajo*: “Al inicio por necesidad de trabajar, después por qué me fue gustando y me quedé por ser un trabajador honesto y muy trabajador”. En esta respuesta también es muy importante valorar su satisfacción por las tareas desempeñada. No obstante, a través de la conversación sostenida con él se percibe que reconoce que en las relaciones de trabajo existen dificultades relacionadas con la comunicación: “Calmaría las habladurías. Trataría de comunicarme mejor con mis compañeros”.

En el indicador sobre desempeño laboral el entrevistado presentó muchas dificultades para recordar fechas o datos importantes, sin embargo considera que se ha destacado por la puntualidad y la eficiencia, a pesar de sus limitaciones académicas y culturales. En relación con el prestigio institucional, su preocupación gira alrededor de la infraestructura y al respecto aportó que: “Si me dejaran cambiaría las iluminarias, la ubicación del edificio”.

Operativamente el entrevistado es un cumplidor de órdenes orales porque no está preparado para leer e interpretar formas escritas. Esta limitante interfiere con un mejor desempeño; sin embargo es notable que dentro de la sencillez y sus carencias, es capaz de practicar valores tales como la solidaridad, la cooperación, la socialización, el respeto. También capta elementos negativos como la falta de comunicación y los ruidos que afectan el clima organizacional.

Conviene saber qué a pesar de la antigüedad, la estabilidad y la eficiencia en el puesto de trabajo, esta persona afirma que no ha tenido nunca un reconocimiento laboral

4.2.2 Descriptor No.2

La segunda persona entrevistada también adulta mayor, del género femenino, ocupa el cargo de conserje, aunque también durante años ha contribuido voluntariamente y con entusiasmo al arreglo y protocolo de actividades relevantes del Centro

Durante la entrevista demostró una magnífica memoria histórica y fotográfica; para efectos de ampliación del diagnóstico sus aportes son riquísimos en fechas, datos y referencias detalladas minuciosamente, desde antes que la infraestructura fuera asignada para la creación del Centro universitario.

De tal manera, a través de esta persona se conocieron los antecedentes previos, durante la década de los 80's: "Yo empecé a trabajar por medio de un traslado de la Escuela Regional Política de Cuadros del Frente Sandinista de Liberación Nacional "Pedro Aráuz Palacios" a Jinotepe, ocupando las instalaciones del antiguo Cuartel de la Guardia Nacional de Somoza. El Sr. Herty Lewites Rodríguez, era el director del Centro de Capacitación Hotel Escuela de Jinotepe y él entregó las instalaciones a la Sra. Lesbia Saravia Gutiérrez, primera jefa que tengo".

En el indicador sobre la *permanencia laboral* dijo lo siguiente: " He sabido mantener mi trabajo, me gusta hacerlo bien, soy responsable por mi trabajo. Soy buena trabajadora y por mi desempeño es que tengo tantos años de trabajar aquí, tengo mucha actitud, coopero con todas las actividades, sin ver horario ni recompensa, por amor al trabajo. También por la necesidad, ya que soy viuda y he luchado por levantar a mi familia; tengo 26 años de ser viuda mi vida no ha sido fácil, por eso no le tengo miedo a trabajar.

En cuanto a la *satisfacción del trabajo que realiza* aportó que : “Estoy satisfecha porque sé realizar mi trabajo bien, siempre he tratado de colaborar en todas las actividades del centro; también por el trato que me han dados los jefes como Doña Lesbia Saravia quien fue excelente, nos tenía mucha confianza, no nos trataba como trabajadores, sino como familia, nos respetaba, podíamos opinar y respetaba lo que decíamos, nunca nos dio maltrato, nada de groserías; nos apoyaba en nuestras necesidades familiares, hablábamos sobre las actividades que se iban a desarrollar, acerca de los acuerdos que se hacían en las reuniones del centro, los beneficios del convenio etc., ¡uuuh... había mucha armonía!. Después, ya en el Centro Universitario, también don Armando nos daba un trato muy bueno, igual respetaba al trabajador, le brindaba confianza, coordinaba las actividades de todo el año , nos reunía y nos daba a conocer sobre las reuniones, los acuerdos de los consejos de centro y los beneficios, como aumentos de salario, no nos ocultaba nada , no se cuidaba de decir las cosas, no como ahora que uno tiene que cuidarse de lo que dice y con quien lo dice, ¡ah otra cosa! cuando contrataban a alguien nuevo nos llamaba para comunicárnoslo y nos presentaba con las personas, ahora no se hace eso, que ya ni nos toman en cuenta.

Con doña Maruca el trato fue excelente, fino el trato, siempre atenta con los trabajadores, se hacía presente ante las necesidades familiares y necesidades económicas de los trabajadores. Hasta la fecha nos envía regalos los fines de año, de su salario, igual lo hacía cuando estaba como Directora... ese gesto de cariño para nosotros era grande. Porque demostraba el aprecio que nos tenía. Ella siempre coordinaba las actividades que teníamos en el centro y depositaba toda la confianza en lo que hacíamos, además cada uno sabía y conocíamos lo que teníamos que hacer, no nos tenía que decir nuestro trabajo. Con don Pedro actualmente el trato ha sido bueno, pero se nota que a los trabajadores fundadores (viejos) hay un distanciamiento, no nos tienen confianza, hay desplazamiento a los trabajadores, no hay la armonía de antes y se desconfía, vigilan lo que hacemos

En referencia a las relaciones de trabajo, su valoración es la siguiente: “No hacer casos a los chismes, evitar fomentar la denigración de los compañeros, no me gusta que hablen mal de las mujeres porque es lo que más daña al centro. Orientar una mejor comunicación”.

Sobre el prestigio institucional, dirigió sus aportes al comportamiento: “Si pudiera cambiar algo, llevaría un control para que todos hagan sus verdaderas funciones, exigiría disciplina en el trabajo”.

Acerca del reconocimiento, considera que en las tres decanaturas éste se ha expresado en el trato personal el que valora como excelente en las dos primeras decanaturas, en relación con la actual administración plantea que: “Te digo que con los trabajadores nuevos se ha desmejorado el ambiente que vivíamos antes, en donde todos éramos unidos, había confianza, mucho compañerismo, nos demostrábamos afecto, no se andaba con chisme, todos nos dedicábamos a trabajar y colaborábamos fuera de horario sin pedir nada a cambio”.

Los aportes de esta voluntaria resultan ser los más enriquecedores por que tiene una, mucha soltura para expresarse e indudablemente tiene una gran capacidad para la observación. En cada indicador sus respuestas fueron precisas, seguras y bien fundamentadas con criterios firme, desinhibida, se puede apreciar a través de sus respuestas que ha hecho comparaciones y encontrado las semejanzas y diferencias en el clima laboral en donde ha desempeñado la misma función siempre, sin negarse a organizar, ornamentar y dirigir el protocolo en los eventos durante muchos años, en los que se demandaba su colaboración. Actualmente resiente haber sido relegada en esta tarea adicional por un personal nombrado para tal efecto.

4.2.3. Descriptor No.3

El entrevistado tres es una persona de género masculino, adulto mayor, se desempeña en un cargo como Responsable de servicios generales; esta persona actualmente tiene un nivel de Licenciatura en Contabilidad pública y finanzas, Carrera en la que se preparó con muchos esfuerzos, en Cursos sabatinos y lo que le ha posibilitado la oportunidad de ejercer la docencia en la especialidad como profesor horario durante el Turno nocturno en esta facultad.

En sus aportes sobre el indicador de *permanencia laboral* expresó que: “ primero por necesidad de trabajar y para el sustento de la familia. Segundo por la estabilidad laboral. Tercero por su desempeño como trabajador ya que colabora con todas las actividades del Centro fuera de su tiempo laboral y garantiza en tiempo y forma lo que le asignan”.

En relación con el indicador de *satisfacción en las tareas* dice: “Las mayores satisfacciones han sido cumplir y sobre cumplir a la institución, personalmente he contribuido, pero no así en lo profesional por falta de reconocimiento y promoción”.

Durante la entrevista refirió que, inicialmente fue contratado para operar una máquina para fotocopias, hizo funciones de bedel, jefe de mantenimiento, asistente administrativo, responsable de compras y Servicios Generales, sin un documento escrito que detallara estas tareas, solo funciones atribuidas.

Relató que durante la dirección de don Armando el trato era bueno, cada quien realizaba su trabajo en paz y con armonía, había confianza y la participación en todas las actividades del centro era masiva. Cuando llegó como Directora doña Maruca, había respeto, unidad, integración del personal, se respetaban, las opiniones de los trabajadores, el ambiente de chismes no existía, la Directora citaba al despacho en privado para los llamados de atención, con el respeto a los

valores de cada empleado; no lastimaba, no lo hacía sentir mal ni violentaba los derechos, no humillaba a los trabajadores.

Considera que los derechos de libertad de expresión son violentados, ultrajados por los altos mando para denigrar y desmoralizar al trabajador para ejecutar despidos sin fundamentos, amañando estos despidos de los trabajadores. Todo esto atenta contra la libertad de expresión.

En referencia la variable sobre *relaciones laborales* dijo que: “Actualmente se ha creado la polarización, han alcanzado mayores exclusiones, centralización y creación de círculos de poder, a la chismografía se le da crédito”.

Abordó la variable *prestigio* de la siguiente manera: “Se trata a la institución como feudo.” “Un cambio es necesario, sobre todo recuperar el prestigio, porque se ha ido perdiendo la calidad. La promoción en los cargos y otros beneficios se reparten sin ningún criterio, esto se ha vuelto una costumbre, un fenómeno que amenaza seriamente el prestigio que en la institución. De acuerdo con las administraciones anteriores los cargos eran ocupados por personas ilustres, que respetan, así mismo que tenían la visión de formar y construir valores verdaderos que generan riqueza a la sociedad culta. Por eso es necesaria una transformación que haga posible el lema de la LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD”.

El reconocimiento fue abordado con la siguiente respuesta: “Actualmente el ascenso no es por mérito, sino por favoritismo. Se ha llegado al grado de que en actividades públicas se regaña al trabajador; se dice que se gana un puesto por ser allegado al jefe. Hay corrupción por los círculos de poder, lo que ha creado división del personal; se dice que al dar opiniones, se está en contra de los lineamientos de la dirección. Esto se percibe en lo interno y lo externo.

A través de las respuestas del voluntario tres se puede asegurar que éste tiene un espíritu analítico y crítico que le permite profundizar tanto en acciones como en las intenciones que sobre el clima laboral se expresan en las valoraciones. Es capaz

de expresar juicios de valor importante sobre la pérdida de la visión y misión de la institución, también de profundizar en efectos y las causas de la actual situación que se vive en el centro. Su perspectiva tiene una doble importancia porque la expresa desde el punto de vista administrativo y docente. Es posible que esta claridad sobre los factores internos y externos se lo permitan las funciones que ha desempeñado a lo largo de su permanencia en el centro.

4.2.4 Descriptor No.4

La cuarta persona entrevistada estudió la Licenciatura en Contabilidad en Cursos sabatinos, actualmente desempeña el cargo de Responsable de la Oficina de Contabilidad y expresa que en cuanto a la permanencia laboral ha durado por la responsabilidad, ética, honestidad y transparencia e iniciativa, ya que creó un control para llevar las finanzas porque no existía un control para protección y transparencia de los procesos. Textualmente plantea que “Realmente fue así, por estas razones, que me fui quedando y cumplí 22 años de laborar para la Unan”.

En el indicador satisfacción aportó varios criterios, entre estos el más importante es que reconoce la apertura de las diferentes administraciones para que le permitieran realizar estudios de superación, aunque sin el apoyo económico; literalmente dice “La oportunidad que me han brindado y por el esfuerzo personal que he demostrado para lograr salir adelante como trabajadora; en fecha reciente me han dado la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos de contabilidad en ésta área donde fui nombrada”.

Con referencia al indicador *relaciones laborales* afirma que: “La relación con mis primeros compañeros fue sincera, transparente, había mucho compañerismo y nos ayudábamos en nuestras necesidades todos éramos muy unidos, lo contrario de ahora”.

Su valoración con respecto al prestigio, no fue muy amplia, se limitó a referirse a la necesidad de cambios, sin aclarar si éstos deben ser de carácter organizacional, administrativo o de otra índole.

En el indicador reconocimiento expresa que en su caso se ha hecho justicia, se siente reconocida a través de los ascensos en cargo y por tanto en salario.

4.2.5 Descriptor No.5

A la persona responsable de la Biblioteca de la Facultad se le aplicó la entrevista No.5; esta voluntaria tiene el grado de Maestría, obtenida mediante una beca para cursar estudios en España. En el indicador de *permanencia* afirmó lo siguiente: “Primero por la estabilidad laboral, segundo porque me gusta leer y estar dentro de los libros, además por la cercanía a mi hogar, factor que valoré en este sentido, considero también que el trabajar en un centro educativo me proporciona la oportunidad de actualizarme en temas variados”.

La descriptora aborda la variable satisfacción de la siguiente manera: “Una de las principales satisfacciones, laboral y profesionalmente, es la responsabilidad en el manejo y organización de la biblioteca, lo que me ha permitido como reto organizar un sistema, catálogo y clasificación de toda la colección de libros. Dentro de las mismas labores la capacitación externa; el haber estudiado en el extranjero, conocer vivencias con 16 bibliotecólogos homólogos de la universidad de España lo que me permitió actualizarme con nuevas técnicas de administración de bibliotecas universitarias”.

Sobre el indicador relaciones laborales, la respuesta de esta voluntaria durante la entrevista expresa consideraciones derivadas de un análisis comparativo entre su inicio laboral en el centro y la situación actual, a la letra dijo: “Inicialmente el clima laboral era armonioso, compartíamos actividades integrados de manera respetuosa, actualmente la convivencia entre los trabajadores es mínima; esto es debido al crecimiento del personal en el recinto”.

En la variable prestigio, es indudable que la entrevistada, graduada en la Licenciatura de Administración de empresas se ubica en los principios administrativos que se refieren a la gerencia del capital humano, sobre el cual se deposita el crecimiento y desarrollo de un centro laboral y apunta que: “Hay que contratar una persona especialista en Recursos Humanos que tenga experiencia y que conozca el proceso de selección y evaluación del personal, que no ajuste la persona al cargo sino lo contrario. Que el empleado cumpla con los requisitos necesarios para optar al cargo”.

Con relación al reconocimiento afirma que fue seleccionada por el centro como la mejor trabajadora de la facultad durante dos años consecutivos, no obstante que considera más valioso como tal, la asesoría constante de la Biblioteca central de la UNAN – Managua desde del año 1990.

4.2.6 Descriptor No.6

La Estadígrafa de la Facultad fue seleccionada como voluntaria para aplicarle la entrevista No 6. Tiene preparación de técnico medio y más de doce años de trabajar en el Centro. En la variable *permanencia* su respuesta evidencia que ésta tiene un valor personal y familiar por cuanto esta persona solicitó ser transferida de la Unan Managua aproximadamente en 1998. Dijo lo siguiente: “Bueno, yo fui transferida de la Unan Central para el CUR-Carazo, por la necesidad de tener cerca a mis hijos, la necesidad de tener un empleo, comodidad económica y familiar, de salud y porque me ha gustado compartir y dedicarle más tiempo a mi familia y sobre todo por la estabilidad laboral”.

En lo relativo a la pregunta sobre *satisfacción*, la voluntaria respondió textualmente: “Bueno, me satisface el dar cumplimiento a todas las funciones, procuro siempre cumplir y sobre cumplir todas las tareas no programadas, las que también se cumplen en tiempo y forma solicitada”.

Sobre la *relaciones de trabajo* la entrevistada expresó: “Antiguamente todo era tranquilo, cada quién sabía cuál era su trabajo y se enfocaba en él, se sentía un verdadero compañerismo, había menos trabajadores pero trabajamos en armonía, existía más unión y más unidad. Las dificultades de un compañero la sentíamos todo y tratábamos de darnos ánimos, había transparencia en los sentimientos. Sin embargo pocos de los viejos trabajadores que iniciamos aquí mantenemos la unidad y procuramos ser un ejemplo para los nuevos pero hay que incidir mucho para mejorar”.

Para esta voluntaria, el prestigio está en decadencia por razones relacionadas con el crecimiento, esto aunque parece contradictorio, en la expresión literal se encuentra la siguiente explicación: “Los cambios han establecido diferencia, el centro fue elevado a Facultad, más gente, más trabajo, hay mucho distanciamiento, desconfianza, no hay espíritu de solidaridad”.

Acerca del reconocimiento en el trabajo, valora que cumple con voluntariedad y disposición sus funciones, a pesar de no tener un reconocimiento a estas tareas.

4.2.7 Descriptor No. 7

Esta persona, de género masculino, adulto mayor, refirió que labora desde el dos de febrero de 1992 para Centro Universitario Regional de Carazo, su integración al trabajo fue por relaciones familiares con el Director del centro en esa época, y porque consideró satisfactorio el salario. Está nombrado como guarda de seguridad y tiene una calificación de estudios de Primaria. Ante la pregunta sobre su permanencia en el Centro, su respuesta textual fue: “Yo valoré el salario que pagaban en la Universidad y desconocía el proceso de ¿qué era permanencia? y me remitieron con el Sr. Nelson Gutiérrez, en ese entonces era el administrador del CURC, ya que era el recomendado de don Armando y así me contrataron y me quedé hasta ahora”.

El voluntario aporta sobre la satisfacción en sus tareas laborales lo siguiente: “Asumo otras responsabilidades que están fuera de mis funciones y lo hago con mucho placer, no me molesta al menos por orientaciones superiores; y si son de otro nivel y me afectan esas actividades, no lo hago”.

Con respecto a *las relaciones de trabajo*, el entrevistado dijo: “Me he llevado bien con mis compañeros, sobre todo la comunicación entre nosotros los de esta área. Siempre he tratado de seguir lo que me orientan y me gusta hacerlo bien para evitar problemas o roces, en situaciones difíciles que se presentan busco la manera de evitar problemas con mis compañeros, aunque durante mi turno, pienso que he demostrado tener respeto y mucha consideración con mis compañeros, trato de coordinarme bien con ellos, preguntar muy bien sobre las personas que ingresaran al centro o sea estar al tanto de mi trabajo sin perjudicarnos uno a otro y me llevo bien con el resto de mis compañeros. En algunas ocasiones han surgido problemas propios del trabajo de guarda pero hemos tratados de salir adelante”.

El voluntario con relación al prestigio se refiere a la infraestructura como un componente importante para la imagen del centro y la seguridad del mismo, literalmente su respuesta fue la siguiente: “La ubicación de los edificios sería muy importante unificarla, porque de esa manera se trabaja mejor, ya que se emplea mucho tiempo para trasladarnos y dar respuestas a las otras actividades que nos mandan, pero para el resguardo de la institución sería conveniente, estar en un solo punto en la Universidad, se trabajaría más concentrado y se evitarían robos, una mejor vigilancia y mas acercamiento con los otros compañeros administrativos y docentes, ya que ha ocurrido que hay desconocimiento de los nuevos docentes que trabajan para la universidad por el crecimiento de la planta docente”.

En la variable *acerca del reconocimiento*, no expresó ninguna opinión sobre este aspecto.

4.2.8 Descriptor No. 8

La relatora, adulta mayor, nombrada como conserje, aporta con respecto a la *permanencia* que inició sus labores para el centro en el año 1996, en el mismo cargo que a la fecha desempeña, se ha mantenido en el Centro, principalmente por la estabilidad laboral, considera que ha sobre cumplido las tareas que se le asignan en su área.

En relación a la segunda variable *sobre satisfacción* expresó literalmente: “Me gusta trabajar para la UNAN porque este empleo me ayuda a mantener mi hogar, lo cual es una de mis mayores satisfacciones. El trato que he recibido por parte de los jefes que he tenido ha sido bueno, en todo momento tengo la disposición de darle respuesta a mis responsabilidades, aunque digan que está mal hecho por parte de mis compañeros.

Las *relaciones laborales* según la descriptora son muy buenas. Claramente lo expresa en la siguiente afirmación: “Con mis compañeros me llevo muy bien. En todo trabajo uno recibe sugerencias para mejorar y me gusta que me digan las cosas para mejorar uno en su trabajo y no tengo ningún problema.

Es evidente en la respuesta sobre el indicador *prestigio* que para esta voluntaria es muy importante el mejoramiento de la comunicación personal y la unificación a través de una estructura física mejor diseñada. “Textualmente aportó: “Tener más acercamiento con mis compañeros, que nos den el material de limpieza en tiempo y respetar lo demandado en los productos, facilitarnos los medios conforme a las necesidades del Centro. Respetarse, evitar cuentos y malos entendidos, cada cambio en el área docente presentarnos a los maestros para dar mejor comunicación y conocer a los demás compañeros. En los edificios me gustaría cambiar los lugares (“todos juntos”), que no haya dispersión. Toda el área administrativa en un solo edificio facilitaría la comunicación y acercamiento de todos. No me gusta el ornato que está descuidado, diferente a otras facultades; la naturaleza ayuda mucho a alegrar el ambiente, en el centro se ha perdido la

alegría en los jardines, no hay flores, atractivo natural para el visitante ni para el alumno. La administración del centro deben de poner más atención a las necesidades de cada edificio, por ejemplo: más servicios higiénicos para darle abasto a los estudiantes y también no hay aguas negras y se dificulta para la salida de aguas para evitar los zancudos ya que nos afecta a todos”.

Sobre el reconocimiento, que la voluntaria asegura lo siguiente: “He sobre cumplido en mis tareas asignadas en mi área. Tengo disposición para colaborar con otras funciones, además lo hago con placer, respetando mi horario”. Sin embargo nunca he tenido reconocimientos.

4.2.9 Descriptor No. 9

La relatora número nueve, última de las personas seleccionadas para la aplicación de entrevistas, es adulta mayor y su trabajo es de conserje. Respondió que su *permanencia* en el Centro se debe a la necesidad de trabajar para ayudar a sus hijos; fue contratada para desempeñarse en el cargo que hasta la fecha mantiene, pero según sus propias palabras: “Hacíamos de todo, éramos pocos”. “También porque en este empleo, el comenzar a trabajar y ganar mi propio dinero, como mujer fue muy bueno para mí”.

En la pregunta sobre satisfacción la voluntaria considera que en las diferentes administraciones le han dado un trato excelente, mucha confianza y cercanía; “Estoy satisfecha con el trato que he recibido”.

Su respuesta sobre las relaciones laborales se centra en principios religiosos y la poca o ninguna participación social fuera de su área de trabajo: “En principio soy cristiana y tengo temor a Dios, soy sincera y me llevo bien con mis compañeros, aunque con los nuevos no me relaciono mucho porque me mantengo en mi lugar de trabajo”.

La voluntaria en relación con el prestigio, muy claramente expresa su interés por el mejoramiento de la infraestructura particularmente de su área, pero además

considera que hay otros componentes que deben atenderse para mejorar la imagen: “Cambiaría la infraestructura, pintaría el edificio, está muy descuidado, en la biblioteca se pasa el agua, cae excremento de murciélago, hay moho, y todo eso lo respiramos los que trabajamos en ese edificio y hay otras cosas que cambiar. Evitar el chisme, las calumnias, difamación dañar a las personas honesta y mejorar la imagen del centro para que la gente no mire como nos tratamos”.

En cuanto al indicador reconocimiento, no expresó ninguna opinión.

4.3. Relación de Variables

Para el trabajo se definió la variable dependiente: clima organizacional, como factor endógeno, con el propósito de establecer la relación con la variable independiente referida a: comunicación. Se identificaron, a través de los aportes de los entrevistados, estrechas relaciones entre ambas variables, así textualmente uno de los descriptores respondió: “Actualmente se ha creado la polarización, han alcanzado mayores exclusiones, centralización y creación de círculos de poder, la chismografía se le da crédito”. “El ascenso no es por mérito, sino por favoritismo. Se ha llegado al grado que en actividades públicas se regaña al trabajador, se le dice que gana un puesto por ser allegado al jefe, corrupción por los círculos que ha creado división del personal, se dice que al opinar están en contra de los lineamientos, ideales de la dirección”.

Es evidente en los planteamientos anteriores que el clima organizacional no favorece a los trabajadores y que no existe un orden en la comunicación.

4.4. Problemática encontrada

4.4.1. Listado de hallazgos

- Cuenta con un número considerable de trabajadores antiguo con lealtad y disposición para la institución.
- El clima organizacional y la comunicación se encuentran en un nivel de deterioro creciente.
- Los comportamientos de los trabajadores expresan desacuerdos con la aplicación de las políticas organizacionales que se impulsan a nivel jerárquico superior.
- El flujo de comunicación que se mantiene en la institución en el área administrativa esta obstaculizada.
- En el entorno social, el impacto que ocasiona el clima organizacional en la FAREM- Carazo, genera una imagen deteriorada.

4.4.2. Interpretación de Hallazgos

Los problema que más afectan al clima organizacional y la comunicación en la FAREM-Carazo, a juicio de los descriptores a través de sus relatos e historia de vida laboral en la institución, son los siguientes: La inexistencia física de espacios, carencia de recursos humanos en el área administrativa, actitud y la conducta de los colaboradores, así como las contradicciones que existen en la práctica dentro de la institución.

Sobre el primer problema mencionado que se refiere a la infraestructura, el edificio no corresponde a un diseño de centro educativo, aunque ha sido restaurado y modificado, no se ha logrado la proximidad entre las áreas de trabajo que funcionan aisladas e incomunicadas, incluso existen problema con la seguridad física y el resguardo del inmueble.

La carencia de recursos humanos en el área administrativa es más obvia en la unidad de caja y en la falta de una oficina de recursos humanos. En el primer caso hay un recargo de funciones sobre una sola persona, como es lógico se corren riesgos en el manejo de documentos, dinero y retraso en la atención y servicios a los usuarios.

Fue notable que todos los descriptores se refirieron a la centralización de las decisiones relacionas al movimiento interno del personal: promociones, demociones y despidos, por falta de una oficina de Recursos Humanos a cargo de una persona especialista en Recursos Humanos que tenga experiencia y que conozca el proceso de selección y evaluación del personal, que no ajuste la persona al cargo sino lo contrario.

En relación a la actitud existe un distanciamiento entre las áreas, un ambiente de desconfianza, se sienten vigilados constantemente; hay desplazamiento de los trabajadores con mayor antigüedad quienes consideran que la inserción de

trabajadores nuevos ha desmejorado el clima de la organización. Los cambios han establecido diferencias, el centro fue elevado a facultad, más gente, y menos espíritu de solidaridad.

En cuanto a la conducta, los trabajadores de base se quejan de que los derechos de libertad de expresión son violentados, ultrajados por los altos mando para denigrar y desmoralizar al trabajador para aparentar despidos, sin fundamentados.

Se percibe a la institución funcionando como un feudo, fortalecido por la división del personal, la corrupción por los círculos de poder que se han creado alrededor de la dirección institucional.

Para ampliar la interpretación de los hallazgos, obtenidos durante la entrevistas, conviene describir como está constituida la administración en los centros educativos nicaragüenses.

Tratándose de una institución de servicio, está organizada de la siguiente manera: en el área sustantiva se agrupa todo el personal docente, que se caracteriza por su calificación, funciones y formas de contratación; esto le proporciona a los recursos humanos un nivel de estabilidad y de posible promoción en las diferentes especialidades.

En otro grupo está el área administrativa con características diferentes, porque dentro de ésta están insertadas las áreas de logística, que para todos los efectos, se integran como una unidad laboral. A diferencia del área sustantiva, en el área administrativa hay heterogeneidad de puestos, funciones y calificación de los recursos humanos.

Dentro de éste contexto la FAREM CARAZO no es la excepción, en el área administrativa laboran 46 trabajadores de los cuales 21 son de cargos fijos y 25 son contratados; en un periodo de 20 años, éste personal ha crecido en número,

en la medida que el centro se ha desarrollado, diversificándose hasta alcanzar el nivel de facultad en el año 2010.

En el área administrativa, en cuyo perfil se centra este proceso de investigación, puede comprobarse sin muchos esfuerzos, que a pesar de la heterogeneidad cultural y académica de los sujetos entrevistados y los perfiles laborales de éstos, no se contradicen en sus aportes acerca de los indicadores que fueron propuestos y desarrollados, a través de las preguntas en las entrevistas abiertas que se aplicaron una vez seleccionados los sujetos.

Se pueden apreciar coincidencias en cuanto a las relaciones laborales y la comunicación, es general la opinión sobre el deterioro de las mismas en la medida que el centro ha requerido del incremento de personal, se ha dado un distanciamiento, falta de respeto, mínima comunicación y poco compañerismo, no obstante los voluntarios también afirman que no se han tomado iniciativas que contribuyan a mejorar este problema que naturalmente impacta de manera negativa en la salud organizacional: “Las personas observan cosas equivocadas, pero no hacen nada a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlo” (Rodas Carpizo A.,2009)

Es válido para esta interpretación, abordar lo relativo a satisfacción laboral según lo plantea la Psicología Organizacional (Furnham Adrian, 2006; p.309). “Parece evidente que deben existir marcadas diferencias individuales en la satisfacción en el trabajo” de conformidad a ésta afirmación teórica, en efecto los entrevistados respondieron de diversas maneras sobre el indicador satisfacción laboral. El hecho de que la satisfacción está vinculada con la motivación le da un carácter multidimensional a las interpretaciones subliminales que se captan en las respuestas. Así como se pueden reconocer satisfacciones salariales, personales, familiares y organizacionales, también en forma paralela se plantearon grandes insatisfacciones que superan a las motivaciones: temor a las represalias, privación a la libertad de expresión, lesiones a la integridad del individuo. En el libro de

Administración Básica (Diagnóstico de la salud organizacional, se lee: “las necesidades y sentimiento personales se consideran aspectos secundarios e irrelevantes” y también “las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas y aburridas, pero se contienen por cuestión de su seguridad”. Según los autores ésta es una señal de dolencia en cuanto a la salud organizacional.

Resulta muy importante para este estudio interpretar las respuestas de los sujetos voluntarios acerca del indicador reconocimiento. Según la teoría de los valores de Locke una teoría comparativa de la satisfacción laboral es la de los valores; éste autor sostiene que la satisfacción laboral está relacionada con el hecho de si el trabajo proporciona o no a la gente lo que esta quiere, desea o valora. Partiendo de éste pensamiento se puede encontrar en las respuestas dadas por los entrevistados, diferentes apreciaciones con una coincidencia en relación con el auto-reconocimiento de sus valores personales: disposición, entusiasmo, entrega, pero no de los propios compañeros, ni de los dirigentes del Centro en los últimos años.

Cabe destacar que tres de los relatores seleccionados consideran como un reconocimiento que se les haya dado administrativamente, la apertura para la superación profesional y que también esto les haya proporcionado la posibilidad de insertarse en el área sustantiva como docentes en turnos alternos a su trabajo administrativo (en días sábado o turno nocturno). Una de las entrevistadas textualmente aportó: “se ha hecho justicia, me siento reconocida a través de los ascensos en cargo y por tanto en salario” y otro dijo lo siguiente: “la superación académica me ha permitido la oportunidad de ejercer la docencia en esta facultad”.

En el indicador permanencia laboral en el centro se encuentra la interpretación más simple: el cien por ciento de los voluntarios entrevistados reconoció que la acumulación de años de servicio se debe a una necesidad de empleo y de

remuneración por el trabajo, además que la protección sindical a través del convenio colectivo SITRA/UNAN establece la estabilidad en los puestos de trabajo en el área administrativa de la FAREM-CARAZO.

En cuanto a las relaciones laborales, a través de las respuestas se determinó que hay un fenómeno interesante por el contraste que se establece entre antigüedad y un sentimiento de pérdida. Ocurre que para los trabajadores administrativos de larga trayectoria, en los años laborales en el Centro se fortalecieron y unificaron las relaciones laborales y las sociales: “Antiguamente todo era tranquilo, cada quién sabía cuál era su trabajo y se enfocaba en él, se sentía un verdadero compañerismo, había menos trabajadores pero trabajamos en armonía, existía más unión y más unidad. Las dificultades de un compañero la sentíamos todo y tratábamos de darnos ánimos, había transparencia en los sentimientos. Sin embargo pocos de los viejos trabajadores que iniciamos aquí mantenemos la unidad y procuramos ser un ejemplo para los nuevos pero hay que incidir mucho para mejorar”. Esto se puede diagnosticar como una dolencia en la salud organizacional, según se plantea en el texto sobre Administración Básica (p. 308) “Relaciones contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración. Se temen”. (Rodas Carpizo A.,2009).

Existe otra contradicción interesante en cuanto al prestigio institucional, los entrevistados lo enfocaron como la imagen del Centro; los que trabajan como conserjes y guardas de seguridad en su mayoría, hicieron referencia a la infraestructura “La administración del centro deben de poner más atención a las necesidades de cada edificio” y una de las personas hizo referencia a problemas administrativo relacionados con el control y la definición de funciones.

El otro sub-grupo de personas entrevistadas, quienes han logrado un mayor nivel académico, hizo énfasis en problemas administrativos mayores relacionados con la dirección de la Facultad y el proceso de captación de recursos humanos, como

elementos que impactan negativamente contra la calidad y el prestigio de esta institución educativa. Así, una de las personas entrevistadas dio a conocer las siguientes reflexiones: “Un cambio es necesario, sobre todo recuperar el prestigio, porque se ha ido perdiendo la calidad. La promoción en los cargos y otros beneficios se reparten sin ningún criterio, esto se ha vuelto una costumbre, un fenómeno que amenaza seriamente el prestigio en la institución; la misma persona relacionó el estilo de dirección con el prestigio de la institución, al respecto, literalmente dijo que:”Se trata a la institución como feudo.” Otra respuesta interesante la aportó la única de las personas entrevistadas que ha alcanzado el nivel de Maestría, según ésta: “Hay que contratar una persona especialista en Recursos Humanos que tenga experiencia y que conozca el proceso de selección y evaluación del personal, que no ajuste la persona al cargo sino lo contrario. Que el empleado cumpla con los requisitos necesarios para optar al cargo”.

En síntesis, mediante las entrevistas se verificaron varias situaciones que aparecen en el diagnóstico tales como: no se han aplicado hasta la fecha los procesos de selección de personal, además no existe una oficina con personal especializado que se haga cargo de la administración de los recursos humanos, por tanto también es inexistente un manual de funciones. Los movimientos de personal en la Institución los decide el dirigente y los trabajadores perciben que los criterios son subjetivos.

Hace falta entonces ejemplificar desde los niveles jerárquicos superiores, una conducta con valores que fortalezcan la unidad, el respeto, el estímulo y la comunicación entre los trabajadores del área administrativa y de apoyo, de tal manera que la permanencia, la satisfacción y las relaciones laborales tengan sentido y contenido, así como que se desarrolle una política de estímulos y un verdadero liderazgo participativo y democrático, y de esta manera se mejore la salud organizacional y por ende el clima laboral en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo. UNAN.

4.4.3. Explicación de cada uno de los hallazgos

En el área administrativa está ubicada la mayor cantidad de trabajadores que desde 12 hasta 22 años han trabajado en la institución con un comportamiento y una conducta proba, pese a que no han sido promovidos ni personal ni laboralmente; esto es un indicador de fortaleza institucional.

A causa de un ambiente interno con insatisfacciones que provocan un estado de hostilidades, frustraciones, estrés, que se mantienen latentes en las personas ubicadas en el área administrativo de la FAREM-Carazo.

La cultura organizacional que se expresa en los juicios de valor de los relatores evidencia que hay un gran desacuerdo con las políticas organizacionales que se derivan de decisiones tomadas al margen de los criterios científicos, desde los más altos cargos de la institución.

Los descriptores en sus aportes consideran como una dolencia organizacional, que tiende a ser incontrolable, el estancamiento en los canales de comunicación del área administrativa en la institución debido a: ruido, cuellos de botella, estrés y un estilo de dirección centralizada.

La imagen de deterioro que proyecta la FAREM-Carazo, en el entorno social es un efecto provocado por el clima organizacional, su causa probablemente se deba a una acción gerencial administrativa de los recursos humanos no adecuada.

CAPÍTULO V: PROPUESTA Y RECOMENDACIONES

5.1. Propuesta

1.- Los resultados del diagnóstico situacional, obtenidos a través del análisis de los aportes brindados por los descriptores, establecen claramente la necesidad de mejorar el clima organizacional en la FAREM-Carazo, institución de servicio educativo seleccionada como objeto de estudio.

2.- Tanto los factores exógenos como los endógenos que inciden en el problema, deben ser identificados en todos los niveles de la institución para definir acciones estratégicas que a corto, mediano y largo plazo propugnen por el cambio, desde la situación actual hasta aproximarse a ser una organización que aprende.

3.- El análisis de los resultados obtenidos, así como las conclusiones y recomendaciones que de éste se derivan, constituyen una contribución que llama al Consejo de Dirección de la Facultad a reflexionar, en primer lugar, sobre su gestión de liderazgo, particularmente en lo referido a las políticas organizativas dirigidas al capital humano con que cuenta la institución, en el área administrativa.

4.- El cambio del clima y la cultura organizacional en una institución es una tarea de primer orden cuando existen dolencias de la salud organizacional que impactan sobre los colaboradores, los servicios y el producto como en este caso, sin embargo no es posible realizarla en un periodo corto, se requieren etapas definidas conforme objetivos que propongan esos cambios.

5.- Con base en la propuesta deben ser redefinidas las políticas organizacionales considerando los aportes por cada unidad y oficina del área administrativa. De esta acción debe derivarse el fortalecimiento del liderazgo a través de la democratización en las estructuras de dirección, desde el consejo de dirección

ampliado hasta el reconocimiento de coordinadores por sector de trabajo en el área administrativa.

6.- Otras propuestas que deben considerarse por ser muy importantes, son las siguientes:

Creación y funcionamiento de canales de comunicación que garanticen un flujo eficiente y efectivo de forma vertical y horizontal.

Ejecución de gestiones para la creación de una Oficina de Recursos Humanos integrada por personal especializado con el propósito de que se cumplan con objetividad las etapas de la administración de recursos humanos.

Elaboración y aplicación de un plan de estímulos que considere temas adicionales de recursos humanos:

Calificación de méritos

Prestaciones y servicios

Salarios e incentivos

Accesos y promociones

Con la mejor de las voluntades y un verdadero interés por aportar en beneficio de la calidad en el servicio institucional de la FAREM, se plantea la propuesta anterior con actividades concretas, viables, que podrían ser parte de un plan estratégico para el mejoramiento del clima organizacional y la comunicación.

5.2 Descripción de cada propuesta

1. Para tal efecto conviene el análisis de las referencias contenidas en este documento, mediante sesiones de trabajo desarrolladas por el consejo de dirección ampliado de la facultad con la participación plenaria de todos sus miembros.

2. Es necesaria la definición de acciones dirigidas a la ampliación del diagnóstico, a través de seminarios de reflexión – acción en coordinación con la unidad metodológica y la oficina de investigación.

3. Una vez efectuada las dos fases anteriores deben aplicarse a las acciones definidas por el nivel jerárquico superior a todos los trabajadores en los diferentes niveles existentes en el área administrativa.

4. Creación y funcionamiento de canales de comunicación que garanticen un flujo eficiente y efectivo de forma vertical y horizontal.

5. Ejecución de gestiones para la creación de una Oficina de Recursos Humanos integrada por personal especializado con el propósito de que se cumplan con objetividad las etapas de la administración de recursos humanos.

Elaboración y aplicación de un plan de estímulos que considere temas adicionales de recursos humanos:

Calificación de meritos

Prestaciones y servicios

Salarios e incentivos

Accensos y promociones

5.3. Justificación de la Viabilidad de las propuestas

La institución obtendrá beneficios muy valiosos y relevancia social, lo que permitirá mejorar la imagen sobre el servicio administrativo, académico y estudiantil que ofrece la facultad. Las implicaciones prácticas serán encausadas al mejoramiento de la estructura organizacional y del sistema de comunicación interna.

Su viabilidad depende en gran medida de la voluntad política de la dirigencia institucional, pero también de una demanda desde la base venciendo temores, debilidades y con una actitud verdaderamente abierta a la colaboración, participación individual y colectiva frente a la definición de un plan, el cual tenga posibilidades reales de ser aplicado a la institución durante un periodo de mediano y largo plazo obteniéndose como resultado el mejoramiento del clima organizacional y el sistema de comunicación interna.

En este sentido los resultados de la investigación tienen un valor teórico, puesto que será de mucha utilidad como documento base para el control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos en la FAREM-Carazo.

6. RECOMENDACIONES

A la dirección

1. Es conveniente que este nivel se revisen las políticas organizacionales y el estilo de liderazgo adoptado, en la búsqueda de superar las dificultades que se observan y las que perciben los trabajadores administrativos.
2. Impulsar la creación y funcionamiento de una Oficina de Recursos Humanos con personal especializado con el propósito de alcanzar una mejor proyección y prestigio institucional.

A los dirigentes del área administrativa

1. En este nivel debe alcanzarse una aproximación a los trabajadores del área, conocer sus requerimientos y desarrollar una estrategia que mejore las relaciones entre las unidades que conforman el área.

Al seccional Sindical

Desarrollar en coordinación con los dirigentes del área administrativa, acciones que promuevan el mejoramiento de la conducta laboral, el rescate de los valores, y la apertura de espacios para inducción laboral, la retroalimentación y las relaciones humanas

7. CONCLUSIONES

Una de las mayores fortalezas del centro es la presencia de trabajadores con muchos años de permanencia, leales a la institución y con alto grado de disposición para las tareas que se encomiendan.

Mediante la percepción y los aportes de los descriptores voluntarios se verificó que en la FAREM Carazo el clima organizacional y la comunicación se encuentran en un nivel de deterioro creciente debido al ambiente interno que se vive y las insatisfacciones que provoca éste en las personas que trabajan en el área administrativa de la institución.

En cuanto a los comportamientos relacionados con la cultura organizacional fue comprobado que los valores, creencias, actitudes y conductas de los trabajadores están en desacuerdo con las políticas organizacionales que se impulsan a nivel jerárquico superior.

El flujo de comunicación que se mantiene en la institución en el área administrativa está obstaculizada por ruidos, cuellos de botella, estrés y un estilo de dirección centralizada que es un indicio de dolencia organizacional.

Es obvio que en el entorno social, la imagen de la FAREM-Carazo está deteriorada como efecto de una gerencia inadecuada en la administración de los recursos humanos, lo que impacta en el clima organizacional.

ANEXOS

APÉNDICES

1.1. Guía para entrevista

Objetivo:

Conocer a través de relatos e historia de vida laboral, la percepción de los trabajadores acerca del clima laboral en la FAREM-Carazo.

PREGUNTAS

- 1 ¿Por qué usted ha trabajado tantos años en este centro?
- 2.- ¿Cuáles son las mayores satisfacciones que usted ha encontrado en las tareas que realiza?
- 3.- ¿Qué cambios haría en la institución si pudiera?
4. ¿Cómo podría describir la relación que ha tenido por parte de los compañeros de trabajo durante el tiempo que tiene de trabajar?

1.2.- Transcripción de entrevistas

Las entrevistas en relación al clima organizacional y la comunicación en el personal administrativo de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo en el año 2011. Fueron de mucha importancia para la recopilación de los juicios de valor de los relatores en su vida laboral en la Farem – Carazo. Lo que facilitó el alcance de los objetivos del estudio.

1.2.1 Transcripción de entrevista No. 1

Sr. Hipólito Castro Picado

Cargo: Guarda de Seguridad

1.¿POR QUÈ USTED HA TRABAJADO TANTO AÑOS EN ESTE CENTRO?

Al inicio por necesidad de trabajar, después por qué me fue gustando y me quede por ser un trabajador honesto y muy trabajador.

2.- ¿CUALES SON LAS MAYORES SATISFACCIONES QUE USTED HA ENCONTRADO EN LAS TAREAS QUE REALIZA?

Me gusta lo que hago y a lo que me manden, ayudo a mis compañeros, estoy en las buenas y en las malas con mis compañeros.

3.- ¿QUE CAMBIOS HARIA EN LA INSTITUCION SI PUDIERA?

Si me dejaran cambiaria las iluminarias, la ubicación del edificio, calmaría las habladurías. Tratar de comunicarme mejor con mis compañeros.

4. ¿COMO PODRIA DESCRIBIR LA RELACION QUE HA TENIDO POR PARTE DEL COMPAÑEROS DE TRABAJO DURANTE EL TIEMPO QUE TIENE DE TRABAJAR?

OBSERVACION:

El informante hace mucho esfuerzo por recordar fechas, datos importante para proporcionarlos es iletrado, en tiempo atrás hablaron con él para que fuera alfabetizado pero según él había mucho peligro porque era de noche y le afectaba el turno.

1.2.2 Transcripción de entrevista No. 2

Sra. Sonia del Carmen Vargas Torres

Cargo: Conserje

1¿POR QUÈ USTED HA TRABAJADO TANTO AÑOS EN ESTE CENTRO?

Porque lo he visto nacer y crecer, me gusta, yo empecé a trabajar por medio de un traslado de la Escuela Regional Política de Cuadro del Frente Sandinista de Liberación Nacional “Pedro Araúz Palacios” a Jinotepe. El frente pierde las elecciones en febrero de 1986, entonces nos trasladamos a Jinotepe a ocupar las instalaciones en ese entonces antiguo Cuartel de la Guardia Nacional de Somoza. El Sr. Herty Lewites Rodríguez era el director del Centro de Capacitación Hotel Escuela de Jinotepe y él entrega las instalaciones a la Sra. Lesbia Saravia Gutiérrez primera jefa que tengo, y yo trabajaba como responsable de cocina, hacía de todo éramos solamente 5 personas la que sacamos adelante este centro para poder sobrevivir, atendía a 40 alumnos más los eventos de capacitación del frente que se montaban era un montón de gente más o menos 900 personas las que atendíamos diario en esos eventos. Además he sabido mantener mi trabajo, me gusta hacerlo bien, soy responsable por mi trabajo. Soy buena trabajadora y por mi desempeño tengo tantos años de trabajar, tengo mucha actitud, coopero

con todas las actividades sin ver horario ni recompensa por amor al trabajo. También por la necesidad ya soy viuda y he luchado por levantar a mi familia tengo 26 años de ser viuda mi vida no ha sido fácil por eso no le tengo miedo a trabajar.

2.- ¿CUALES SON LAS MAYORES SATISFACCIONES QUE USTED HA ENCONTRADO EN LAS TAREAS QUE REALIZA?

R= Estoy satisfecha porque se realizar mi trabajo bien, siempre he tratado de colaborar en todas las actividades del centro, también el trato que me han dados los jefes como Doña Lesbia Saravia fue excelente nos tenía mucha confianza, no nos trataba como trabajador sino como familia, nos respetaba, podíamos opinar y respetaba lo que decíamos nunca nos dio maltrato, nada de groserías, nos apoyaba en nuestras necesidades familiares, hablábamos sobre las actividades que se iban a desarrollar, los acuerdos que se hacían en los consejos de centro, los beneficios del convenio etc., uu había mucha armonía, el personal era poco (Julita, Yenny, Vilma, Evaristo y Polín) También don Armando nos daba un trato muy bueno, igual respetaba al trabajador, le brindaba confianza, coordinaba las actividades de todo el año , nos reunía y nos daba a conocer sobre las reuniones, los acuerdos de los consejos de centro y los beneficios como aumento de salario, no nos ocultaba nada , no se cuidaba de decir las cosas, no como ahora que uno tiene que cuidarse de lo que decís y con quien lo dices, ah otra cosa cuando contrataban a alguien nuevo nos llamaba para comunicárnoslo y nos presentaba con las personas, ahora no se hace eso, que va ni nos toman en cuenta.

Con doña Maruca El trato fue excelente fino el trato, siempre atenta con los trabajadores, se hacía presente ante las necesidades familiares y necesidades económicas de los trabajadores. Hasta la fecha nos envía regalos los fines de años de su salario igual lo hacía cuando estaba como directora ese gesto de cariño para nosotros era grande. Porque demostraba el aprecio que nos tenía. Ella siempre coordinaba las actividades que teníamos en el centro y depositaba toda la confianza en lo que hacíamos, además cada uno sabía y conocíamos lo

que teníamos que hacer, no nos tenía que decir nuestro trabajo. Con don Pedro actualmente el trato ha sido bueno, pero se nota que a los trabajadores fundadores (viejos) hay un distanciamiento , no nos tienen confianza, hay desplazamiento a los trabajadores, no hay la armonía de antes y se desconfía, vigilan lo que hacemos, nosotros que hemos visto nacer este centro , te digo que con los trabajadores nuevos se ha desmejorado el ambiente que vivíamos antes, en donde todos éramos unidos, había confianza, mucho compañerismo, nos demostrábamos afecto, no se anda con chisme todos nos dedicabas a trabajar y colaboramos fuera de horario sin pedir nada a cambio.

3.- ¿QUE CAMBIOS HARIA EN LA INSTITUCION SI PUDIERA?

Si pudiera cambiar algo llevará un control para que hagan sus verdaderas funciones, exigir disciplina en el trabajo. No hacer casos a los chismes, evitar fomentar la denigración de los compañeros, no me gusta que hablen mal de las mujeres porque es lo que más daña al centro. Orientar una mejor comunicación

4. ¿COMO PODRIA DESCRIBIR LA RELACION QUE HA TENIDO POR PARTE DEL COMPAÑEROS DE TRABAJO DURANTE EL TIEMPO QUE TIENE DE TRABAJAR?

No hacer casos a los chismes, evitar fomentar la denigración de los compañeros, no me gusta que hablen mal de las mujeres porque es lo que más daña al centro. Orientar una mejor comunicación.

1.2.3 Transcripción de entrevista No. 3

Lic. Jorge Cecilio Narváez Dávila

Cargo: Responsable de Servicios Generales

1. ¿POR QUÈ USTED HA TRABAJADO TANTO AÑOS EN ESTE CENTRO?

El informante expresa que primero por necesidad de trabajar y para el sustento de la familia. Segundo por la estabilidad laboral. Tercero por el desempeño como trabajador y cuarto por colabora con todas las actividades del centro fuera de su tiempo laboral y garantiza en tiempo y formal lo que le asignan, aunque no sea del agrado de la actual administración, han respetado los principios y por lo que han obtenido para la transparencia y principios que practican independientemente sabiendo que no es del agrado de ellos.

2.- ¿CUALES SON LAS MAYORES SATISFACCIONES QUE USTED HA ENCONTRADO EN LAS TAREAS QUE REALIZA?

Las mayores satisfacciones han sido cumplir y sobre cumplir a la institución, personalmente he contribuido pero no así el de persona por falta de reconocimiento y promoción según su destacada superación ha venido desde el puesto de trabajo, inicia como operario de fotocopia, bedel, jefe de mantenimiento, asistente administrativo, responsable de compras y Servicios Generales, sin un documento por escrito, solo funciones atribuidas. Durante la dirección de don Armando el trato era bueno, cada quien realizaba sus actividades en paz y armonía, confianza y participación en todas las actividades del centro era masiva. Cuando llega de directora doña Maruca, había respeto, unidad, integración del personal, se respetaban, las opiniones de los trabajadores, el ambiente de chismes no existía, la directora citaba al despacho en privado al llamado de atención, siguiendo el respeto y valores de cada empleado, no lastimaba, no lo hacía sentir mal ni violentaba los derechos ni principios ni humillaba a los trabajadores. Actualmente se ha creado la polarización, han alcanzado mayores

exclusiones, centralización y creación de círculos de poder, la chismografía se le da crédito,

El ascenso no es por mérito, sino por favoritismo. Se ha llegado al grado que en actividades públicas se regaña al trabajador, se le dice que gana un puesto por ser allegado al jefe, corrupción por los círculos que ha creado división del personal, se dice que al opinar están en contra de los lineamientos, ideales de la dirección. Esto se percibe en lo interno y lo externo. Los derechos de libertad de expresión son violentados, ultrajados por los altos mando para denigrar y desmoralizar al trabajador para aparentar despidos, fundamentados, despido de trabajadores apañada. Todo esto atenta contra la libertad de expresión. Se trata de la institución como feudo

3.- ¿QUE CAMBIOS HARIA EN LA INSTITUCION SI PUDIERA?

Se requiere de golpe de generaciones con personas que tengan verdaderos principios morales que quieren y respeten la institución, que tengan la firme conciencia que la institución y parte no sean patrimonio personales de quienes la manejen que sean capaces de contratar los colaboradores (RR HH) de acuerdo a sus actitudes, principios morales, éticos y calidad profesionales no atiendan a favoritismo, afinidades o favores recibidos. Un cambio es necesario, sobre todo recuperar el prestigio, porque se ha ido perdiendo el prestigio y la calidad. Se están formando ha vuelto una costumbre un fenómeno que amenaza seriamente el prestigio que se ha generado en la institución, de acuerdo a administración anteriores estos cargos eran ocupados por personas ilustres que respetan a sí mismo y que tengan escrúpulos con la visión de formar y construir valores verdaderos que generen riqueza a la sociedad culta y que haga posible alusiones al lema de la LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD.

4. ¿COMO PODRIA DESCRIBIR LA RELACION QUE HA TENIDO POR PARTE DEL COMPAÑEROS DE TRABAJO DURANTE EL TIEMPO QUE TIENE DE TRABAJAR?

Ha sido muy buena, siempre ha existido el respeto y compañerismo con los compañero más antiguos. Actualmente ha cambiado la situación, se faltan el respeto, se tutean).

1.2.4 Transcripción de entrevista No. 4

Licda. Azucena Sánchez Vargas

Cargo: Contadora

1 ¿POR QUÈ USTED HA TRABAJADO TANTO AÑOS EN ESTE CENTRO?

La informante narra y recuerda inicialmente trabajaba en el cuadro del Frente sandinista en la Escuela Regional, luego en 1990 la trasladan al centro como secretaria de la administración en donde desempeña con varias atribuciones como recepcionista, cajera, registro de acta manualmente, pagos a los proveedores, depósitos, fotocopia y a lo que la mandaran en un horario de 8 am a 8:30 pm corrido. Expresa que ha durado por la responsabilidad, ética, honestidad y transparencia e iniciativa ya que crea un control para llevar las finanzas ya que no existía un control ara protección y transparencia de los procesos. Realmente fue así que me fui quedando y cumplí 22 años de laborar para la Unan.

2.- ¿CUALES SON LAS MAYORES SATISFACCIONES QUE USTED HA ENCONTRADO EN LAS TAREAS QUE REALIZA?

La oportunidad que me han brindado y por el esfuerzo personal que ha demostrado para lograr salir adelante como trabajadora no tenía derecho a becas, exoneraciones por el hecho de ser autofinanciado. Sin embargo me dan la

oportunidad de poner en práctica sus conocimiento de contabilidad sus satisfacciones se centran en ser una persona ética, transparente y se califica como una buena trabajadora.

3.- ¿QUE CAMBIOS HARIA EN LA INSTITUCION SI PUDIERA?

Hay mucho por cambiar en todo el sentido de la palabra.

4. ¿COMO PODRIA DESCRIBIR LA RELACION QUE HA TENIDO POR PARTE DEL COMPAÑEROS DE TRABAJO DURANTE EL TIEMPO QUE TIENE DE TRABAJAR?

La relación con mis primeros compañeros ha sido sincera, transparente, había mucho compañerismo y nos ayudamos en nuestras necesidades todos éramos muy unidos, lo contrario de ahora.

1.2.5 Transcripción de entrevista No. 5

Licda. Leda Xiomara Gutiérrez Molina

Cargo: Responsable de Biblioteca

1 ¿POR QUÈ USTED HA TRABAJADO TANTO AÑOS EN ESTE CENTRO?

Primero por la estabilidad laboral porque me gusta leer estar dentro de los libros.

Por la cercanía a mi hogar factor valoro en este sentido.

El trabajar en un centro educativo le da la oportunidad de actualizar en temas variados, etc.

2.- ¿CUALES SON LAS MAYORES SATISFACCIONES QUE USTED HA ENCONTRADO EN LAS TAREAS QUE REALIZA?

Una de las principales satisfacciones la responsabilidad en el manejo y organización de la biblioteca lo que me ha permitido como reto organizar un sistema, catalogo y clasificación de toda la colección de libros. Dentro de las mismas labores la capacitación externa el haber estudiado en el extranjero conocer vivencias con los homólogos con 16 bibliotecólogos de la universidad de España que me permitió actualizarme con nuevas técnicas de administración de bibliotecas universitarias.

Reconocimiento del centro por dos años consecutivos como la mejor trabajador de la facultad.

La asesoría constante de la Biblioteca central UNAM – Managua desde del año 1990.

3.- ¿QUE CAMBIOS HARIA EN LA INSTITUCION SI PUDIERA?

Los cambios se han presentado en el proyecto de plan de mejoras de la biblioteca hace 9 meses expuesto a diversas personas. Inicialmente al consejo de facultad luego, al gremio de biblioteca y Centro de Documentación CEDOC y a los bibliotecarios de ONG´S extranjeros pero hasta el momento no habido mejoras de infraestructura, únicamente hay cooperación en actualización tecnológica no en mejoras.

Lo prioritario es un local apropiado con mayores espacios para la biblioteca que cuente con un laboratorio en donde haya más acceso a la información como lo exigen los nuevos tiempos y usuarios (los usuarios ya cambiaron con nuevas exigencias).

4. ¿COMO PODRIA DESCRIBIR LA RELACION QUE HA TENIDO POR PARTE DEL COMPAÑEROS DE TRABAJO DURANTE EL TIEMPO QUE TIENE DE TRABAJAR?

Inicialmente el clima laboral era armonioso compartíamos actividades integradas de manera respetuosa, actualmente la convivencia entre los trabajadores es mínima esto es debido al crecimiento del personal en el recinto, hay contratar una persona especialista en Recursos Humanos que tenga experiencia y que conozca el proceso de selección y evaluación del personal que no ajuste la persona al cargo sino lo contrario que el empleado cumpla con los requisitos necesarios para optar al cargo.

1.2.6 Transcripción de entrevista No. 6

Licda. Alma Argentina Pérez Parrales

Cargo: Estadígrafa

1 ¿POR QUÈ USTED HA TRABAJADO TANTO AÑOS EN ESTE CENTRO?

Bueno, yo fui transferida de la Unan Central para CUR-Carazo por la necesidad de tener cerca a mis hijos, la necesidad de tener un empleo, comodidad económica y familiar, de salud y porque me ha gustado compartir y dedicarle más tiempo a mi familia y sobre todo la estabilidad laboral.

2.- ¿CUALES SON LAS MAYORES SATISFACCIONES QUE USTED HA ENCONTRADO EN LAS TAREAS QUE REALIZA?

Bueno el dar cumplimiento a todas las funciones a pesar de no tener un reconocimiento a éstas tareas, sin embargo procuro siempre cumplir y sobre

cumplir todas las tareas no programadas las que también se cumplen en tiempo y forma solicitada.

3.- ¿QUE CAMBIOS HARIA EN LA INSTITUCION SI PUDIERA?

Primero creo necesario en cuanto a Recursos Humanos concientizar en mejorar las relaciones con el personal administrativo y docente para que haya más fraternidad, hermandad y buscar la unidad.

Segundo es importante la infraestructura, urgente para mí la ubicación de la oficina de Secretaría Académica ya que no presta las condiciones ante el volumen de demanda de los estudiantes, aglomeración de documentación, el espacio muy pequeño para dar un mejor servicio a toda la comunidad universitaria.

4. ¿COMO PODRIA DESCRIBIR LA RELACION QUE HA TENIDO POR PARTE DE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO DURANTE EL TIEMPO QUE TIENE DE TRABAJAR?

Bueno, antiguamente todo era tranquilo, cada quién sabia cual era su trabajo y se enfocaba en el, se sentía un verdadero compañerismo, había menos trabajadores pero trabajamos en armonía, existía más unión y más unidad. Las dificultades de un compañero la sentíamos todo y tratábamos de darnos ánimos había transparencia en los sentimientos, hoy en cambio es diferente, el centro fue elevado a facultad, más gente, más trabajo, hay mucho distanciamiento, desconfianza, no hay espíritu de solidaridad. Sin embargo pocos de los viejos trabajadores que iniciamos aquí mantenemos la unidad y procuramos ser un ejemplo para los nuevos pero hay que incidir mucho para mejorar.

1.2.7 Transcripción de entrevista No. 7

Sr. Daniel Antonio Acevedo

Cargo: Guarda de Seguridad

1 ¿POR QUÈ USTED HA TRABAJADO TANTO AÑOS EN ESTE CENTRO?

Primeramente yo entre a trabajar por medio del cuñado de don Armando Rodríguez desde el 02-02-1992 en el negocio de Video Club durante el primer año, después pase a trabajar al Centro Universitario Regional de Carazo, yo valore el salario que pagaban en la universidad y desconocía el proceso de ¿qué era permanencia? Y me remitieron con el Sr. Nelson Gutiérrez, en ese entonces era el administrador del CURC ya que era el recomendado de don Armando y así me contrataron y me quede hasta ahora.

2.- ¿CUALES SON LAS MAYORES SATISFACCIONES QUE USTED HA ENCONTRADO EN LAS TAREAS QUE REALIZA?

Que me he llevado bien con mis compañeros sobre todo la comunicación entre nosotros los de esta área. Siempre he tratado de seguir lo que me orientan y me gusta hacerlo bien para evitar problemas o roces en situaciones difíciles que se presentan busco la manera de evitar problemas con mis compañeros, aunque durante el turno, asumo otras responsabilidades que están fuera de mis funciones y lo hago con mucho placer, no me molestas al menos por orientaciones superiores y me afectan esas actividades no lo hago.

3.- ¿QUE CAMBIOS HARIA EN LA INSTITUCION SI PUDIERA?

Por un lado en cuanto al cambio en el área (bedeles, siempre lo utilizan para sacar, copia, instalación de equipos en los posgrados.

- en el personal “no”
- en la estructura muy bien

- Ubicación de los edificios sería muy importante unificar porque de esa manera se trabaja mejor, se emplea mucho tiempo para trasladarnos y dar respuestas a las otras actividades que nos mandan pero para el resguardo de la institución sería conveniente estar en un solo punto en la universidad se trabajará más concentrado y se evitarían robos, una mejor vigilancia y mas acercamiento con los otros compañeros administrativos y docentes. Ya que ocurrido desconocimiento de los nuevos docentes que trabajan para la universidad por el crecimiento de la planta docente.

4. ¿COMO PODRIA DESCRIBIR LA RELACION QUE HA TENIDO POR PARTE DEL COMPAÑEROS DE TRABAJO DURANTE EL TIEMPO QUE TIENE DE TRABAJAR?

Pienso que he demostrado tener respeto y mucha consideración con mis compañeros, trato de coordinarme bien con ellos, preguntar muy bien sobre las personas que ingresaran al centro o sea estar al tanto de mi trabajo sin perjudicarnos uno a otro y me llevo bien con el resto de mis compañeros. En algunas ocasiones han surgido problemas propios del trabajo de guarda pero hemos tratados de salir adelante.

1.2.8 Transcripción de entrevista No. 8

Sra. Vilma Eulalia Ortega García

Cargo: Conserje

1 ¿POR QUÈ USTED HA TRABAJADO TANTO AÑOS EN ESTE CENTRO?

Bueno yo empecé a partir del 1996 a la fecha a petición de doña Maruca, ya que trabajaba en la Normal.

También porque no me gusta andar de trabajo en trabajo.

He sobre cumplido en mis tareas asignadas en mi área. Tengo disposición para colaborar con otras funciones, además lo hago con placer, respetando mi horario. La satisfacción es que entre 1996 a la fecha y hasta que me toque jubilarme

2.- ¿CUALES SON LAS MAYORES SATISFACCIONES QUE USTED HA ENCONTRADO EN LAS TAREAS QUE REALIZA?

. Me gusta trabajar para la UNAN porque la UNAN me ayuda a mantener mi hogar, el cual es una de mis mayores satisfacciones. El trato que he recibido por parte de los jefes que he tenido ha sido bueno, en todo trato de darle respuesta a mis responsabilidades aunque digan que está mal hecho por parte de mis compañeros.

3.- ¿QUE CAMBIOS HARIA EN LA INSTITUCION SI PUDIERA?

Tener más acercamiento con mis compañeros, que nos den el material en tiempo y respetar lo demandado en los productos, facilitarnos el material conforme a las necesidades del centro. Respetarse, evitar cuentos y malos entendidos, cada cambio en el área docente presentarnos a los maestros para dar mejor comunicación y conocer a los demás compañeros. En los edificios me gustaría cambiar los lugares (“todos justos”) no haya dispersión. Toda el área administrativa en un solo edificio facilitaría la comunicación y acercamiento de todos. No me gusta el ornato que hay esta descuidado, diferentes a otras facultades, la naturaleza ayuda mucho a alegrar el ambiente, en el centro se ha perdido la alegría en los jardines, no hay flores, atractivo natural para el visitante ni para el alumno. Mas servicios higiénicos para darle abastos a los estudiantes. También no hay aguas negras y se dificulta para la salida de aguas y evitar los zancudos ya que nos afecta a todos.

4. ¿COMO PODRIA DESCRIBIR LA RELACION QUE HA TENIDO POR PARTE DEL COMPAÑEROS DE TRABAJO DURANTE EL TIEMPO QUE TIENE DE TRABAJAR?

Con mis compañeros me llevo muy bien. En todo trabajo uno recibe sugerencia para mejorar y me gusta que me digan las cosas para mejorar uno en su trabajo y no tengo ningún problema.

1.2.9 Transcripción de entrevista No. 9

Sra. Julia María Núñez

Cargo: Conserje

1 ¿POR QUÈ USTED HA TRABAJADO TANTO AÑOS EN ESTE CENTRO?

Bueno primo por la necesidad de trabajar, ayudar a mis hijos, mi esposo no trabajaba y se me presento la oportunidad de trabajar. Inicialmente trabajaba para la escuela política del FSLN y nos trasladaron a Jinotepe al Hotel Escuela, dirigido por el Sr. Herty Lewites, hoy edificio Reynaldo Rosales, nuestra primera jefe fue Doña Lesbia Saravia, fui contratada como afanadora pero hacíamos de todo éramos poco, teníamos 4 cocineras, 3 dedicadas a limpieza, 1 bodeguero (Evaristo) , 1 C.P.F. (Polín) y 1 secretaria (yeni). También porque el comenzar a trabajar y ganar mi propio dinero como mujer.

2.- ¿CUALES SON LAS MAYORES SATISFACCIONES QUE USTED HA ENCONTRADO EN LAS TAREAS QUE REALIZA?

La satisfacción que tengo es que doña Lesbia y Don Armando me dieron un tratado excelente, cada quién sabía y conocía su trabajo, había confianza, hubo un administrador el Sr. Nelson Gutiérrez era muy amable, muy cercano a nosotros,

nos preguntaba que nos faltaba, muy atento, excelente administrador. Estoy satisfecha con el trato que he recibido.

3.- ¿QUE CAMBIOS HARIA EN LA INSTITUCION SI PUDIERA?

Cambiaría la infraestructura, pintar el edificio, está muy descuidado, en la biblioteca se pasa el agua, cae excremento de murciélago, hay moho, y todo eso lo respiramos los que trabajamos en ese edificio y hay otras cosas que cambiar. Evitar el chisme, las calumnias, difamación dañar a las personas honesta y mejorar la imagen del centro para que la gente no mire como nos tratamos.

4. ¿COMO PODRIA DESCRIBIR LA RELACION QUE HA TENIDO POR PARTE DEL COMPAÑEROS DE TRABAJO DURANTE EL TIEMPO QUE TIENE DE TRABAJAR?

En principio soy cristiana y tengo temor a Dios, soy sincera y me llevo bien con mis compañeros, aunque a los nuevos no me relaciono mucho porque me mantengo en mi lugar de trabajo.

1.3. Matriz para el análisis de variables por descriptor

1.3.1. Descriptor No. 1

INDICADOR POR VARIABLES	GUARDA DE SEGURIDAD
PERMANENCIA EN EL CENTRO DE TRABAJO	Al inicio por necesidad de trabajar, después por qué me fue gustando y me quede por ser un trabajador honesto y muy trabajador
SATISFACCION EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS	Me gusta lo que hago y a lo que me manden, ayudo a mis compañeros, estoy en las buenas y en las malas con mis compañeros.
RELACIONES DE TRABAJO	Calmaría las habladurías. Tratar de comunicarme mejor con mis compañeros.
DESEMPEÑO LABORAL	El informante hace mucho esfuerzo por recordar fechas, datos importantes para proporcionarlos, pero según él había mucho peligro porque era de noche y le afectaba el turno.
PRESTIGIO INSTITUCIONAL	Si me dejaran cambiaría las iluminarias, la ubicación del edificio
RECONOCIMIENTO	No ha tenido reconocimiento a la fecha

1.3.2 Descriptor No. 2

INDICADOR POR VARIABLES	CONSERJE
PERMANENCIA EN EL CENTRO DE TRABAJO	<p>Porque lo he visto nacer y crecer, me gusta, yo empecé a trabajar por medio de un traslado de la Escuela Regional Política de Cuadro del Frente Sandinista de Liberación Nacional “Pedro Aráuz Palacios” a Jinotepe. El Frente pierde las elecciones en febrero de 1990, entonces nos trasladamos a Jinotepe a ocupar las instalaciones en ese entonces, antiguo Cuartel de la Guardia Nacional de Somoza. El Sr. Herty Lewites Rodríguez, era el director del Centro de Capacitación Hotel Escuela de Jinotepe y él entrega las instalaciones a la Sra. Lesbia Saravia Gutiérrez primera jefa que tengo, y yo trabajaba como responsable de cocina, hacía de todo éramos solamente 5 personas la que sacamos adelante este centro para poder sobrevivir, atendía a 40 alumnos más los eventos de capacitación del frente que se montaban, era un montón de gente más o menos 900 personas las que atendíamos diario en esos eventos. Además he sabido mantener mi trabajo, me gusta hacerlo bien, soy responsable por mi trabajo. Soy buena trabajadora y por mi desempeño tengo tantos años de trabajar, tengo mucha actitud, coopero con todas las actividades sin ver horario ni recompensa por amor al trabajo. También por la necesidad ya que soy viuda y he luchado por levanta a mi familia tengo 26 años de ser viuda mi vida no ha sido fácil por eso</p>

INDICADOR POR VARIABLES	CONSERJE
	no le tengo miedo a trabajar.
SATISFACCION EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS	<p>Estoy satisfecha porque se realizar mi trabajo bien, siempre he tratado de colaborar en todas las actividades del centro, también el trato que me han dados los jefes como Doña Lesbia Saravia fue excelente nos tenía mucha confianza, no nos trataba como trabajador sino como familia, nos respetaba, podíamos opinar y respetaba lo que decíamos nunca nos dio maltrato, nada de groserías, nos apoyaba en nuestras necesidades familiares, hablábamos sobre las actividades que se iban a desarrollar, los acuerdo que se hacían en los consejos de centro, los beneficios del convenio etc., ¡uuu... había mucha armonía! el personal era poco (Julita, Yenny, Vilma, Evaristo y Polin) También don Armando nos daba un trato muy bueno, igual respetaba al trabajador, le brindaba confianza, coordinaba las actividades de todo el año , nos reunía y nos daba a conocer sobre las reuniones, los acuerdo de los consejos de centro y los beneficios como aumento de salario, no nos ocultaba nada , no se cuidaba de decir las cosas, no como ahora que uno tiene que cuidarse de lo que dice y con quien lo dice, ¡ah otra cosa! cuando contrataban a alguien nuevo nos llamaba para comunicárnoslo y nos presentaba con las personas, ahora no se hace eso, que ya ni nos toman en cuenta.</p>

INDICADOR POR VARIABLES	CONSERJE
	<p>Con doña Maruca El trato fue excelente, fino el trato, siempre atenta con los trabajadores, se hacía presente ante las necesidades familiares y necesidades económicas de los trabajadores. Hasta la fecha nos envía regalos los fines de año, de su salario igual lo hacía cuando estaba como directora... ese gesto de cariño para nosotros era grande. Porque demostraba el aprecio que nos tenía. Ella siempre coordinaba las actividades que teníamos en el centro y depositaba toda la confianza en lo que hacíamos, además cada uno sabía y conocíamos lo que teníamos que hacer, no nos tenía que decir nuestro trabajo. Con don Pedro actualmente el trato ha sido bueno, pero se nota que a los trabajadores fundadores (viejos) hay un distanciamiento , no nos tienen confianza, hay desplazamiento a los trabajadores, no hay la armonía de antes y se desconfía, vigilan lo que hacemos, nosotros que hemos visto nacer este centro , te digo que con los trabajadores nuevos se ha desmejorado el ambiente que vivíamos antes, en donde todos éramos unidos, había confianza, mucho compañerismo, nos demostrábamos afecto, no se andaba con chisme, todos nos dedicábamos a trabajar y colaborábamos fuera de horario sin pedir nada a cambio.</p>
RELACIONES DE	<p>No hacer casos a los chismes, evitar fomentar la denigración de los compañeros, no me gusta que</p>

INDICADOR POR VARIABLES	CONSERJE
TRABAJO	hablen mal de las mujeres porque es lo que más daña al centro. Orientar una mejor comunicación
PRESTIGIO	Si pudiera cambiar algo, llevaré un control para que hagan sus verdaderas funciones, exigir disciplina en el trabajo.
RECONOCIMIENTO	Doña Lesbia Saravia fue excelente, nos tenía mucha confianza, no nos trataba como trabajador sino como familia, nos respetaba, podíamos opinar y respetaba lo que decíamos nunca nos dio maltrato, nada de groserías, nos apoyaba en nuestras necesidades familiares, hablábamos sobre las actividades que se iban a desarrollar, los acuerdos que se hacían en los consejos de centro, los beneficios del convenio etc., uu había mucha armonía, el personal era poco (Julita, Yenny, Vilma, Evaristo y Polin) También don Armando nos daba un trato muy bueno, igual respetaba al trabajador, le brindaba confianza, coordinaba las actividades de todo el año, nos reunía y nos daba a conocer sobre las reuniones, los acuerdos de los consejos de centro y los beneficios como aumento de salario, no nos ocultaba nada, no se cuidaba de decir las cosas, no como ahora que uno tiene que cuidarse de lo que dice y con quien lo dice, ah otra cosa cuando contrataban a alguien nuevo nos llamaba para comunicárnoslo y nos presentaba con

INDICADOR POR VARIABLES	CONSERJE
	<p>las personas, ahora no se hace eso, que va ni nos toman en cuenta.</p> <p>Con doña Maruca el trato fue excelente, fino el trato, siempre atenta con los trabajadores, se hacía presente ante las necesidades familiares y necesidades económicas de los trabajadores. Hasta la fecha nos envía regalos los fines de años de su salario igual lo hacía cuando estaba como directora ese gesto de cariño para nosotros era grande. Porque demostraba el del aprecio que nos tenía. Ella siempre coordinaba las actividades que teníamos en el centro y depositaba toda la confianza en lo que hacíamos, además cada uno sabia y conocíamos lo que teníamos que hacer, no nos tenía que decir nuestro trabajo. Con don Pedro actualmente el trato ha sido bueno, pero se nota que a los trabajadores fundadores (viejos) hay un distanciamiento , no nos tienen confianza, hay desplazamiento a los trabajadores, no hay la armonía de antes y se desconfía, vigilan lo que hacemos, nosotros que hemos visto nacer este centro , te digo que con los trabajadores nuevos se ha desmejorado el ambiente que vivíamos antes, en donde todos éramos unidos, había confianza, mucho compañerismo, nos demostrábamos afecto, no se anda con chisme todos nos dedicabas a trabajar y colaboramos fuera de horario sin pedir nada a cambio.</p>

1.3.3 Descriptor No. 3

INDICADOR POR VARIABLES	RESPONSABLE DE SERVICIOS GENERALES
PERMANENCIA EN EL CENTRO DE TRABAJO	El informante expresa que primero por necesidad de trabajar y para el sustento de la familia. Segundo por la estabilidad laboral. Tercero por el desempeño como trabajador por colabora con todas las actividades del centro fuera de su tiempo laboral y garantiza en tiempo y formal lo que le asignan,
SATISFACCION EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS	Las mayores satisfacciones han sido cumplir y sobre cumplir a la institución, personalmente he contribuido pero no así el de persona por falta de reconocimiento y promoción según su destacada superación ha venido desde el puesto de trabajo, inicia como operario de fotocopia, bedel, jefe de mantenimiento, asistente administrativo, responsable de compras y Servicios Generales, sin un documento por escrito, solo funciones atribuidas. Durante la dirección de don Armando el trato era bueno, cada quien realizaba sus actividades en paz y armonía, confianza y participación en todas las actividades del centro era masiva. Cuando llega de directora doña Maruca, había respeto, unidad, integración del personal, se respetaban, las opiniones de los trabajadores, el ambiente de chismes no existía, la directora citaba al despacho en privado al llamado de atención, siguiendo el respeto y valores de cada empleado, no

INDICADOR POR VARIABLES	RESPONSABLE DE SERVICIOS GENERALES
	<p>lastimaba, no lo hacía sentir mal ni violentaba los derechos ni principios ni humillaba a los trabajadores. Actualmente se ha creado la polarización, han alcanzado mayores exclusiones, centralización y creación de círculos de poder, la chismografía se le da crédito,</p> <p>Esto se percibe en lo interno y lo externo. Los derechos de libertad de expresión son violentados, ultrajados por los altos mando para denigrar y desmoralizar al trabajador para aparentar despidos, fundamentados, despido de trabajadores apañada. Todo esto atenta contra la libertad de expresión. Se trata de la institución como feudo</p>
RELACIONES DE TRABAJO	<p>Actualmente se ha creado la polarización, han alcanzado mayores exclusiones, centralización y creación de círculos de poder, la chismografía se le da crédito,</p>
PRESTIGIO	<p>Un cambio es necesario, sobre todo recuperar el prestigio, porque se ha ido perdiendo el prestigio y la calidad. Se están formando y se ha vuelto una costumbre un fenómeno que amenaza seriamente el prestigio que se ha generado en la institución, de acuerdo a administración anteriores estos cargos eran ocupados por personas ilustres que respetan a sí mismo y que tengan escrúpulos con la visión de</p>

INDICADOR POR VARIABLES	RESPONSABLE DE SERVICIOS GENERALES
	<p>formar y construir valores verdaderos que generen riqueza a la sociedad culta y que haga posible alusiones al lema de la LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD</p>
RECONOCIMIENTO	<p>El ascenso no es por mérito, sino por favoritismo. Se ha llegado al grado que en actividades públicas se regaña al trabajador, se le dice que gana un puesto por ser allegado al jefe, corrupción por los círculos que ha creado división del personal, se dice que al opinar están en contra de los lineamientos, ideales de la dirección.</p>

1.3.4 Descriptor No. 4

INDICADOR POR VARIABLES	RESPONSABLE DE OFICINA DE CONTABILIDAD
PERMANENCIA EN EL CENTRO DE TRABAJO	<p>Expresa que ha durado por la responsabilidad, ética, honestidad y transparencia e iniciativa ya que crea un control para llevar las finanzas ya que no existía un control para protección y transparencia de los procesos. Realmente fue así que me fui quedando y cumplí 22 años de laborar para la UNAN.</p>
SATISFACCION EN LA REALIZACIÓN DE LAS	<p>La oportunidad que me han brindado y por el esfuerzo personal que ha demostrado para lograr salir adelante</p>

INDICADOR POR VARIABLES	RESPONSABLE DE OFICINA DE CONTABILIDAD
TAREAS	como trabajadora, no tenía derecho a becas, exoneraciones por el hecho de ser autofinanciado. Me han dado la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos de contabilidad en ésta área, otras satisfacciones se centran en ser una persona ética, transparente y se califica como una buena trabajadora.
RELACIONES DE TRABAJO	La relación con mis primeros compañeros ha sido sincera, transparente, había mucho compañerismo y nos ayudábamos en nuestras necesidades todos éramos muy unidos, lo contrario de ahora.
PRESTIGIO	Hay mucho por cambiar en todo el sentido de la palabra
RECONOCIMIENTO	Me han dado la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos de contabilidad en ésta área,

1.3.5 Descriptor No. 5

INDICADOR POR VARIABLES	RESPONSABLE DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD
PERMANENCIA EN EL CENTRO DE TRABAJO	Primero por la estabilidad laboral, segundo porque me gusta leer y estar dentro de los libros.

INDICADOR POR VARIABLES	RESPONSABLE DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD
	<p>Por la cercanía a mi hogar factor que valoré en este sentido.</p> <p>El trabajar en un centro educativo le da la oportunidad de actualizar en temas variados, etc.</p>
SATISFACCION EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS	<p>Una de las principales satisfacciones, la responsabilidad en el manejo y organización de la biblioteca, lo que me ha permitido como reto organizar un sistema, catálogo y clasificación de toda la colección de libros. Dentro de las mismas labores la capacitación externa; el haber estudiado en el extranjero, conocer vivencias con los homólogos con 16 bibliotecólogos de la universidad de España que me permitió actualizarme con nuevas técnicas de administración de bibliotecas universitarias</p>
RELACIONES DE TRABAJO	<p>Inicialmente el clima laboral era armonioso, compartíamos actividades integradas de manera respetuosa, actualmente la convivencia entre los trabajadores es mínima; esto es debido al crecimiento del personal en el recinto.</p>
PRESTIGIO	<p>Hay que contratar una persona especialista en Recursos Humanos que tenga experiencia y que conozca el proceso de selección y evaluación del personal, que no ajuste la persona al cargo sino lo contrario. Que el empleado cumpla con los requisitos</p>

INDICADOR POR VARIABLES	RESPONSABLE DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD
	necesarios para optar al cargo.
RECONOCIMIENTO	<p>Reconocimiento del centro por dos años consecutivos como la mejor trabajador de la facultad.</p> <p>La asesoría constante de la Biblioteca central UNAM – Managua desde del año 1990.</p>

1.3.6 Descriptor No. 6

INDICADOR POR VARIABLES	ESTADIGRAFA
PERMANENCIA EN EL CENTRO DE TRABAJO	Bueno, yo fui transferida de la Unan Central para el CUR-Carazo. Por la necesidad de tener cerca a mis hijos, la necesidad de tener un empleo, comodidad económica y familiar, de salud y porque me ha gustado compartir y dedicarle más tiempo a mi familia y sobre todo la estabilidad laboral.
SATISFACCION EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS	Bueno el dar cumplimiento a todas las funciones a pesar de no tener un reconocimiento a éstas tareas. Sin embargo, procuro siempre cumplir y sobre cumplir todas las tareas no programadas, las que también se cumplen en tiempo y forma solicitada.
RELACIONES DE	Bueno, antiguamente todo era tranquilo, cada quién

TRABAJO	sabia cual era su trabajo y se enfocaba en el, se sentía un verdadero compañerismo, había menos trabajadores pero trabajamos en armonía, existía más unión y más unidad. Las dificultades de un compañero la sentíamos todo y tratábamos de darnos ánimos, había transparencia en los sentimientos. Sin embargo pocos de los viejos trabajadores que iniciamos aquí mantenemos la unidad y procuramos ser un ejemplo para los nuevos pero hay que incidir mucho para mejorar.
PRESTIGIO	Hoy en cambio es diferente, el centro fue elevado a facultad, más gente, más trabajo, hay mucho distanciamiento, desconfianza, no hay espíritu de solidaridad. Sin embargo pocos de los viejos trabajadores que iniciamos aquí mantenemos la unidad y procuramos ser un ejemplo para los nuevos pero hay que incidir mucho para mejorar.
RECONOCIMIENTO	. Bueno el dar cumplimiento a todas las funciones a pesar de no tener un reconocimiento a éstas tareas,

1.3.7 Descriptor No. 7

INDICADOR POR VARIABLES	GUARDA DE SEGURIDAD
PERMANENCIA EN EL CENTRO DE TRABAJO	Primeramente yo entre a trabajar por medio del cuñado de don Armando Rodríguez, desde el dos de febrero de 1992 en el negocio de Video Club durante el primer año, después pase a trabajar al Centro Universitario Regional de Carazo, yo valoré el salario que pagaban en la universidad y desconocía el proceso de ¿qué era permanencia? y me remitieron con el Sr. Nelson Gutiérrez, en ese entonces era el administrador del CURC, ya que era el recomendado de don Armando y así me contrataron y me quede hasta ahora.
SATISFACCION EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS	Asumo otras responsabilidades que están fuera de mis funciones y lo hago con mucho placer, no me molestan al menos por orientaciones superiores y me afectan esas actividades no lo hago.
RELACIONES DE TRABAJO	Que me he llevado bien con mis compañeros sobre todo la comunicación entre nosotros los de esta área. Siempre he tratado de seguir lo que me orientan y me gusta hacerlo bien para evitar problemas o roces, en situaciones difíciles que se presentan busco la manera de evitar problemas con mis compañeros, aunque durante mi turno, pienso que he demostrado tener respeto y mucha consideración con mis compañeros, trato de coordinarme bien con ellos,

INDICADOR POR VARIABLES	GUARDA DE SEGURIDAD
	preguntar muy bien sobre las personas que ingresaran al centro o sea estar al tanto de mi trabajo sin perjudicarnos uno a otro y me llevo bien con el resto de mis compañeros. En algunas ocasiones han surgido problemas propios del trabajo de guarda pero hemos tratados de salir adelante.
PRESTIGIO	La ubicación de los edificios sería muy importante unificarlos, porque de esa manera se trabaja mejor, se emplea mucho tiempo para trasladarnos y dar respuestas a las otras actividades que nos mandan, pero para el resguardo de la institución sería conveniente, estar en un solo punto en la universidad, se trabajará más concentrado y se evitarían robos, una mejor vigilancia y mas acercamiento con los otros compañeros administrativos y docentes. Ya que ha ocurrido desconocimiento de los nuevos docentes que trabajan para la universidad por el crecimiento de la planta docente
RECONOCIMIENTO	No expresó ninguna opinión con respecto a este aspecto.

1.3.8 Descriptor No. 8

INDICADOR POR VARIABLES	CONSERJE
PERMANENCIA EN EL CENTRO DE TRABAJO	<p>Bueno yo empecé a partir del 1996 a la fecha a petición de doña Maruca, ya que trabajaba en la Normal.</p> <p>También porque no me gusta andar de trabajo en trabajo.</p> <p>He sobre cumplido en mis tareas asignadas en mi área. Tengo disposición para colaborar con otras funciones, además lo hago con placer, respetando mi horario. La satisfacción es que entre 1996 a la fecha y hasta que me toque jubilarme.</p>
SATISFACCION EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS	<p>Me gusta trabajar para la UNAN porque la UNAN me ayuda a mantener mi hogar, el cual es una de mis mayores satisfacciones. El trato que he recibido por parte de los jefes que he tenido ha sido bueno, en todo trato de darle respuesta a mis responsabilidades, aunque digan que está mal hecho por parte de mis compañeros.</p>
RELACIONES DE TRABAJO	<p>Con mis compañeros me llevo muy bien. En todo trabajo uno recibe sugerencia para mejorar y me gusta que me digan las cosas para mejorar uno en su trabajo y no tengo ningún problema.</p>

INDICADOR POR VARIABLES	CONSERJE
PRESTIGIO	<p>Tener más acercamiento con mis compañeros, que nos den el material en tiempo y respetar lo demandado en los productos, facilitarnos el material conforme a las necesidades del centro. Respetarse, evitar cuentos y malos entendidos, cada cambio en el área docente presentarnos a los maestros para dar mejor comunicación y conocer a los demás compañeros. En los edificios me gustaría cambiar los lugares (“todos justos”) no haya dispersión. Toda el área administrativa en un solo edificio facilitaría la comunicación y acercamiento de todos. No me gusta el ornato que hay esta descuidado, diferentes a otras facultades, la naturaleza ayuda mucho a alegrar el ambiente, en el centro se ha perdido la alegría en los jardines, no hay flores, atractivo natural para el visitante ni para el alumno. Mas servicios higiénicos para darle abastos a los estudiantes. También no hay aguas negras y se dificulta para la salida de aguas y evitar los zancudos ya que nos afecta a todos.</p>
RECONOCIMIENTO	No ha tenido ninguno

1.3.9 Descriptor No. 9

INDICADOR POR VARIABLES	CONSERJE
PERMANENCIA EN EL CENTRO DE TRABAJO	<p>Bueno primero por la necesidad de trabajar, ayudar a mis hijos, mi esposo no trabajaba y se me presento la oportunidad de trabajar. Inicialmente trabajaba para la escuela política del FSLN y nos trasladaron a Jinotepe al Hotel Escuela, dirigido por el Sr. Herty Lewites, hoy edificio Reynaldo rosales, nuestra primera jefe fue Doña Lesbia Saravia, fui contratada como afanadora pero hacíamos de todo éramos poco, teníamos 4 cocineras, 3 dedicadas a limpieza, 1 bodeguero (Evaristo), 1 C.P.F. (Polín) y 1 secretaria (yeni). También porque el comenzar a trabajar y ganar mi propio dinero como mujer.</p>
SATISFACCION EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS	<p>La satisfacción que tengo es que doña Lesbia y Don Armando me dieron un tratado excelente, cada quién sabia y conocía su trabajo, había confianza, hubo un administrador el Sr. Nelson Gutiérrez era muy amable, muy cercano a nosotros, nos preguntaba que nos faltaba, muy atento, excelente administrador. Estoy satisfecha con el trato que he recibido.</p>
RELACIONES DE TRABAJO	<p>En principio soy cristiana y tengo temor a Dios, soy sincera y me llevo bien con mis compañeros, aunque a los nuevos no me relaciono mucho porque me</p>

INDICADOR POR VARIABLES	CONSERJE
	mantengo en mi lugar de trabajo.
PRESTIGIO	Cambiaría la infraestructura, pintar el edificio, está muy descuidado, en la biblioteca se pasa el agua, cae excremento de murciélago, hay moho, y todo eso lo respiramos los que trabajamos en ese edificio y hay otras cosas que cambiar. Evitar el chisme, las calumnias, difamación dañar a las personas honesta y mejorar la imagen del centro para que la gente no mire como nos tratamos.
RECONOCIMIENTO	No expresó ninguna opinión

GLOSARIO

UNAN	: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
CURC	: Centro Universitario Regional de Carazo
FAREM	: Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo
CNU	: Consejo Nacional de Universidades
OPSU	: Oficina de Planificación del Sector Universitario
SITRA	: Sindicato de Trabajadores Administrativos
FSLN	: Frente Sandinista de Liberación Nacional
UCLA	: Universidad de Caracas para Latinoamérica
COVENIN	: Norma de calidad (indicador de gestión de un clima deseado)

BIBLIOGRAFIA

Administración Básica
Rodas, Carpizo
México: 4ª. ed. 2009.
Editorial: Limusa, México

Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones
Idalberto Chiavenato
México: 8ª ed. 2007
Editorial: McGraw –Hill, México

Administración. Una perspectiva global y empresarial.
Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice
México: Edición 13ª,ed. 2009
Editorial: McGraw – Hill, México

Comportamiento Organizacional
Ivanecovich, John M.
Konopaske, Robert.
Mateson, Michael T.
México: 7m. ed. 2012
Editorial: McGraw-Hill/Interamericana; México

Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones
Idalberto Chiavenato
México: 1ª ed. España, Madrid, 2009
Editorial: Mc Graw-Hill: Internacional Thomson

Desarrollo organizacional. Principio y aplicaciones
Rafael Guízar Montúfar
México: Edición. 3ª, 2008.
Editorial: McGraw- Hill ; México

Elementos de Administración. Enfoque Internacional
Harld Koontz – Heinz Weihrich
México: 6ª.ed. 2002
Editorial: McGraw - Hill, México

Ética en las organizaciones: Ética del empleado, Aptitudes-Organización
Soto Pineda, Eduardo
México: 2007
Editorial: McGraw-Hill Interamericana; México

Gestión del talento humano
Idalberto Chiavenato
Introducción
México: 2ª ed. 2009
Editorial: McGraw – Hill, México

Gestión y conocimiento: en organizaciones que aprenden
Eduardo Soto
México: Thomson, 2006

Introducción a la Administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia
Sergio Hernández y Rodríguez
México: 5ª ed, 2011
Editorial: McGraw – Hill, México

Jones, Gareth R.
Teoría Organizacional: Diseño y Cambios en las organizaciones
México: 5ª . ed. 2008
Editorial: Person Educación, México

La Gestión de los Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxitos el capital humano en tiempos de transformación
Simón L. Dolan
Madrid: 3ª ed, 2007
Editorial: Mc Graw-Hill: Interamericano de España

Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades
Robert N. Lussier, Christopher F. Achua
México: 2ª . ed. 2008
Editorial: CENGAGE Learning, México

Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones
Adrian Furnham
México: 1, reimp.2ª. 2006
Editorial: ALFAOMEGA

Psicología Social de las Organizaciones
Katz, Daniel y Kahn, Robert L.
México: 2ª .ed. 1989
Editorial: Trillas, México

Relaciones Humanas: Comportamiento Humano en el Trabajo
Andrew J. Dubrin; traducción, Elsa Olvera Martínez
México: 9ª. ed. 2008
Editorial: Educación México, Prentice Hall

Orellana, P. (2009). *Los desafíos de la gestión educativa en América Latina*.
Consultado el día lunes 9 de noviembre:<http://www.educamericas.com/Los-desafios-de-la-gestion-educativa-en-America-Latina>

