

Universidad Politécnica de Nicaragua

“Sirviendo a la Comunidad”

UPOLI RUR – Estelí

“Sirviendo a la Comunidad”



Escuela de Administración, Comercio y Finanzas
Maestría en Administración de Empresas, Versión I

**Análisis de factores organizacionales en la prestación de servicios
de calidad en la UPOLI RUR Estelí 2018 - 2020**

Autores

Ana María Benavidez Tórrez

Jairo Gutiérrez Barreda

Tutor

M.Sc. Pedro Pablo Benavídez T

Estelí, 20 de Enero 2019

DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por haberme dado fortaleza para continuar cuando a punto de rendirme he estado, a mi madre por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su apoyo incondicional.

A mi hermano y a la vez tutor de tesis M.Sc Pedro Pablo Benavidez T. por su apoyo incondicional, y por ser mi modelo a seguir tanto en lo profesional como en lo personal, a mi hijo Crhistopher Josué Rodríguez Benavidez por ser el motor que me ayuda a superarme profesionalmente

A mis hermanos y hermanas, sobrinos y sobrina por ser parte importante en mi vida y brindarme su apoyo incondicional.

A Cristian Josué Rodríguez Tinoco, quien aunque ya no está físicamente conmigo, estará siempre en mi corazón y celebras conmigo y con nuestro hijo este triunfo.

Ana María Benavidez Tórrez

Dedico este trabajo a Dios que es mi fortaleza

A mi esposa e hijos por brindarme tiempo cariño y comprensión

A mis padres por su ejemplo de esfuerzo y lucha

Al maestro Pedro Pablo Benavidez Torres por su sabia conducción

Jairo Gutiérrez Barreda

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de estos dos años, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes.

Agradezco a la Universidad Politécnica de Nicaragua por haberme otorgado un descuento en el pago de las mensualidades lo cual aportó a que alcanzara este sueño de estudiar la maestría en Administración de Empresas.

Le doy gracias a mi Madre María Jerónima Tórrez Barrera por apoyarme en todo momento, y sobre todo por inculcarme valores y por ser mi mayor ejemplo a seguir.

A mi hijo Crhistopher Josué Rodríguez Benavidez, el motor que me ha animado a continuar con la culminación de este logro que también es tuyo mi niño amado.

A mis hermanos, hermanas, sobrinos y sobrina, por ser parte importante de mi vida y en especial a mi hermano Pedro Pablo Benavidez Torres por su apoyo incondicional en la culminación de esta tesis.

A Cristian Josué Rodríguez Tinoco (qepd) por haber sido parte importante de mi vida y haberme apoyado en las buenas y en las malas, y sobre todo por la paciencia que me tuvo al dejarlo a cargo del niño para continuar asistiendo al curso de la maestría, sé que de donde está celebra este triunfo con nosotros.

Les agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a los docentes que estuvieron compartiendo sus amplios conocimientos durante este tiempo de formación, al M.Sc Jorge Ulises Medina Silva por su valioso apoyo en la coordinación del programa de Maestría, así también agradezco de manera muy especial a mi tutor M.Sc Pedro Pablo Benavidez T. por dar más tiempo que el acordado en un contrato de trabajo, y por todos los conocimientos que me brindó sin esperar nada a cambio.

Ana María Benavidez Tórrez

Primeramente, a Dios por darme la fortaleza, guiarme día a día y brindarme los recursos necesarios para escalar con éxito cada peldaño en mi vida y formación profesional.

A mi esposa por estar a mi lado, brindarme su comprensión y su tiempo, a mis hijos por ser el motor de impulso a seguir con nuevas metas, a mis padres por instruirme con valores y principios de superación.

Agradezco a UPOLI RUR Estelí por permitirme la oportunidad de alcanzar este nivel de educación superior.

Agradezco de manera especial al maestro Pedro Pablo Benavidez Torres por su colaboración, paciencia y apoyo de manera incondicional en todo el proceso de este trabajo investigativo.

A los maestros que compartieron sus conocimientos en todo el proceso de la maestría.

A mis compañeros maestrantes que fueron parte del aprendizaje en este camino.

Jairo Gutiérrez Barreda

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE GENERAL	6
ÍNDICE DE CUADRO.....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
RESUMEN	15
SUMMARY.....	16
Introducción.....	17
Antecedentes de la Investigación	19
CAPITULO I: PROBLEMÁTICA	22
1.1 Caracterización del problema.....	22
1.2 Delimitación del problema	22
1.3 Formulación del Problema.....	23
1.4 Sistematización del problema.....	23
1.5 Justificación.....	24
CAPITULO II: OBJETIVOS	26
2.1 Objetivo General	26
2.2 Objetivos Específicos	26
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO.....	27
3.1 Organizaciones educativas y su desarrollo organizacional	27
3.2 Ejes organizacionales para el desarrollo de las instituciones Educativas	30
3.3 Desarrollo organizacional y aprendizaje organizacional.....	31
3.4 Modelo educativo y Académico de UPOLI	33
3.4.1 El modelo educativo	33

3.4.2 Modelo Académico	34
3.5 La comunicación Organizacional.....	35
3.6 Tipos de comunicación en la Organización: Comunicaciones externas e internas.....	36
3.6.1 Comunicaciones externas	37
3.6.2 Comunicaciones internas	37
3.7 Importancia de la comunicación organizacional	39
3.8 Comunicación efectiva organizacional	39
3.9 Condiciones para que exista comunicación efectiva dentro de las organizaciones	40
3.10 Barreras para la comunicación efectiva.....	42
3.10.1 Emociones y percepciones.....	42
3.10.2 Elección del canal o medio equivocado.....	42
3.10.3 Semántica	42
3.10.4 Señales inconsistentes.....	42
3.11 Relación entre la comunicación y el clima organizacional.....	43
3.12 Clima organizacional	43
3.13 Tipos de clima organizacional	44
3.13.1 Clima Organizacional hacia el Poder.....	45
3.13.2 Clima Orientado hacia el Papel	45
3.13.3 Clima Orientado hacia el Trabajo	45
3.13.4 Clima Organizacional hacia la Gente	45
3.14 Factores que determinan el clima organizacional	46
3.14.1 Condiciones Económicas	46
3.14.2 Estilo de Liderazgo:	46
3.14.3 Políticas Organizacionales:	46

3.14.4 Valores Gerenciales	47
3.14.5 Estructura Organizacional	47
3.14.6 Características de los Miembros	47
3.14.7 Tipo de Actividad:	47
CAPITULO IV: HIPÓTESIS Y MARCO METODOLÓGICO.....	48
4.1 Hipótesis de Investigación.....	48
4.2 Marco Metodológico	48
4.3 Tipo de investigación.....	48
4.4 Diseño de investigación.....	48
4.5 Población.....	49
4.6 Muestra	49
4.7 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
4.8 Enfoque:	50
4.9 Según el alcance:	50
4.10 Por tiempo:	50
4.11 Fuentes de información:	51
4.12 Métodos de aplicación del cuestionario:.....	51
4.13 Naturaleza del cuestionario:	51
4.14 Validez del instrumento	51
4.15 Confiabilidad del instrumento	51
4.16 Procedimientos para la recolección de datos e información.....	52
4.16.1 Métodos y técnicas cuantitativas:	52
4.16.2 Métodos y técnicas cualitativas:	52
4.17 Plan de tabulación y análisis estadístico	53
4.17.1 Plan de Tabulación.....	53

4.17.2 Plan de Análisis Estadístico	54
4.18 Matriz de Operacionalización de variables	55
CAPITULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	64
5.1. Principales resultados de la Autoevaluación Institucional de UPOLI.....	66
5.1.1. Hitos y Etapas de la UPOLI.....	67
.....	83
5.2 Elementos de Orientación Estratégica de la Universidad Politécnica de Nicaragua.....	84
5.3 Tipología y/o Características de los colaboradores de la UPOLI RUR Estelí.	86
5.4. Caracterización de la comunicación interna efectiva y clima organizacional UPOLI RUR Estelí.....	88
5.4.1. Cultura organizacional actual y esperada de la UPOLI RUR Estelí	89
5.4.2. Dinámica organizacional actual y esperada de UPOLI RUR Estelí.	96
5.4.3. Ambiente Físico de la UPOLI RUR Estelí.....	100
5.4.4. Ambiente Social de la UPOLI RUR Estelí.	104
5.4.5. Comportamiento Organizacional actual y esperado de UPOLI RUR Estelí.	109
5.4.6. Factores de Bienestar Laboral de la UPOLI RUR Estelí.	115
5.4.7. Clima Laboral de la UPOLI RUR Estelí.	123
5.4.8. Orientación Laboral de UPOLI RUR Estelí.....	131
5.5. Factores de gestión en la comunicación interna efectiva y el clima organizacional en la prestación de servicios UPOLI RUR Estelí.....	136
5.6. Relaciones entre los principales factores de gestión en la comunicación interna efectiva y el clima organizacional y la prestación de servicios UPOLI RUR Estelí.	138

5.7. Propuesta de elementos estratégicos para la gestión y desarrollo organizacional de la UPOLI RUR Estelí.	143
5.7.1. Principales limitantes para la gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí.	144
5.7.2. Lineamientos estratégicos para la gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí 2018 – 2020.	151
Introducción.....	151
Justificación.....	152
Objetivos:	153
Lineamientos estratégicos de la estrategia de gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí 2018 – 2020	154
5.7.3. Lineamientos y Plan de gestión y desarrollo organizacional de la UPOLI RUR Estelí.....	159
5.7.4. Presupuesto expresado en dólares americanos de los lineamientos estratégicos para la gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí 2018 – 2020	163
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	169
6.1 Conclusiones.....	169
6.2 Recomendaciones.....	171
REFERENCIAS.....	173
ANEXOS	177
Anexo 1. Encuesta	177
Anexo 2. Prueba de confiabilidad Alpha de Conbach	201
Anexo 3. Entrevista	278

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 3. Estado actual de la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí. 90

Cuadro 4. Estado actual de la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí	97
Cuadro 5. Estado actual del ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí	101
Cuadro 6. Estado actual del ambiente social de la UPOLI RUR Estelí	105
Cuadro 7. Estado actual del Comportamiento Organizacional de la UPOLI RUR Estelí	110
Cuadro 8. Estado actual del Bienestar Laboral de UPOLI RUR Estelí.....	116
Cuadro 9. Estado actual del clima laboral de UPOLI RUR Estelí.....	124
Cuadro 10. Estado actual de la orientación laboral de UPOLI RUR Estelí.....	132
Cuadro 11. Factor total integrando los 8 factores – comparación de medias – pruebas T para una muestra.	140
Cuadro 12. Tabla de contingencia entre dos variables de categorías.....	141
Cuadro 12. Prueba No Paramétricas con Tau – c de Kendall.....	142
Cuadro 13. Identificación de las principales limitantes por factor organizacional y medidas propuestas para 2018-2020.....	144
Cuadro 14. Plan de acción para la gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí 2018-2020.....	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Descriptores de la Misión Institucional de UPOLI	84
Figura 2. Descriptores de la Visión Institucional de UPOLI	85
Figura 3. Descriptores de la Valores Institucionales de UPOLI	86
Figura 4. Estado actual de la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí. ...	93
Figura 5. Estado esperado de la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí.	95
Figura 6. Brecha positiva del estado actual y esperado de la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí.	96

Figura 7. Estado actual de la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí.	98
Figura 8. Estado esperado de la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí	99
Figura 9. Brecha positiva del estado actual y esperado de la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí.	100
Figura 10. Estado actual del ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí.....	102
Figura 11. Estado esperado del ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí	103
Figura 12. Brecha positiva del estado actual y esperado del ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí.....	104
Figura 13. Nivel académico vs la afirmación si los sueldos son coherentes con las expectativas y nivel de responsabilidad en UPOLI RUR Estelí.	106
Figura 14. Estado actual del ambiente social de la UPOLI RUR Estelí.....	107
Figura 15. Estado esperado del ambiente social de la UPOLI RUR Estelí.	108
Figura 16. Brecha positiva del estado actual y esperado del ambiente social de la UPOLI RUR Estelí.....	109
Figura 17. Años de laborar en área actual vs existencia de control del logro y consecución de objetivos de la UPOLI RUR Estelí.	112
Figura 18. Estado actual del comportamiento organizacional de la UPOLI RUR Estelí.	113
Figura 19. Estado esperado del comportamiento organizacional de la UPOLI RUR Estelí.....	114
Figura 20. Brecha positiva actual y esperada del comportamiento organizacional de la UPOLI RUR Estelí.	115
Figura 21. Estado actual del bienestar laboral de la UPOLI RUR Estelí.	118
Figura 22. Estado esperado del bienestar laboral de la UPOLI RUR Estelí.	119

Figura 23. Brecha positiva actual y esperado del bienestar laboral de la UPOLI RUR Estelí.....	120
Figura 24. Percepción de los principales elementos orientados al bienestar de la UPOLI RUR Estelí.....	121
Figura 25. Percepción sobre el grado de participación de los colaboradores según ciertos aspectos promovidos por la UPOLI RUR Estelí.....	122
Figura 26. Percepción sobre la satisfacción de los colaboradores o trabajadores según ciertos aspectos promovidos por la UPOLI RUR Estelí.....	123
Figura 27. Estado actual del clima laboral de la UPOLI RUR Estelí.....	125
Figura 28. Estado esperado del clima laboral de la UPOLI RUR Estelí	126
Figura 29. Brecha positiva actual y esperada del clima laboral de la UPOLI RUR Estelí	127
Figura 30. Percepción de la realidad y expectativas con opciones más destacadas de la UPOLI RUR Estelí.....	128
Figura 31. Percepción de la realidad y expectativas con opciones más destacadas en clima laboral y beneficios de la UPOLI RUR Estelí	129
Figura 32. Percepción de la realidad y expectativas con opciones para fortalecer equipos de trabajo de la UPOLI RUR Estelí.....	131
Figura 33. Estado actual de la orientación laboral de la UPOLI RUR Estelí	134
Figura 34. Estado esperado de la orientación laboral de la UPOLI RUR Estelí	135
Figura 35. Brecha positiva actual y esperada de la orientación laboral de la UPOLI RUR Estelí.....	136
Figura 36. Percepción total actual de 8 factores claves de éxito para la UPOLI RUR Estelí.....	137
Figura 37. Percepción total esperada de 8 factores claves de éxito para la UPOLI RUR Estelí.....	138
Figura 38. Planteamiento de hipótesis sobre la Percepción total actual de 8 factores claves de éxito para la UPOLI RUR Estelí 2018 - 2020.....	139

Figura 39. Análisis del nivel de escolaridad según el puesto que desempeña actualmente en UPOLI RUR Estelí. 143

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfocó en Analizar los factores organizacionales con énfasis en la comunicación y clima organizacional de los directivos, colaboradores administrativos y docentes horarios en la prestación de servicios de calidad a la comunidad educativa en UPOLI Estelí 2018 - 2020. Para lograr lo antes descrito, se recopiló información mediante un cuestionario escala tipo Likert (percepción actual y percepción esperada) con respuestas de varias alternativas, y una entrevista semiestructurada a la población conformada por 66 sujetos muestrales (directivos, docentes y administrativos), utilizando el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) como programa de procesamiento de datos, Microsoft Word, Microsoft Excel y SPSS V.20 para Windows. La confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, encontrándose confiabilidad del 0.984 correspondiente a un 98 % indicando que existe buena consistencia interna y confiabilidad elevada, siendo así que los 222 ítems (111 análisis actual y 111 análisis esperado) que la componen guardan correlación entre ellos. El estudio según su finalidad es una investigación aplicada dado que tiene como finalidad primordial la resolución de problemas inmediatos en cuanto a comunicación interna y clima laboral, lo que conlleva a la mejora de la calidad educativa de UPOLI Estelí y a su vez realiza aportaciones al conocimiento teórico y metodológico. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñaron tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. Se llegó a la principal conclusión que los colaboradores de UPOLI RUR Estelí que representan a la población estudiada tienen una percepción positiva de su Universidad, esto desde pruebas de hipótesis realizadas, sin embargo, esto no significa que no existan brechas a mejorar en cada uno de los factores estudiados, por tal razón se comparten para cada factor las principales limitantes y las medidas a tomar en los años 2018 – 2020 mediante una propuesta de gestión a la dirección del recinto.

Palabras Clave: Comunicación interna Efectiva. Clima Organizacional.

Línea de Investigación: Comunicación y Clima Organizacional.

SUMMARY

The present research work focused on analyzing organizational factors with emphasis on the communication and organizational climate of managers, administrative collaborators and teaching hours in the provision of quality services to the educational community in UPOLI Estelí 2018 – 2020. To achieve the above described, information was collected through a Likert scale questionnaire (current perception and expected perception) with responses from several alternatives, and a semi-structured interview with the population consisting of 66 sample subjects (managers, teachers and administrative staff), using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) as a data processing program, Microsoft Word, Microsoft Excel and v.20 for windows. Reliability was calculated from the Cronbach's Alpha coefficient, finding reliability of 0.984 corresponding to 98%, indicating that there is good internal consistency and high reliability, while the 222 items (111 current analysis and 111 expected analysis) that compose it correlation between them. The study according to its purpose is an applied research given that its primary purpose is the resolution of immediate problems in terms of internal communication and work environment, which leads to the improvement of the educational quality of UPOLI Estelí and in turn makes contributions to theoretical knowledge. The interpretation of the information was carried out from a descriptive percentage analysis, where tables and statistical graphs were designed from the frequencies and percentages of the answers of the subjects of the investigation. The main conclusion was reached that the collaborators of UPOLI RUR Estelí who represent the studied population have a positive perception of their University, this from tests of hypotheses, however, this does not mean that there are no gaps to be improved in each one of them. The factors studied, for this reason, the main limitations and the measures to be taken in the years 2018 - 2020 are shared for each factor by means of a management proposal to the site management.

Keywords: Internal communication Effective. Organizational climate.

Research Line: Communication and Organizational Climate

Introducción

La presente investigación sobre "Análisis de factores organizacionales en la prestación de servicios de calidad en la UPOLI RUR Estelí 2018-2020" es una investigación de tipo observacional, descriptiva, correlacional y analítica de los factores como cultura organizacional, dinámica organizacional, ambiente físico, ambiente social, comportamiento organizacional, bienestar laboral, clima laboral y orientación laboral de los directivos, colaboradores administrativos y docentes horarios en la Universidad Politécnica de Nicaragua, Recinto Estelí, con la finalidad de proponer lineamientos estratégicos que permitan fortalecer la gestión intrínseca - extrínseca y desarrollo organizacional de la UPOLI RUR Estelí en su prestación de servicios de alta calidad a la comunidad educativa.

Existen diferentes dimensiones que impactan en la calidad de los servicios de una organización o institución de educación superior como la UPOLI RUR Estelí, no obstante en esta tesis existe una triada muy importante para el análisis intrínseco o extrínseco de todos los factores en estudio, tales como el individuo, el grupo y la organización; entonces hablar de cultura organizacional, comunicación, liderazgo, ambiente, etc por cada dimensión y la relación entre las tres dimensiones permite poder identificar y priorizar indicadores y factores claves con un enfoque sistémico y antropocéntrico que sin lugar a duda le permitirá a la UPOLI RUR Estelí evolucionar hacia una organización más inteligente.

Es importante señalar, que la comunicación de acuerdo a diversos autores, es una herramienta fundamental en la vida cotidiana de los individuos, quienes la utilizan para transmitir sus ideas, pensamientos y sentimientos; de igual manera es utilizada en las empresas para el conocimiento de los objetivos, manejo de la información y cumplimiento.

Cada organización es única, en el caso de las entidades educativas, se aprecia una atmosfera que permite establecer diferencias con otras instituciones. Es así como el clima organizacional en entidades educativas constituye un

conjunto de características psicosociales que vienen determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que son condicionantes de sus productos educativos.

El propósito general de esta investigación se centró en analizar los factores organizacionales que influyen en la calidad de los servicios de la UPOLI RUR Estelí, profundizando en diferentes indicadores como la comunicación efectiva interna y el clima laboral de la Universidad Politécnica de Nicaragua, Recinto Estelí. Este estudio se confeccionó por la falta de una gestión de la calidad de los servicios de la UPOLI RUR Estelí, a su vez este estudio ha permitido priorizar retos y desafíos que deben superarse a partir del análisis de brechas para cada uno de los factores en estudio; traducidos en una propuesta de acción con alcances internos y externos.

Por otra parte, es importante conocer cómo se sienten los colaboradores administrativos y docentes en su lugar de trabajo, sus pertenencias y nivel de compromiso con la organización, las personas están dispuestas a realizar un mayor beneficio de la organización y aceptar las metas y los valores de la misma; además de sentir un gran deseo de participar en ella.

La investigación está estructurada en seis capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, y su justificación; en el segundo capítulo hace referencia a los objetivos; en el tercer capítulo se encuentran definidos los aspectos referidos al marco teórico haciendo énfasis en las Organizaciones educativas y su desarrollo organizacional así como todos los elementos que conforman la comunicación y el clima organizacional, en el cuarto capítulo se aborda la hipótesis y la metodología que se empleó para llevar a cabo la investigación, es decir, el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos; el quinto capítulo presenta el análisis de los resultado; y por último el sexto capítulo abarca las conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes de la Investigación

En el área de la gestión del conocimiento y desarrollo organizacional y específicamente en la academia nicaraguense, existen resultados de investigaciones aplicadas que son base de esta tesis; entre ellas se podría compartir lo encontrado por López (2015) quien mostró resultados en su investigación sobre clima organizacional de la FAREM Estelí, UNAN Managua Mayo – Julio 2015, cuyos resultados se enfocan en la existencia de un ambiente laboral no apropiado, no satisfactorio con niveles negativos en las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación; y se recomendó la creación de una oficina de desarrollo organizacional, que controle la percepción de los trabajadores con respecto a la institución.

Al respecto, de igual manera Ruiz (2015) realizó una propuesta del plan de acción para el fortalecimiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de los recursos humanos basados en la ley 505 en la Alcaldía de Estelí, año 2015; encontrando resultados sobre clima organizacional como la importancia del programa de inducción para el logro de los objetivos de la Alcaldía, acelerando la socialización del nuevo servidor público para que efectue contribuciones positivas a la institución.

En continuidad con otras investigaciones similares, García (2016) de la UNAN FAREM Estelí con su investigación sobre la incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015; en donde se encontró que el clima organizacional es no satisfactorio.

En la Bluefields Indian and Caribbean University, se analizaron los factores que inciden en la conducción en la Escuela de Medicina, en donde Jackson (2017) encontró que el clima organizacional se encuentra en la categoría de regular, debiendo la Escuela de Medicina trabajar en una mayor gestión organizacional,

ampliar comunicaciones, proyectarse positivamente ante la sociedad y equipar sus laboratorios.

Otros trabajo muy relevante ha sido el realizado por Añez (2006) en la Universidad Rafael Beloso Chacin – Venezuela con la investigación sobre cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios y uno de sus resultados ha sido sobre la evidente inexistencia de mecanismos de supervisión y control para la exigencia del cumplimiento de las responsabilidades y obligación de los docentes en la Universidad.

Seguidamente Noriega (2006), titulado “Gestión comunicacional entre la gerencia académica y el personal docente del Instituto Universitario de Tecnología de Valencia”, trabajo presentado en la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo, analizar la gestión comunicacional entre la gerencia académica y el personal docente para mejorar las relaciones interpersonales en el Instituto Universitario de Tecnología Valencia Estado Carabobo. Los resultados obtenidos permitieron concluir que los gerentes académicos hacen uso inadecuado del proceso comunicacional, no permitiendo que la comunicación fluya, limitando la participación, integración y retroalimentación entre gerentes académicos y docentes, las comunicaciones son ambiguas, lo que impide el cumplimiento de las funciones académicas – administrativas, se evidencia la parte de interacción entre las partes, dificultando el logro de los objetivos académicos institucionales.

Por otra parte, Díaz (2006), en su trabajo titulado “El desempeño gerencial del director escolar y su efecto en el clima organizacional en la Unidad Educativa Colegio Calazanz. Valencia, Estado Carabobo”, tuvo como objetivo evaluar el desempeño gerencial del director escolar y su efecto en el clima organizacional.

La investigación planteada corresponde a un diseño de campo tipo descriptivo y los resultados arrojados concluyeron que existen ciertas discrepancias entre las opiniones emitidas por los gerentes y las dadas por los

docentes en relación a la acción gerencial ejercida por los directivos y al clima organizacional.

De tal manera, esta investigación resulta pertinente ya que se analiza cómo influye una comunicación poco eficaz por parte del gerente de la organización en el clima organizacional originando una serie de factores que influirán en el desempeño y la actuación del docente.

En líneas generales, las temáticas mencionadas guardan una estrecha relación con el presente estudio, pues permitieron evidenciar la importancia que tiene la comunicación en el clima organizacional, y el papel que juegan en este caso “en las instituciones educativas”; lo ideal es que en toda organización fluya de manera correcta la comunicación en todas sus direcciones y que todo sus integrantes se sienta a gusto en ella.

CAPITULO I: PROBLEMÁTICA

1.1 Caracterización del problema

Las pocas políticas y estrategias de desarrollo organizacional, liderazgo y gestión del conocimiento en las casas de educación superior han contribuido a un enfoque lineal y no sistémico de la comunicación y clima, la persistencia de éstas muestra que las Universidades no han trascendido en sus intrategias para prestar un servicio a la comunidad y sociedad con un enfoque mas holístico y antropocéntrico con la mas alta calidad.

1.2 Delimitación del problema

La comunicación interna es una herramienta de suma importancia para los colaboradores y propietarios de empresas, ya que mantiene una relación saludable y positiva entre quienes la dirigen y los que laboran en ella. Se entiende entonces ésta como la comunicación que se dirige al cliente interno, es decir, al colaborador. Surge como una respuesta a las necesidades de las empresas de poseer un equipo de trabajo positivo, motivado y satisfecho.

Como resultado de una comunicación interna efectiva, se encuentra un clima laboral, el cual es un medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este estado emocional es fundamental en el desempeño del colaborador, puesto que si se siente a gusto y satisfecho en su lugar de trabajo, será productivo y eficiente.

Actualmente en la Universidad Politécnica de Nicaragua se evidencia la falta de una estrategia de desarrollo organizacional. Asimismo se observa, que no existen políticas que conlleven al mejoramiento de esta situación, es decir, mejorar la relación en el personal docente y administrativo para que no se perjudique el sistema educativo actual.

Por los argumentos propuestos es necesario que el proceso de investigación pueda describirse la mayor cantidad de factores que determinen el bajo nivel de relación entre la comunicación interna y el clima organizacional y, así mejorar los procesos administrativos que conlleven a una mejor relación laboral.

La descripción y argumentación de estos principales factores más el conocimiento de las causas principales del porque no se da un buen proceso en las relaciones humanas entre los colaboradores administrativos y docentes, servirá para comprender y comparar la relación de las variables; así como contrastar el sistema de hipótesis y dar respuesta al planteamiento del problema.

1.3 Formulación del Problema

A partir de la delimitación del problema antes expuesto se plantea la pregunta principal del presente estudio: ¿Cuáles son los factores organizacionales claves que permitirán a la UPOLI RUR Estelí una gestión organizacional sistémica enfocada a una gestión y calidad de sus servicios a la comunidad educativa?

1.4 Sistematización del problema

Las preguntas de sistematización correspondientes se presentan a continuación:

¿Cuáles son las principales características de la comunicación interna efectiva y clima organizacional en los directivos, colaboradores administrativos y docentes de la UPOLI RUR Estelí?

¿Qué factores de gestión se destacan en la comunicación interna efectiva y el clima organizacional que facilitan la prestación de servicios de calidad?

¿Existe relación entre los factores organizacionales con énfasis en la comunicación interna efectiva y el clima organizacional de los directivos,

colaboradores administrativos y docentes horarios de UPOLI RUR Estelí, en la prestación de servicios de alta calidad?

¿Qué estrategias de gestión organizacional permiten mejorar el clima organizacional en los directivos, colaboradores administrativos y docentes de UPOLI RUR Estelí 2018-2020?

1.5 Justificación

El escenario donde interactúan las Instituciones, tal es el caso de la Universidad Politécnica de Nicaragua, Recinto Estelí, está caracterizado por constantes cambios a nivel tecnológico, social y competitivo, de ahí la necesidad de contar con un equipo humano motivado e identificado con la institución, permitiendo así alcanzar los objetivos propuestos por la institución y que esto genera a su vez satisfacción de los individuos y los equipos.

Por ello el estudio de los factores organizacionales permite profundizar en la comunicación interna efectiva y el clima organizacional, lo que conlleva a la comprensión de determinados comportamientos de las personas al interior de la institución y su efecto en el desempeño y productividad individual, grupal y organizacional; esto justifica la necesidad de identificar elementos estratégicos que permitan integrar todos los factores organizacionales con una visión sistémica de la UPOLI RUR Estelí integrando un elemento de inteligencia organizacional capaz de satisfacer necesidades internas y la prestación de servicios.

De acuerdo a lo planteado, la presente investigación, se asume como una herramienta que ayuda a la resolución de un problema práctico, que actualmente afecta a la UPOLI RUR Estelí, en tanto los resultados de estudio de los ocho factores analizados tanto en su estado actual como esperado con sus 222 indicadores o items, generando percepciones tanto positivas como negativas; a nivel intrínseco y extrínseco, por áreas organizativas y tanto para el nivel individual, grupal y

organizacional; integrando en su conjunto los elementos para un plan de gestión organizacional de la UPOLI RUR Estelí.

Los resultados de la presente investigación además de generar los elementos estratégicos para una gestión mas efectiva e inteligente de la UPOLI RUR Esteli; se podrian continuar nuevas investigaciones para profundizar nuevos factores que permitan diseñar una herramienta de medición de la gestión organizacional, brindando así al área de Dirección de UPOLI RUR Estelí una ruta para el desarrollo organizacional.

Finalmente, es importante señalar que la realización de esta investigación, tiene un interés especial para quien la presenta, en tanto forma parte de las áreas de conocimiento sobre las cuales se aspira profundizar.

CAPITULO II: OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar los factores organizacionales con énfasis en la comunicación y clima organizacional de los directivos, colaboradores administrativos y docentes horarios en la prestación de servicios de calidad a la comunidad educativa en UPOLI RUR Estelí 2018 - 2020.

2.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar los factores organizacionales claves como la comunicación interna efectiva y clima organizacional en los directivos, colaboradores administrativos y docentes horarios de UPOLI RUR Estelí.
2. Identificar los factores organizacionales que actualmente se perciben como satisfechos y no satisfechos en la prestación de servicios de calidad a la comunidad educativa de UPOLI RUR Estelí.
3. Relacionar los principales factores identificados, la gestión en la comunicación interna efectiva, el clima organizacional y la prestación de servicios de calidad a la comunidad educativa de UPOLI RUR Estelí.
4. Proponer elementos estratégicos que le permitan a la UPOLI RUR Estelí el diseño de una estrategia de gestión y desarrollo organizacional basada en comunicación efectiva, clima organizacional y prestación de servicios de calidad 2018 - 2020.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 Organizaciones educativas y su desarrollo organizacional

A inicios de los 80 se dio una connotación especial de parte de los gobiernos, directivas, intelectuales, organismos internacionales como la UNESCO, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, en considerar a la educación como el principal instrumento para la búsqueda del desarrollo social en forma integral, y superar las brechas existentes (Brunner, 2000). La comprensión de este rol dentro de las organizaciones educativas es fundamental para trazar la trayectoria deseada y responder en forma eficiente y eficaz a las transformaciones sociales derivadas del fenómeno de la globalización, la sociedad de la información y el conocimiento. Al apartarse de esta posición epistemológica se corre el riesgo, en las organizaciones, de responder en forma equivocada según sus propósitos.

Los antiguos esquemas de administración y gestión institucional en la educación superior, considera Alcántara (2007) que deben ser reemplazados o combinados por nuevas formas de administración tanto en lo estructural como en sus estilos. Estos cambios, producto de las actuales tendencias, sugieren un renovado ambiente organizacional, donde no todos los sistemas podrán responder con la efectividad que requieren, dadas sus características contextuales en materia económica y social.

Uno de los principales retos, y quizás el principal de las organizaciones educativas indistintamente del nivel educativo en el que se encuentren, radica en propiciar las condiciones organizacionales necesarias para que se alcance un nivel óptimo de identidad y cohesión en la organización en busca de la calidad de la educación que se ofrece.

Las universidades como organizaciones educativas se enfrentan, en forma constante, a distintos y complejos desafíos por las demandas que el dinámico y

desafiante contexto social exige de ellas como organizaciones productoras del conocimiento mediante distintos procesos como la formación de profesionales y la investigación, como parte de su responsabilidad social a la cual se deben.

Históricamente, la educación superior ha asumido como función construir y transmitir el saber mediante la formación de profesionales para su inserción en el mundo laboral; además, posee un vínculo fundamental con las políticas económicas que dictan el orden social en general.

(Garbanzo, 2012). De esta forma, aporta los conocimientos necesarios para las transformaciones sociales que el entorno demanda de estas instituciones, conocimientos que deben ser coherentes en calidad y pertinencia, de acuerdo con las demandas de la internacionalización que, debido a los procesos de globalización en que se mueven estas instituciones, les exigen.

Es fundamental que quienes tienen la responsabilidad de conducir estas organizaciones posean conocimiento sólido del acontecer general a nivel mundial, regional y local, y un conocimiento más profundo en el campo específico de la educación superior, para mantener, así, la pertinencia social como institución.

Considera Tunnerman (2000) que los esfuerzos por lograr la pertinencia de la educación superior en la sociedad del conocimiento y la información exige a las universidades replantearse creativamente su doctrina organizacional, es decir, sus objetivos, la misión y las funciones. Esto es, reinventarlas en su funcionamiento de manera que estén en articulación con las demandas de la época. Esta condición aplica también para los otros niveles educativos.

Según (Yturralde) plantea que para alcanzar el éxito es un factor común en los seres humanos, desde las dimensiones personales, profesionales y organizacionales en todas las latitudes, entendiendo que el éxito tiene diferentes

formas y tamaños, más ambiciosas o menos pretenciosas, tan diversos como seres humanos en el planeta.

Los sistemas educativos convencionales usualmente se enfocan en el *estudio teórico mecanicista*, que sustenta a la enseñanza más en la repetición, en la recordación por memorización de la información, que en la interiorización por reflexión y comprensión. Un gran esfuerzo hacia "las notas" para evidenciar el impacto en las evaluaciones de conocimientos mediante pruebas escritas y orales para alcanzar finalmente, un certificado impreso. Un "*Paper Chase*".

No podemos seguir educando a la humanidad del futuro con metodologías del pasado. El foco de la *Educación* evolucionó hacia el Aprendizaje, los *maestros* no son más el centro de la educación, sino los *aprendices*; la educación dejó de ser *pasiva* para convertirse en activa; dejó de ser de "*talla única*" para ser adecuada a cada aprendiz; dejó de ser la "*proveedora de respuestas*" para ser "*generadora de preguntas*", estimulando el *pensamiento crítico*; dejó de ser racional, para ser además emocional; dejó de ser aburrida para ser divertida. La metodología del *Aprendizaje Experiencial* basada en el Constructivismo es una nueva tendencia para enfocar la educación, formación y capacitación de una manera muy práctica basada en la experiencia y la reflexión, en la cual fundamentamos nuestra propuesta de capacitación, generando resultados de alto impacto.

El sector educativo: organismos rectores de la educación, ministerios de educación, magisterios, escuelas, colegios, universidades, programas ejecutivos, programas sectoriales, operadores de capacitación, maestros y facilitadores, tenemos el gran reto de marcar nuevos senderos para la humanidad revolucionando los procesos enseñanza - aprendizaje.

En el mundo real, las exigencias van más allá de la recordación de información, hechos, personajes y fechas, más allá de los conocimientos que adquirimos, más

allá de los pasos a seguir para un resultado, más allá de los saberes, puesto que para alcanzar el éxito se requiere tener las *habilidades blandas* o *competencias sociales* muy desarrolladas

3.2 Ejes organizacionales para el desarrollo de las instituciones Educativas

La educación en general y en forma particular la educación superior por naturaleza es compleja, difícil, desigual, por lo que requieren de un enfoque de liderazgo que responda a las complejas necesidades. Administrar, en forma efectiva, en las organizaciones educativas las voluntades humanas y lograr la maximización de las competencias como un todo de sus miembros, para la ejecución de distintos programas y proyectos educativos ya de por sí es un reto.

Al respecto, considera Brunner (2010) la necesidad de que en las organizaciones de educación superior se dé un liderazgo de cambio, la ausencia de este produce formas de gobierno débiles. Esta situación también aplica para las organizaciones educativas en general, no es una condición exclusiva de la educación superior. Estas formas de gobierno limitan la gestión de las organizaciones educativas para responder, en forma acertada, ante las demandas emergentes sociales.

El liderazgo de la educación requiere habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la Operacionalización efectiva de sus propios objetivos. Estas condiciones mínimas se traducen en satisfacción laboral, clima organizacional adecuado, altos niveles de motivación y, por ende, compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales.

3.3 Desarrollo organizacional y aprendizaje organizacional

La capacidad organizacional de aprendizaje por sí misma es una innovación que orienta el desarrollo organizacional, este influye en forma positiva en el desarrollo de innovaciones y en una gestión competitiva organizacional. Se considera el aprendizaje como una condición eminente para el cambio sustentado en el nivel de conocimiento de cada organización, que incluye tantos componentes cognitivos y de comportamiento asociados al conocimiento.

Hellriegel et al. (2005) definen la innovación como “el proceso de crear y poner en práctica una idea nueva”. La innovación siempre conlleva la ruptura o la redefinición de algún procedimiento o el surgimiento de un pensamiento emergente, que puesto en práctica aporta en nuevos esquemas organizacionales en busca de los objetivos institucionales; es hacer algo nuevo, diferente. Las ideas que sustentan la innovación pueden surgir a lo interno de la organización como a lo externo. Los ambientes organizacionales dinámicos promueven con mayor facilidad el cambio y la innovación.

La innovación conlleva cambios profundos y respuestas transformadoras a las demandas contextuales, que a su vez se traducen en desarrollo de competencias laborales del personal miembro de la organización, y generar un mayor crecimiento de la organización y capacidad de adaptativa ejemplar en forma permanente, entendiendo la organización desde un enfoque sistémico.

No existe una única metodología aplicable a todas las organizaciones, y significa un cambio drástico en cómo pensar y hacer las distintas funciones que dentro de la organización se esperan de cada funcionario o funcionaria según la posición que ocupen. El producto es un nuevo aprendizaje con mayor eficiencia o un aprendizaje estructurado hacia el desarrollo.

Este aprendizaje se produce en distintos niveles: en los individuos, en las gerencias, equipos de trabajo y en redes organizacionales tanto internas como externas.

El aprendizaje organizacional es un proceso sistémico, que posee una estructura de conocimientos que evolucionan, se desarrollan en forma permanente respondiendo a las transformaciones del contexto que se producen en variadas formas según sea cada caso.

Una organización que aprende cuenta con los recursos internos necesarios para impulsar las transformaciones que requiere, así como también posee capacidad de impulsar una cultura de mejora permanente y optimizar el desempeño de cada individuo que la conforma.

En las organizaciones de aprendizaje, la innovación y el cambio se ven como procesos propios de la cultura interna. Existen características de las organizaciones que aprenden, dignas de considerar en el campo educativo: a) El liderazgo es compartido, b) La innovación es parte de la cultura, c) La atención a la población meta es prioritaria, d) Los miembros de la organización son parte de la identificación y solución de problemas, e) La resistencia laboral es enfocada en forma acertada, f) Respecto a los medios de comunicación, tanto la gerencia como el resto de los niveles conocen y comparten los alcances, objetivos y metas.

Además de estas características, las organizaciones educativas que aprenden en sí mismas requieren, desde su gestión, considerar distintos elementos que, articulados, propician la eficiencia organizacional con base en el aprendizaje mutuo, para considerarse organizaciones inteligentes.

Por su parte (Silva) opina que Más grave que la falta de integración entre los procesos de enseñanza, investigación y extensión es el hecho de que éstos están diseñados más para informar que para formar. La gran mayoría de los

profesores, investigadores y extensionistas son contratados principalmente por su conocimiento técnico, no por su habilidad para aplicar los principios de la educación de adultos en su práctica profesional. Pocos profesores saben que el acto de enseñar no genera el acto de aprender, lo que tiene profundas implicaciones para la planificación y gestión de procesos de formación/capacitación centrados en el aprendizaje. Hoy día, la mayoría de las universidades está preocupada principalmente en producir robots humanos capaces apenas de replicar los paquetes que les fueron transmitidos, pues no aprenden a ser generadores independientes de conocimiento. La mayoría de los sistemas de educación están formando pensadores subordinados al conocimiento autorizado por el más fuerte.

3.4 Modelo educativo y Académico de UPOLI

3.4.1 El modelo educativo

El Modelo Educativo de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), tiene como base fundamental su Naturaleza, Misión y Visión, expresadas en el documento oficial de Reforma de los Estatutos¹ y en el Plan Estratégico Institucional². En estos documentos se resalta la Universidad como una institución de inspiración cristiana, carácter privado, interés social, y de servicio público, y lo declaran como un modelo flexible que responde a la modernidad, a la excelencia académica, fomenta el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la humanística, la cultura y el deporte, la protección del medio ambiente, la cultura de paz, y la dignidad humana.

El Modelo Educativo de la UPOLI se sustenta en diversos planteamientos de la Pedagogía moderna, expresados en importantes documentos de reconocimiento internacional, tales como “La educación encierra un tesoro” y las

¹ Universidad Politécnica de Nicaragua, Reforma a los Estatutos publicados en la Gaceta diario oficial No. 38 del 24 de marzo del año 2010.

² Plan Estratégico de la UPOLI 2005-2009. Prorrogado al año 2011.

resoluciones de la Conferencia Mundial sobre Educación para el Siglo XXI, realizada en París, en el año 2000, en cuyos aportes se destacan los aprendizajes significativos manifestos en “aprender a ser”, “aprender a conocer”, “aprender a hacer”, “aprender a convivir”, “aprender a aprender”, y “aprender a desaprender”, tal como lo propone el Dr. Federico Mayor Zaragoza. Así mismo, tiene como referente los principios, valores, enfoques y prioridades del Plan Nacional de Educación.

Otros referentes pedagógicos que han sido tomados en cuenta para la definición del Modelo son los aportes de Piaget, Vigostky y Ausubel, desde cuyas perspectivas, los estudiantes asumen la construcción de sus nuevos aprendizajes, a partir de sus experiencias escolares, extraescolares y de sus propias percepciones, ideas, explicaciones, formas de razonamiento, campo semántico, etc.

3.4.2 Modelo Académico

El Modelo Académico, es un marco de referencia institucional derivado del Modelo Educativo; define la forma concreta en que cada institución proyecta su oferta educativa, se organiza para impartir sus programas, y sirve de guía para el diseño curricular.

Derivado del Modelo Educativo y en aras de ser una institución que se distinga por su excelencia académica y su pertinencia social, la UPOLI establece un Modelo Académico que tiene como características la flexibilidad, la innovación, la diversificación, la articulación e integración, junto con la sostenibilidad.

3.5 La comunicación Organizacional

Para definir la comunicación organizacional se utilizará la que presenta Fernández Collado.

“...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.
(Fernández Collado, 1999)

Justamente esta es la razón primordial para que la comunicación organizacional sea un elemento fundamental dentro de las organizaciones que fortalezca y fomente la identidad de la empresa. La comunicación dentro de una empresa encadena todas las áreas y fusiona las actividades para que todas estén encaminadas a un fin común.

Para Ribeiro (2005), la comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Por eso es que una organización puede estar estructuradamente, pero si la comunicación no funciona crea una situación de malestar entre los miembros y trae como consecuencia una desarticulación en las relaciones interpersonales.

En este orden de ideas Robbins (2004), piensa que la comunicación cara a cara tiene gran importancia ya que permite tener una mayor cantidad de información que la manejada por los miembros dentro de las organizaciones; sin embargo, considera que existen otras herramientas de interacción que promueven la comunicación, tales como memorándum y correos electrónicos. Las instituciones educativas, deben utilizar la comunicación como un canal, donde el gerente educativo sea capaz de orientar los procesos administrativos en función

de los objetivos de la institución. Así mismo se considera que en las organizaciones, los gerentes se sirven del proceso de comunicación para desempeñar las cuatro funciones principales de la gerencia (planeación, organización, dirección y control).

Dentro de este orden de ideas, la comunicación efectiva va a armonizar y a facilitar los procesos administrativos en las organizaciones educativas. De allí que, la organización va a mejorar su desempeño enfocada en estos cuatro factores gerenciales, sobre todo en función de los miembros de la organización, y busca tener un mejor ambiente comunicacional que le permita a los miembros utilizar estas herramientas para optimizar cada uno de estos procesos que realiza la institución educativa.

Por ello, todo gerente educativo debe cuidar a los integrantes de su equipo y a todo aquel que lo rodea, con el adecuado manejo de los cuatro componentes de la comunicación organizacional y haciendo que estos se cumplan, ya que es necesario mantener los procesos comunicacionales bajo un esquema organizado que genere confianza en el gerente y por ende en la organización.

Por lo ante expuesto, la comunicación se hace indispensable para que el proceso de la gerencia en toda organización, entre ellas las entidades educativas, se realice de forma eficaz. Pues gracias a ella se logra una buena interacción entre el personal directivo, docente y administrativos.

3.6 Tipos de comunicación en la Organización: Comunicaciones externas e internas

Al establecer que la organización es un sistema, se observa que tanto las comunicaciones externas como las internas son indispensables para que la organización funcione de manera adecuada y logre permanecer en el medio ambiente, por lo que se analizarán con mayor detalle ambos tipos de comunicación.

3.6.1 Comunicaciones externas

Se ha establecido que la organización es un sistema complejo inmerso en un ambiente, del cual recibe información en términos de oportunidades o amenazas, aspectos legales, de responsabilidad social, tecnológicos, económicos, sociales y culturales que se tomarán en cuenta para determinar las acciones que habrán de realizarse para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas en forma adecuada, de manera tal que se puedan manejar con éxito los cambios que se generan en el exterior. Además, es en este ambiente donde la organización descarga sus productos e información a través de los cuales proyecta una imagen ante los diversos públicos externos.

3.6.2 Comunicaciones internas

Se definen como comunicaciones internas aquellas que se generan dentro del seno de la organización y en el clima de esta. Por medio de ellas se establece la cohesión necesaria entre los departamentos o subsistemas, lo que permite lograr que la actividad organizacional se desarrolle de una manera armónica y coordinada. Es a través de estas comunicaciones que se transmiten y se conservan la cultura, la visión y la misión de la organización y está integrada por las comunicaciones formales e informales, las que se analizarán a continuación.

3.6.2.1 Comunicaciones formales

Las comunicaciones formales son todos los mensajes que se envían o reciben en la organización, que se relacionan con el aspecto laboral y se cursan por los canales de comunicación establecidos por la estructura formal y, de acuerdo con Kaye (1995), están constituidos a través de formas legalmente establecidas. Este tipo de mensajes responden y mantienen a la organización en cuanto a su proyección formal y social; también se denominan laborales. En los

mensajes formales se transmite la normatividad, las políticas, procedimientos, prácticas y costumbres que favorecen la vida organizacional.

En estos mensajes también se contemplan aquellas manifestaciones que declaran los aspectos que se consideran importantes en la organización, como la calidad, el cambio en el proceso laboral, el trabajo en equipo, entre otros. También se incluyen aquellos mensajes que refuerzan y promueven ciertos comportamientos y cualidades personales. Las comunicaciones formales pueden ser verticales, seriales y horizontales.

3.6.2.1.1 Comunicaciones verticales

Este tipo de comunicaciones son las que se generan de arriba hacia abajo de los niveles jerárquicos, y viceversa. De acuerdo con la dirección que toman, se subdividen en:

Comunicaciones verticales descendentes. Son aquellos mensajes que se envían desde niveles jerárquicos superiores a inferiores.

Comunicaciones verticales ascendentes. Son aquellas que se envían de niveles jerárquicos inferiores a superiores.

3.6.2.1.2 Comunicaciones seriales

Las comunicaciones formales, tanto ascendentes como descendentes, se pueden clasificar también como seriales, ya que estas se definen como todos aquellos mensajes formales que pasan de un nivel jerárquico a otro, y así sucesivamente; es decir, son mensajes que se envían a través de otras personas. Por ejemplo, el mensaje que el gerente pasa al jefe de unidad y este a su vez transmite su interpretación a sus subordinados, quienes lo pasarán a las personas de nivel jerárquico inferior; cuando el mensaje llegue a su último receptor, si no fue realizado por escrito resultará distorsionado.

3.6.2.1.3 Comunicaciones horizontales

Las comunicaciones horizontales son aquellas que se generan entre individuos que ocupan un nivel jerárquico similar o, en otras palabras, que tienen el mismo estatus.

3.6.2.2 Comunicaciones informales

Los mensajes informales son aquellos que se gestan en el marco de la organización y se transmiten por medio de los canales informales; son personales y sus fuentes son subjetivas.

3.7 Importancia de la comunicación organizacional

En nuestros días, la comunicación organizacional se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas, hasta el punto que, para su planificación estratégica, este elemento ejerce una gran influencia en la optimización de sus operaciones y recursos. Por comunicación, derivado del latín *communicare*, que significa "poner en común, compartir algo", y se puede definir como el proceso en el cual se transmiten y reciben mensajes y/o ideas entre dos o más individuos, ya sea través del lenguaje o por otros medios.

3.8 Comunicación efectiva organizacional

Cuando hablamos de comunicación y en este caso de la comunicación empresarial, se ha de entender y buscar la "comunicación efectiva". Este concepto también puede denominarse como "comunicación exitosa".

Por ello, conviene resaltar que la comunicación debe implicar un equilibrio; todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados. Esto facilita un mecanismo de interpretación, inducción y relación entre los miembros de la institución, a fin de poder ofrecerles respuestas a sus inquietudes, dudas e incertidumbre, en torno a las acciones o grupo de acciones que puedan representar de modo objetivo, ventajas u

oportunidades, debilidades, o amenazas para sus intereses, o anhelos y expectativas dentro de la organización.

Por otro lado, es necesario destacar que la comunicación debe ser estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia. Sin embargo, es conveniente resaltar que lo anterior, no debe suponer escasez de la misma, ya que esto pudiera caer de igual manera en ineficiencia, en desinformación y falta de orientación.

3.9 Condiciones para que exista comunicación efectiva dentro de las organizaciones

Una vez revisados los elementos que componen un proceso o acto comunicativo, se puede entonces señalar cuáles son los factores que harán que la comunicación entre dos personas se puede hacer en realidad de forma efectiva, es decir, que cumpla con su principal objetivo que es la transmisión y entendimiento de un mensaje.

Claridad: este parámetro se refiere sobre todo al mensaje, así también como al código, por lo cual tanto lo que se dice como el lenguaje con el cual se hace debe ser en primer lugar entendido por los involucrados (Emisor y Receptor) para garantizar que sea entendida por ambas partes. Así mismo, se debe contar con un canal limpio y despejado que permita que el mensaje pueda viajar sin ninguna alteración desde el punto en el cual es emitido hasta su lugar de destino.

Integridad: igualmente, los especialistas en comunicación han señalado que la comunicación debe darse casi siempre en términos agradables y conciliadores, a fin de buscar integrar a los involucrados. Es decir, aun cuando la comunicación se dé entre personas que mantengan diferencias debe regirse por las normas de cortesía, puesto que la principal intención de la Comunicación es la integración.

Aprovechamiento de la organización informal: por otra parte, algunos expertos en información y administración han señalado que muchas veces la comunicación se hace más efectiva dentro de una empresa cuando se hace en base a la estructura informal.

Equilibrio: así mismo, siempre y en todo momento, un Plan Administrativo debe contar con un plan de comunicación, a fin de que todos los involucrados puedan mantenerse al tanto de lo que ocurre, además de contar con la posibilidad de comunicarse con las otras partes en cualquier momento.

Moderación: no obstante, a fin de que en un proceso administrativo la Comunicación sea realmente efectiva debe manejarse con moderación, es decir, que las partes no abusen del hecho comunicativo, sino por el contrario usen este medio de forma concisa y precisa.

Difusión: también es necesaria que la comunicación que surge en una empresa sea hecha por escrito, a fin de que haya un respaldo de la información. Así mismo si se dirige a todo un grupo, se aconseja colocarla en un sitio donde pueda ser observada por todos.

Evaluación: por otro lado, aun cuando el sistema comunicativo demuestre que ha sido eficiente la mayor parte del tiempo, la Administración de una empresa debe revisar continuamente los canales y medios de comunicación, a fin de asegurarse que estos realmente estén funcionando.

Eficiente y efectiva: finalmente la comunicación debe ser un proceso dentro de una empresa que tienda a la eficiencia y la efectividad, a fin de que por un lado los recursos usados para su realización sean en realidad bien invertidos, al tiempo que garantice que los mensajes sean entendidos con el objetivo de marchar en conjunto manejando la misma información.

3.10 Barreras para la comunicación efectiva

Existen ciertas barreras que pueden impedir que se logre una comunicación efectiva entre los miembros de una organización. Para Daft y Marcic (2010) algunas barreras interpersonales son:

3.10.1 Emociones y percepciones. Las barreras interpersonales incluyen problemas con emociones y percepciones sostenidas por los empleados. Por ejemplo, un etiquetado o estereotipo perceptual rígido evita que las personas modifiquen o alteren sus opiniones. Si la mente de una persona está decidida antes de que la comunicación comience, la comunicación fracasará. Personas con distintos antecedentes o conocimiento pueden interpretar una comunicación de distintas formas.

3.10.2 Elección del canal o medio equivocado. Enviar una comunicación puede ser un problema. Cuando el mensaje es emocional, es mejor transmitirlo cara a cara, más que por escrito. El mensaje por escrito es altamente riesgoso para discutir los temas difíciles porque carece de la capacidad de rápida retroalimentación y múltiples señales.

3.10.3 Semántica: La semántica se relaciona con el significado de las palabras y la forma en que se usan, es decir, las mismas palabras pueden tener distintos significados para diferentes personas. Así que, los comunicadores deben tener cuidado en elegir las palabras que codificarán las ideas con precisión.

3.10.4 Señales inconsistentes. Se producen barreras en la comunicación, cuando las comunicaciones verbales y no verbales confunden al receptor. Si la expresión facial de una persona no refleja sus palabras, la comunicación tendrá ruido e incertidumbre.

El tono de voz y el lenguaje corporal deben ser consistentes con las palabras y las acciones no deben contradecir las palabras. Evidentemente, la

competencia comunicativa, es de gran relevancia para que el gerente educativo alcance de manera eficiente cumplir con sus funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, así como con sus múltiples roles gerenciales para que se logren los objetivos de la organización.

3.11 Relación entre la comunicación y el clima organizacional.

La relación existente entre la comunicación es una de los factores que beneficia el clima organizacional que se vive dentro de cada institución educativa considerándola de suma importancia pues debido a ella se puede dar la información de manera eficiente.

La comunicación es un elemento esencial para la satisfacción y el clima del trabajo, la motivación y el desempeño del personal. Desarrollar y mantener la confianza con los demás.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos como, por ejemplo, el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas.

3.12 Clima organizacional

Según (Ruíz Olabuénaga, 1999) hay varias definiciones científicas de lo que es el clima organizacional y rescata las siguientes:

“Una primera de carácter puramente descriptivo es la formulada por Tagiuri para quien el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descripto

en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera”.

“Una segunda de carácter más cultural es la ofrecida por Payne y Pugh para quienes el clima es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social”.

“Una tercera, proveniente de la escuela Topológica de Kurt Lewin. Este destacó la existencia de totalidades dinámicas dotadas de propiedades especiales, distintas de las propiedades de sus subgrupos o de sus miembros individuales como equivalentes a un Campo Social constituido por una red social de las posiciones relativas que ocupan en él sus diversos elementos. Lo que ocurre en estas totalidades dinámicas o campos sociales depende de la distribución de las fuerzas que en ellos se manifiestan, es decir, de las relaciones dinámicas que unen a las partes que los componen. El clima de una organización equivaldría a la red social y su influjo en este campo social que denominamos organización. El socio de la organización se ve inexorablemente inmerso en un campo social o totalidad dinámica en el que una red social de fuerzas, añadidas a sus propias características personales, condicionan y determinan su comportamiento dentro de la organización”.

“Una cuarta, finalmente, proviene del análisis estructuralista y prefiere entender el Clima como una totalidad colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (organización, departamento, etc)”

3.13 Tipos de clima organizacional

Según Robbins (1994), los tipos de clima organizacional que caracterizan a cualquier organización, son:

3.13.1 Clima Organizacional hacia el Poder: Una organización orientada en este clima, tiene una estructura de poder muy variable. El bienestar de los empleados depende mucho de los jefes. Como ejemplos están las formas de dominio familiar; en el campo educativo se podrían mencionar algunas escuelas con un director autocrático, con mucho ascendiente en el personal.

3.13.2 Clima Orientado hacia el Papel: Los climas orientados hacia el papel recalcan el orden y la racionalidad. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos, valorando mucho la predecibilidad y la estabilidad. Algunos ejemplos son los bancos, instalaciones públicas y las agencias de bienestar social.

3.13.3 Clima Orientado hacia el Trabajo: En una organización orientada hacia el trabajo, existen objetivos específicos. La estructura de la organización, sus actividades y empleados se evalúan, en última instancia, en términos de su contribución al objetivo.

Los individuos sin los conocimientos y habilidades necesarias reciben un entrenamiento nuevo o son reemplazados. En el sector educativo esta categoría no tiene cabida, ya que su estructura burocrática no se ajusta a esos lineamientos.

3.13.4 Clima Organizacional hacia la Gente: Este tipo de organización existe para servir las necesidades de los miembros, donde no se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo. Ejemplo de esta organización son los grupos civiles de voluntarios.

Es evidente que ninguna de las categorías mencionadas es la mejor para todas las necesidades organizacionales. De igual manera, debe destacarse que no todos los climas organizacionales caen dentro de estas cuatro categorías; las organizaciones tienen climas que representan una combinación de dos o más de

este tipo, inclusive un clima particular. A pesar de esto, el clima organizacional es una variable de importancia, que sirve para caracterizar e identificar las formas más probables de dirección que se utilizan.

Todo gerente debe evaluar las condiciones del ambiente de su organización, con el propósito de establecer adecuada y armoniosamente los lineamientos que son indispensables para llevar a la organización hacia los objetivos programados. Así mismo, en los sistemas educativos, los gerentes deben tomar en cuenta la variable, con el fin de establecer las condiciones que favorecen al docente a trabajar en un ambiente positivo y estimulante, que beneficien la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

Los conceptos citados permiten entender que el clima organizacional es un factor clave de productividad, eficiencia y eficacia en una organización, por lo que se hace necesario que, en el acontecer educativo, los gerentes lleven a la práctica adecuadamente los siguientes términos: comunicación, liderazgo, toma de decisiones y motivación, ya que los mismos juegan un papel fundamental en el clima organizacional en cualquier institución educativa.

3.14 Factores que determinan el clima organizacional

3.14.1 Condiciones Económicas: Influyen, de acuerdo a las percepciones de riesgo, recompensa y conflictos derivados de los altibajos de la economía, en la organización.

3.14.2 Estilo de Liderazgo: Puede tener un fuerte impacto en el clima organizacional, dependiendo de los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.

3.14.3 Políticas Organizacionales: Influyen en el ambiente, para la competencia y los conflictos.

3.14.4 Valores Gerenciales: Los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional, pueden ser percibidos por los miembros de la organización como paternalistas, impersonales, formales e informales, pasivos, agresivos, dignos o indignos de confianza.

3.14.5 Estructura Organizacional: El clima va a depender del tipo de estructura y principios de la organización.

3.14.6 Características de los Miembros: La edad, el sexo, el modo de vestir y conducta de los miembros, pueden tener cierto impacto en el clima organizacional.

3.14.7 Tipo de Actividad: El tipo de actividad a que se dedica una organización, influirá en su clima.

CAPITULO IV: HIPÓTESIS Y MARCO METODOLÓGICO

4.1 Hipótesis de Investigación

El uso de estrategias de gestión y desarrollo organizacional, podría mejorar la calidad de los servicios a la comunidad educativa de UPOLI RUR Estelí durante el período 2018 -2020, siempre y cuando se implemente un plan de mejora y actualización continua de la comunicación efectiva, clima organizacional.

4.2 Marco Metodológico

Esta sección del trabajo, tiene como finalidad presentar la parte metodológica de la investigación, tales como el tipo y diseño, técnicas y procedimientos que consisten en el punto de partida para el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, se incluye el tipo y diseño de la investigación, la población, la muestra, los instrumentos de recolección de datos, descripción del instrumento, la validez, confiabilidad y procesamiento de datos.

4.3 Tipo de investigación

De acuerdo al método de investigación el presente estudio es observacional y según el nivel inicial de profundidad del conocimiento es descriptivo (Piura, 2006). De acuerdo a la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista 2014, el tipo de estudio es correlacional.

4.4 Diseño de investigación

El estudio que se presenta se enmarca en una investigación aplicada, puesto que estudia la realidad de campo o específica de la Universidad Politécnica de Nicaragua con relación a los problemas comunicacionales existentes que repercuten en el clima organizacional de la institución.

4.5 Población

Para el presente estudio la población está conformada por cincuenta (50) docentes horarios, una (01) Directora, una (01) Secretaria Académica, una (01) Asistente administrativa, una (01) secretaria de dirección, una (01) Responsable de Registro académico, una (01) jefa de área de derecho, una (01) jefa de área de enfermería, una (01) jefa de área de contaduría pública y Mercadotecnia, un (01) jefe de área de administración de empresas y turismo y hotelería, un (01) jefe de área de deportes, una (01) secretaria de jefes de áreas, una (01) responsable de cartera y cobro, una (01) cajera, uno (01) de servicios múltiples, dos (02) conserjes; todos ellos personal de la Universidad Politécnica de Nicaragua, ubicada en la Ciudad de Estelí, departamento de Estelí, Nicaragua.

4.6 Muestra

Para el estudio del análisis de factores organizacionales en la prestación de servicio de calidad en la UPOLI RUR Estelí se analizó la cantidad de 66 colaboradores entre directivos, docentes y administrativo. Se realizó un muestreo probabilístico estratificado en donde se definieron número índices basados en registros de la UPOLI RUR Estelí para el cual se encuestaron un total de 46 colaboradores, así como 10 entrevistas, tomando en cuenta la definición de muestra de Munch Galindo 1996 para poblaciones finita y muestreo completamente aleatorio.

El área de estudio está relacionada con el desarrollo organizacional de entidades académicas, desde la perspectiva de la cultura organizacional y comunicación efectiva como factores fundamentales para la modernización de la educación superior en UPOLI RUR Estelí

4.7 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de los resultados se aplicó un cuestionario adaptado a la Escala tipo Likert (donde nos interesó conocer la opinión acerca del estado Real y el estado Deseado de UPOLI), con una serie de ítems en forma de afirmaciones que permitieron medir la reacción de los sujetos muestrales. El cuestionario utilizado tuvo opciones alternativas de respuesta dicotómicas (Si, No), y marcar con una equis (X) la respuesta más acertada a su criterio.

Otro de los instrumentos utilizados en la investigación fue la entrevista semiestructurada la cual se aplicó a 10 miembros claves, con el objeto de profundizar sobre temas específicos que de salida a la propuesta final.

4.8 Enfoque:

Es Mixto porque tiene visión holística y gestáltica de la realidad y particularmente del dato, hace uso pragmático de las técnicas de recolección y análisis de datos, sus diseños se fundamentan en la triangulación de fuentes y puede estar orientado a la explicación, la comprensión y a la transformación.

4.9 Según el alcance:

Es correlacional debido a que se busca la relación entre ambas variables, lo cual permita predecir su comportamiento futuro.

4.10 Por tiempo:

De acuerdo, al tiempo de ocurrencia de los hechos y registro de la información, el estudio es prospectivo, por el periodo y secuencia del estudio es transversal y según el análisis y alcance de los resultados el estudio es analítico.

4.11 Fuentes de información:

La fuente de información que se utiliza para el presente estudio es de carácter primario y de información secundaria de acuerdo a los diferentes objetivos y variables de la investigación.

4.12 Métodos de aplicación del cuestionario:

El método del cual se hizo uso es el de aplicación, por lo tanto, es la encuesta auto administrada, administrada y por vía correo electrónico.

4.13 Naturaleza del cuestionario:

Para la realización del cuestionario se hicieron preguntas con respuestas que contenían varias alternativas y utilizando la escala tipo Likert. Las razones fundamentales por las cuales se hizo uso de ellas son porque permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga, así como permite tener ideas de cómo de sea la comunicación el clima organizacional. En cuanto a la duración promedio de la aplicación del instrumento será de 15 minutos.

4.14 Validez del instrumento

En consecuencia, para darle validez de constructo al instrumento se estableció y especificó la relación teórica entre los conceptos, haciendo una revisión exhaustiva de la literatura. El instrumento fue sometido así mismo a la opinión de tres expertos en el tema

4.15 Confiabilidad del instrumento

Cabe señalar que La confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, encontrándose confiabilidad del 0.984 correspondiente a un 98 % lo

cual indica que existe buena consistencia interna y confiabilidad elevada, siendo así que los 222 ítems (111 análisis actual y 111 análisis esperado) que la componen guardan correlación entre ellos lo que indica que la escala tienen un constructo válido.

4.16 Procedimientos para la recolección de datos e información

4.16.1 Métodos y técnicas cuantitativas:

4.16.1.1 Encuestas

La encuesta se diseñó de acuerdo a cada variable operativa u indicador derivado de cada sub variable o dimensión de la investigación sobre factores organizacionales para la prestación de servicios de alta calidad de la UPOLI RUR Estelí 2018-2020.

El diseño de la encuesta al considerar cada variable operativa lleva en si una lógica que permitió el diseño de la base de datos; pero en esta etapa de recolección de datos, la encuesta fue validada previamente antes de aplicarla al tamaño de la muestra definido por el muestreo probabilístico estratificado para cada una de las áreas de la UPOLI RUR Estelí.

4.16.2 Métodos y técnicas cualitativas:

4.16.2.1 Análisis documental

El análisis documental fue fundamental como una técnica cualitativa, que permitió indagar información existente sobre los factores organizacionales a nivel nacional e internacional para soportar la propuesta estratégica de la presente tesis, así mismo este análisis permitió contextualizar los resultados.

4.16.2.2 Entrevistas

Esta técnica de investigación cualitativa, tiene el objetivo de recoger la diversidad de perspectivas, visiones y opiniones sobre lineamientos estratégicos de orden organizativo e institucional centradas en el ser humano; en donde para cada uno de estos ejes se destacó la situación actual y esperada, rescatando aprendizajes que permitieron fortalecer la propuesta de lineamientos estratégicos como salida de la investigación.

Los resultados de las entrevistas con los diferentes actores previamente identificados, fueron insumos valiosos para la triangulación de los resultados que permitieron concluir con mayor confianza acerca de los ocho factores organizacionales estudiados en función de la prestación de servicios de la UPOLI RUR Estelí.

4.17 Plan de tabulación y análisis estadístico

4.17.1 Plan de Tabulación

Para el Plan de Tabulación y Análisis Estadístico de los Datos, se diseñarán las bases de datos correspondientes, utilizando el software estadístico SPSS (Paquete estadístico para las ciencias Sociales), v. 20 para Windows. Una vez que se realizó el control de calidad de los datos registrados, se realizaron los análisis estadísticos pertinentes.

De acuerdo a la naturaleza de cada una de las variables (cuantitativas o cualitativas) y guiados por el compromiso definido en cada uno de los objetivos específicos, se realizaron los análisis descriptivos correspondientes a las variables nominales y/o numéricas, entre ellos: (a) El análisis de frecuencia, (b) las estadísticas descriptivas según cada caso. Además, se realizarán gráficos del tipo: (a) barras de manera univariadas para variables de categorías en un mismo plano cartesiano, (b)

barras de manera univariadas para variables que permitieron describir la respuesta de múltiples factores en un mismo plano cartesiano.

4.17.2 Plan de Análisis Estadístico

Se realizarán los Análisis de Contingencia pertinentes, (crosstab análisis), para todas aquellas variables no paramétricas, a las que se le aplicó la prueba de Correlación no Paramétrica de Tau C de Kendall, esta prueba se trata de una variante del coeficiente de correlación de Pearson, lo que permitió demostrar la correlación lineal entre variables de categorías, mediante la comparación de la probabilidad aleatoria del suceso, y el nivel de significancia pre-establecido para la prueba entre ambos factores, de manera que cuando $p \leq 0.05$ se estará rechazando la hipótesis nula planteada de $p = 0$.

Así mismo, se realizaron los análisis inferenciales específicos o prueba de hipótesis, de acuerdo al compromiso establecido en los objetivos específicos de acuerdo a los procedimientos estadísticos descritos en Pedroza y Dicoskiy, 2006.

Se logró describir ocho factores o componentes institucionales de UPOLI RUR Estelí, que muestran un resumen de cada factor y sus indicadores o ítems en una escala de cinco categorías desde Totalmente en Desacuerdo TED, En Desacuerdo ED, Neutro N, De Acuerdo DA y Totalmente de Acuerdo TDA.

Este proceso de autoevaluación es parte de la investigación aplicada en la UPOLI RUR Estelí para aportar la gestión e inteligencia organizacional de UPOLI RUR Estelí en la prestación de sus servicios 2018-2020.

En este sentido se comparten para los ocho factores o componentes una tabla que resume dos sub grupos partiendo las frecuencias acumuladas en porcentajes de TED+ED+N como el lado NEGATIVO y TDA+DA como el lado POSITIVO.

4.18 Matriz de Operacionalización de variables

Nombre de la variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Cultura organizacional	De acuerdo a investigaciones realizadas por G. Hofstade, B. Neuijen, D. Ohayv, y G. Sanders (1991), citado por Robbins (2009), la cultura organizacional, ha sido definida por diez características básicas; entre ellas tenemos: La identidad de los miembros, Énfasis en el grupo, El enfoque hacia las personas, La	Personas, corporativismo, resultado, proceso, control, pragmatismo, condiciones de trabajo, buen desempeño, objetivos, estímulo, esfuerzo, credibilidad, puntualidad, equidad, respeto, buena imagen, canales de comunicación, integración y cohesión, costumbre, etapas, buena relación, buenas referencias, logros, creatividad e innovación, orientación, trabajo en equipo,	Porcentaje acumulado de frecuencias sobre percepciones positivas o negativas de las diferentes dimensiones de la cultura Organizacional	29 afirmaciones para las situación actual como para la situación esperada y las brechas de las mismas	Encuesta - Cuestionario

Nombre de la variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
	integración en unidades, El control, Tolerancia al riesgo, Los criterios para recompensar, Tolerancia al conflicto, El perfil hacia los fines o los medios, El enfoque hacia un sistema abierto.				
Comunicación interna efectiva	Una Organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común. Chiavenato (2000) (citado por Salazar,	Esfera informativa, afectiva-colaborativa, estratégica	Identificación Institucional, liderazgo, trabajo en equipo, crecimiento personal y profesional, participación,	Datos generales de UPOLI, Autoevaluación de UPOLI, Elementos de plan estratégicos de UPOLI	Encuesta – Cuestionario

Nombre de la variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
	C, Canales, L. y Cofré, P., 2004, P. 83)		innovación, imagen de la institución		
Clima laboral	Para Guevara (2005), el clima organizacional es un conjunto de factores intrínsecos y extrínsecos que afectan al ambiente laboral que dan un carácter único a la organización y es percibido por los miembros de la misma a través, de las siguientes dimensiones	Interrelaciones personales, toma de decisiones, motivación y recompensa por el desempeño, estructura, responsabilidad	Reglas, Procedimientos, Niveles Jerárquicos, Autonomía Incentivos Motivación, Control sobre los procesos Riesgos Asumidos para la consecución de objetivos Respeto Buen trato Apoyo Oportuno Trabajo en	Datos generales de UPOLI, Autoevaluación de UPOLI, Elementos de plan estratégicos de UPOLI	

Nombre de la variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
			equipo Parámetros Manejo de discrepancias Pertenencia		
Dinámica organizacional	De acuerdo a Urbiola (2009), "La comprensión de la dinámica organizacional va a partir de la comunicación, asumiéndola como un elemento importante para la consolidación de normas, valores e identidad organizacional" (p. 2), lo que significa	dinámica y competitiva, estabilidad laboral, innovación, precisión y calidad, conocimiento, satisfacción, superación, recursos, trayectoria	Porcentaje acumulado de frecuencias sobre percepciones positivas o negativas de las diferentes dimensiones de la Dinámica Organizacional	9 afirmaciones para las situación actual como para la situación esperada y las brechas de las mismas	Encuesta – Cuestionario

Nombre de la variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
	que la comunicación interna es un elemento indispensable que permite que la empresa logre manejar una dinámica empresarial de calidad.				
Ambiente físico	Según Chiavenato (1999, pág. 52) el ambiente físico es lo que rodea al empleado mientras desempeña su cargo	Agradable, entorno, disposición, funciones, espacio, puesto de trabajo, calor, limpieza, ruido,	Porcentaje acumulado de frecuencias sobre percepciones positivas o negativas de las diferentes dimensiones ambiente físico	9 afirmaciones para las situación actual como para la situación esperada y las brechas de las mismas	Encuesta – Cuestionario
Ambiente social	Tipo de interacción	Prestaciones sociales,	Porcentaje	6 afirmaciones	Encuesta -

Nombre de la variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
	que establece un sujeto social con otro u otros respecto de ciertas propiedades, características o procesos del entorno y de los efectos percibidos sobre el mismo según roles y actividades desarrolladas por los sujetos	salario buen trato buen ambiente colaboración	acumulado de frecuencias sobre percepciones positivas o negativas de las diferentes dimensiones ambiente social	para las situación actual como para la situación esperada y las brechas de las mismas	Cuestionario
Comportamiento organizacional	Según Robbins, S. P. (2004). Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen	Conocimiento, capacitación, instrucciones y acompañamiento, ascensos, competencia, jornada de trabajo, grado de participación, aporte,	Porcentaje acumulado de frecuencias sobre percepciones positivas o negativas de las	13 afirmaciones para las situación actual como para la situación	Encuesta - Cuestionario

Nombre de la variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
	sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones	control de logros, remuneración, aspiraciones personales, eficiencia, exigencias	diferentes dimensiones sobre Comportamiento Organizacional	esperada y las brechas de las mismas	
Bienestar laboral	El bienestar o satisfacción es un concepto evaluativo y trata de responder qué siente el empleado, por ejemplo, frente al manejo del conflicto o las prácticas de supervisión	resultado, objetivos, metas, apoyo, relaciones humanas, méritos, condiciones, satisfacción, apoyo, participación, habilidades, conocimientos, desarrollo, seguridad	Porcentaje acumulado de frecuencias sobre percepciones positivas o negativas de las diferentes dimensiones sobre bienestar	14 afirmaciones para las situación actual como para la situación esperada y las brechas de las mismas	Encuesta - Cuestionario

Nombre de la variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
	(Robbins, 1994)		laboral		
Clima laboral	Para Hall (En Carvajal, 2000) es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.	normas y procedimientos, remuneración, estándares, recompensa, desafíos, cooperación, responsabilidad, identidad, relaciones, desarrollo, comunicación, conflictos	Porcentaje acumulado de frecuencias sobre percepciones positivas o negativas de las diferentes dimensiones sobre Clima laboral	12 afirmaciones para las situación actual como para la situación esperada y las brechas de las mismas	Encuesta – Cuestionario
orientación laboral	Proceso de ayuda y acompañamiento en el desarrollo de competencias personales, sociales y laborales que	liderazgo, participación, opiniones, conocimiento, toma de decisiones, motivación, libertad, reconocimiento, comunicación,	Porcentaje acumulado de frecuencias sobre percepciones positivas o	19 afirmaciones para las situación actual como para la	Encuesta – Cuestionario

Nombre de la variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
	sitúen a la persona en una posición favorable ante el empleo y posibiliten el acceso y mantenimiento de un puesto de trabajo.	efectividad, eficiencia, retroinformación, trabajo en equipo,	negativas de las diferentes dimensiones sobre orientación laboral	situación esperada y las brechas de las mismas	

CAPITULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La presente investigación sobre factores de comunicación y clima organizacional ha generado resultados que le permitirán a la UPOLI RUR Estelí fortalecer sus planes de acción derivados del Proyecto Institucional de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) presentado a rectoría por la comisión especial designada y remitido con ajustes por dicha Rectoría el 27 de octubre 2011³, como referente para el funcionamiento de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI).

Los resultados se han estructurado en coherencia con los objetivos específicos, no obstante, la parte inicial de este capítulo abordará resultados y avances de la Autoevaluación Institucional con el propósito de vincular estos resultados con la propuesta de estrategia de gestión y desarrollo organizacional de la UPOLI 2019 – 2020, producto de la caracterización de los factores de la comunicación efectiva y clima organizacional, identificación de factores crucialmente importantes y su relación entre ellos para destacar aquellos que son Factores Claves de Éxitos para la UPOLI RUR Estelí.

La comunicación interna efectiva de UPOLI RUR Estelí ha sido analizada tomando como referencia un amplio y actualizado marco conceptual y teórico de la comunicación, tal como lo planteado por Chiavenato (2000), Citado por Salazar, C, Canales, L. y Cofré, P., 2004, P. 83. *Una Organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común.* Para analizar esta variable de la comunicación interna efectiva; se retomaron las dimensiones de la esfera informativa, afectiva – colaborativa y esfera estratégica.

³ Acuerdo de Rectoría, 17A-2011.

Los principales indicadores que han permitido medir la comunicación interna efectiva de la UPOLI RUR Estelí, han sido la Identificación Institucional (valores y políticas, normatividad para la convivencia y el trabajo); Transmisión de información (noticias que se refieren al día a día de las operaciones de la UPOLI RUR Estelí y de cada una de sus áreas o procesos); Liderazgo; Trabajo en equipo; Crecimiento personal y profesional; Participación; Innovación; Imagen y Reputación de la institución.

La variable referida al clima organizacional de la UPOLI RUR Estelí, ha sido analizada considerando lo planteado por Guevara (2005), quien conceptualiza el clima laboral como *un conjunto de factores intrínsecos y extrínsecos que afectan al ambiente laboral que dan un carácter único a la organización y es percibido por los miembros de la misma a través, de las siguientes dimensiones: Interrelaciones Personales, toma de decisiones, Motivación y Recompensa por el desempeño, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Standares, Conflictos, Identidad.*

Los indicadores más utilizados en esta investigación para el análisis del clima organizacional, incluyen: Reglas; Procedimientos; Niveles Jerárquicos; Autonomía; Incentivos; Motivación; Control sobre los procesos; Riesgos Asumidos para la consecución de objetivos; Respeto; Buen trato; Oportuno; Trabajo en equipo; Parámetros; Manejo de discrepancias y Pertenencia.

Es muy importante, resumir otras variables, además de las dos macro variables descritas (comunicación y clima organizacional); que han sido utilizadas en esta investigación, para su replicabilidad no solo en la academia, sino en otras formas organizativas a diferentes niveles y giros y/o objetivos tales como empresas asociativas, sociedades anónimas, emprendimientos, empresas familiares, instituciones, las empresas, emprendimientos, instituciones, transformadores, industriales, gobiernos locales, ONGs, Gremios, Organizaciones

Juveniles, Centros de Formación, Centros Nacionales, Centros Internacionales, entre otros.

Al respecto, las variables complementarias han sido: Cultura organizacional (CO); Dinámica Organizacional (DO); Ambiente Físico (AF); Ambiente Social (AS); Comportamiento Organizacional (COMPORG); Factores de Bienestar Laboral (FBL); Clima Laboral (CL); Orientación Laboral (OL) y Tiempo de Prestación de Servicios (TPS).

Todas las macro variables, han sido analizadas como variables Escala Likert, y Respuestas Múltiples; las variables de Escala Likert rescatan una doble entrada en sus resultados; uno a nivel de Estado Actual de la variable y otro el estado Deseado de la misma, es decir una afirmación con doble entrada tanto para dar la percepción del estado actual de cada indicador y a su vez el nivel deseado del mismo indicador; esto permite hacer análisis a profundidad no solo en categorías, sino el análisis de brechas que permitirá reflejar una autoevaluación institucional como soporte técnico para las propuestas de acción estratégica para fortalecer la calidad y gestión de la UPOLI RUR Estelí; así mismo se presenta un análisis de riesgos para fortalecer la calidad y gestión de la UPOLI RUR Estelí en los próximos años 2018 – 2020.

5.1. Principales resultados de la Autoevaluación Institucional de UPOLI.

Una de las características o distinción de la presente tesis de Maestría en Administración de Empresas Versión I; es que es una investigación aplicada o profesionalizante porque retoma un fenómeno social real y por cuanto los resultados que acá se destaquen tienen relación directa con el sentimiento y expectativas de los colaboradores de la UPOLI RUR Estelí, tomando como bases teóricas la Teoría Bifactorial planteada por Frederick Herzberg (1959) quien plantea la existencia de factores que afectan las actitudes hacia el trabajo; estos

factores son Intrínsecos como la motivación, pero también son extrínsecos o llamados higiénicos o de mantenimiento.

Al respecto, resulta muy oportuno destacar elementos claves del Proyecto Institucional de la Universidad Politécnica de Nicaragua como un enlace o vínculo con los resultados de la presente investigación, por cuanto la presente tesis fortalece dicho proyecto institucional desde una de sus extensiones institucionales como lo es UPOLI RUR Estelí y su relación con otros Recintos y su Recinto Central de UPOLI.

A continuación, se comparten algunos elementos relevantes y fundamentales del documento oficial de Proyecto Institucional de UPOLI, con la finalidad de contextualizar los resultados de la presente tesis y así lograr una mejor conexión con el plan estratégico institucional para su mayor dominio y apropiación de la necesidad de evolucionar a nuevos paradigmas institucionales coherentes con los contextos históricos, culturales, sociales y políticos del país.

5.1.1. Hitos y Etapas de la UPOLI

5.1.1.1 Período del Instituto Politécnico (POLI), 1967 – 1979:

Año 1966 León, (18 al 22 de abril): Génesis de UPOLI / Asamblea General Anual de la Convención Bautista de Nicaragua (CBN) se formó la Comisión Pro-Universidad Bautista de Nicaragua, para gestionar ante autoridades la fundación de la Universidad Bautista de Nicaragua (UBN).

Año 1966, (23 de mayo): La Comisión preparo documento filosófico adoptando el proyecto educativo “Pensando en la Universidad Bautista”.

Año 1967, Managua (25 febrero al 06 marzo) Asamblea General Anual de la CBN, la Comisión Pro – Universidad presenta informe, es aceptado y se acuerda nombrar el Patronato Fundador de la Universidad Bautista.

Año 1967, Managua (1 de marzo), en el marco de la Asamblea General Anual de la CBN, se llevó a cabo la constitución legal del Patronato Fundador del Instituto Politécnico de Nicaragua (POLI). En el Acta Constitutiva del Patronato, el POLI se definía como una “institución privada” y los miembros del Patronato Fundador como “bautistas interesados en el desarrollo económico, social y cultural de los nicaragüenses.”

Año 1967, Managua (25 de noviembre), el Presidente de la República y el Ministro de Educación, rubricaron el Decreto Ejecutivo No. 76-J, mediante el cual autorizaban el funcionamiento del Instituto Politécnico de Nicaragua.

Año 1968, Managua (8 de enero), Decreto que fue publicado en La Gaceta No.6 del 8 de enero de 1968, con lo cual quedaba establecido el funcionamiento oficial del POLI. Su primer Rector y a la vez miembro del Patronato Fundador fue el Dr. Norberto Herrera.

Año 1968, Managua Edificio Colegio Bautista (6 de mayo), Primera vez en su historia la Universidad POLI inicia clases con 359 alumnos, de los cuales 238 eran mujeres y 121 varones.

Año 1970, Managua (18 de marzo), reunión de Consejo Directivo se aprobó la Departamentalización de los estudios, como avance en el nivel organizacional.

5.1.1.2 Período de autonomía limitada, 1979 – 1990:

Por considerar este segmento que resume el periodo, se comparte de manera textual lo planteado en el Proyecto Institucional: *Durante este periodo la*

UPOLI como miembro fundador del Consejo Nacional de Educación Superior (CNES), formó parte del subsistema de educación superior, que fue dirigido por este organismo, y comenzó a recibir un financiamiento importante del Estado en vista del principio de gratuidad de la educación superior decretada por el Gobierno Revolucionario de ese entonces, estando en el Poder el Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN). Aunque la relativa estabilidad de la subvención económica e inclusión estatal fue una ventaja para la institución y para sus estudiantes, la política del CNES, actuando unilateralmente, limitó el accionar de la UPOLI a cursos técnicos superiores impartidos mediante carreras terminales de corta duración, una virtual degradación de su estatus de universidad, al pasar a funcionar como un Centro de Educación Técnico Superior (CETS).

5.1.1.3 Período de recuperación del ejercicio de autonomía plena, 1990 a la fecha:

En este período la UPOLI regresa a su estatus pleno de Universidad y se le otorga el derecho a continuar recibiendo recursos del aporte estatal del 6%, según La ley de Autonomía de las instituciones de Educación Superior del 20 de abril de 1990 (Ley 89); creándose nuevas carreras en todos los niveles, incluyendo posgrados; así mismo se fundaron los Recintos Universitarios Regionales en Rivas, Boaco y Estelí, y en Masatepe se estableció un centro de extensión. La matrícula se incrementó notablemente.

En esta etapa se logra la modernización de la UPOLI con la creación de los primeros institutos de investigación y organismos de proyección social: el Instituto de Investigación y Acción Social por la Paz “Martin Luther King”, la Clínica-Academia de Medicina Alternativa “Monte Tabor”, el Conservatorio de Música, el Instituto de Investigación y Desarrollo Humanístico (IDEHU), el Centro de Investigación y Estudios Latinoamericanos y Caribeños (CIELAC); el Instituto de Capacitación e Investigación en Desarrollo Rural Integral (ICIDRI), el Instituto Centroamericano de Estudios Jurídicos y Políticos(ICEJP) y posteriormente el

Centro de Tecnología e Innovación para las PYMES, el Centro de Estudios de Biotecnología (CEBIOT) el Instituto Superior de Tecnología (IST) y el Centro de Idiomas.

En ese tiempo la planta física se amplió con nuevos edificios para aulas, talleres y oficinas, y se puso la primera piedra para la construcción de la Biblioteca Central de la universidad, se construyó un gimnasio auditorio para usos múltiples. La UPOLI ha priorizado el equipamiento tecnológico de los laboratorios para el fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje.

En el período 2004-2011, dándole seguimiento a los resultados del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET), se dio impulso a la modernización organizacional; se fortaleció el ambiente de control. Se moderniza la plataforma tecnológica institucional destacándose la implementación del Sistema Académico-Financiero U-ONLINE.

5.1.1.4 CNEA concluye verificación del Informe de Autoevaluación de la UPOLI

De acuerdo con el protocolo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA), se encontraron hallazgos, dividido en tres partes: fortalezas, debilidades y coincidencias.

Fortalezas: UPOLI es una universidad muy organizada, con un proyecto institucional aprobado, con una misión y visión clara y conocida por el personal administrativo, docentes y estudiantes. Existe una reglamentación que regula todo el quehacer de la institución, cuenta con un plan maestro para desarrollar la infraestructura que involucra a los Recintos Universitarios Regionales (RUR). Los estados financieros están actualizados y con acciones emergentes ante las tendencias negativas.

Tiene un sistema informático que se está fortaleciendo y que apoya la gestión administrativa y académica. Existe una excelente coordinación entre los RUR y el Recinto central; el personal académico y administrativo está muy motivado; el personal administrativo cuenta con muchos beneficios, entre los que se destaca la estabilidad laboral

Oportunidades de mejora: En el período evaluado (2011-2013) no se contaba con un plan estratégico institucional. Se encontró con un plan remedial a 18 meses, y consideran que aunque la intención es buena, deberá incorporar procesos de mejora de la autoevaluación; no hay evidencia de seguimiento a los planes operativos institucionales; en algunas oficinas los espacios son muy reducidos, lo que incluye las bibliotecas, tanto del Recinto central como en los RUR. En los RUR los docentes no cuentan con una sala para atención estudiantil; la UPOLI no cuenta con una estructura que planifique, estructure y promueva la extensión social, y es urgente porque es su fortaleza; los centros de investigación están centralizados en la UPOLI Managua. Hay poco aprovechamiento de la bibliografía tanto de estudiantes como docentes, de programas y E-libros. El acervo de la biblioteca está poco actualizado, principalmente en los RUR.

Coincidencias entre la realidad y el informe: Los cambios realizados a partir del 2013 significaron una relectura del informe, por los cambios que se observan en el período que está entre la finalización del informe y la visita, en los reglamentos académicos y el plan a 18 meses.

Los Pares Verificadores tienen un periodo de un mes para entregar el informe final de los resultados por escrito, y la UPOLI tiene 15 días para realizar las réplicas que estime conveniente a los resultados.

5.1.1.5 CNEA felicita a UPOLI

El Consejo Nacional de Acreditación y Autoevaluación, CNEA, felicitó a la Universidad Politécnica de Nicaragua, UPOLI, por la entrega en tiempo y forma de su primer informe anual de oportunidades de mejora institucional, donde se presentan los avances realizados en el tema de la calidad en la educación superior durante el período 2016.

"En nombre del CNEA, nosotros felicitamos a la UPOLI por el cumplimiento de las acciones de mejoras; sin lugar a dudas estas actividades benefician al país, a la juventud y a la sociedad en general", expresó el M.Sc. Francisco Jacamo, miembro del CNEA.

5.1.1.6 Principales elementos de la creación de UPOLI Sede Estelí

Producto de la entrevista que se le realizara al M S.c. Jorge Ulises Medina Silva, sobre la evolución histórica de UPOLI Sede Estelí, se encontraron los siguientes elementos estratégicos:

El recinto regional UPOLI – Estelí, se proyecta como una extensión Institucional, responsable de planificar, organizar y desarrollar la docencia, la investigación y las acciones de proyección social, propias de las áreas del conocimiento y competencias de las escuelas adscritas a la Universidad Politécnica de Nicaragua.

Las modalidades administrativas y las metodologías de enseñanzas que se aplican, las jornadas docentes que se adoptan y horarios de clases que se establecen en el recinto regional Estelí, responden a las exigencias pedagógicas de UPOLI, a la calidad de los estudios universitarios y a las particularidades e intereses de los educandos y de la comunidad, en el contexto propio de la región norte de Nicaragua.

Los programas desarrollados en el recinto regional UPOLI – Estelí, aseguran su auto sostenibilidad financiera, con vocación de servicio público, y con la observancia y cumplimiento de los principios de equidad social, calidad académica y racionalidad económica en la administración de los servicios educativos.

Son competencias del Recinto Regional UPOLI - ESTELÍ, las siguientes:

a) Programar y organizar la docencia, de acuerdo a la filosofía institucional, el modelo educativo, las políticas curriculares, los planes y programas de estudio oficialmente establecidas por la universidad. b) Ejecutar las líneas de investigación y extensión social, que se derivan de las áreas disciplinarias y programas académicos que se desarrollan en el recinto regional.

Por lo antes descrito “El día 14 de noviembre de 1996 se formalizó una primera reunión, con la participación de 9 profesionales, de la región norte, el Dr. Oscar Castillo Guido y la Lic. Ofelia Arguello por recinto central, en la que se llegó a los acuerdos de analizar la creación de un Centro Universitario Regional.

“COPADEN”, con la siguiente junta directiva: Presidente: Emilio Cornejo Arévalo; Vice – Presidente: José Carrasco Rivas, Vice – Presidente: Evaristo Castillo Suárez, Secretario: Elba María Castillo M, Tesorero: Jorge Ulises Medina Silva, Vocales: Eufemia Altamirano; Miguel A. Cornejo; Maritza Moreno

El equipo promotor conformado por los mismos miembros de la junta directiva se hizo cargo de la aplicación de la encuesta para el estudio de mercado. Y el 26 de febrero de 1997, el Lic. Francisco Mendoza Darce, director de Educación a Distancia UPOLI, presenta un informe preliminar sobre los resultados del estudio de mercado a la dirección superior y a partir de éste, se sientan bases para la autorización del recinto regional en la Ciudad de Estelí. (Medina Silva, 2018)



Gracias al esfuerzo de los fundadores el Recinto Estelí abrió sus puertas el 3 de mayo de 1997 con el plan de estudio (1995) vigente en esa fecha, se ubicó en la Escuela Sotero Rodríguez. El año académico inició el 21 de julio con una población estudiantil de 48 estudiantes matriculados en el turno nocturno, siendo 17 de ellos de la carrera de Administración de Empresas y 31 matriculados en Derecho. En los cursos sabatinos se inició el día 26 de julio con 12 estudiantes de la carrera de Administración de Empresas y 20 en la carrera de Derecho.

El día jueves 4 de septiembre del año 2003 se inaugura oficialmente el campus Universitario de la Sede Regional de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), gracias al terreno que el Dr Larry Ray Rosser vendió en condiciones favorables de precio y modalidad de pago.

En la actualidad su oferta incluye las carreras de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Finanzas, Administración Turística y Hotelera, Derecho, Enfermería y Mercadotecnia, con una población estudiantil de más de 900 estudiantes en las modalidades regular y sabatino.

Entrevista realizada a miembro fundador de UPOLI Estelí

El día sábado 06 de Octubre del año 2018. A las 10:45 am, nos acompañó el master Jorge Ulises Medina Silva, quien funcionaba como tesorero de la junta directiva COPADEN, actualmente coordinador de la maestría que ofrece UPOLI Estelí, el objetivo fue realizarle entrevista sobre el origen y fundación de la SEDE Estelí. A continuación preguntas realizadas por el equipo investigador y respuestas por parte del maestro Medina:

Temática abordada	Ítems	Respuestas
Perspectivas sobre el período en que se fundó la Sede actualmente Recinto Universitario Regional Estelí	¿Cuál fue la situación socioeconómica del Departamento durante esa época?	En el departamento se vivía una situación similar a la del país, ya estaban propuestos los retos del milenio, sin embargo se hacía todo lo contrario con las políticas gubernamentales estaban encaminadas a la gran empresa, al gran empresario, las pequeñas y las medianas empresas tenían poca atención de parte gubernamental, para nosotros fue un reto solicitar a las autoridades superiores de la universidad la traída aquí de UPOLI, pero estábamos seguros en el norte del país, que UPOLI con su prestigio, iba a tener bastante demanda y aceptación de parte de los padres de familia, estudiantes, empresarios y población en general.
	¿Cómo influyó la situación política y socioeconómica la fundación del Recinto Regional (RUR) Estelí?	Con la política educativa de autonomía escolar, se favorecía la creación de centros autofinanciados, por la cultura de pago de servicios educativos desde los subsistemas. En esa época hubo mucha emigración de habitantes de la Región Norte del País hacia Costa Rica, Estados Unidos y Otros Países Centroamericanos. Esto favorecía la posibilidad de pago de los aranceles de parte de hijos de emigrantes. La clase política miraba con buenos ojos la llegada a Estelí de UPOLI, pues, era la tercera universidad que se establecía aquí en Estelí en ese momento y sobre todo con la calidad que

Temática abordada	Ítems	Respuestas
		tiene, entonces todos esperábamos un triunfo rotundo.
	¿Quiénes eran las autoridades del Ministerio de Educación en el departamento durante esa época?	Cuando se estaba realizando el diagnóstico para la traída de la universidad el delegado municipal era el profesor Manuel Rivera, amigo personal, y realmente él estuvo con nosotros en algunas reuniones a las cuales lo invitamos. Cabe mencionar que en la fase de instalación de la Universidad la delegada era la Señora Mercedes García y con quien no tuvimos mucha relación.
	¿Los conoció? ¿Qué conoció de ellos?	El profesor Manuel Rivera, político liberal, originario de la Concordia, municipio de Jinotega, Licenciado en Español. Mercedes García, fue impuesta por el obispo Abelardo Mata para el cargo de delegada Departamental del Ministerio de Educación y no se observó en ella voluntad para contribuir con el proyecto UPOLI-Estelí.
	¿Cómo fue la relación del RUR con las figuras políticas de esa época?	De hecho cuando se pedía colaboración, no era económica, sino colaboración para asistir a algunas actividades, tales como: celebración de efemérides y conferencias que se realizaban en la universidad, había bastante presencia de ellos, no había negatividad. Al inicio diría todo lo que me referido estamos hablando de todo el primer año, en cuanto a la fundación, en el periodo diagnóstico fue el equipo de la junta directiva de COPADEN (Comunidad para el desarrollo del Norte) los que nos movilizamos para el levantamiento de las encuestas, tanto del área urbana como fuera de ella, visitamos los municipios de Condega, Ocotal y Pueblo Nuevo, los realizamos junto con el Licenciado José Andrés Carrasco y Gregoria Altamirano los tres anduvimos en el área rural, el resto de miembros trabajaron aquí en el área urbana de Estelí.

Temática abordada	Ítems	Respuestas
	Dónde estuvo ubicado el RUR - Estelí en esa época?	Estuvo ubicado en la escuela Sotero Rodríguez recuerdo que cuando se estuvo buscando el local, el Licenciado Emilio Cornejo me asignó la tarea de buscar un local y le propuse que fuera en la escuela Sotero Rodríguez, porque tenían un área ahí que no la estaban ocupando y me pidió que hablara con la Directora, hablé con ella, pues le referí que sí estaban anuentes y del resto se encargó él, por ejemplo de la mejora y acondicionamiento del local.
	¿Dónde vivía usted en esa época?	Vivía aquí en Estelí.
	Describa las condiciones de trabajo de la Sede Estelí en esa época.	En ese momento estaba trabajando en la Escuela de Agricultura y Ganadería de Estelí , “eso quiero resaltarlo” que aun estando trabajando en la escuela de Agricultura y Ganadería mi participación se inicia con la invitación del Licenciado Cornejo precisamente para hablar sobre la traída de la UPOLI aquí a Estelí, y en mis espacios libres, incluso en espacios laborales con la venia de la Licenciada Gregoria Altamirano que era mi jefa inmediata, pues me permitía que yo asistiera a las reuniones correspondientes, una vez comenzado el ciclo académico de la universidad en el mes de julio me di cuenta que las condiciones de trabajo no eran las óptimas. El Director era el Lic. Emilio Cornejo, estaba su Secretaria y Asistente que era la cuñada del Lic. Cornejo y el señor Edmundo Lacayo, ese era todo el personal, mobiliario poco, sé que el Lic. Francisco Mendoza era el que traía los programas y demás documentación requerida para desarrollar las clases y las venidas de Managua eran eventuales no eran de forma sistemática, sino que, cuando se iniciaba el ciclo y

Temática abordada	Ítems	Respuestas
		<p>cuando se finalizaba el ciclo y no eran muy provechosas, lo que pude observar es que no había una condición laboral mínima para el desarrollo de las actividades académicas.</p> <p>Se inicia con las carreras de Administración y Derecho, habían escondidas, digo yo, porque habían carreras que tenían por ejemplo cinco estudiantes, pero se integraban a las clases de formación general con la carrera de Administración de Empresas y como el señor Cornejo no concluyó con ninguna carrera porque no continuó laborando para UPOLI, cuando llegan las nuevas autoridades se encuentran con el problema de los grupos deficitarios y que resolvieron posteriormente.</p>
	¿Cuál fue el pago, beneficios y horas de trabajo?	El pago que a mí me dieron fue el de las horas clases que daba, nada más. No había ningún beneficio. Más bien yo siempre me puse a la orden para colaborar con ellos.
	¿Cuál cree usted que fue su mayor contribución al RUR UPOLI Estelí?	Mi mayor contribución fue el hecho de haber sido voluntario, porque yo era tesorero de la junta Directiva de COPADEN el capital con que funcionamos para la realización de ese proceso de levantamiento de la información para el diagnóstico fueron 1000 córdobas de los cuales me sobraron 150 córdobas. Un día llegó el Lic. Cornejo y me dijo que se los entregara, le entregué el libro que llevaba, le entregué factura, es decir todo transparente, dijo que los iba a ocupar para

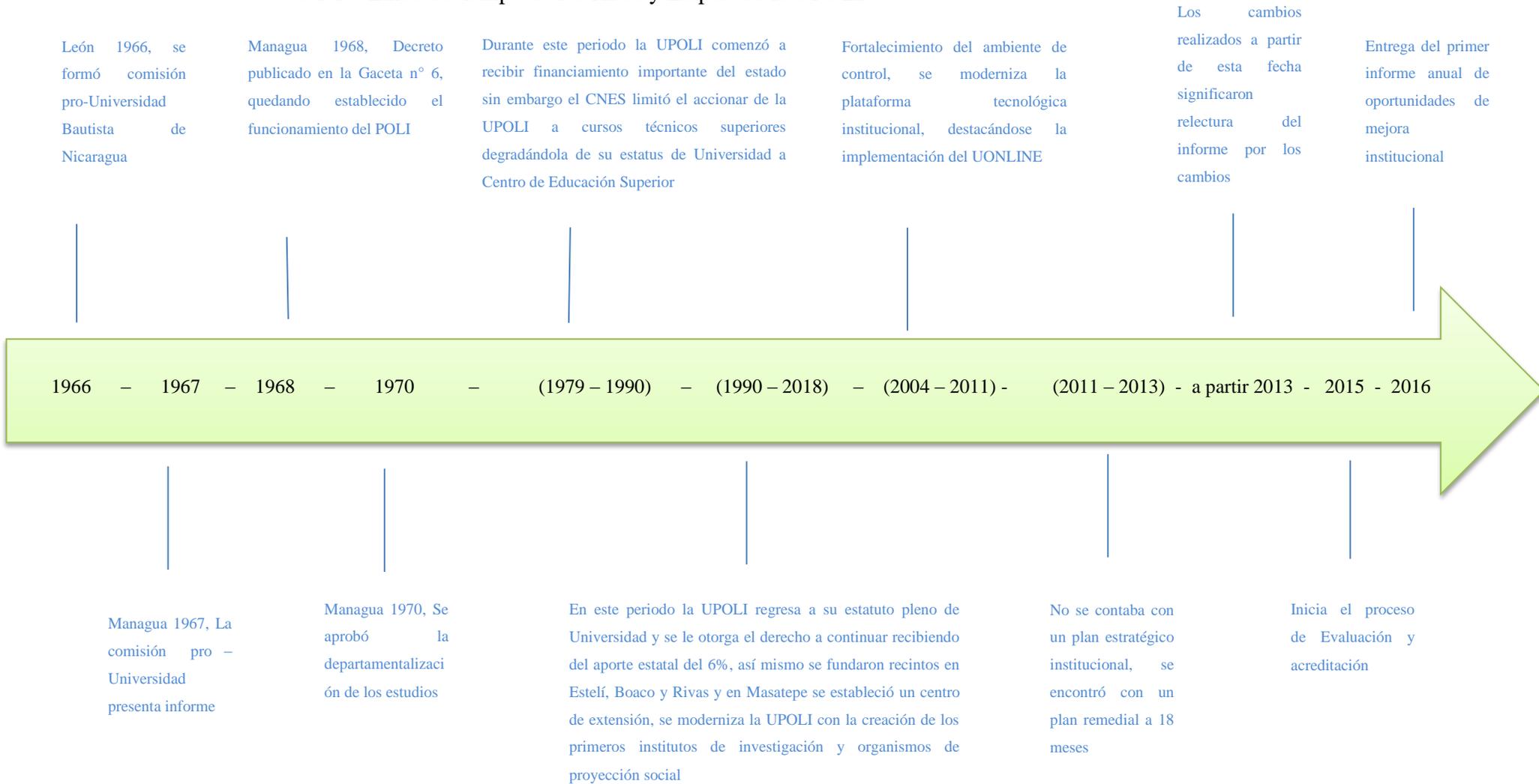
Temática abordada	Ítems	Respuestas
Reflexiones sobre contribuciones a la Sede Estelí		<p>combustible o algo así, hice entrega oficial.</p> <p>Considero que cuando las cosas se hacen con voluntad y para el desarrollo de la sociedad, se hacen por iluminación de Dios, yo solo tenía interés de contribuir con la sociedad Esteliana, yo estaba trabajando en la Escuela de agricultura de Estelí, nunca me imaginé quedarme trabajando en la planta fija de la universidad, porque es el día de hoy y todavía en forma relativa lo que ganaba en la escuela de Agricultura, que era donde trabajaba, todavía no lo he obtenido, en cambio aquí yo me siento satisfecho no por el salario sino por la Cultura, valores y la calidad de la universidad.</p>
	¿Qué factores facilitaron su contribución y cuáles fueron los obstáculos?	<p>En primer lugar yo estaba seguro del tipo de universidad eso fue muy positivo, yo tuve sobrinos estudiando en POLI, cuando era POLI, uno es Técnico Superior en Administración, el otro es Técnico en Electrónica y los resultado son de que él fue exitoso aquí, fue a Estados Unidos exitoso, es un señor que ha vivido un éxito rotundo, aun siendo técnicos eran técnicos de calidad ellos, en ese momento estaban laborando y por eso conocía muy bien la calidad de egresados que tenía la universidad, porque los viví en la familia.</p> <p>Los obstáculos se dieron por limitaciones, primeramente había limitaciones financieras o económicas, las limitaciones de nivel académico y capacitación formal de los docentes de turno y también algunos problemitas internos de algunos elementos dentro de la Directiva de COPADEN, considero que fue uno de los aspectos más negativos, porque debimos haber seguido trabajando como amigos verdaderamente de UPOLI, si lo fuimos al comienzo debimos haberlo sido siempre, poniendo a un lado las aspiraciones personales por los resultados y el</p>

Temática abordada	Ítems	Respuestas
		desarrollo de la universidad y por tanto del servicio que se presta a los pobladores de la zona Norte.
	¿Qué cambios hubiera realizado en el RUR UPOLI Estelí?	<p>En ese periodo ubicándome y poniéndome en los pies de ellos, si así lo dispuso Dios, hay que respetar su voluntad.</p> <p><i>“si un arbolito nace curvo”</i> y si no lo enderezamos en ese momento crece curvo, aunque no se tuvo un acompañamiento fuerte de parte del Recinto Central, en ese momento.</p> <p>Cuando hace presencia aquí la Dra. Lydia Ruth se vinieron haciendo cosas muy importantes, dentro de ellos tenemos: la elaboración del FODA para caer en el plan estratégico e ir proponiéndose así cambios, estilos, estrategias y así se ve que hoy tenemos una infraestructura muy bonita, contamos con docentes de un mayor nivel de formación, la mayoría de los trabajadores administrativos hemos adquirido un compromiso real, tanto material como en valores en la universidad, de manera que debemos prepararnos para el cambio, para el futuro, porque primero teníamos competencias de tres universidades, el día de hoy son 12 universidades y otros centros técnicos que hay por ahí, que de alguna manera meten ruido, a eso no le debemos tener miedo, confiar en la calidad nuestra, tenemos edificio propio y lo que nos resta es aumentar nuestra disposición para el futuro.</p>
Reflexiones sobre el futuro	¿Cuál es su opinión, en cuanto al futuro del RUR?	El futuro del Recinto es promisorio, pienso que si nosotros distribuimos el tiempo de manera adecuada, de manera que podamos priorizar actividades y estrategias para el crecimiento estudiantil para los próximos años, si podemos diversificar las carreras a partir de un estudio de mercado que podamos realizar, si aumentamos programas, si involucramos como en el comienzo a la sociedad, si nosotros nos proponemos

Temática abordada	Ítems	Respuestas
		<p>rescatar a todas aquellas personas o grupos de personas, organizaciones que el día de hoy no las tenemos, que creo que con la Ing. Nidia Lanuza se puede hacer muy buen trabajo para el futuro, si nosotros rescatamos por ejemplo el apoyo periodístico que hasta cierto punto hemos perdido, si ampliamos y fortalecemos las relaciones con algunas organizaciones como las Alcaldías Municipales de la Región, reconocemos que tenemos relaciones, pero debemos fortalecerlas aún más, no solamente con la alcaldía Estelí, sino con todas las alcaldías de la región y no me refiero a regresar a dar becas de manera masiva a las alcaldías, sino comprometer a las alcaldías y de alguna manera nosotros tratar de capacitar los diferentes grupos de personal que requieren aumentar su nivel de desarrollo académico, para la toma de decisiones. También debemos tener presencia con la pequeña, mediana empresa, es decir aquí hay todo un universo en el que se puede trabajar, lo que hace falta realmente ahorita es de alguna manera financiamiento, porque necesitamos movilizarnos de manera permanente, una adecuada comunicación con algunas direcciones y escuelas de la sede central para llevar a cabo proyectos conjuntos, porque tenemos entendido que nosotros aquí conocemos la realidad y los grupos multidisciplinarios no los tenemos porque los docentes que tenemos son horarios viven comprometidos con otras universidades, nos han pirateado docentes de calidad de manera que debemos evitar esa fuga de docentes de calidad hacia otras universidades y la mejor manera para hacerlo es tomarlos en cuenta, darles algún incentivo por proyectos realizados en el ámbito de la educación continua,</p>

Temática abordada	Ítems	Respuestas
		cursos de posgrado para que se integren a otras actividades de desarrollo local.

5.1.1.7 Línea de tiempo de los Hitos y Etapas de la UPOLI



Fuente: Elaboración propia en base a informes de la UPOLI, según <https://www.upoli.edu.ni>files> tercera versión proyecto institucional (EPS)

5.2 Elementos de Orientación Estratégica de la Universidad Politécnica de Nicaragua

En febrero 2006 se crea la Dirección de Planificación y Evaluación y se elabora el primer Plan Estratégico Institucional para el período 2005-2009. En ese mismo año se logra firmar convenio con la fundación española BANCAJA para la formación a nivel de maestría de estudiantes de alto rendimiento de la UPOLI.

En el año 2009 se constituye el Consejo de Planificación y Desarrollo Institucional (CPDI) para darle seguimiento y control al Plan Institucional de mediano plazo.⁴

La misión de la UPOLI educa a sus estudiantes para servir de acuerdo al modelo de Jesucristo; para ser líderes con espíritu emprendedor, creativo, investigativo y altamente competitivos en el contexto mundial.

Figura 1. Descriptores de la Misión Institucional de UPOLI



Fuente: <https://www.upoli.edu.ni/files/Mision-Vision-y-Valores-de-la-upoli.jpg>

⁴ <https://www.upoli.edu.ni/contenido/ver/section:mision-y-vision>

En la Figura 1 se pueden apreciar los cinco elementos actualizados de la misión de la UPOLI.

En su visión la UPOLI se ve como una comunidad educativa distinguida por la excelencia académica de sus profesores y estudiantes y la alta eficiencia de sus trabajadores administrativos, reconocida por su compromiso con los más altos valores de la fe cristiana, y contribuyendo a los cambios científicos y tecnológicos que produce mayor beneficio económico-social al pueblo nicaragüense en particular y al contexto global.

En la siguiente figura 2. Se muestran los siete elementos que conforman la visión de manera actualizada; y se aprecia una visión de internacionalización de la UPOLI, lo que representa un nuevo elemento estratégico de mucho valor agregado.

Figura 2. Descriptores de la Visión Institucional de UPOLI



Fuente: <https://www.upoli.edu.ni/files/Mision-Vision-y-Valores-de-la-upoli.jpg>

Los valores asumidos por la UPOLI, destacan a una Universidad, inspirada en los valores de la tradición Bautista, y por ello declaran, sustentan y comparten los siguientes valores: Espiritualidad cristiana, Servicio al prójimo, Cultura de paz, Justicia y equidad, Libertad y expresión de pensamiento; no obstante en la

siguiente figura 3, podemos ver los ocho elementos que sustentan los valores de la UPOLI.⁵

Figura 3. Descriptores de la Valores Institucionales de UPOLI



Fuente: <https://www.upoli.edu.ni/files/Mision-Vision-y-Valores-de-la-upoli.jpg>

5.3 Tipología y/o Características de los colaboradores de la UPOLI RUR Estelí.

El tipo de colaborador en UPOLI RUR Estelí, destacan las siguientes categorías: Dirección, Secretaria de Dirección, Secretaria Académica, Jefes de Área, Secretaria de jefes de área, Registro Académico, Biblioteca, Docencia, Asistente Administrativa, Caja, Cartera y Cobro, Conserje, y Servicios Múltiples.

De los 46 colaboradores encuestados de UPOLI RUR Estelí, el 69% son mujeres y el restante 31% son hombres, y en cuanto a su procedencia el 89 % son

⁵ <https://www.upoli.edu.ni/files/Mision-Vision-y-Valores-de-la-upoli.jpg>

de la Ciudad de Estelí, seguidamente el 6 % de la Ciudad de León y el restante 5 % son procedentes de Jinotega y Madriz.

Las edades de los colaboradores oscilan entre 25 y 72 años con una buena distribución por rangos en donde el 13% se encuentran entre 25 y 30 años, el 29 % agrupa a la mayor cantidad de colaboradores con edades entre 31 y 40 años; el 25% de 41 a 50 años; entre 50 y 60 años esta otro 25% y un 8 % entre 60 y 72 años.

Al describir el nivel académico y/o escolaridad de los colaboradores de UPOLI RUR Estelí, se muestra un 46 % con grado de maestros en ciencias, así como un 4% con el nivel de primaria.

En cuanto al tiempo de laborar para la UPOLI RUR Estelí, en el rango de 1 a 10 años se encuentran el 67% de los colaboradores y en el rango de 11 a 20 años se encuentran el 33%; el 9 % de los colaboradores tienen 20 años de antigüedad y un 4% recientemente contratados con un año de antigüedad en UPOLI RUR Estelí.

De la descripción anterior se podrían destacar dos variables muy importantes para el compromiso organizacional; y están relacionadas con la edad del colaborador y la antigüedad del mismo.

Al respecto la edad en la UPOLI RUR Estelí se muestra una excelente distribución, se podría decir que existe una buena relación entre la experiencia y los nuevos ingresos a la UPOLI; en cuánto a la antigüedad de permanecer en la UPOLI RUR Estelí se aprecia que el grupo más grande tiene menos de 10 años de antigüedad y un segundo grupo con edades entre 11 y 20 años.

La relación anterior entre edad y antigüedad pareciera a manera descriptiva y asociada a la observación de los investigadores que existe una excelente conjugación en estas dos variables, esto viene a ser un elemento relevante en

cuanto a la influencia del desempeño laboral organizacional, propiciando resultados positivos en los colaboradores.

Al respecto existen resultados de investigaciones en comportamiento organizacional que han encontrado relación entre la antigüedad y el deterioro con relación a la solidez inicial del colaborador; pero aseguran que después de 7 años de antigüedad se recupera dicha solidez en términos relacional y transaccional; a continuación, se comparte una cita textual, que podría ayudar a comprender las variables en UPOLI RUR Estelí:

...en tanto los vínculos de los individuos con sus organizaciones son relaciones dinámicas, resultan particularmente susceptibles al paso del tiempo. Los resultados mostraron que a mayor edad se encontraba un mayor grado de compromiso, relación expresada con más intensidad en el componente de Continuación. Respecto a la antigüedad en la organización se observó que a medida que la antigüedad se incrementaba, la solidez inicial del Contrato Psicológico (ambos tipos: Relacional y Transaccional) se deterioraba, sin embargo se observó una recuperación una vez superados los 7 años de antigüedad (Böhrt, Solares, & Cecilia, 2014)

5.4. Caracterización de la comunicación interna efectiva y clima organizacional UPOLI RUR Estelí.

Las principales características de la UPOLI RUR Estelí en cuanto a su estado actual y perspectivas en materia de comunicación, clima organizacional, cultura organizacional, dinámica organizacional, ambiente físico, ambiente social, comportamiento organizacional, bienestar laboral, clima laboral y orientación laboral estos macro procesos se han integrado en 8 factores claves y cada uno de ellos contiene indicadores que permiten evaluar una percepción de los colaboradores en una escala likert de 1 a 5, en donde con el siguiente instructivo: 1: Totalmente en Desacuerdo TED; 2: En Desacuerdo ED; 3: Neutral N; 4: De Acuerdo DA; 5: Totalmente de Acuerdo TDA.

Se obtuvieron frecuencias, haciendo uso del SPSS (Paquete estadístico para las ciencias Sociales) para cada uno de los indicadores que conforman cada Factor y con las frecuencias expresadas en porcentajes acumulados, se efectuó un conteo para el lado negativo (Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo y Neutral) y el lado positivo (De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo), este procedimiento permitió generar la Tablas y Perfiles para cada Factor en estudio.

5.4.1. Cultura organizacional actual y esperada de la UPOLI RUR Estelí

En el cuadro 3, se puede observar que se han evaluado 29 indicadores o ítems del Factor 1 sobre Cultura Organizacional de la UPOLI RUR Estelí, expresados en afirmaciones para obtener una distribución de la percepción actual y esperada de los colaboradores de la UPOLI RUR Estelí.

Los 29 ítems del Factor 1; destacan elementos que han permitido a los colaboradores poder autoevaluarse en una escala Likert como UPOLI RUR Estelí, estos aspectos u elementos se orientan a una cultura orientada a las personas, corporativismo, actitudes, apertura, control laxo o relajado, pragmatismo, condiciones de trabajo, motivación directiva, entusiasmo en logro de objetivos, premiación de logros, coherencia, respeto mutuo, buena imagen, comunicación, claridad, archivos de etapas, buena relación, buenas referencias, vida creativa e innovadora, participación voluntaria, identidad, gestión por resultados, gestión por la gente, gestión por trabajo en equipo.

Cuadro 3. Estado actual de la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí.

Factor 1. Estado actual de la cultura Organizacional de UPOLI RUR Estelí	ITEMS	Negativo	Positivo
		TDD+ED+N	DA+TDA
UPOLI RUR Estelí con una cultura por las personas frente al trabajo.	1	52	48
UPOLI RUR Estelí con una cultura por el corporativismo frente a la profesionalidad.	2	57	43
UPOLI RUR Estelí con una cultura del proceso frente al resultado.	3	57	43
UPOLI RUR Estelí con una cultura de sistema abierto-adaptable frente al resultado.	4	48	52
UPOLI RUR Estelí con una cultura por el control laxo frente al control estricto.	5	48	52
UPOLI RUR Estelí con una cultura por el pragmatismo frente al normativismo.	6	48	52
UPOLI RUR Estelí preocupada por las condiciones de trabajo de los docentes.	7	52	48
Directivos de UPOLI RUR Estelí motivan el buen desempeño de los docentes.	8	54	46
La UPOLI RUR Estelí se diferencia de otras Universidades en el Norte de Nicaragua por su entusiasmo en el logro de los objetivos institucionales.	9	35	65
UPOLI RUR Estelí ofrece un ambiente de estímulo a docentes y estudiantes.	10	65	35
UPOLI RUR Estelí reconoce el esfuerzo de los docentes.	11	59	41
La credibilidad de los directivos de la UPOLI RUR Estelí es coherente por lo que dicen y hacen.	12	59	41
En UPOLI RUR Estelí se reconoce la puntualidad de todos los docentes.	13	63	37
En UPOLI RUR Estelí los recursos materiales se asignan con equidad y se presentan balances.	14	61	39

Factor 1. Estado actual de la cultura Organizacional de UPOLI RUR Estelí	ITEMS	Negativo	Positivo
		TDD+ED+N	DA+TDA
En UPOLI RUR Estelí existe respeto mutuo entre los actores educativos.	15	30	70
En UPOLI RUR Estelí, todos los docentes tienen especial cuidado en preservar la buena imagen de la facultad.	16	43	57
La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito del trabajo educativo de UPOLI RUR Estelí.	17	48	52
Se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión entre todos los docentes de UPOLI RUR Estelí.	18	39	61
En UPOLI RUR Estelí existe la costumbre a decirse las cosas en forma clara y directa.	19	57	43
En UPOLI RUR Estelí se cuenta con un archivo (documentos, fotos, videos, etc) que recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que se ha atravesado.	20	39	61
En UPOLI RUR Estelí, existe buena relación, comunicación y apoyo entre trabajadores docentes y no docentes	21	41	59
En UPOLI RUR Estelí, existen buenas referencias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas específicas.	22	39	61
En UPOLI RUR Estelí, al iniciar cada período educativo, se revisan las metas planificadas y se determinan sus logros y qué falta por alcanzar.	23	57	43
Los cambios experimentados en UPOLI RUR Estelí, desde su creación, demuestran una vida creativa e innovadora.	24	52	48

Factor 1. Estado actual de la cultura Organizacional de UPOLI RUR Estelí	ITEMS	Negativo	Positivo
		TDD+ED+N	DA+TDA
En UPOLI RUR Estelí, la participación es voluntaria para el desarrollo de actividades y para el logro de los objetivos institucionales	25	46	54
Los docentes y trabajadores no docentes se identifican plenamente con la UPOLI RUR Estelí, lo que se comprueba en la vida cotidiana y en su entorno.	26	30	70
En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a resultados en la toma de decisiones.	27	50	50
En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a la gente en la valoración de sus colaboradores.	28	52	48
En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a equipos en la promoción del trabajo en equipo.	29	50	50

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

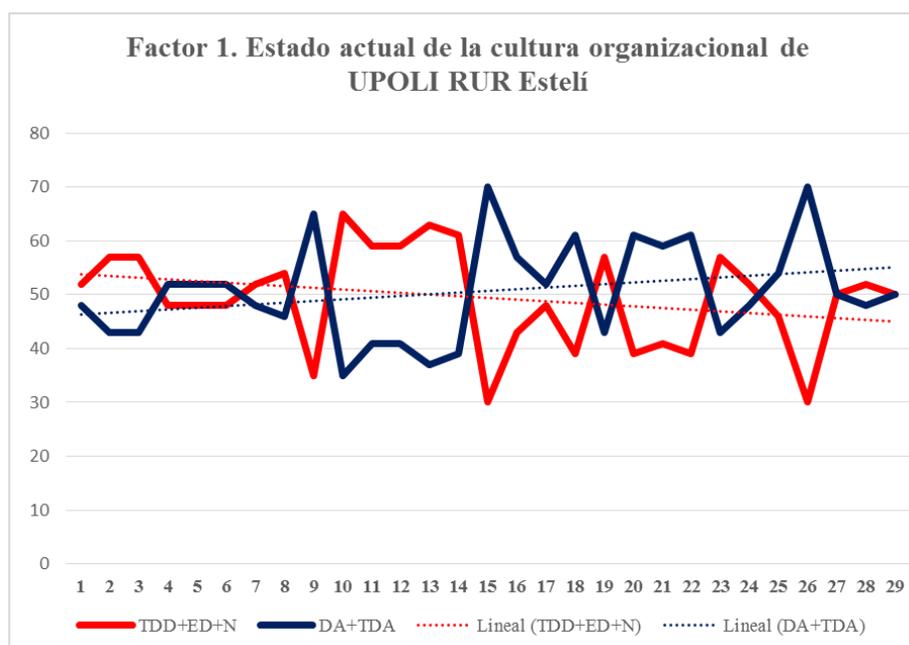
La percepción actual de los colaboradores de la UPOLI RUR Estelí en cuanto a la cultura organizacional ver figura 4, destaca positivamente tres indicadores 9, 15 y 26 ver cuadro 3, en donde se refleja que existe un buen sentido de pertenencia de la UPOLI RUR Estelí en relación a otras Universidades del Norte de Nicaragua por su entusiasmo en el logro de los objetivos institucionales; seguidamente, existe un reconocimiento de que en la Universidad hay una cultura de respeto mutuo entre los actores educativos y finalmente tanto docentes como trabajadores administrativos se identifican plenamente con la UPOLI demostrándolo en su vida cotidiana y su entorno.

Así mismo, se pueden apreciar percepciones donde los colaboradores perciben estos indicadores como no cumplidos tales como los indicadores 10, 13 y 14 que reflejan un alto porcentual acumulado en desacuerdo con relación a si la

UPOLI RUR Estelí ofrece un ambiente de estímulo a docentes y estudiantes; de igual manera con el indicador sobre si en la UPOLI RUR Estelí se reconoce la puntualidad de todos los docentes, así mismo, en cuanto a que la UPOLI RUR Estelí los recursos materiales se asignan con equidad y se presentan balances.

El 51% de las percepciones del Factor 1. Cultura Organizacional de UPOLI RUR Estelí están en las categorías optimista o positiva de DA+TDA; pero hay un 49% que está reflejado en una percepción más pesimista o negativa como TED+ED+N; este resultado es muy importante para la mejora en cuanto a la Cultura Organizacional de la UPOLI RUR Estelí.

Figura 4. Estado actual de la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En la figura 4, se puede observar que la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí requiere mejoría dado que los 29 indicadores tienen un comportamiento tanto en la curva pesimista como la optimista en una banda porcentual que se distribuye en un rango del 30% y 70%. Si se analiza ningún ítem supera una respuesta positiva más allá del 70%, lo cual indica que de manera

general existe un 30% aun de insatisfacción para aquellos ítems considerados como positivos.

Hay opiniones contrarias de los colaboradores sobre el mismo ítems, se puede apreciar en la gráfica que el ítems 26 es un ejemplo claro donde un 70% opinan más positivamente y un 30% más negativamente sobre el mismo ítems que se lee así: *Los docentes y trabajadores no docentes se identifican plenamente con la UPOLI RUR Estelí, lo que se comprueba en la vida cotidiana y en su entorno.*

En este sentido la gestión de la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí, debe centrarla en aquellos elementos que en la figura 1 se reflejan por debajo del 40% como son la falta de entusiasmo que ponen los colaboradores en el logro de los objetivos institucionales, necesidad de una mayor unión y camaradería acompañada de respeto mutuo, es necesario acciones para preservar la imagen institucional, mejorar los canales de comunicación para que sean más ágiles, expeditos, aproximarse a una comunicación que cohesione e integre a los docentes, promover la cultura del diálogo y crítica constructiva, mejorar los archivos o memorias institucionales y procurar esfuerzos conjuntos en función de metas.

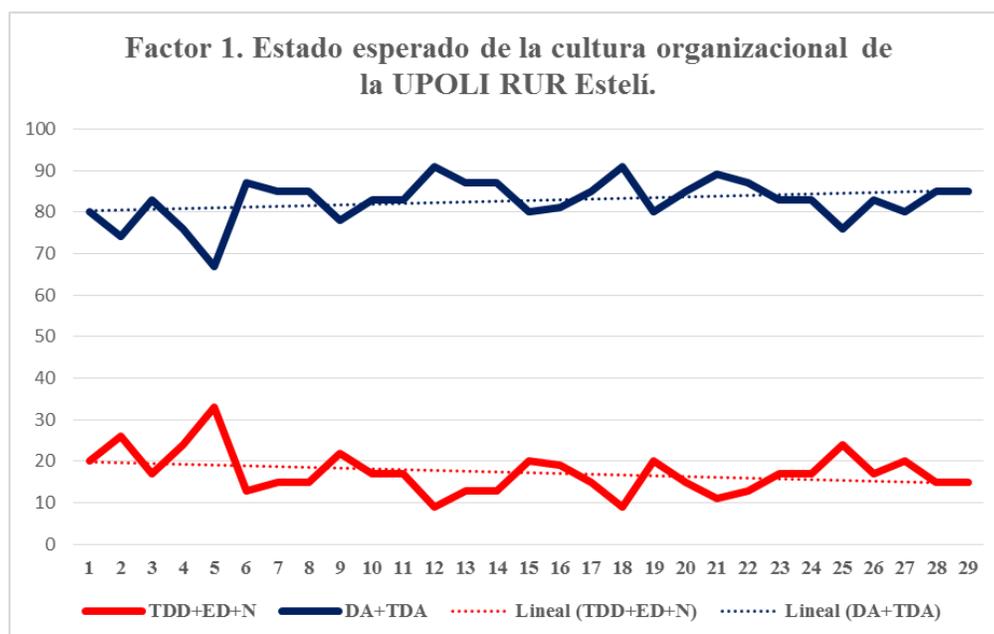
Los resultados del análisis del Factor Cultura Organizacional de la UPOLI RUR Estelí muestran la falta de una cultura en un modelo de gestión de sus unidades de trabajo centradas en las personas con un sentido de logro y cumplimiento de metas como factores motivacionales fundamentales e intrínsecos que le permitan a la UPOLI RUR Estelí posicionarse en el Norte de Nicaragua.

Al respecto, Añez (2006), encontró resultados que demostraron *la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. En función de las fortalezas y debilidades detectadas se recomienda una intervención sobre éstas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del*

profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la Institución de Educación Superior estudiada.

Tomando en consideración, la importancia de la Cultura Organizacional para la UPOLI RUR Estelí, se logró que los colaboradores brindaran su percepción sobre las mismas 29 variables o ítems sobre el nivel esperado y se puede apreciar en la figura 5 que la tendencia pasa de una banda actual o estado de un máximo de 70% a un estado esperado del 90%, lo que indica que los colaboradores de UPOLI RUR Estelí están interesados en contribuir a la evolución hacia una cultura organizacional que les permita mejorar integralmente los elementos motivadores tanto de la Dirección de la UPOLI, Docentes y colaboradores en general.

Figura 5. Estado esperado de la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí.

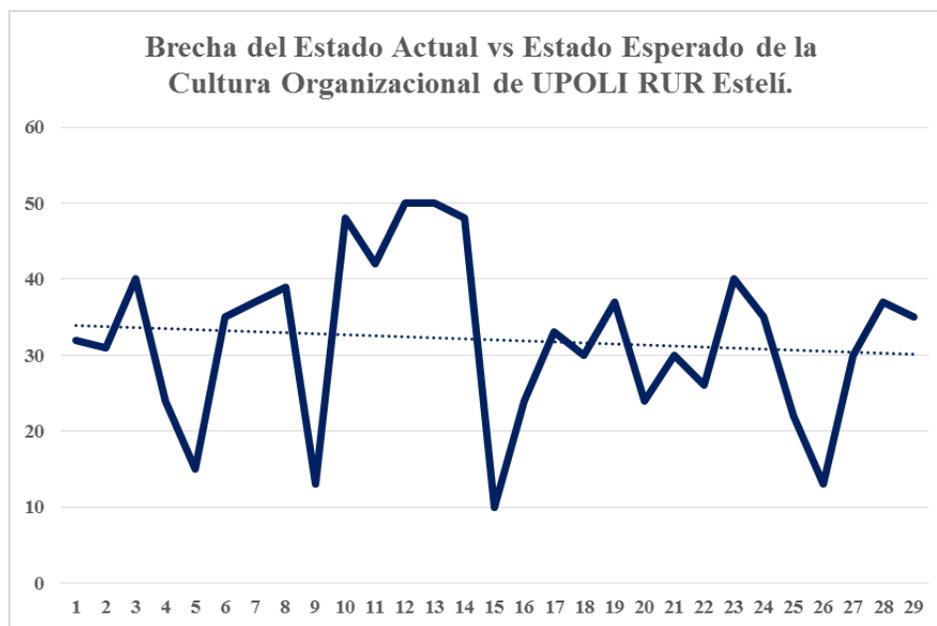


Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En la figura 6 se puede observar la brecha entre el estado actual y esperado de la cultura organizacional de UPOLI RUR Estelí con aquellas opiniones positivas; y se puede observar que en todas las variables los

colaboradores se proponen mejorar la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí, siendo las variables o ítems del 9 al 15 las que más se proponen mejorar y que tiene que ver con entusiasmo, motivación, coherencia, puntualidad y respeto mutuo.

Figura 6. Brecha positiva del estado actual y esperado de la cultura organizacional de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

5.4.2. Dinámica organizacional actual y esperada de UPOLI RUR Estelí.

En el cuadro 4, se reflejan los 9 indicadores o ítems que han sido evaluados por los colaboradores de UPOLI RUR Estelí, y se aprecia que un 30% perciben la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí como pesimista o negativa, en tanto un 70% de la percepción de los colaboradores la consideran positiva.

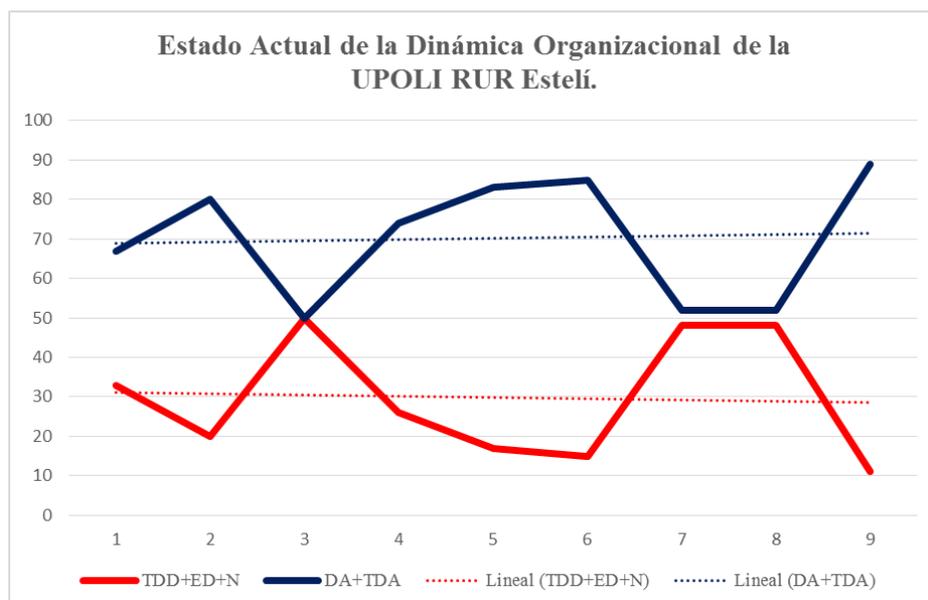
Cuadro 4. Estado actual de la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí

		Negativo	Positivo
Factor 2. Estado actual de la dinámica Organizacional de UPOLI RUR Estelí	ITE MS	TDD+ED+N	DA+TDA
UPOLI RUR Estelí es una universidad dinámica y competitiva	1	33	67
UPOLI RUR Estelí ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores	2	20	80
Los colaboradores de UPOLI RUR Estelí tienen libertad para innovar.	3	50	50
UPOLI RUR Estelí exige precisión y calidad en el trabajo	4	26	74
El puesto que desempeño actualmente en UPOLI RUR Estelí es el adecuado a mis conocimientos	5	17	83
Me siento satisfecho con la labor que desempeño en la UPOLI RUR Estelí	6	15	85
En la UPOLI RUR Estelí se da la oportunidad a sus colaboradores de superación dentro del puesto y a aspirar a uno mejor	7	48	52
La UPOLI RUR Estelí les proporciona a sus colaboradores los recursos necesarios para que lleven a cabo sus actividades eficientemente.	8	48	52
Siento satisfacción con mi trayectoria en la UPOLI RUR Estelí	9	11	89

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En la figura 7 sobre el estado actual de la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí, se observa una fuerte tendencia positiva y de los nueve indicadores los que se consideran como muy buenos son el 2, 5, 6 y 9; en donde se destacan un alto nivel de satisfacción por la estabilidad laboral que ofrece la UPOLI RUR Estelí a sus colaboradores, por la alta coherencia entre el puesto que desempeña el colaborador con respecto sus conocimientos, alta satisfacción de los colaboradores por su rol o labor que desempeña en la Universidad y orgullo por la trayectoria en la UPOLI RUR Estelí.

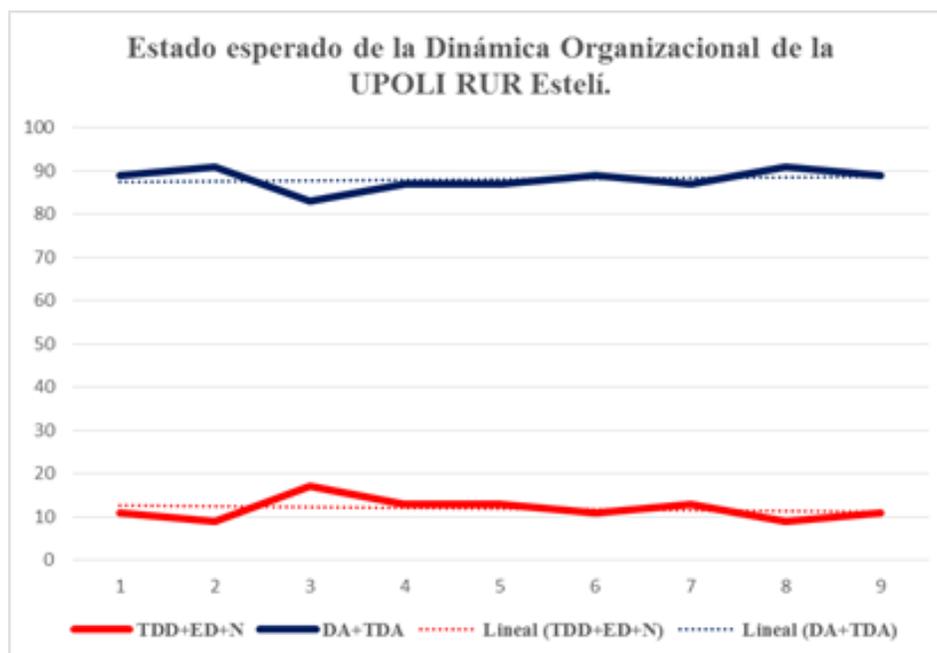
Figura 7. Estado actual de la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

La tendencia esperada de la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí se puede ver en la figura 8; pasando del estado actual de 4 indicadores que superaban el 80% de percepción positiva, al 88 % de indicadores que superan a manera proyectada sean superados en la UPOLI RUR Estelí con un mayor dinamismo que el actual, no obstante se conserva un 12% de la percepción acumulada.

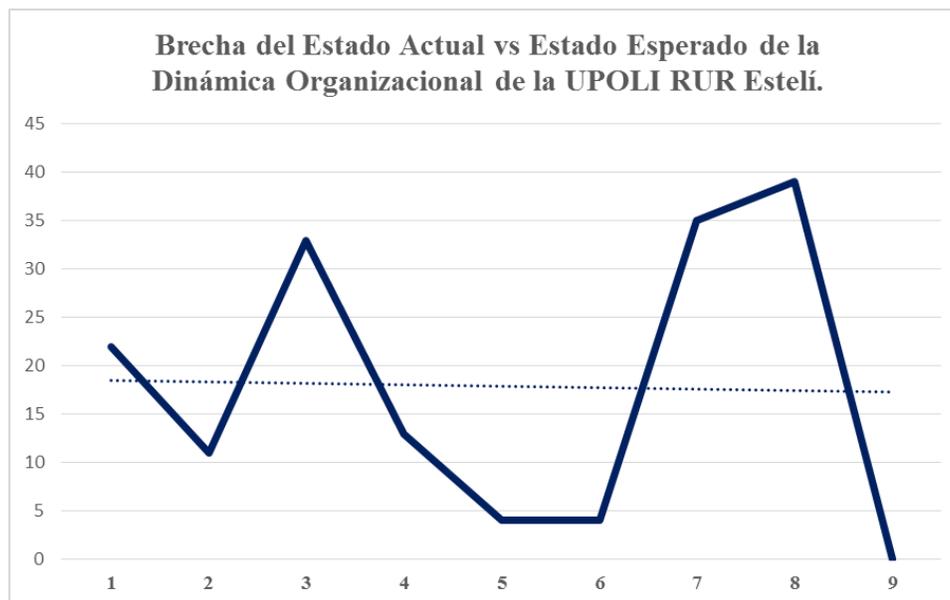
Figura 8. Estado esperado de la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En el análisis de la brecha de la dinámica organizacional, se puede observar en la figura 9 que el indicador 9 referido a *sentir satisfacción con la trayectoria en la UPOLI RUR Estelí* se mantiene estático el indicador en el nivel esperado por tanto la brecha es cero con relación al nivel actual; es decir no hay visión de que este indicador se mejore; no obstante hay altas expectativas para los indicadores 3, 7 y 8 referidos a innovación y toma de riesgos, superación dentro del puesto y suministro de recursos para la eficiencia en las actividades.

Figura 9. Brecha positiva del estado actual y esperado de la dinámica organizacional de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

5.4.3. Ambiente Físico de la UPOLI RUR Estelí.

En el cuadro 5, se puede apreciar que el 58% de la percepción es optimista y un 42% es pesimista por parte de los colaboradores de la UPOLI RUR Estelí acerca del ambiente físico.

Dentro de las principales características de este factor están nueve indicadores que destacan el ambiente de UPOLI RUR Estelí percibiendo lo agradable, gusto por el entorno inmediato como las sillas, mesas; suficiente luz natural, jornadas sin estrés, espacios suficientes, energía eléctrica, clima agradable, servicios sanitarios y ruido aceptable o normal.

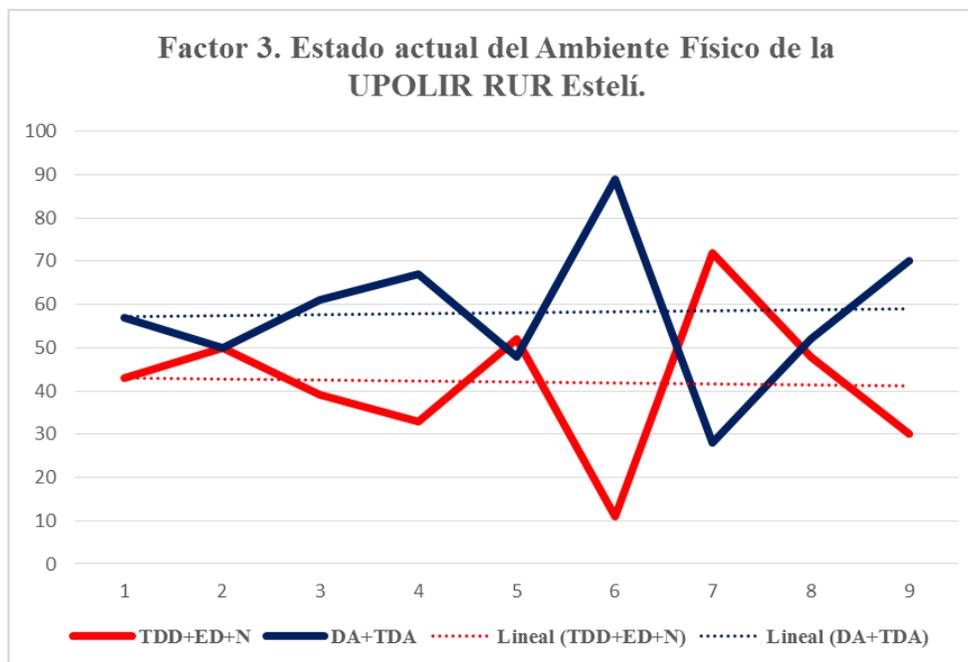
Cuadro 5. Estado actual del ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí

Factor 3. Estado Actual del ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí	Ítems	Negativo	Positivo
		TDD+ED+N	DA+TDA
El ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí es muy agradable	1	43	57
Me siento contento con el entorno inmediato a mi puesto de trabajo: sillas, mesas, etc	2	50	50
La UPOLI RUR Estelí dispone de oficinas con suficiente luz natural	3	39	61
En la UPOLI RUR Estelí, al final de la jornada, no me siento agotado o agotada, ni estresado o estresada, como consecuencia del desarrollo de mis funciones	4	33	67
La UPOLI RUR Estelí le asegura a sus colaboradores espacio suficiente en sus puestos de trabajo	5	52	48
La UPOLI Estelí asegura la energía eléctrica en el puesto de trabajo de sus colaboradores	6	11	89
En la UPOLI Estelí, aunque externamente haya mucho calor, en mi puesto de trabajo no se percibe	7	72	28
La UPOLI RUR Estelí asegura que los servicios sanitarios estén limpios para sus colaboradores	8	48	52
En UPOLI RUR Estelí, el ruido para el desarrollo de las actividades está dentro de lo normal	9	30	70

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

El estado actual que se refleja en la figura 10 del ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí, el indicador 7 referido refleja insatisfacción de los colaboradores, y tiene que ver con el tema del calor en los puestos de trabajo, así mismo el indicador 5 se reporta pesimista en términos de la falta de espacio en los puestos de trabajo, de igual manera el indicador 2 requiere atención en cuanto al entorno inmediato de los colaboradores como sillas y mesas.

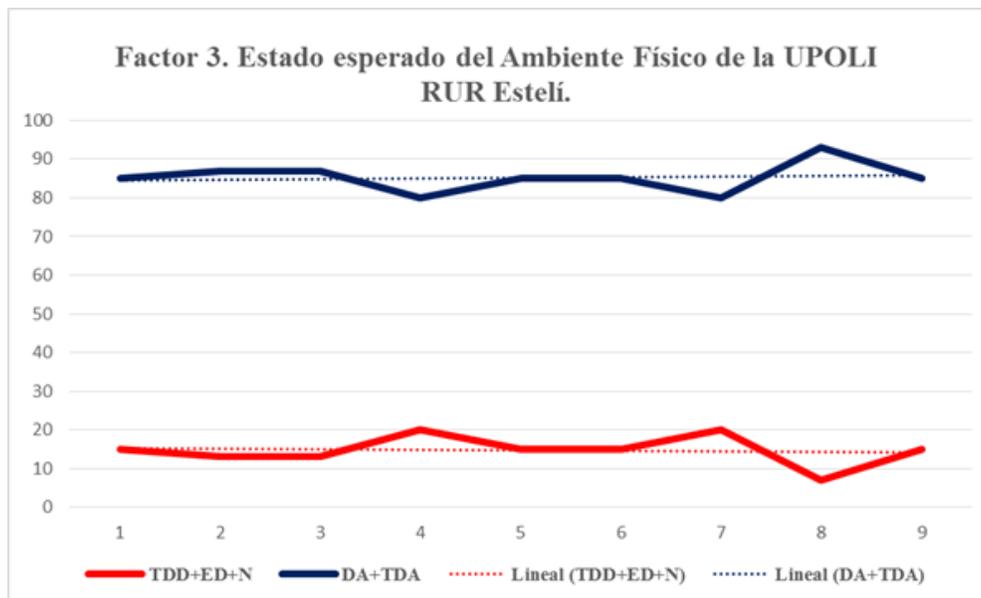
Figura 10. Estado actual del ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

Los resultados obtenidos indican que el ambiente físico esperado por los colaboradores ver figura 11 con visión optimista es del 85% superando el 58% actual; y lado pesimista disminuyo de una situación actual del 42% al a una situación deseada del 15%; esto indica que existe deseos y esperanza de los colaboradores de UPOLI RUR Estelí en tener mejores condiciones físicas para el desarrollo eficiente de sus actividades.

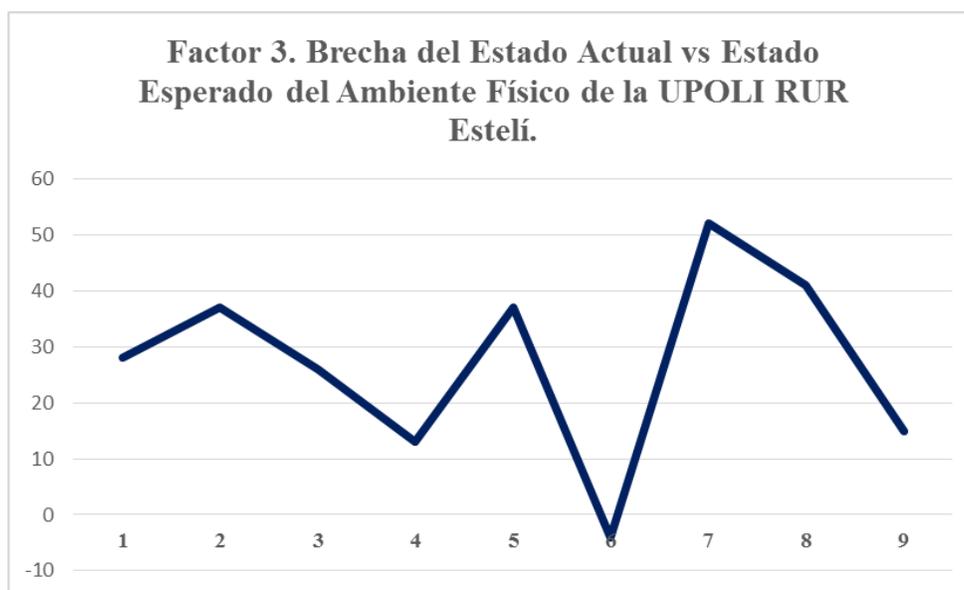
Figura 11. Estado esperado del ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

La percepción global positiva de los colaboradores de UPOLI RUR Estelí paso de un estado actual de 89% a un deseado del 85% lo que significa que a pesar de que actualmente consideran muy positiva la energía eléctrica en sus puestos de trabajo, para el futuro no es un tema tan relevante como otros aspectos que han sido evaluados con mayor expectativas como los indicadores 2, 5 7 y 8 que se refieren al entorno inmediato es decir tener mejores sillas, mesas etc; mejores espacios de trabajo, aire acondicionado en sus oficinas o bien mejor ventilación y los servicios sanitarios con mayor atención de los mismos ver figura 12.

Figura 12. Brecha positiva del estado actual y esperado del ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

5.4.4. Ambiente Social de la UPOLI RUR Estelí.

En el cuadro 6 de indicadores se puede observar que el acumulado negativo para el ambiente social de la UPOLI RUR Estelí pondera 29.5% en tanto lo positivo pondera 70.5 %; destacándose como lo más negativo en percepción es el indicador 2 referido a los sueldos actuales que paga UPOLI RUR Estelí en coherencia con las expectativas de los colaboradores y su nivel de responsabilidad; en este particular existe un 37 % que no está satisfecho con este indicador; y por el lado positivo lo que se considera a mayor satisfacción es el indicador 3 en donde el 78% del peso del indicado es por la satisfacción con el trato que brindan los jefes inmediatos siendo muy adecuado, respetuoso y propositivo.

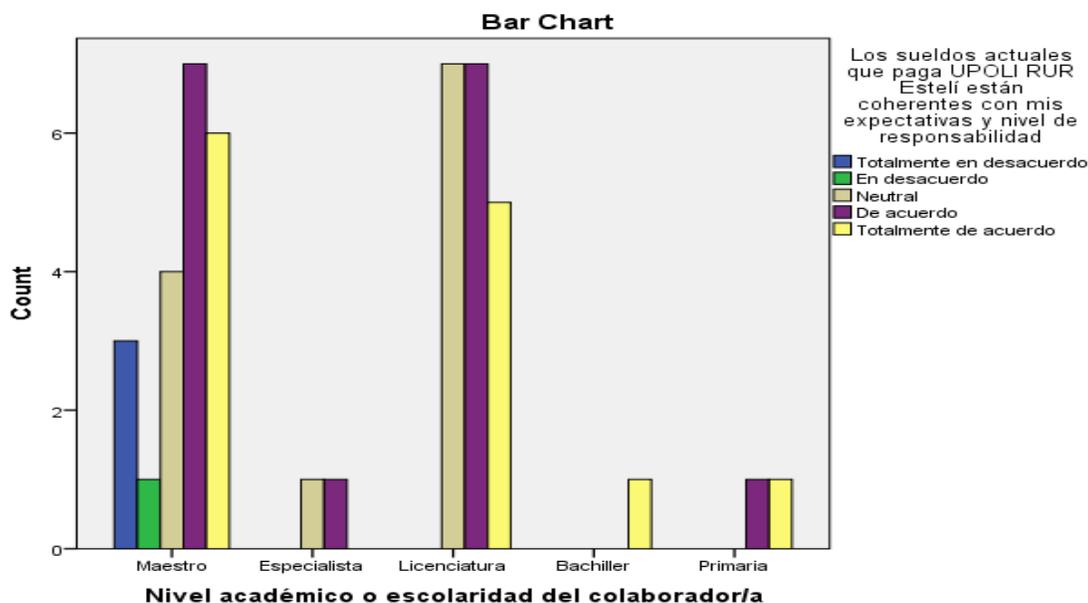
Cuadro 6. Estado actual del ambiente social de la UPOLI RUR Estelí

Factor 4. Estado Actual del ambiente social de la UPOLI RUR Estelí	Ítems	Negativo	Positivo
		TDD+ED+N	DA+TDA
La UPOLI RUR Estelí me ha capacitado sobre las prestaciones a las que tengo derecho como colaborador(a), y se respetan de acuerdo a la ley	1	43	57
Los sueldos actuales que paga UPOLI RUR Estelí están coherentes con mis expectativas y nivel de responsabilidad	2	37	63
El trato que brindan los jefes inmediatos en la UPOLI RUR Estelí es muy adecuado, respetuoso y propositivo	3	22	78
En la UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos generan un buen ambiente de trabajo	4	17	83
El trato que me brindan mis compañeros de trabajo es colaborativo, respetuoso, adecuado y propositivo	5	28	72
En la UPOLI RUR Estelí los compañeros de trabajo generan un buen ambiente de trabajo	6	30	70

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

No se encontró significancia estadística al relacionar los indicadores anteriores con años de antigüedad y escolaridad en la UPOLI, pero si se muestra en la figura 13 que existe un grupo por escolaridad que no está satisfecho con los sueldos que paga la UPOLI RUR Estelí.

Figura 13. Nivel académico vs la afirmación si los sueldos son coherentes con las expectativas y nivel de responsabilidad en UPOLI RUR Estelí.

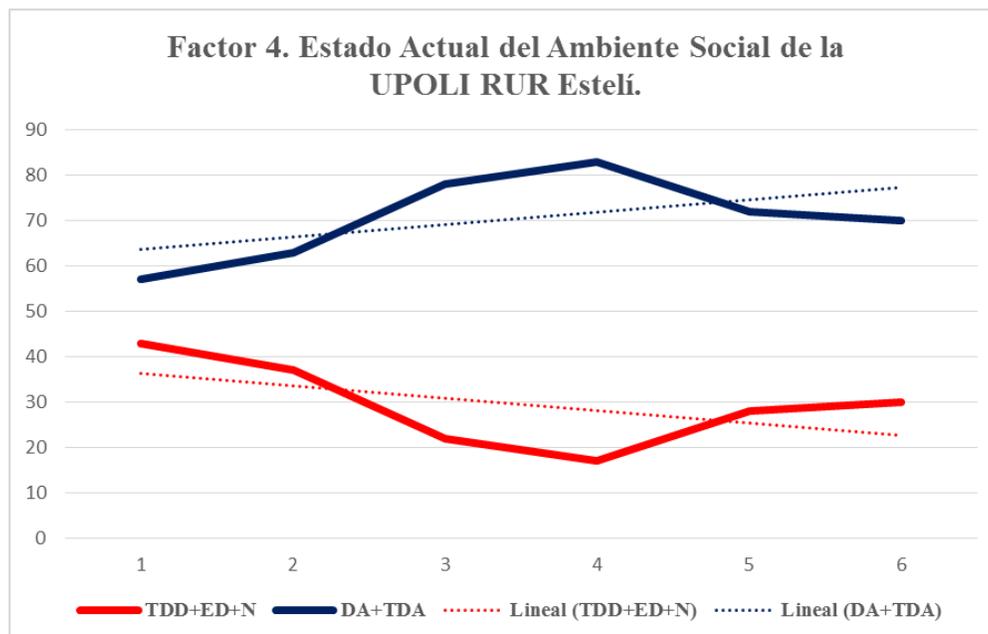


Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En la figura anterior, se puede observar que de acuerdo al nivel académico o escolaridad del colaborador/a los maestros en ciencias únicamente muestran insatisfacción con los sueldos según su responsabilidad, no obstante se debe revisar si existen incentivos por los niveles académicos alcanzados e impulsar programas de productividad científica en la UPOLI RUR Estelí.

En la figura 14 se muestra el estado actual del ambiente social de la UPOLI RUR Estelí, y se aprecia una tendencia creciente de la percepción positiva, pero también una pendiente creciente para la percepción pesimista, especialmente para el indicador 4 sobre el ambiente de trabajo que generan los jefes inmediatos de la UPOLI RUR Estelí, sin embargo se destaca un 83% de percepción positiva sobre este indicador; pero es importante trabajar estrategias que permitan superar a un ambiente social que supere el 90% como mínimo.

Figura 14. Estado actual del ambiente social de la UPOLI RUR Estelí.

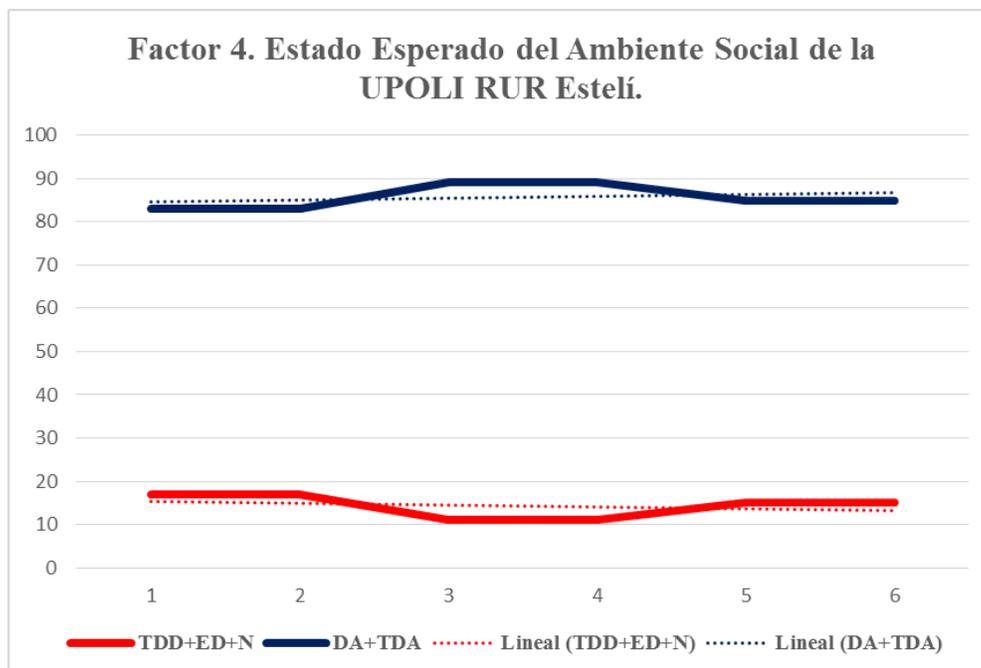


Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

Al analizar los resultados para el ambiente social esperado ver la figura 15 por los colaboradores, se encontró que se espera de manera ponderada llegar a un 86% desde una percepción optimista con relación a un 70% en la medición actual; en esta proyección de lo esperado en el ambiente social, uno de los indicadores al cual más se aspira son los indicadores 3 y 4 los cuales están referidos al trato que brindan los jefes inmediatos y el ambiente de trabajo que los jefes inmediatos genera respectivamente.

Al respecto, los indicadores que han sido más bajos, lo cual indica un grado de insatisfacción de los colaboradores de manera proyectada se refleja cómo menos interesante y están referidos a los indicadores 1 y 2 sobre capacitaciones y sueldos actuales respectivamente ambos indicadores reflejan el 17 % cada uno sobre los que valoran muy pesimistas estos elementos del ambiente social.

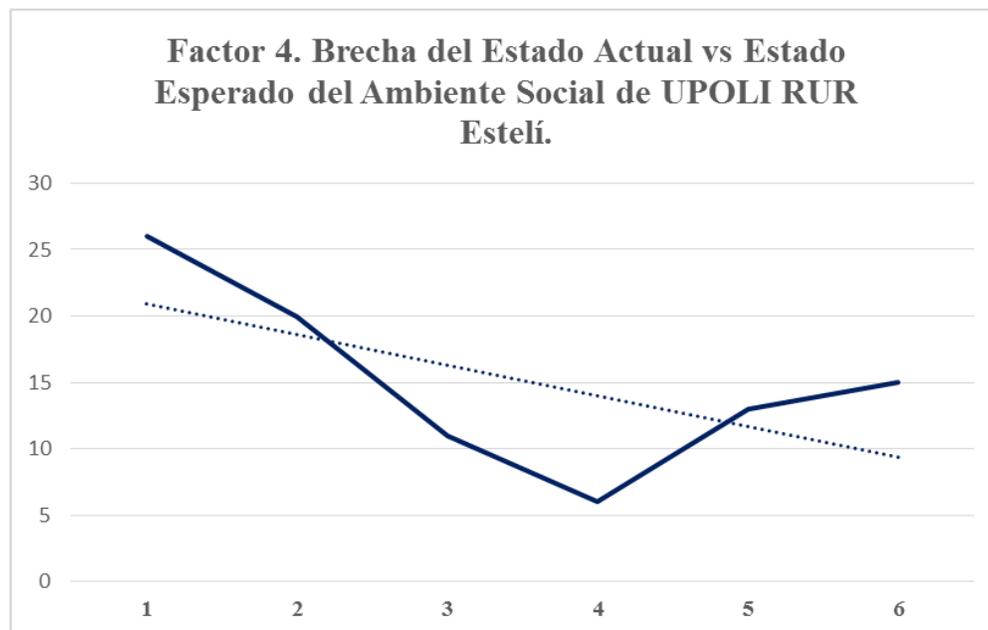
Figura 15. Estado esperado del ambiente social de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En la figura 16, se muestra un análisis de brechas para el ambiente social de la UPOLI RUR Estelí, en donde el indicador 1 referido a las capacitaciones sobre las prestaciones sociales es el que más incrementa su expectativa hasta en un 25% y el indicador que menos expectativa se le da en esta percepción es el numero 4 referido a los jefes inmediatos generan un buen ambiente de trabajo hasta en un 6%; esto indica que la UPOLI RUR Estelí debe profundizar en un plan de fortalecimiento de capacidades a todos los colaboradores según el nivel de responsabilidad.

Figura 16. Brecha positiva del estado actual y esperado del ambiente social de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

5.4.5. Comportamiento Organizacional actual y esperado de UPOLI RUR Estelí.

El comportamiento organizacional ha sido evaluado con 13 indicadores ver cuadro 7; en donde se destacan elementos como el conocimiento que los colaboradores tienen de la misión y visión institucional, capacitaciones para el desarrollo de sus roles y funciones, procesos de actualización tecnológica TICs, acompañamiento de jefes inmediatos a colaboradores, confianza en las oportunidades de ascenso según capacidades y competencias, ausencias de colaboradores justificadas, participación en instancias de planificación, considerados los aportes, ideas y propuestas en diferentes instancias, control del logro y objetivos, remuneración de acorde con tareas y responsabilidades, concordancia de la posición laboral con aspiraciones personales, eficiencia en los proyectos laborales y capacitación laboral se corresponde a las exigencias de la UPOLI RUR Estelí.

Al respecto de los 13 indicadores descritos; al ponderarlos todos, se encuentra como resultado que el 56% del peso de los indicadores es considerado como positivos, y un 44% de insatisfacción; y en estos elementos de pesimismo es donde se centraría el trabajo de gestión de la UPOLI RUR Estelí, específicamente en el indicador 9 en donde el 70% está reflejado como insatisfecho, y se refiere a si la UPOLI RUR Estelí, cuenta con instancias establecidas para el control del logro y consecución de los objetivos institucionales en las diferentes áreas de trabajo.

Cuadro 7. Estado actual del Comportamiento Organizacional de la UPOLI RUR Estelí

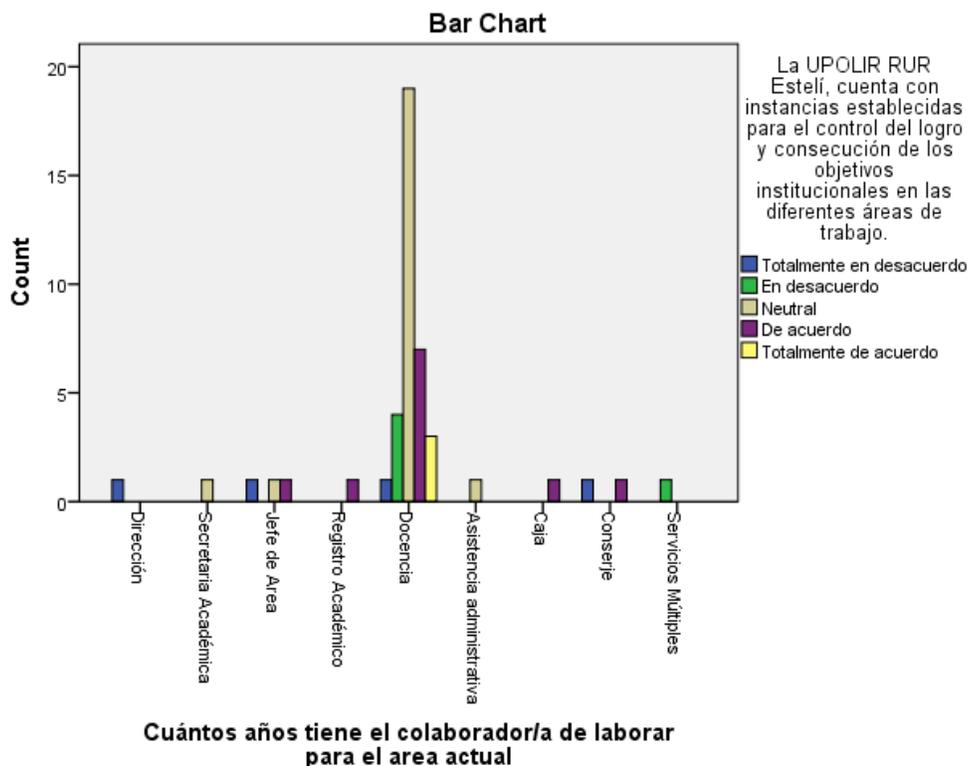
Factor 5. Estado Actual del Comportamiento Organizacional de la UPOLI RUR Estelí	Ítems	Negativo	Positivo
		TDD+ED+N	DA+TDA
En UPOLI RUR Estelí todos los colaboradores independientemente de su puesto de trabajo conocen la misión y visión institucional	1	41	59
En la UPOLI RUR Estelí se capacita bien a los colaboradores para que desarrollen exitosamente sus roles y funciones	2	33	67
En la UPOLI RUR Estelí se dan procesos de actualización tecnológica a los colaboradores de acuerdo a las nuevas exigencias de las TIC	3	54	46
En UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos están bien capacitados para brindar las instrucciones, recomendaciones y acompañamiento a los colaboradores según las diferentes áreas de trabajo	4	22	78
En UPOLI RUR Estelí los colaboradores tienen la confianza que si se dan oportunidades de ascenso a otros puestos de trabajo estos se harían efectivos según las capacidades y competencias del mismo	5	59	41
En UPOLI RUR Estelí los colaboradores solamente faltan a	6	24	76

sus jornadas de trabajo cuando tienen emergencias o necesidades meritorias.			
La UPOLI RUR Estelí, garantiza que los colaboradores tengan un buen grado de participación en las instancias de planificación (administrativos, procesos estratégicos, procesos operativos,).	7	50	50
La UPOLI RUR Estelí, toma en cuenta el aporte, ideas, propuestas de los colaboradores en diferentes espacios o instancias de participación	8	48	52
La UPOLI RUR Estelí, cuenta con instancias establecidas para el control del logro y consecución de los objetivos institucionales en las diferentes áreas de trabajo.	9	70	30
La remuneración que perciben los colaboradores de UPOLI RUR Estelí, esta de acorde a las tareas y responsabilidades encomendadas	10	43	57
Los colaboradores de UPOLI RUR Estelí encuentran concordancia entre su posición laboral, aspiraciones personales de acuerdo a la preparación que poseen	11	48	52
La UPOLI RUR Estelí le permite a sus colaboradores desarrollar de manera eficiente sus proyectos laborales	12	43	57
La capacitación laboral que brinda la UPOLI RUR Estelí está en correspondencia con las exigencias de su designación, dedicación y tareas actuales	13	43	57

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En la figura 17, se analiza el indicador 9 según el área de trabajo, encontrándose que los docentes en su mayoría opinan de manera neutral sobre la existencia de una instancia de control del logro y consecución de los objetivos institucionales, esto refleja una oportunidad para mejorar la gestión institucional y revisar la posibilidad de crear o fortalecer esta área que podría ser parte de un comité técnico.

Figura 17. Años de laborar en área actual vs existencia de control del logro y consecución de objetivos de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

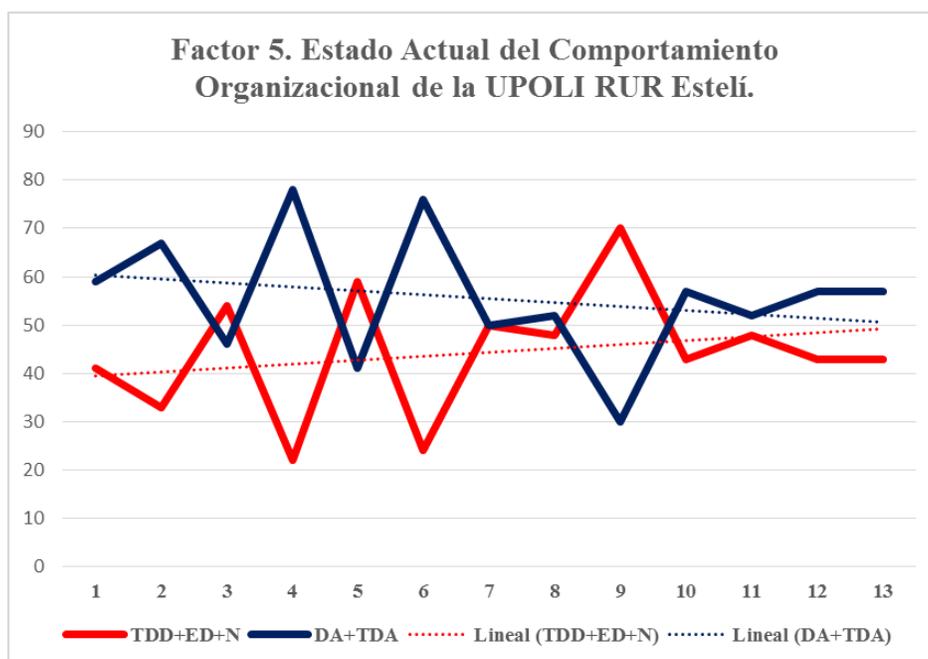
Los resultados de la figura 17 sobre el alto porcentaje de colaboradores que opinan o perciben esta relación de manera neutral lo cual equivale a negativo; es similar a lo mostrado por Añez (2006) quien concluye sobre la evidente inexistencia de mecanismos de supervisión y control para la exigencia del cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones de los docentes en la Universidad Rafael Beloso Chacin – Venezuela.

En referencia al estado actual del comportamiento organizacional de la UPOLI RUR Estelí, se puede ver en la figura 18 que los indicadores 4 referido a una percepción positiva sobre el nivel de capacitación de los jefes inmediatos para brindar instrucciones y acompañamiento a los colaboradores, de igual manera el indicador 6 que refleja que los colaboradores no se ausentan de su jornada laboral solamente cuando hay emergencias y necesidades meritorias. Estos dos

indicadores aunque son los mejor calificados aún tienen brechas por superar; actualmente están en 78% y 76% respectivamente.

Es importante los resultados encontrados por el lado pesimista o percepción de no satisfacción, en donde hay indicadores muy bajos tales como son el indicador 5 expresando falta de confianza que tienen los colaboradores en tener la oportunidad de ascenso a otros puestos de trabajo según capacidades y competencias, y el indicador 9 se encontró que falta una instancia de control del logro y consecución de los objetivos institucionales en diferentes áreas de trabajo.

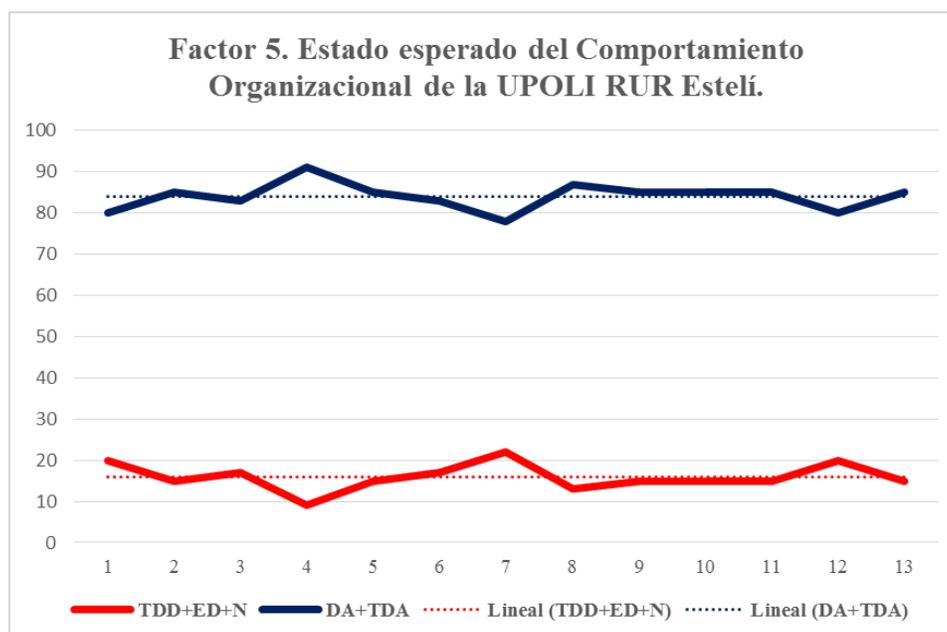
Figura 18. Estado actual del comportamiento organizacional de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En la figura 18, se muestran dos elementos importantes del estado actual del comportamiento organizacional a ser considerados en los planes de acción de UPOLI RUR Estelí; y al analizar el estado esperado ver figura 19,; se encontró que en estos dos indicadores 5 y 6 los colaboradores encuestados muestran interés en superar este tema pasando en el indicador 5 de un 41 % a un 85% de interés; y en el indicador 9 pasando de un 30% a un 85% de deseos de mejoría.

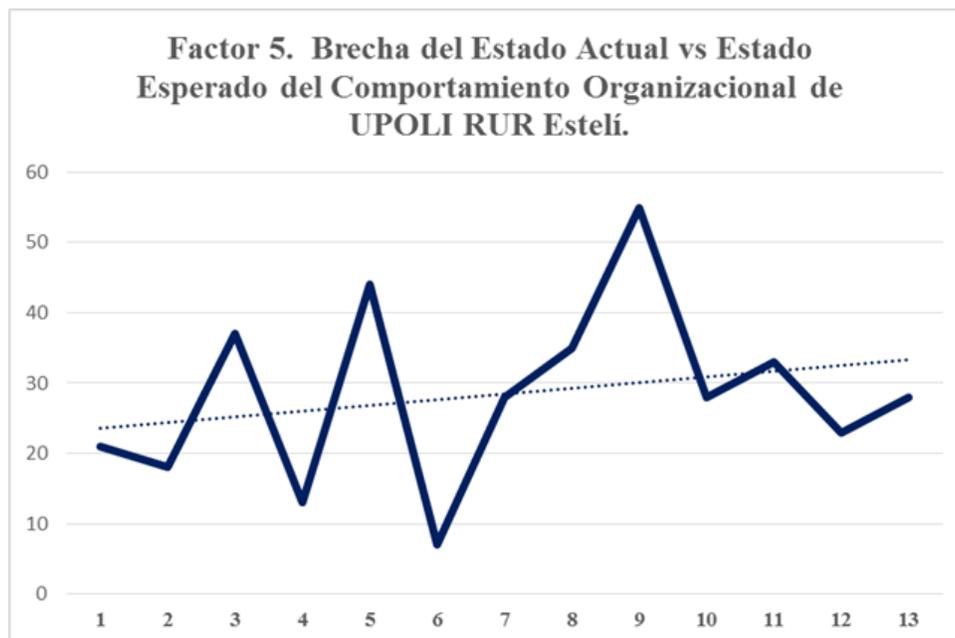
Figura 19. Estado esperado del comportamiento organizacional de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

Los resultados obtenidos producto del análisis de brechas en la figura 20, se observa un resultado del indicador 6 sobre las ausencias laborales, en donde los encuestados se autoevaluaron muy bien, pero al proyectar solo pretenden crecer un 7 % pasando de un estado actual de 76% a 83%; este es un tema muy importante de considerarlo en las planes de gestión de UPOLI RUR Estelí, de manera tal que se logre evitar el estado de confort institucional.

Figura 20. Brecha positiva actual y esperada del comportamiento organizacional de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

5.4.6. Factores de Bienestar Laboral de la UPOLI RUR Estelí.

El bienestar laboral de UPOLI RUR Estelí, ha sido analizado con 14 indicadores, y se han encontrado resultados aplicables a la gestión de UPOLI RUR Estelí, y son coherentes con investigaciones realizadas por López (2015) sobre el clima organizacional de FAREM Estelí, donde destaca la existencia de un ambiente laboral no apropiado no satisfactorio con niveles negativos e las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación;

En el cuadro 8, se puede observar las salidas resultantes del análisis de frecuencia realizado en SPSS, destacándose indicadores tanto de una percepción positiva como pesimista del Bienestar Laboral de la UPOLI RUR Estelí.

Dentro de los principales elementos que contienen estos 14 indicadores, están: equipos por área conocen el resultado final de los servicios o trabajo del colaborador, los equipos de trabajo participan en la determinación de metas y

objetivos del trabajo, unidad para alcanzar metas comunes, sentimiento de apoyo del equipo de trabajo, satisfacción con las relaciones humanas, transparencia en los aspectos a evaluar para otorgar méritos, condiciones favorables de alimentación y preparación de clases, satisfacción con el desarrollo personal y profesional, apoyo con problemas personales y familiares, condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales y recreativas, satisfacción por aplicar conocimientos y habilidades en el trabajo, reconocimiento de los supervisores por el trabajo, trabajo de equipo en las tareas por áreas o departamentos.

Cuadro 8. Estado actual del Bienestar Laboral de UPOLI RUR Estelí.

Factor 6. Estado Actual del Bienestar laboral de UPOLI RUR Estelí	Ítems	Negativo	Positivo
		TDD+ED+N	DA+TDA
En UPOLI RUR Estelí, el equipo en sus áreas o departamentos de trabajo puede ver el resultado del trabajo en el producto final de sus servicios	1	35	65
En UPOLI RUR Estelí, los miembros del equipo de trabajo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo	2	46	54
El equipo de trabajo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada	3	48	52
Se siente usted en todo momento apoyado por el equipo de trabajo según áreas o departamentos en UPOLI RUR Estelí	4	30	70
Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del equipo y de estos con sus directivos de UPOLI RUR Estelí.	5	33	67
Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados? (Tanto morales como materiales) en UPOLI RUR Estelí.	6	76	24

UPOLI RUR Estelí propicia condiciones favorables de alimentación, preparación de clases, salud, entre otras	7	67	33
En UPOLI RUR Estelí, las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen	8	50	50
Recibe el apoyo de UPOLI RUR Estelí para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, salud, ascenso entre otras.)	9	72	28
La UPOLI RUR Estelí propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales	10	61	39
Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos en los que usted se siente satisfecho con la UPOLI RUR Estelí	11	33	67
En su trabajo en UPOLI RUR Estelí, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su labor	12	48	52
En UPOLI RUR Estelí, puede cada miembro del equipo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el equipo en sus áreas o departamentos de trabajo	13	48	52
El ambiente de trabajo en UPOLI RUR Estelí ofrece seguridad	14	33	67

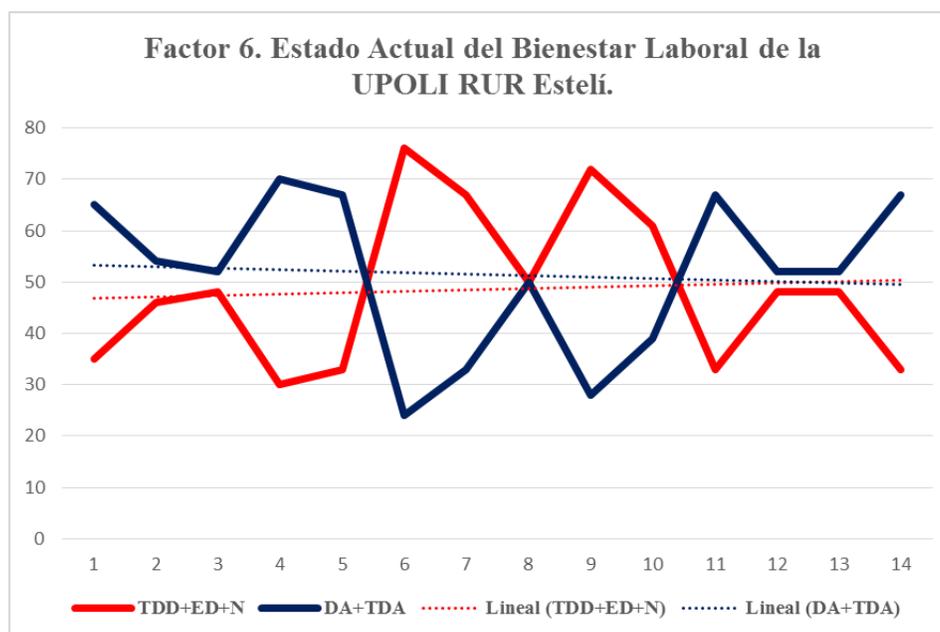
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

El Bienestar Laboral actualmente en UPOLI RUR Estelí, según los resultados encontrados ver figura 21, se puede decir que existe un balance no muy alto para la percepción positiva de las variables o indicadores en estudio con un 51% y un 49% que complementa una percepción pesimista.

Al respecto, estos resultados se profundizan para los indicadores 6 y 9; en donde el indicador 6 afirma lo siguiente: *Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados? (tanto morales como materiales) en UPOLI RUR Estelí*; y el indicador 9 se lee así: *Recibe el apoyo de UPOLI RUR Estelí para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, salud, ascenso entre otras)*; el indicador 6 tiene un 76% de insatisfacción y el indicador 9 tiene un 72% de insatisfacción.

Al respecto, estos dos elementos son fundamentales sean considerados en un plan de gestión de la UPOLI RUR Estelí, para asegurar que los colaboradores de las distintas áreas se sientan realizados en sus labores.

Figura 21. Estado actual del bienestar laboral de la UPOLI RUR Estelí.

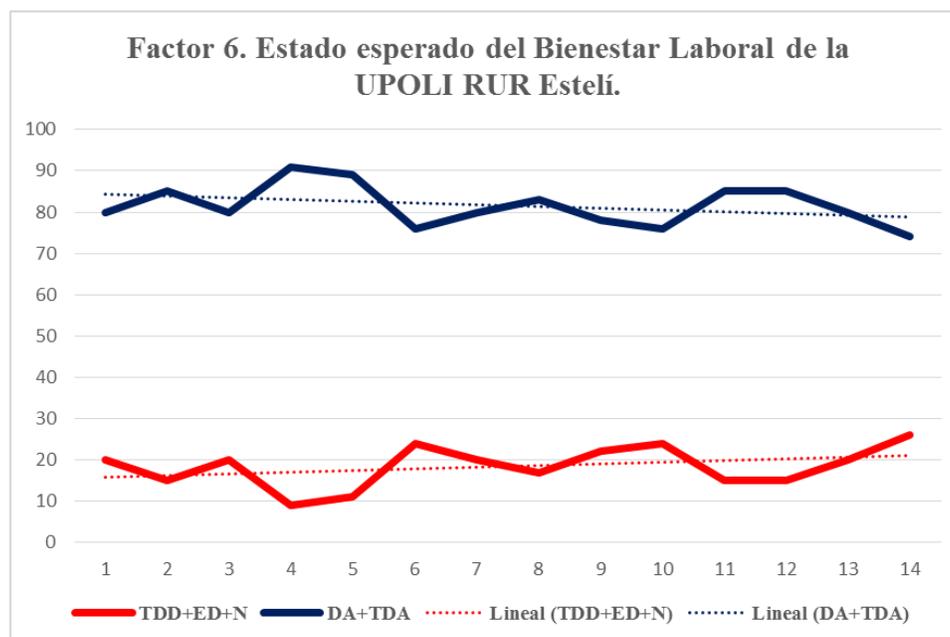


Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En relación a la proyección esperada por los colaboradores, ver figura 22 se muestra que en los indicadores 6 y 9 donde actualmente los colaboradores de UPOLI RUR Estelí autoevalúan con un porcentual de insatisfacción muy alto; al momento de proponer lo que esperan de estos mismos indicadores, se aprecia que para el indicador 6 disminuyen su mala percepción hasta un 22% y el indicador 9 igualmente se disminuye la mala percepción hasta un 22%; lo que

indica que los colaboradores muestra una actitud positiva y búsqueda de la mejoría continua de la institución, por cuanto un plan de mejora o gestión estaría con un alto éxito potencial.

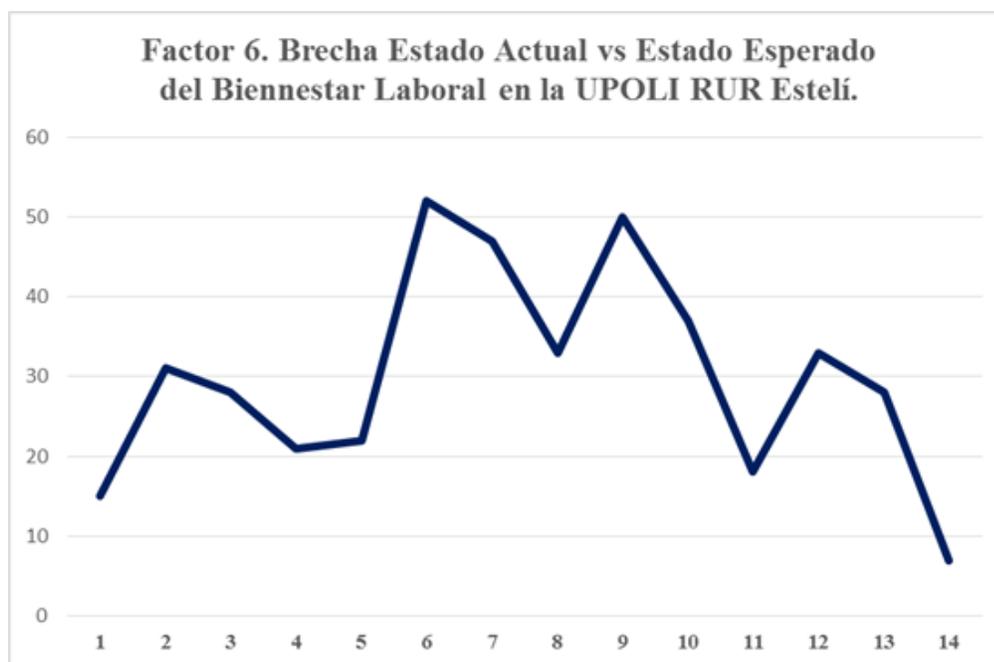
Figura 22. Estado esperado del bienestar laboral de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

La principal brecha positiva del Bienestar Laboral de la UPOLI RUR Estelí se puede ver en la figura 23, en donde los colaboradores muestran alto interés para que los indicadores 6, 7 y 9 se logren implementar con una percepción porcentual incremental al estado actual de 52 %, 47 % y 50% respectivamente; y esto se traduce en que los colaboradores de la UPOLI RUR Estelí visionan una UPOLI RUR Estelí con mayor transparencia en otorgamiento de reconocimientos, mejores condiciones para la alimentación, salud y preparación de clases y una mejor atención en problemas personales y familiares tales como vivienda, salud y ascenso.

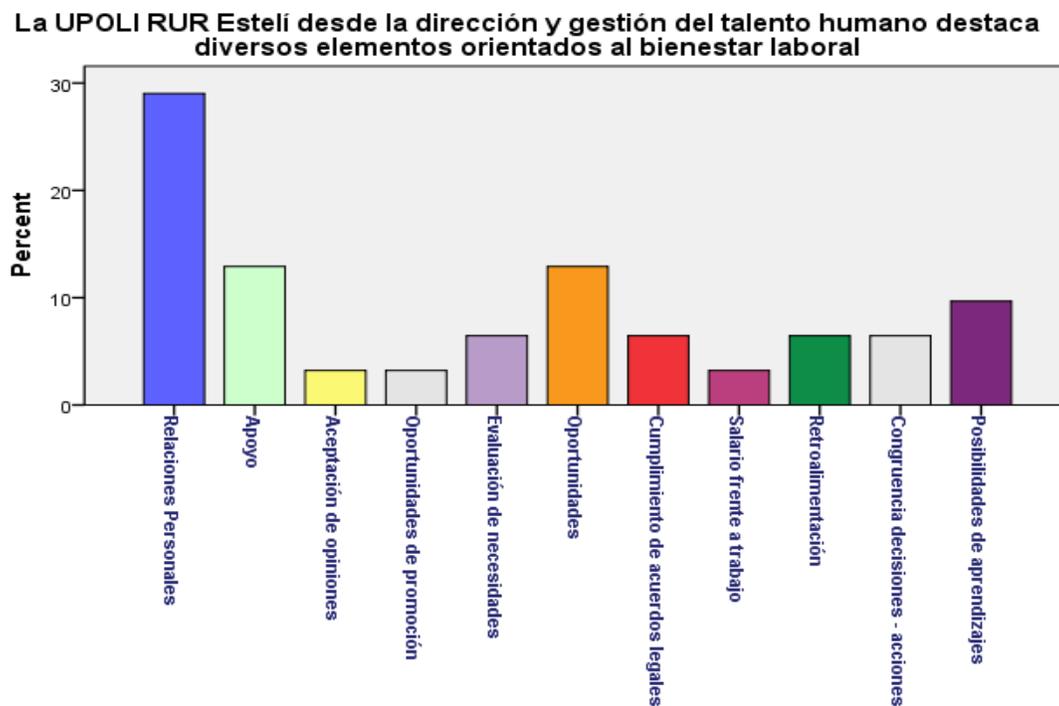
Figura 23. Brecha positiva actual y esperado del bienestar laboral de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En la figura 24 se puede apreciar cuáles son los elementos orientados al bienestar laboral que la Dirección y Gestión del Talento Humano de la UPOLI RUR Estelí más impulsa; encontrando resultados que destacan las relaciones personales, apoyo, oportunidades y posibilidades de aprendizaje; y donde menos opinan de manera positiva es en aceptación de opiniones, oportunidades de promoción y salario frente al trabajo.

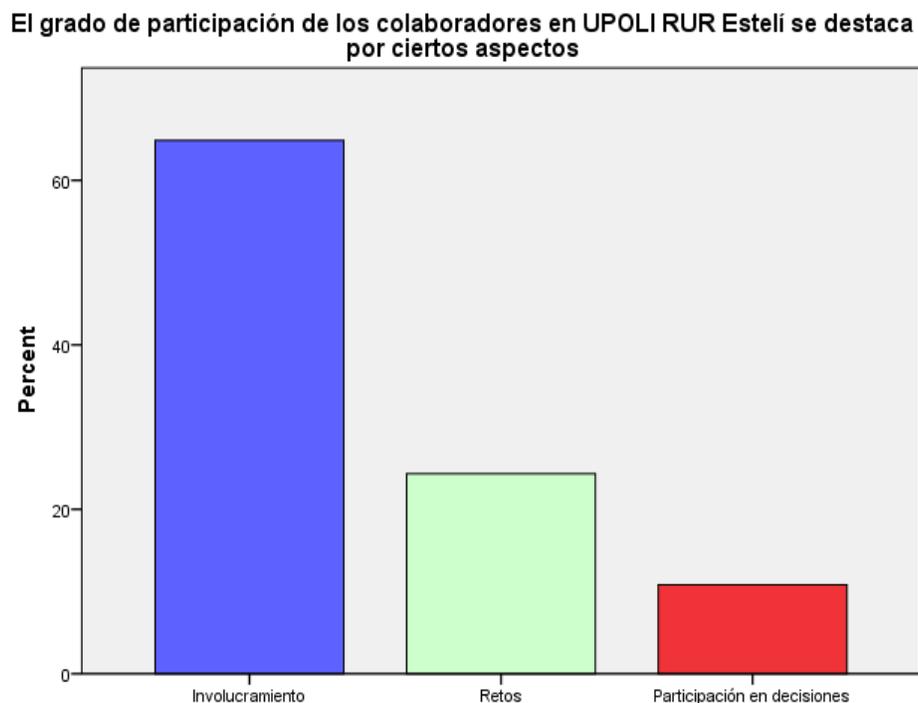
Figura 24. Percepción de los principales elementos orientados al bienestar de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

El nivel de participación de los colaboradores de UPOLI RUR Estelí, ver figura 25, se destacan porque sienten que hay involucramiento, seguido de retos y toma de decisiones.

Figura 25. Percepción sobre el grado de participación de los colaboradores según ciertos aspectos promovidos por la UPOLI RUR Estelí.

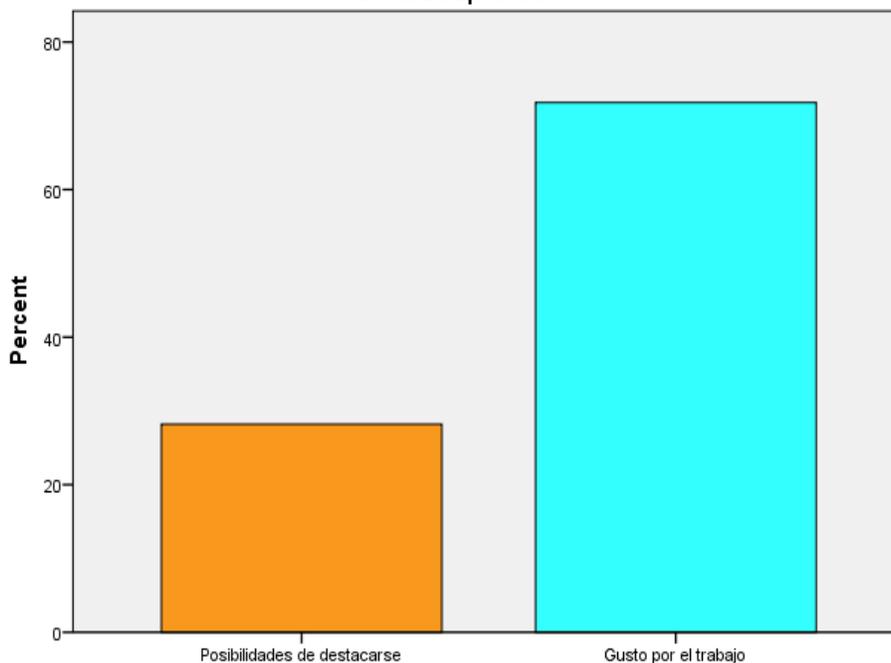


Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En lo referente a los principales aspectos por los cuales los colaboradores sienten satisfacción por su trabajo, plantean en primer lugar el gusto por el trabajo seguido de posibilidades de destacarse.

Figura 26. Percepción sobre la satisfacción de los colaboradores o trabajadores según ciertos aspectos promovidos por la UPOLI RUR Estelí.

En UPOLI RUR Estelí, los colaboradores se sienten satisfechos en su trabajo por ciertos aspectos



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

5.4.7. Clima Laboral de la UPOLI RUR Estelí.

El clima laboral de la UPOLI RUR Estelí se pondera sus 12 indicadores en un 58% con una percepción positiva y se complementa el 42% con una percepción pesimista ver el cuadro 9; siendo el indicador 7 el más pesimista con un 65% del peso de la percepción para este indicador que se describe así: *en cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la identidad, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que el ambiente laboral es positivo.*

Cuadro 9. Estado actual del clima laboral de UPOLI RUR Estelí.

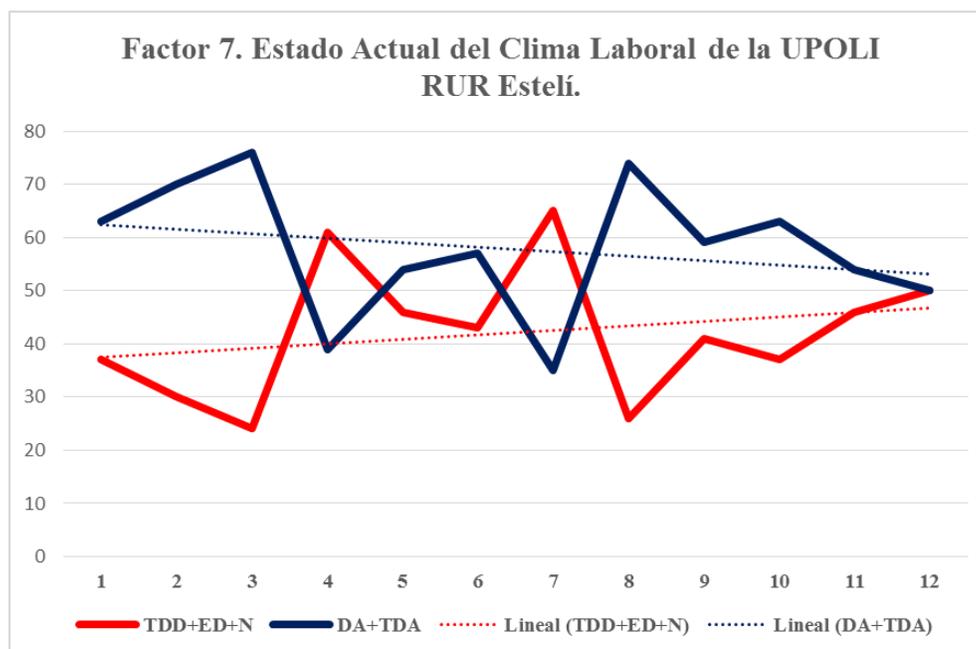
Factor 7. Estado Actual del Clima laboral de UPOLI RUR Estelí	Ítems	Negativo	Positivo
		TDD+ED+N	DA+TDA
En cuanto a la estructura, las normas y procedimientos de la UPOLI RUR Estelí, permiten que fluya el trabajo	1	37	63
En referencia a la remuneración, la retribución económica otorgada por UPOLI RUR Estelí es adecuada y oportuna	2	30	70
Al referirse a los estándares, los objetivos y metas de la UPOLI RUR Estelí están bien definidos	3	24	76
En cuanto a las recompensas, la UPOLI RUR Estelí recompensa la excelencia en el trabajo	4	61	39
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente al desafío, los funcionarios de UPOLI RUR Estelí sienten que los desafíos institucionales son sus retos del trabajo	5	46	54
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la cooperación, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que existe cooperación en su equipo de trabajo	6	43	57
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la responsabilidad, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que tienen autonomía para la toma de decisiones	7	65	35
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la identidad, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí se sienten identificados con la institución.	8	26	74
En cuanto al relacionamiento específicamente las relaciones, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que el ambiente laboral es positivo	9	41	59
En cuanto al relacionamiento específicamente el desarrollo, en la UPOLI RUR Estelí existen	10	37	63

oportunidades de desarrollo			
En cuanto al relacionamiento específicamente la comunicación, en la UPOLI RUR Estelí existe una comunicación efectiva	11	46	54
En cuanto al relacionamiento específicamente los conflictos, en la UPOLI RUR Estelí existe un adecuado manejo de conflictos	12	50	50

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

Los resultados de la evaluación actual del clima laboral de la UPOLI RUR Estelí se puede ver en la figura 27 como los indicadores 4 sobre la recompensa a la excelencia en el trabajo e indicador 7 que expresa que en cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente cooperación, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que existe cooperación en su equipo de trabajo, en ambos indicadores se puede observar un alto porcentaje en la percepción pesimista sobre estas afirmaciones.

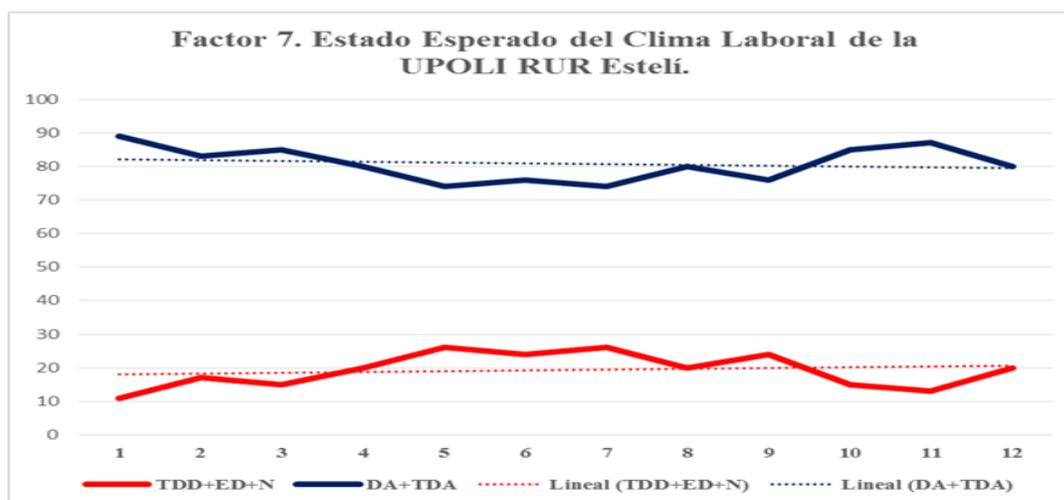
Figura 27. Estado actual del clima laboral de la UPOLI RUR Estelí



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

Los colaboradores encuestados en la figura 28 reflejan un acumulado porcentual positivo de los 12 indicadores del 81% lo cual refleja un incremento en la expectativa positiva que en su estado actual está en un 58%.

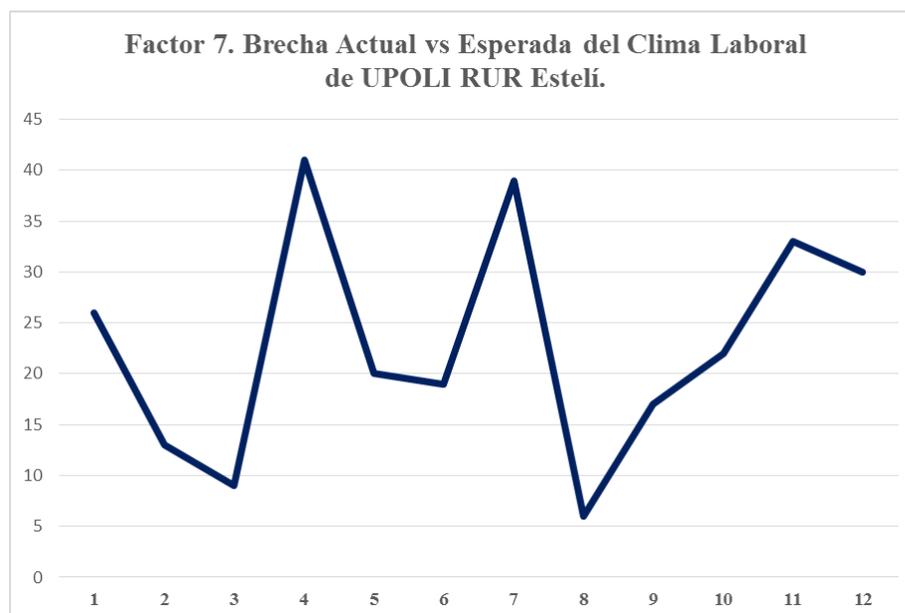
Figura 28. Estado esperado del clima laboral de la UPOLI RUR Estelí



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

Al analizar la brecha positiva de todos los 12 indicadores se puede observar en la figura 29 que el indicador 4 es el que los colaboradores perciben más relevante en su incremento y está referido a las recompensas a la excelencia en el trabajo y el menos relevante es el indicador 8 que se refiere a identificarse con su institución.

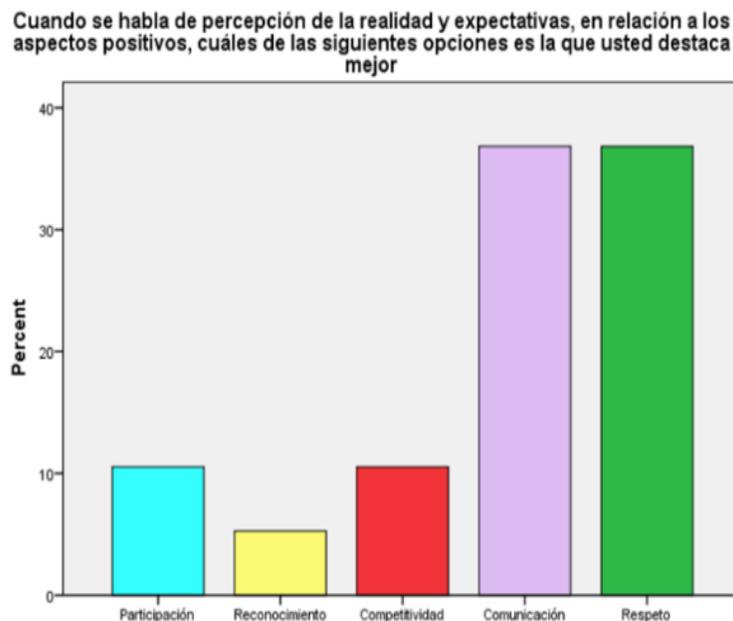
Figura 29. Brecha positiva actual y esperada del clima laboral de la UPOLI RUR Estelí



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

Los colaboradores de UPOLI RUR Estelí destacan en figura 30 como aspectos positivos la comunicación y el respeto, seguido de la participación, competitividad y reconocimiento y en los aspectos negativos resaltan la falta de motivación laboral, comunicación defensiva, ausencia de unidad y pertenencia al equipo y liderazgo autoritario. *Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio.* (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional)

Figura 30. Percepción de la realidad y expectativas con opciones más destacadas de la UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

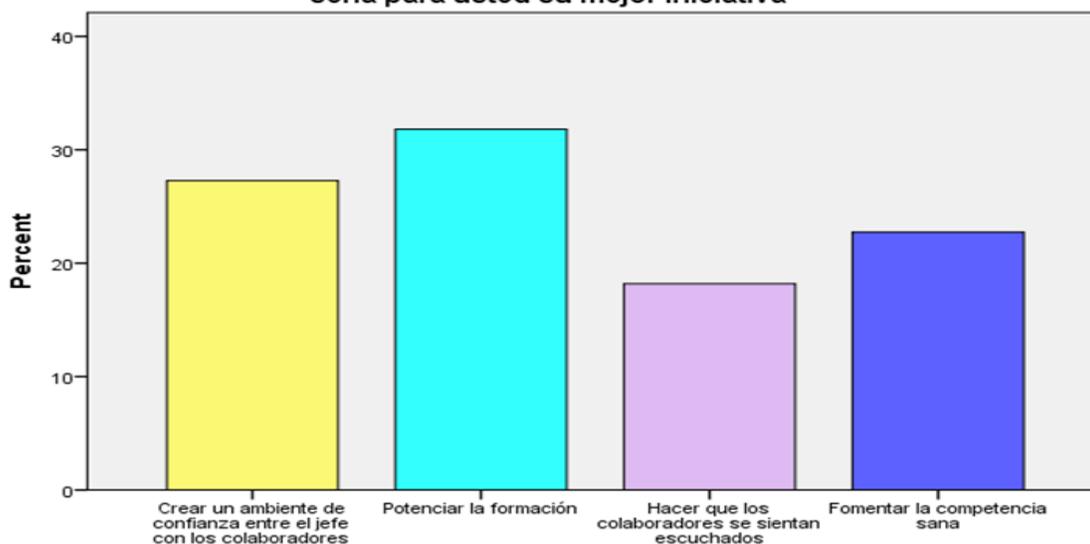
Los encuestados es decir los colaboradores de UPOLI RUR Estelí en la figura 31 reflejan lo que desean con mayor prioridad es el acceso a cupos de dinero para gastar en enfermedades graves, flexibilidad con los horarios, vacaciones adicionales por muerte de familiar en primer grado.

Figura 31. Percepción de la realidad y expectativas con opciones más destacadas en clima laboral y beneficios de la UPOLI RUR Estelí



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En continuidad a la percepción de la realidad y expectativas, si tuviese que mejorar el clima laboral de UPOLI RUR Estelí, cuál de las siguientes opciones sería para usted su mejor iniciativa

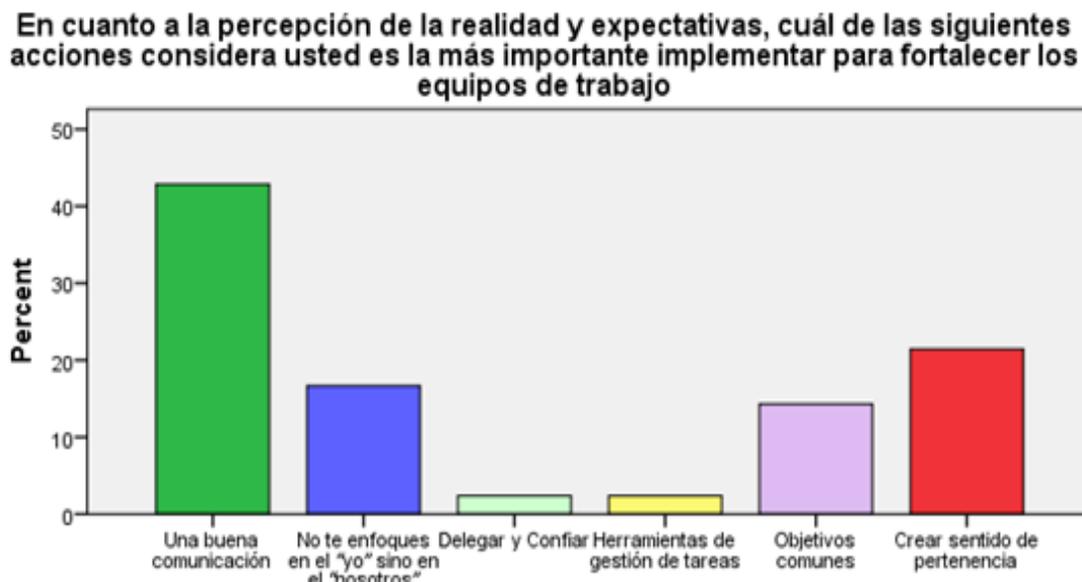


Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a directivos, administrativos y docente de UPOLI Estelí

En función del fortalecimiento de los equipos de trabajo, en la figura 32 se muestra que las acciones que los encuestados o colaboradores consideran importantes están referidas en primer lugar a una buena comunicación, seguido de crear sentido de pertenencia y evolucionar a un enfoque centrado en el equipo y no en el individualismo.

No así las opciones de delegar y confiar, herramientas de gestión y tareas, los colaboradores no las consideran con alto grado de relevancia para fortalecer los equipos de trabajos, enfocándose en que solo se pueden superar las limitaciones cuando las personas son capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente.

Figura 32. Percepción de la realidad y expectativas con opciones para fortalecer equipos de trabajo de la UPOLI RUR Estelí



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí

5.4.8. Orientación Laboral de UPOLI RUR Estelí.

La orientación laboral, ha sido evaluada con 19 indicadores ver el cuadro 10 en donde se reporta una ponderación global positiva del 54% y un complemento de 46% más pesimista sobre los diferentes elementos que describen la orientación laboral; los principales elementos que se destacan son el liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo.

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional)

Tanto la motivación como la comunicación y trabajo en equipo son elementos que destacan un buen liderazgo, de forma general esto hace referencia al esfuerzo que tiene que hacer la institución para nivelar los indicadores de la orientación laboral.

Cuadro 10. Estado actual de la orientación laboral de UPOLI RUR Estelí.

Factor 8. Estado Actual de la Orientación laboral de UPOLI RUR Estelí	Ítems	Negativo	Positivo
		TDD+ED+N	DA+TDA
Hablando de liderazgo, la UPOLI RUR Estelí indica las funciones que cada colaborador debe desempeñar	1	26	74
Desde el liderazgo, en UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos permiten la participación de los colaboradores en la planificación de sus propios trabajos	2	41	59
En cuanto al liderazgo, en UPOLI RUR Estelí el jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas de los colaboradores o personal	3	39	61
Referente al liderazgo, en UPOLI RUR Estelí los trabajos que se dirigen son iniciados y finalizados en donde todos saben para que se hacen	4	52	48
Destacando el liderazgo, en UPOLI RUR Estelí el jefe inmediato siempre tiene en mente los intereses de los colaboradores al tomar decisiones	5	37	63
En cuanto a la motivación, en UPOLI RUR Estelí se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral.	6	57	43
Destacando la motivación, en UPOLI RUR Estelí las ideas que aportan los colaboradores para mejorar el trabajo son puestas en práctica	7	61	39
Desde la motivación, los colaboradores en UPOLI RUR Estelí tienen la libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo con la finalidad de mejorar el trabajo	8	59	41
Al hablar de motivación, en UPOLI RUR Estelí se le hacen reconocimiento a los colaboradores que trabajan más de las horas reglamentarias	9	78	22
Destacando la comunicación, en la UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos le brindan la información que los	10	35	65

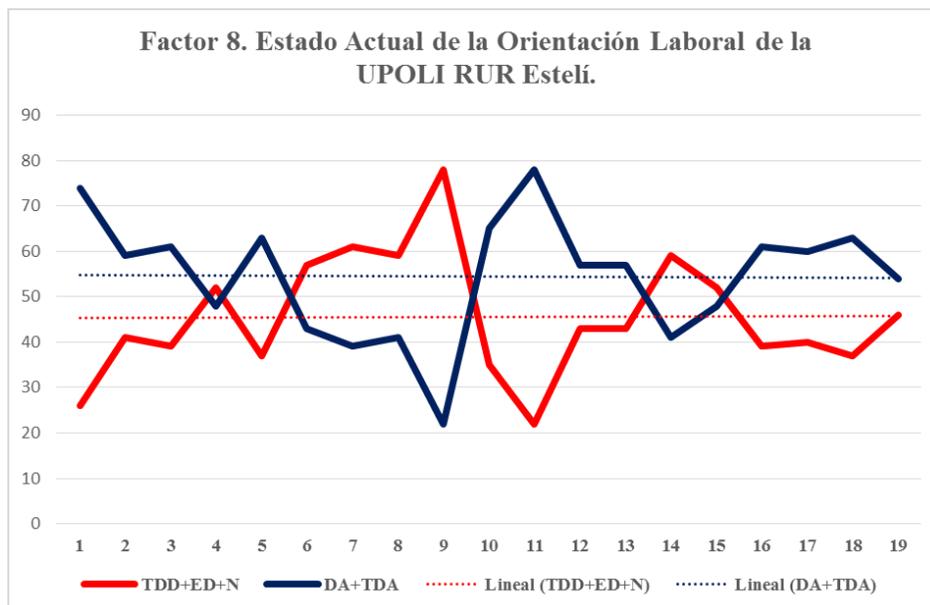
colaboradores necesitan para hacer su trabajo			
Resaltando la comunicación, en UPOLI RUR Estelí la información que se brinda a los colaboradores es clara para realizar las actividades	11	22	78
En UPOLI RUR Estelí, la comunicación entre áreas y departamentos siempre está presente y es efectiva	12	43	57
En UPOLI RUR Estelí los medios que se utilizan para el traslado de la comunicación son eficientes	13	43	57
En UPOLI RUR Estelí se acostumbran los procesos de retroinformación	14	59	41
Hablando de trabajo en equipo, en UPOLI RUR Estelí los objetivos están claramente definidos en el equipo de trabajo.	15	52	48
En UPOLI RUR Estelí en el equipo de trabajo se da el apoyo y escucha mutua	16	39	61
En UPOLI RUR Estelí, se dan los intercambios de ideas en los equipos de trabajo.	17	40	60
En UPOLI RUR Estelí el equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas	18	37	63
En UPOLI RUR Estelí los integrantes de los equipos de trabajo se complementan con sus talentos y conocimientos	19	46	54

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí

Los resultados identifican en la evaluación actual de la orientación laboral ver figura 33 seis indicadores que ameritan ser considerados en la gestión estratégica de la UPOLI RUR Estelí; los indicadores son el 4, 6, 7, 9, 14 y 15 que reflejan percepciones pesimistas sobre las afirmaciones planteadas tales como: liderazgo destacando insatisfacción por la falta de conocimiento del porque se hacen ciertos trabajos institucionales; en cuanto a la motivación, hay percepción no tan positiva en cuanto al reconocimiento al desempeño laboral, así como la

insatisfacción porque las ideas propuestas por los colaboradores no se ponen en práctica, la falta de reconocimiento a los colaboradores que trabajan más allá de las horas reglamentarias, falta de proceso de retroinformación y en el trabajo de equipo no hay satisfacción en cuanto a la falta de una definición clara de los objetivos en los equipos de trabajo.

Figura 33. Estado actual de la orientación laboral de la UPOLI RUR Estelí

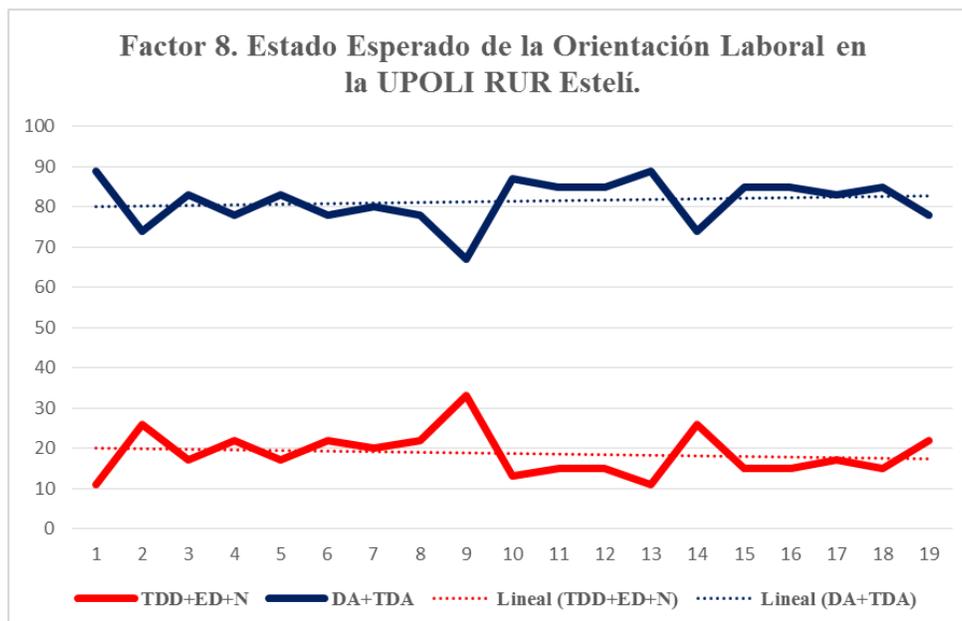


Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí.

Cuando se analizan estos indicadores a nivel proyectado; se encuentra en la figura 34, que se mantiene el interés de los colaboradores por que la UPOLI RUR Estelí se fortalezca en su orientación laboral, pasando de una percepción global negativa de 46% a una percepción de 19% con una expectativa positiva del 81%, lo que indica una disminución de esta percepción pesimista; pero siempre y cuando se logre implementar un plan de gestión, esto tendrá impacto en la productividad y competitividad de la UPOLI RUR Estelí.

Al revisar los elementos que conforman cada uno de los indicadores en estudio; los resultados indican que se espera en el marco del 81% de la percepción global positiva que los indicadores 4, 6, 7, 9, 14 y 15 mejoren su status con un plan de gestión estratégico; dado que los colaboradores en su visión plantean una mejoría de los mismos.

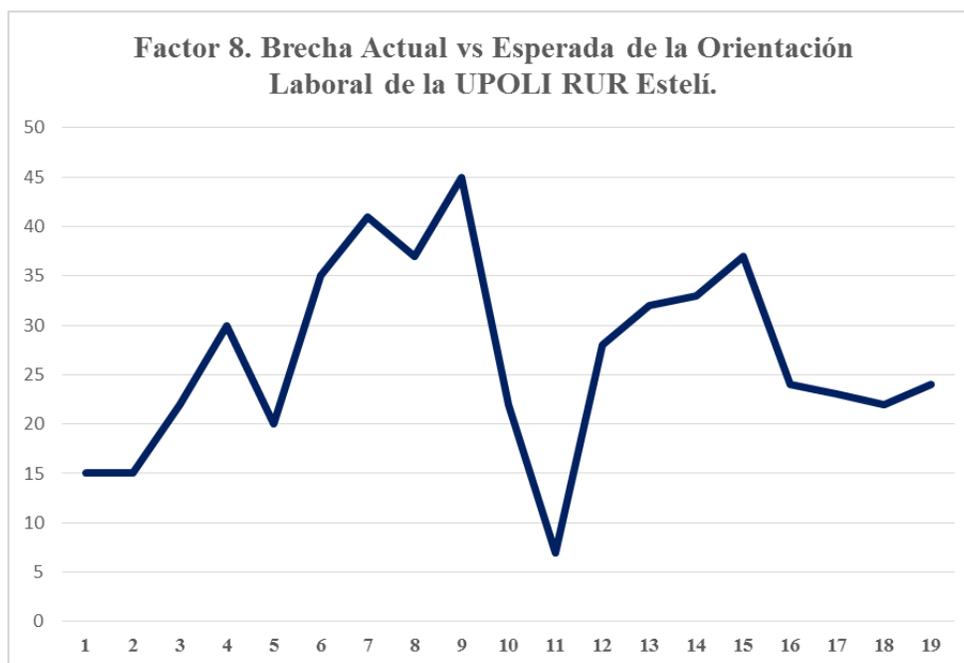
Figura 34. Estado esperado de la orientación laboral de la UPOLI RUR Estelí



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí.

Los resultados del análisis de la brecha positiva en la orientación laboral de la UPOLI RUR Estelí, se puede observar que los indicadores 4, 7, 9 y 15 son los más priorizados por los colaboradores de UPOLI, y estos coinciden con los indicadores que en la evaluación actual están en un status pesimista; esto confirma que los trabajadores de todas las áreas de UPOLI RUR Estelí tienen un sentimiento de mejoría, existe la visión; lo que hace falta es una estrategia de gestión que permita delinear acciones derivada de cada uno de los factores descritos en esta tesis.

Figura 35. Brecha positiva actual y esperada de la orientación laboral de la UPOLI RUR Estelí



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí

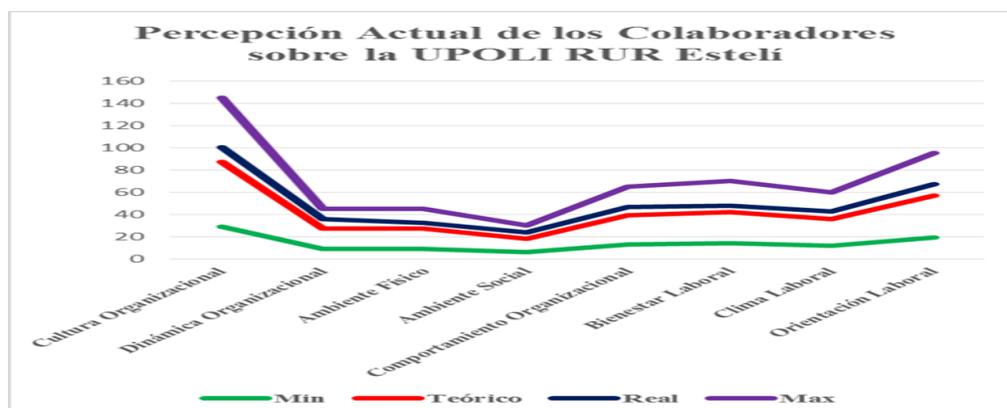
5.5. Factores de gestión en la comunicación interna efectiva y el clima organizacional en la prestación de servicios UPOLI RUR Estelí.

En la figura 36 se comparte la percepción global actual que tienen los colaboradores de todas las áreas y departamentos de la UPOLI RUR Estelí; donde se muestran los ocho factores con un comportamiento similar en las curvas tanto en sus valores reales y teóricos; no obstante el Factor 4. Ambientes Social de UPOLI RUR Estelí es el factor que su valor real cae con una percepción negativa de los colaboradores de UPOLI RUR Estelí, por cuanto si bien es cierto todos los factores se integran en un plan de gestión; este factor 4 debe tener un sistema de evaluación más constante basado en los indicadores propuestos para su seguimiento como parte de un sistema de Planificación, Programación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización de UPOLI RUR Estelí vinculado a su Plan Estratégico Institucional.

Figura 36. Percepción total actual de 8 factores claves de éxito para la UPOLI RUR Estelí

Percepción Total Actual de 8 Factores Claves de Éxito para UPOLI RUR Estelí 2018 - 2020.				
Factor	Min	Teórico	Real	Max
Cultura Organizacional	29	87	100.1087	145
Dinámica Organizacional	9	27	35.6522	45
Ambiente Físico	9	27	32.1739	45
Ambiente Social	6	18	23.6522	30
Comportamiento Organizacional	13	39	46.7609	65
Bienestar Laboral	14	42	47.9348	70
Clima Laboral	12	36	42.7391	60
Orientación Laboral	19	57	66.9778	95

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí.

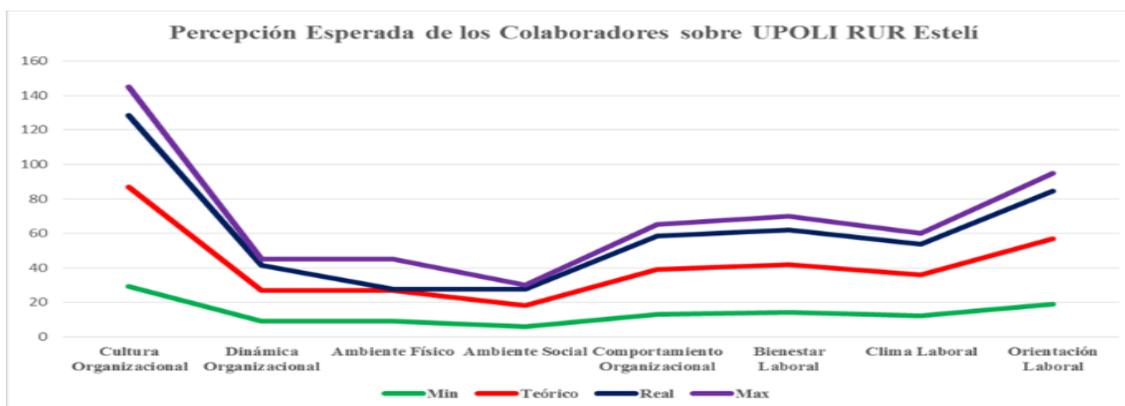
En la figura 37 se comparte la percepción global esperada que tienen los colaboradores de todas las áreas y departamentos de la UPOLI RUR Estelí; donde se muestran los ocho factores con un comportamiento similar y estrecho en las curvas tanto en sus valores reales, teóricos y el nivel máximo esperado; no obstante el Factor 3. Ambiente Físico de UPOLI RUR Estelí es el factor que su valor real cae con una percepción negativa de los colaboradores de UPOLI RUR Estelí con relación a la proyección de los restantes 7 factores, por cuanto si bien es cierto todos los factores se integran en un plan de gestión; este factor 3 debe

tenerse en un sistema de evaluación continuo y como parte del plan de inversiones y modernización de la UPOLI RUR Estelí.

Figura 37. Percepción total esperada de 8 factores claves de éxito para la UPOLI RUR Estelí

Percepción Total Esperada de 8 Factores Claves de Éxito para UPOLI RUR Estelí 2018 - 2020.				
Factor	Min	Teórico	Real	Max
Cultura Organizacional	29	87	128.3696	145
Dinámica Organizacional	9	27	41.4348	45
Ambiente Físico	9	27	27.4348	45
Ambiente Social	6	18	27.4348	30
Comportamiento Organizacional	13	39	58.4783	65
Bienestar Laboral	14	42	62.1957	70
Clima Laboral	12	36	53.7391	60
Orientación Laboral	19	57	84.5217	95

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí.

5.6. Relaciones entre los principales factores de gestión en la comunicación interna efectiva y el clima organizacional y la prestación de servicios UPOLI RUR Estelí.

Con el propósito generar resultados que permitan identificar las principales prioridades derivadas de los 8 factores de gestión claves de éxito para la UPOLI RUR Estelí, se procede en desarrollar un relacionamiento de dichos factores con énfasis en la gestión en la comunicación interna efectiva y el clima organizacional

como elementos intrínsecos para la prestación de servicios como elementos extrínsecos de la UPOLI RUR Estelí.

Al respecto, se ha realizado un contraste de hipótesis para el Factor Total: Percepción Actual de 8 Factores Claves de Éxito de los colaboradores de UPOLI RUR Estelí.

Figura 38. Planteamiento de hipótesis sobre la Percepción total actual de 8 factores claves de éxito para la UPOLI RUR Estelí 2018 - 2020

Percepción Total Actual de 8 Factores Claves de Éxito para UPOLI RUR Estelí 2018 - 2020.	
Planteamiento de Hipótesis	
Supuesto de percentil	80
Distancia (111 y 555)	444
Distancia*Percentil	355.2
Minimo	111
Resultado para Hipótesis	466.2
Ho:	p: 466.3
Ha:	p# 466.3
Alfa:	5%

Fuente: Elaboración propia, a partir de análisis de datos de encuestas

Para el presente análisis inferencial antes comprendemos que el escenario menos deseado es 111 (Negativo o Percepción Insatisfecha) a uno más deseado 555 (Positivo o Percepción Satisfecha).

Cuadro 11. Factor total integrando los 8 factores – comparación de medias – pruebas T para una muestra.

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
Factor Total	45	395.2889	73.54950	10.96411		
One-Sample Test						
	Test Value = 466.2					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Factor Total	-6.468	44	.000	-70.91111	-93.0078	-48.8144

Fuente: Elaboración propia, a partir de análisis de datos de encuestas

Basado en las evidencias muestrales la media de 395.2889 está por debajo de 466.2 (este es el límite del 80%), por cuanto se rechaza la hipótesis nula, en este sentido los colaboradores o trabajadores de todas las áreas de la UPOLI RUR Estelí que representan a la población donde se concluye que si están totalmente de acuerdo en una percepción positiva de su Universidad. El intervalo nos ayuda a comprender mejor el Rechazo a H_0 pues se aprecia que al no estar incluido el CERO el p valor es mucho menor al alfa.

Con la finalidad de generar resultados a partir de asociación de factores y variables, se procedió al análisis estadístico del nivel académico de los colaboradores de UPOLI RUR Estelí y su relación u asociación al puesto que desempeñan de acuerdo a sus conocimientos ver cuadro 12.

Cuadro 12. Tabla de contingencia entre dos variables de categorías

Nivel académico o escolaridad del colaborador/a * El puesto que desempeño actualmente en UPOLI RUR Estelí es el adecuado a mis conocimientos							
Crosstabulation							
Count							
		El puesto que desempeño actualmente en UPOLI RUR Estelí es el adecuado a mis conocimientos					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Nivel académico o escolaridad del colaborador/a	Maestro	0	1	0	4	16	21
	Especialista	0	0	0	0	2	2
	Licenciatura	1	0	4	8	6	19
	Bachiller	0	0	1	0	0	1
	Primaria	0	0	0	1	1	2
Total		1	1	5	13	25	45

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí

En el cuadro 12 se puede apreciar que se muestra que el 25 % de la población encuestada está totalmente de acuerdo con la afirmación de que el puesto que desempeña actualmente en UPOLI RUR Estelí es el adecuado a sus

conocimientos y el 21 % tiene un nivel académico o escolaridad con el grado de maestros en ciencias.

Cuadro 12. Prueba No Paramétricas con Tau – c de Kendall

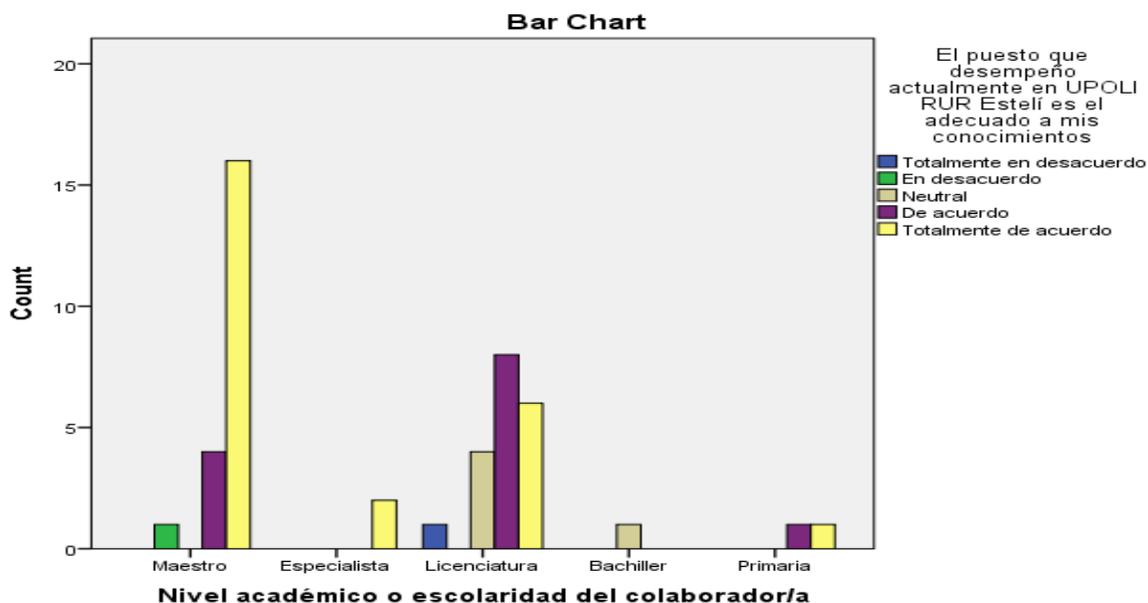
Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau- c	-.290	.090	-3.229	.001
N of Valid Cases		45			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					

Fuente: Elaboración propia, a partir de análisis de datos de encuestas

La prueba de Kendall aposto las evidencias estadísticas de un p igual a 0.001 el cual resulta menor que el nivel crítico de comparación alfa: 0.05, indicando una respuesta estadística significativa, y por lo tanto se rechaza la hipótesis nula de independencia de los factores en estudio.

La prueba de Kendall demostró que existe asociación entre los factores sobre la afirmación de que el puesto que desempeña actualmente en UPOLI RUR Estelí es el adecuado a sus conocimientos y del factor del nivel académico o escolaridad de los encuestados, por lo tanto la opinión es dependiente del nivel académico o escolaridad porque existe similitud de opiniones con respecto a fenómeno.

Figura 39. Análisis del nivel de escolaridad según el puesto que desempeña actualmente en UPOLI RUR Estelí.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a directivos, administrativos y docentes de UPOLI Estelí

En análisis anterior, conlleva a que se deben de trabajar en función de las brechas identificadas por cada uno de los ocho factores, de manera tal que se deriva un plan de acción basado en prioridades o dimensiones institucionales.

5.7. Propuesta de elementos estratégicos para la gestión y desarrollo organizacional de la UPOLI RUR Estelí.

La presente propuesta es producto del análisis de discusión de los resultados de la actual investigación, dando salida al objetivo cuatro, el cual Propone elementos estratégicos que le permitan a la UPOLI RUR Estelí el diseño de una estrategia de gestión y desarrollo organizacional basada en comunicación efectiva, clima organizacional y prestación de servicios de calidad 2018-2020.

5.7.1. Principales limitantes para la gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí.

Cuadro 13. Identificación de las principales limitantes por factor organizacional y medidas propuestas para 2018-2020.

Factor.	Aspectos limitantes	Prácticas y/o medidas propuestas 2018 – 2020.
1.	Cultura Organizacional	<p>Falta de un modelo de cambio de cultura organizacional que integre la cultura individual, grupal, colectiva e institucional identificando los comportamientos deseados</p> <p>Fortalecer la cultura organizacional a través de programas de capacitación continua integrando los elementos de misión, visión, valores institucionales en todos los niveles de la UPOLI RUR Estelí.</p> <p>Fortalecer sistemas y procesos desde un nuevo modelo de cultura organizacional antropocéntrico.</p> <p>Modelar roles de los líderes de UPOLI RUR Estelí a través de un mapeo actualizado.</p> <p>Desarrollar programas para generar compromisos de los colaboradores de todas las áreas de UPOLI RUR Estelí.</p> <p>Crear un sistema de</p>

Factor.	Aspectos limitantes	Prácticas y/o medidas propuestas 2018 – 2020.
		<p>seguimiento a los indicadores de la cultura organizacional actual en relación a la brecha deseada.</p> <p>Fortalecer el enfoque de corporativismo en todos los colaboradores de UPOLI RUR Estelí.</p> <p>Crear una política de reconocimiento a los docentes de UPOLI RUR Estelí que integre indicadores de medición de cultura hacia la comunidad educativa.</p> <p>Fortalecer la cultura del dialogo constructivo para la mejora continua en el cambio de actitudes.</p>
2.	Dinámica Organizacional	<p>Falta de una política institucional que impulse la creatividad e innovación en los colaboradores de UPOLI RUR Estelí.</p> <p>Crear una unidad de prospección tecnológica y captura de tecnologías que permita dinamizar la vinculación de la UPOLI RUR Estelí con el sector privado e</p>

Factor.	Aspectos limitantes	Prácticas y/o medidas propuestas 2018 – 2020.
		<p>instituciones de apoyo a los servicios.</p> <p>Elaborar un plan conjunto con los docentes y dirección y áreas administrativas sobre área de proyectos de gestión empresarial para incentivar la dinámica e ingresos de los docentes de UPOLI RUR Estelí a través de asesorías, cursos, diplomados, consultorías.</p>
3.	Ambiente Físico	<p>Falta de una política de no estrés institucional a causa de ambientes, entornos y espacios no adecuados en las diferentes áreas de UPOLI RUR Estelí.</p> <p>Elaborar un diagnóstico físico de las instalaciones de UPOLI RUR Estelí considerando la insatisfacción por el calor, espacio y entorno inmediato como un inmobiliario más adecuado.</p>
4.	Ambiente Social	<p>Falta de crear un mecanismo colaborativo que fortalezca el beneficio colectivo de los colaboradores que</p> <p>Elaborar un plan de capacitación sobre los beneficios sociales para los colaboradores o empleados de la UPOLI RUR ESTELÍ</p>

Factor.	Aspectos limitantes	Prácticas y/o medidas propuestas 2018 – 2020.
		<p>tienen desventajas en sus ingresos.</p> <p>Promover una política de ingresos extras al salario a través de impulsar correctamente la dinámica organizacional.</p>
5.	Comportamiento Organizacional	<p>Falta de una política de sostenibilidad económica y del talento humano en UPOLI RUR Estelí.</p> <p>Confeccionar una ruta de actualización tecnológica a los colaboradores de acuerdo a las nuevas exigencias de las TIC.</p> <p>Promover el ascenso según capacidades y competencias en los niveles actuales y los que se puedan crear y promover desde una dinámica organizacional con alianzas estratégicas y hermanamientos internacionales.</p> <p>Crear una política de logro y consecución de los objetivos institucionales en las diferentes áreas de trabajo.</p>
6.	Bienestar Laboral	<p>Falta de una política y estrategias operativas para lograr mayor productividad y</p> <p>Diseñar participativamente los criterios de evaluación para el otorgamiento de méritos y la selección de los más</p>

Factor.	Aspectos limitantes	Prácticas y/o medidas propuestas 2018 – 2020.
	competitividad desde el aseguramiento del bienestar laboral en UPOLI RUR Estelí.	<p>destacados en UPOLI RUR Estelí.</p> <p>Identificar y acondicionar espacios favorables para la alimentación, atención de la salud y preparación de clases en UPOLI RUR Estelí.</p> <p>Crear un área de recepción de consultas sobre problemas personales y familiares para asegurar mayor productividad de los colaboradores vinculándolos a las acciones del ambiente social y laboral.</p> <p>Promover espacios de desarrollo y participación recreativa, cultural y social en UPOLI RUR Estelí.</p>
7.	Clima Laboral	<p>Falta de una política laboral sobre los límites en la toma de decisiones por área de trabajo y el reconocimiento a la</p> <p>Programar cortes en fechas especiales para la recompensa la excelencia en el trabajo en la UPOLI RUR Estelí, cumpliendo con las acciones planteadas en comportamiento</p>

Factor.	Aspectos limitantes	Prácticas y/o medidas propuestas 2018 – 2020.
	excelencia en el trabajo.	<p>organizacional.</p> <p>Crear de manera participativa normas que permitan a los funcionarios la toma de decisiones en elementos desde sus responsabilidades directas para dinamizar los roles institucionales.</p>
8.	Orientación Laboral	<p>Falta de una política integral de liderazgo, motivación y trabajo de equipo con enfoque de retroinformación o gestión del conocimiento.</p> <p>Crear una estrategia de difusión para que todas las áreas y estudiantes conozcan los avances de los trabajos institucionales.</p> <p>Crear programas de motivación a través del reconocimiento al desempeño y trabajo extra plan.</p> <p>Promover la incubación de ideas creativas para mejorar el trabajo e incrementar productividad con satisfacción.</p> <p>Crear un sistema de retroalimentación y</p>

Factor.	Aspectos limitantes	Prácticas y/o medidas propuestas 2018 – 2020.
		<p>retroinformación que permita la mejoría continúa de las diferentes áreas de trabajo.</p> <p>Definir claramente una política del trabajo de equipo con indicadores y metas claras que la institución requiere avanzar más allá del trabajo individual.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir discusión de resultados de la presente tesis.

5.7.2. Lineamientos estratégicos para la gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí 2018 – 2020.

Introducción

Las Universidades de educación Superior para prestar un servicio de calidad a la Comunidad Universitaria deben cuidar a sus directivos, colaboradores y docentes, proporcionándoles un clima laboral cálido y una comunicación efectiva.

En ese orden de ideas, toma relevancia identificar estrategias de mejoramiento en todos los esquemas de la comunicación que aporten al incremento de la productividad y mejoren el clima laboral en cada una de ellas.

Por último, es importante mencionar que para lograr los objetivos definidos en dicha propuesta se necesita del compromiso de todo el equipo de trabajo, fortaleciendo las oportunidades de mejora y construyendo una estrategia única hacia el objetivo de la UPOLI como es la prestación de servicios de calidad a sus estudiantes.

Justificación

La búsqueda de soluciones a los problemas de comunicación y clima laboral mediante la creación de una propuesta de estrategias de gestión y desarrollo organizacional justifica la misma, debido a que tiene la intención de aportar a la mejora en la prestación de los servicios que demanda la comunidad estudiantil activa y a los futuros estudiantes.

Por lo anterior, Se requiere generar cambios positivos dentro de los colaboradores de la Universidad Politécnica de Nicaragua para que mediante una comunicación efectiva y un clima laboral afable se realicen mejor las funciones lo que a su vez logra la satisfacción plena de los estudiantes.

De ahí que toda Universidad de Educación superior como vía de desarrollo a la excelencia debe implementar estrategias que permitan servir de ejemplos a los estudiantes que en un futuro serán dueños de sus propias empresas llevándose como referencia la comunicación y el clima laboral que en ella prevalece

Por último el estudiar a profundidad los 8 factores organizacionales tales como: la cultura organizacional, dinámica organizacional, ambiente físico, ambiente social, comportamiento organizacional, bienestar laboral, clima laboral y orientación laboral da pautas a identificar las debilidades y fortalezas de la institución, que permiten crear estrategias de gestión.

Objetivos:

Objetivo General

Contribuir a la gestión y desarrollo de UPOLI RUR Estelí con un enfoque sistémico holístico antropocéntrico que coadyuven a mejorar la comunicación efectiva, el clima organizacional y prestación de servicios de calidad 2018 – 2020.

Objetivos Específicos:

1. Describir las estrategias implementadas para mejorar la comunicación y el clima organizacional.
2. Identificar las áreas de aplicación de las estrategias.
3. Proponer mecanismos de aplicación y control en la aplicación de las estrategias.

Lineamientos estratégicos de la estrategia de gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí 2018 – 2020

Fortalecimiento Institucional: Es muy importante que la Universidad Politécnica de Nicaragua, RUR Estelí, trabaje en base a la mejora de la eficiencia y eficacia mediante la coordinación de todo el equipo de trabajo ya que es en conjunto que mejoraremos para brindar servicios de calidad a la sociedad del Norte de Nicaragua.

Liderazgo innovador: Es un liderazgo que responde con propuestas transformadoras, enfocadas hacia el desarrollo según las exigencias de la modernidad, y oportunas con viabilidad de implementación desde una visión de futuro holística. Además de innovador es independiente y comprometido, actúa con responsabilidad y transparencia. Un liderazgo con visión competitiva ante la complejidad, con un espíritu crítico y capacidad de leer las demandas contextuales en forma acertada. Esta condición le permite asumir un liderazgo estratégico, político, pedagógico. Tiene capacidad para manejar la incertidumbre, los conflictos, la complejidad y tomar acertadas decisiones en estos ambientes desafiantes, así como asumir las consecuencias de las decisiones. Trabaja en forma planificada, lo que le permite hacer un correcto manejo de la incertidumbre, la complejidad y los conflictos, para construir un futuro acertado sobre el presente.

Las decisiones son debidamente planificadas, lo que le permite gestionar, direccionar y controlar lo que sea necesario desde los propios procesos internos de gestión, con perspectiva de futuro y sistémica, sin descuidar las dimensiones de corto y mediano plazo. Se asume un liderazgo con capacidad política, destrezas para unir voluntades, que incrementa la capacidad de gestión. Es una gestión con habilidad para la internalización, formación académica satisfactoria, habilidades humanas y altos valores éticos y morales.

Manejo de transiciones: Las organizaciones, al igual que toda unidad sistémica, experimenta la incorporación de nuevos miembros en sus estructuras, nuevos

líderes. Son transiciones donde la clave no es desplazar en su totalidad una cultura organizacional; por el contrario, el reconocimiento de las experiencias y contribuciones viene a ser un factor estratégico en el éxito del desarrollo organizacional. El liderazgo debe ser capaz de reconocer las riquezas de la organización, los aportes de sus antecesores y sobre este presente construir el futuro deseado. Es obligación del liderazgo organizacional eficiente dejar huellas de crecimiento, de desarrollo en la gestión, pues son las bases sólidas de las nuevas generaciones.

Programa de capacitaciones: En la actualidad, la capacitación en las empresas es de vital importancia porque contribuyen al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, las empresas deben encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la organización.

Tecnologías de la información y la comunicación, TICs: La introducción y el desarrollo de las TIC constituye un reto importante para la Universidad. El valor estratégico que la revolución tecnológica concede a la educación en general y a la Universidad en particular y a la aparición de nuevos trabajos a los que la universidad debe hacer frente son elementos que amplifican la importancia de la integración de estas tecnologías en la Universidad.

Las TICs abren nuevas vías de aprendizaje y modifican el rol del profesor. Se cuestionan los métodos empleados hasta ahora. La posibilidad de acceder a una gran cantidad de información hace que el profesor abandone su actividad transmisora de conocimientos y focalice sus esfuerzos en el aprendizaje. Es decir, la docencia universitaria se dirige a desencadenar procesos de aprendizaje con la finalidad de orientar al estudiante hacia la creación de su propio conocimiento a partir del conjunto de recursos de información disponibles.

Fortalecimiento de la relación con los grupos de interés: Coherentes con nuestra concepción de empresa centrada en el ser humano y con el Propósito Superior de contribuir a la prosperidad de la sociedad, reconocemos la importancia de movilizar una cultura empresarial al servicio de los grupos humanos con quienes nos relacionamos, que nos permita construir con ellos relaciones armoniosas y productiva.

Redes de investigación: Las tendencias mundiales asociadas al fenómeno de la globalización y de la sociedad de la información y el conocimiento han traído consigo, para las organizaciones educativas, desafiantes transformaciones en sus maneras de producir y transmitir conocimiento. El conocimiento ha dejado de tener una perspectiva local para asumir un carácter global, lo que ha generado nuevos procedimientos de construcción desde lo interdisciplinario y global mediante la tecnología emergente, como lo vienen a ser los ya estructurados sistemas de redes de investigación a nivel nacional y mundial. La incorporación de las tecnologías en las organizaciones educativas exigió una redirección de la gestión de estas instituciones, asumiendo cambios en sus estructuras para implementar procesos de innovación en la producción y transmisión del conocimiento en procura de ofrecer mayores oportunidades al desarrollo social. Las instituciones educativas en su mayoría han incorporado departamentos, coordinaciones, trabajos en equipos que le den sostenibilidad a las redes de investigación según las necesidades del nuevo escenario.

Redes de cooperación: A finales de la década de los 90 Castells (1997) advertía que la organización de la educación en el futuro, en consecuencia con la configuración social, sería una sociedad en redes, visión futurista acertada. Las transformaciones sociales han impactado en las estructuras organizacionales para producir cambios y desarrollar innovaciones en sus modos de trabajo, lo que supone que las organizaciones educativas han desplazado sus formas de trabajo tradicionales centralizadas, burocráticas, rígidas pasando a una organización en redes, flexible, de cooperación, dinámica, estructuras abiertas, límites no determinados en forma permanente, jerarquías articuladas, descentralizadas,

variadas conexiones, ágiles sistemas de comunicación y eficientes, de acuerdo con las necesidades del escenario globalizado.

De esta forma, uno de los cambios implementados en el desarrollo organizacional de las instituciones educativas en respuesta a la compleja cadena de transformaciones sociales han sido innovaciones en las formas de trabajar, dejando a un lado el trabajo más localizado para darle lugar a formas de trabajar basadas en la cooperación mediante redes; estas no son exclusivamente a nivel institucional, sino que se articulan en forma interinstitucional tanto a escala nacional como internacional. Estas redes de cooperación permiten compartir los conocimientos y apoyar procesos haciendo uso de variados saberes; indistintamente de donde se produzca el intercambio académico, se ha incrementado de manera acelerada con plataformas tecnológicas que también posibilitan estas estructuras de cooperación. Este incremento no parece mermar, al contrario, el futuro de las instituciones educativas se direcciona hacia estas formas de trabajar y, en algunos casos, los espacios físicos dejarán de ocupar el lugar que han tenido.

Políticas de internacionalización: Traspasar fronteras, mediante la articulación internacional, modificando e implementado cambios para innovar en sus estrategias.

En el caso de las universidades, no es la universidad que piensa en sí misma, es desde sí misma hacia lo global, hacia lo internacional, entran redes de gestión, de investigación, de personal académico, movilidad estudiantil y de proyección social.

Este componente de internacionalización es cada día más articulado en los otros niveles educativos, como por ejemplo en los programas de bachillerato internacional en la educación secundaria, auge que ha venido a fomentar importantes innovaciones, producto de los cambios que las organizaciones educativas han tenido que asumir para responderle a las necesidades del complejo entorno.

Calidad y pertinencia educativa: La calidad y la pertinencia, más que una aspiración, es una condición. Se requieren renovados planes de desarrollo institucionales donde se consideren los distintos campos del saber que ofrece la institución, lo que implica una apertura flexible a renovar sus estructuras en busca de la pertinencia institucional; estas flexibilidades vienen a representar innovaciones generadas de los cambios en los que se han visto enfrentadas las instituciones educativas. Son importantes políticas de producción del conocimiento con alto valor ético y social, lo mismo que políticas de acceso y equidad educativa.

Ofertas innovadoras: Las organizaciones educativas, para asegurar su sostenibilidad, han tenido y tendrán que implementar cambios que les permitan innovar mediante la producción de ofertas educativas acordes con las demandas contextuales. Conforme avanzan las tendencias mundiales asociadas a la globalización y a la sociedad de la información y el conocimiento vienen consigo complejas y variadas transformaciones que requieren de las instituciones de educación superior renovadas ofertas educativas. Estas ofertas demandan una constante actualización para no perder viabilidad social. Esta actualización constante por sí misma es considerada una innovación organizacional que cada institución produce en respuesta a los cambios que debe ofrecer para garantizar su legitimidad y posicionamiento social; de lo contrario, puede llegar a desaparecer.

Capacidad de comprensión de sí misma en su totalidad y partes: Senge (1990, citado por Acosta, 2011) le atribuye a las organizaciones capaces de desarrollarse la capacidad de comprender su totalidad desde un enfoque sistémico, de manera que, además de su globalidad, se comprenda cada una de sus partes y su funcionamiento en forma individual e integral.

5.7.3. Lineamientos y Plan de gestión y desarrollo organizacional de la UPOLI RUR Estelí.

Cuadro 14. Plan de acción para la gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí 2018-2020.

N°	Factor	Limitante identificada	Prácticas y/o Medidas propuestas	Acciones o Iniciativas	Propósito	Periodo de ejecución				Indicador	Meta	Medio de Verificación	Periodicidad Seguimiento & Evaluación	Responsable	La UPOLI RUR Estelí sin la ayuda externa	¿Quiénes podrán contribuir para implementar las medidas sugeridas?							
						Año 2019		Año 2020								UPOLI Central	CNU	BANCOS	ONGS				
						I SEM	II SEM	III SEM	IV SEM														
1	Cultura organizacional	Falta de un modelo de cambio de cultura organizacional de integración individual, grupal e institucional.	Dinamizar la inteligencia organizacional en UPOLI RUR ESTELÍ.	Diseñar e implementar un programa de capacitaciones sobre inteligencia Organizacional	Fortalecer el modelo de cultura organizacional de UPOLI RUR Estelí	x	x	x	x	x	Plan elaborado, programa de capacitación implementado, número de personal capacitado por tipo de área, satisfacción en la prestación de servicio a la Comunidad educativa	1 plan elaborado, 1 plan ejecutado, registro de capacitaciones, un registro automatizado, un estudio de capacitación	Acta de aprobación, Actas de participación, ayuda memoria, informe de satisfacción y aprendizaje aprobado	quincenal, mensual y semestral	Asistente Administrativa	La UPOLI RUR Estelí podría resolver esta actividad con equipo graduado con este perfil							
			Fortalecer sistemas y procesos organizacionales de UPOLI RUR Estelí con un enfoque antropocéntrico.	Diseñar una estrategia operativa en base a los lineamientos estratégicos de UPOLI Central con enfoque antropocéntrico.		x	x	x	x	x	x	x	Estrategia operativa diseñada, nivel de apropiación de la estrategia operativa	Sondeo de percepción del conocimiento de la estrategia	Documentación de estrategia operativa aprobada, informe de sondeo	semestral	Dirección	Equipo de dirección identifica talentos humanos del recinto estelí y hace coordinación con UPOLI Central	Acompaña el proceso con un facilitador nacional				
			Actualizar roles de los líderes de las diferentes áreas de UPOLI RUR Estelí	Elaborar un mapeo de procesos actualizado en UPOLI RUR Estelí con un enfoque de liderazgo equilibrado en sus diferentes alcances		x	x	x	x	x	x	x	Mapeo Actualizado, satisfacción en la prestación de los servicios a la comunidad educativa	Un sondeo del aporte a la eficiencia en los procesos	Documentación de los mapeados, informe de sondeo	Trimestral	Dirección	Dirección, equipo técnico, equipo graduados en este perfil					
			Sensibilizar en todas las áreas de UPOLI RUR Estelí sobre la pertenencia y compromiso institucional	Implementar un programa que ayude a sensibilizar de manera proactiva las áreas de UPOLI RUR Estelí		x	x	x	x	x	x	x	Un programa implementado, número de áreas	1 programa ejecutado, 11 áreas	Acta de aprobación	Trimestral	Dirección	Equipo de dirección solicita el apoyo al Recinto Central	Acompaña el proceso con un especialista en Recursos Humanos				
			Crear un sistema de seguimiento a los indicadores de la cultura organizacional actual en relación a la brecha deseada.	Monitorear el sistema de seguimiento organizacional en relación a la brecha deseada		x	x	x	x	x	x	x	Sistema de seguimiento monitoreado	1 sistema de seguimiento	Documentación de evaluación	Trimestral	Dirección	Dirección, equipo técnico, equipo graduados en este perfil					
			Fortalecer el enfoque de corporativismo en todos los colaboradores de UPOLI RUR Estelí.	Diseño e implementación de un programa de capacitación que ayude a trabajar de manera armoniosa para alcanzar los objetivos institucionales		x	x	x	x	x	x	x	plan elaborado, programa de capacitación implementado, número de personas capacitadas	1 plan elaborado, 1 plan ejecutado, registro de capacitaciones, un estudio de capacitación	Acta de aprobación, Actas de participación, ayuda memoria	bimensual	Asistente Administrativa	Dirección, Asistente Administrativa, equipo graduados en este perfil gestionan el apoyo ante una ONGS				Solicitar fondos para llevar a cabo el proceso de capacitación	
			Crear una política de reconocimiento a los docentes de UPOLI RUR Estelí	Diseñar indicadores de medición de cultura que permita brindar reconocimiento a los docentes de UPOLI RUR Estelí		x	x	x	x	x	x	x	Indicadores de medición diseñado	4 indicador de medición	Mediante el POA, Evaluaciones	semestral	Jefes y jefes de áreas	Jefes y jefes de área con apoyo del equipo graduados en este perfil					
			Fortalecer la cultura del dialogo constructivo para la mejora continua en el cambio de actitudes	Proponer reuniones de acercamiento a los colaboradores, docente y administrativos para tratar asuntos laborales de manera que se pueda cambiar lo que no se está haciendo bien		x	x	x	x	x	x	x	Plan de la propuesta diseñada	1 plan diseñado	Acta de aprobación	mensual	Dirección	La UPOLI RUR Estelí podría resolver esta actividad con Asistente Administrativa					

N°	Factor	Limitante Identificada	Prácticas y/o Medidas propuestas	Acciones o Iniciativas	Propósito	Periodo de ejecución				Indicador	Meta	Medio de Verificación	Periodicidad Seguimiento & Evaluación	Responsable	La UPOLI RUR Esteli sin la ayuda externa	¿Quiénes podrán contribuir para implementar las medidas sugeridas?						
						Año 2019		Año 2020								La UPOLI RUR Esteli con la ayuda de:						
						I SEM	II SEM	III SEM	IV SEM							UPOLI Central	CNU	BANCOS	ONGS			
2	Dinámica Organizacional	Falta de una política institucional que impulse la creatividad e innovación en los colaboradores de UPOLI RUR Esteli.	Dinamizar la vinculación de la UPOLI RUR Esteli con el sector privado e instituciones de apoyo a los servicios mediante la utilización de la tecnología	Crear una unidad de prospección tecnológica que permita dinamizar la vinculación de la UPOLI RUR Esteli con el sector privado e instituciones de apoyo a los servicios.	Fortalecer las políticas institucionales que impulse la creatividad e innovación en los colaboradores de UPOLI RUR Esteli.	x	x	x	x	x	x	Unidad de prospección creada	1 Unidad creada	El lugar como tal	semestral	Dirección	La UPOLI y equipo técnico identifican a que ONGS se le debe hacer la solicitud				Solicitar apoyo económico o para llevar a cabo este proceso	
			Elaborar un plan conjunto con los docentes, dirección y áreas administrativas sobre proyectos de gestión empresarial en UPOLI RUR Esteli	Incentivar la dinámica e ingresos de los docentes de UPOLI RUR Esteli a través de la prestación de los servicios de asesorías, cursos, diplomados y consultorías dentro y fuera del Recinto Esteli		x	x	x	x	x	x	x	x	x	Plan elaborado	1 plan elaborado	Acta de aprobación	mensual	Jefes y jefas de áreas, Dirección	Equipo de dirección identifica talentos humanos del recinto esteli y hace la solicitud UPOLI Central	Acompaña el proceso mediante la aprobación de los servicios que se solicitan desde el Recinto Esteli	
3	Ambiente Físico	Falta de una política de no estrés institucional a causa de ambientes, entornos y espacios no adecuados en las diferentes áreas de UPOLI RUR Esteli	Adecuar las instalaciones de UPOLI RUR Esteli considerando la insatisfacción por el calor espacio y entorno inmediato	Elaborar un diagnóstico físico de las instalaciones de UPOLI RUR Esteli	Fortalecer las políticas de no estrés institucional en UPOLI RUR Esteli mejorando las condiciones del entorno ambiental	x	x	x	x	x	x	Diagnóstico elaborado	1 Diagnóstico elaborado	Acta de aprobación	semestral	Dirección	Equipo de dirección realiza la solicitud UPOLI Central	Acompaña el proceso con un experto en el tema				
4	Ambiente Social	Falta de un mecanismo colaborativo que fortalezca el beneficio colectivo de los colaboradores que tienen desventajas en sus ingresos.	Elaborar un plan de capacitación sobre los beneficios sociales para los colaboradores de UPOLI RUR ESTELI	Incentivar la participación activa de los colaboradores de UPOLI Esteli	Fortalecer el mecanismo colaborativo para el beneficio de los colaboradores que tienen desventajas en cuanto a sus ingresos en UPOLI RUR Esteli	x	x	x	x	x	x	Plan elaborado, programa de capacitación aprobada	1 plan elaborado, 1 programa de capacitación	Acta de aprobación, Actas de participación, ayuda memoria	mensual	Asistente Administrativa	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad con equipo graduado con este perfil					
			Promover una política de ingresos extras al salario a través de impulsar correctamente la dinámica organizacional.	Incentivar la creación de cursos de educación continua para ser impartidos por el colaborador que elabore la propuesta del curso en UPOLI RUR Esteli		x	x	x	x	x	x	x	Cursos de educación continua creado y puesto en práctica	3 cursos aprobados	Acta de aprobación	trimestral	Jefes y jefas de áreas, Dirección	Jefes y jefas de área acompañada con la dirección envían las propuestas a UPOLI central	UPOLI Central aprueba los cursos a impartir			

N°	Factor	Limitante Identificada	Prácticas y/o Medidas propuestas	Acciones o Iniciativas	Propósito	Periodo de ejecución				Indicador	Meta	Medio de Verificación	Periodicidad Seguimiento & Evaluación	Responsable	La UPOLI RUR Esteli sin la ayuda externa	¿Quiénes podrán contribuir para implementar las medidas sugeridas?						
						Año 2019		Año 2020								La UPOLI RUR Esteli con la ayuda de:						
						I SEM	II SEM	III SEM	IV SEM							UPOLI Central	CNU	BANCOS	ONGS			
5	Comportamiento Organizacional	Falta de una política de sostenibilidad económica y del talento humano en UPOLI RUR Esteli.	Confeccionar una ruta de actualización tecnológica a los colaboradores de acuerdo a las nuevas exigencias de las TIC.	Diseñar e implementar cursos de actualización sobre las TICs a los colaboradores de UPOLI Esteli	fortalecer las políticas de sostenibilidad económica y del talento humano en UPOLI RUR Esteli.	x	x	x	x	x	x	Plan elaborado, propuestas elaboradas y aprobada	1 plan elaborado, 1 propuesta elaborada y aprobada	Acta de aprobación	bimensual	Secretaría Académica	La UPOLI RUR Esteli podría solicitar el apoyo a CNU		CNU podría apoyar con un experto en el tema			
			Crear y promover desde una dinámica organizacional alianzas estratégicas y hermanamientos internacionales.	Gestionar a nivel externo de la Institución y del país como tal para solicitar apoyo para la UPOLI		x	x	x	x	x	x	x	Alianzas y estrategias creadas y promovidas	2 Alianzas estratégicas	convenios firmados	semestral	Dirección	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad con equipo graduado con este perfil				
			Crear una política de logro y consecución de los objetivos institucionales en las diferentes áreas de trabajo.	Proponer metas Organizacionales desde cada una de las áreas tomando como referencia el POA Institucional		x	x	x	x	x	x	x	x	Propuestas sobre las Metas organizacional	1 propuesta elaborada	Acta de aprobación	mensual	Dirección	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad con equipo graduado con este perfil			
N°	Factor	Limitante Identificada	Prácticas y/o Medidas propuestas	Acciones o Iniciativas	Propósito	Periodo de ejecución				Indicador	Meta	Medio de Verificación	Periodicidad Seguimiento & Evaluación	Responsable	La UPOLI RUR Esteli sin la ayuda externa	¿Quiénes podrán contribuir para implementar las medidas sugeridas?						
Año 2019		Año 2020		La UPOLI RUR Esteli con la ayuda de:																		
I SEM	II SEM	III SEM	IV SEM	UPOLI Central	CNU	BANCOS	ONGS															
6	Bienestar Laboral	Falta de una política y estrategias operativas para lograr mayor productividad y competitividad desde el aseguramiento del bienestar laboral en UPOLI RUR Esteli.	Diseñar participativamente los criterios de evaluación para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados en UPOLI RUR Esteli.	Revision del formato de evaluación al desempeño existente para ajustarla a las necesidades actuales y futuras	Fortalecer lasa política y estrategias operativas para lograr mayor productividad y competitividad desde el aseguramiento del bienestar laboral en UPOLI RUR Esteli.	x	x	x	x	x	x	Formato de evaluación revisado y actualizado	1 formato de evaluación	Acta de aprobación	semestral	Asistente Administrativa	UPOLI Esteli podría solicitar a UPOLI Managua	UPOLI Managua apoya este proceso con un especialista en Recursos humanos				
			Identificar y acondicionar espacios favorables para la alimentación, atención de la salud y preparación de clases en UPOLI RUR Esteli.	Realizar propuestas del espacio que se necesitará para el acondicionamiento		x	x	x	x	x	x	x	Plan elaborado, propuesta elaborada y aprobada	1 plan elaborado, 1 propuesta elaborada	Acta de aprobación	semestral	Jefa de área de enfermería	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad con apoyo de ONGS			Una ONGS apoya ya sea de manera económica o con materiales para llevar a cabo este proceso	
			Crear un área de recepción de consultas sobre problemas personales y familiares para asegurar mayor productividad de los colaboradores vinculándolos a las acciones del ambiente social y laboral.	Promover la creación de un lugar específico donde se deje información referente a problemas familiares y personales de los colaboradores de UPOLI Esteli que ayuden a que estos se sientan bien en sus labores		x	x	x	x	x	x	x	Plan elaborado, propuesta elaborada y aprobada	1 plan elaborado, 1 propuesta elaborada	Acta de aprobación	trimestral	Asistente Administrativa	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad con equipo graduado con este perfil				
			Promover espacios de desarrollo y participación recreativa, cultural y social en UPOLI RUR Esteli.	seguimiento a las áreas de deporte y cultura en el recinto UPOLI Esteli		x	x	x	x	x	x	x	x	Propuesta elaborada y aprobada	1 propuesta	Acta de aprobación	mensual	Secretaría de jefes de áreas	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad con equipo graduado con este perfil			

N°	Factor	Limitante Identificada	Prácticas y/o Medidas propuestas	Acciones o Iniciativas	Propósito	Periodo de ejecución				Indicador	Meta	Medio de Verificación	Periodicidad Seguimiento & Evaluación	Responsable	La UPOLI RUR Esteli sin la ayuda externa	¿Quiénes podrán contribuir para implementar las medidas sugeridas?								
						Año 2019		Año 2020								La UPOLI RUR Esteli con la ayuda de:								
						I SEM	II SEM	III SEM	IV SEM							UPOLI Central	CNU	BANCOS	ONGS					
7	Clima Laboral	Falta de una política laboral sobre los límites en la toma de decisiones por área de trabajo y el reconocimiento a la excelencia en el trabajo.	Programar cortes en fechas especiales para la recompensa a la excelencia en el trabajo en UPOLI RUR Esteli.	Informar sobre las fechas de cortes que se llevarán a cabo al iniciar el año	Fortalecer las políticas laborales sobre los límites en la toma de decisiones por área de trabajo y el reconocimiento a la excelencia en el trabajo.	x	x	x	x	x	x	x	x	Fechas de cortes programadas e informadas	2 fechas de corte	Acta de aprobación	semestral	Dirección	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad					
			Crear de manera participativa normas que permitan a los funcionarios la toma de decisiones en elementos desde sus responsabilidades directas	Dinamizar roles institucionales mediante el seguimiento de normas creadas desde la dirección del Recinto UPOLI Esteli		x	x	x	x	x	x	x	Propuesta elaborada y aprobada	1 propuesta elaborada	Acta de aprobación	semestral	Dirección	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad con equipo graduado con este perfil						
8	Orientación Laboral	Falta de una política integral de liderazgo, motivación y trabajo de equipo con enfoque de retroinformación o gestión del conocimiento.	Crear una estrategia de difusión para que todas las áreas y estudiantes conozcan los avances de los trabajos institucionales.	Actualizar la página web de la UPOLI Esteli	Fortalecer la política integral de liderazgo, motivación y trabajo de equipo con enfoque de retroinformación o gestión del conocimiento.	x	x	x	x	x	x	x	x	Página web actualizada	1 página web	Acta de aprobación, Internet	mensual	Asistente Administrativa	La UPOLI RUR Esteli podría realizar gestiones para que UPOLI Managua apoye con este proceso	UPOLI Central apoya este proceso con un experto en el área				
			Crear programas de motivación a través del reconocimiento al desempeño y trabajo extra plan.	Premiar al trabajador del mes ya sea de manera monetaria o no monetaria			x	x	x	x	x	x	x	Programa elaborado y aprobado	1 programa elaborado y aprobado	Acta de aprobación	mensual	Dirección	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad					
			Promover la incubación de ideas creativas para mejorar el trabajo e incrementar productividad con satisfacción.	Solicitar ideas que aporten de manera creativa al incremento productivo desde nuestro puesto de trabajo			x	x	x	x	x	x	x	Ideas creativas aportadas y puesta en práctica	5 ideas	Ayuda memoria	mensual	Dirección	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad					
			Crear un sistema de retroalimentación que permita detectar los problemas presentados en las diferentes áreas de trabajo.	Diseñar un programa de evaluación que permita detectar los problemas presentados en el día por área.			x	x	x	x	x	x	x	Programa elaborado y aprobado	1 programa elaborado y aprobado	Acta de aprobación	mensual	Asistente Administrativa	La UPOLI RUR Esteli podría realizar gestiones para que UPOLI Managua apoye con este proceso	UPOLI CENTRAL podría apoyar este proceso con un experto en el tema				
			Definir claramente una política del trabajo en equipo con indicadores y metas claras	Incentivar en los colaboradores el trabajo en equipo			x	x	x	x	x	x	x	Política de trabajo definida y puesta en práctica	1 política de trabajo definida	Acta de aprobación	mensual	Dirección	La UPOLI RUR Esteli podría resolver esta actividad					

Fuente: Elaboración propia a partir discusión de resultados de la presente tesis.

5.7.4. Presupuesto expresado en dólares americanos de los lineamientos estratégicos para la gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí 2018 – 2020.

No.	Factor	Actividad	Unidad de Medida	Cantidad	Requerimientos	Costo Unitario	Costo Total
1	Cultura Organizacional	Diseñar un programa de capacitaciones sobre inteligencia Organizacional	Reuniones técnicas	6	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	60
		Implementar un programa de capacitaciones sobre inteligencia Organizacional	Capacitaciones	8	Laptop, Datashow, Agua, Café, Papelones, Marcadores, Salón.	15	120
		Diseñar una estrategia operativa en base a los lineamientos estratégicos de UPOLI Central con enfoque antropocéntrico.	Talleres	3	Laptop, Datashow, Agua, Café, Papelones, Marcadores, Salón	20	60
		Elaborar un mapeo de procesos actualizado en UPOLI RUR Estelí con un enfoque de liderazgo equilibrado en sus diferentes alcances	Sesiones técnicas	2	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	20
		Implementar un programa que ayude a sensibilizar de manera proactiva las áreas de UPOLI RUR Estelí	Talleres de sensibilización	8	Laptop, Datashow, Agua, Café, Papelones, Marcadores, Salón	20	160
		Monitorear el sistema de seguimiento organizacional en	Reuniones	5	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	50

No.	Factor	Actividad	Unidad de Medida	Cantidad	Requerimientos	Costo Unitario	Costo Total
		relación a la brecha deseada	técnicas				
		Diseñar un programa de capacitación que ayude a trabajar de manera armoniosa para alcanzar los objetivos institucionales	Reuniones técnicas	4	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	40
		Implementar un programa de capacitación que ayude a trabajar de manera armoniosa para alcanzar los objetivos institucionales	Capacitaciones	6	Laptop, Datashow, Agua, Café, Papelones, Marcadores, Salón.	15	90
		Proponer reuniones de acercamiento a los colaboradores, docente y administrativos con el propósito de tratar asuntos laborales de manera que se pueda cambiar lo que no se está haciendo bien	Sesiones técnicas	8	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	80
Sub Total Cultura Organizacional						110	680
		Crear una unidad de prospección tecnológica que permita dinamizar la vinculación de la UPOLI RUR Estelí con el sector privado e	Reuniones técnicas	6	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	60

No.	Factor	Actividad	Unidad de Medida	Cantidad	Requerimientos	Costo Unitario	Costo Total
2	Dinámica Organizacional	instituciones de apoyo a los servicios.					
		Incentivar la dinámica de ingresos de los docentes de UPOLI RUR Estelí a través de la prestación de los servicio de asesorías, cursos, diplomados y consultorías dentro y fuera del Recinto Estelí	Talleres	2	Laptop, Datashow, Agua, Café, Papelones, Marcadores, Salón	20	40
Sub Total Dinámica Organizacional						30	100
3	Ambiente físico	Elaborar un diagnóstico físico de las instalaciones de UPOLI RUR Estelí	Reuniones técnicas	6	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	60
Sub Total Ambiente Físico						10	60
4	Ambiente Social	Incentivar la participación activa de los colaboradores de UPOLI Estelí	Talleres	3	Laptop, Datashow, Agua, Café, Papelones, Marcadores, Salón	20	60
		Incentivar la creación de cursos de educación continua mismos que serán impartidos por el colaborador que elabore la	Talleres de sensibilizaci	8	Laptop, Datashow, Agua, Café, Papelones, Marcadores, Salón	20	160

No.	Factor	Actividad	Unidad de Medida	Cantidad	Requerimientos	Costo Unitario	Costo Total
		propuesta del curso en UPOLI RUR Estelí	ón				
Sub Total de Ambiente Social						40	220
5	Comportamiento Organizacional	Diseñar Cursos de actualización sobre las TICs a los colaboradores de UPOLI Estelí	Reuniones técnicas	5	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	50
		Implementar cursos de actualización sobre las TICs a los colaboradores de UPOLI Estelí	Capacitaciones	7	Laptop, Datashow, Agua, Café, Papelones, Marcadores, Salón.	15	105
		Gestionar a nivel externo de la Institución y del país apoyo para la UPOLI	Reuniones técnicas	6	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	60
		Proponer metas Organizacionales desde cada una de las áreas tomando como referencia el POA Institucional	Talleres	3	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	20	60
Sub Total Comportamiento Organizacional						55	275
		Revisión del formato de evaluación al desempeño existente para ajustarla a las necesidades	Reuniones técnicas	3	Laptop, Datashow, Agua, Café, Papelones,	10	30

No.	Factor	Actividad	Unidad de Medida	Cantidad	Requerimientos	Costo Unitario	Costo Total
6	Bienestar laboral	actuales y futuras			Marcadores, Salón		
		Realizar propuestas del espacio que se necesitará para el acondicionamiento	Reuniones técnicas	6	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	60
		Promover la creación de un lugar específico donde se deje información referente a problemas familiares y personales de los colaboradores de UPOLI Estelí que ayuden a que estos se sientan bien en sus labores	Reuniones técnicas	6	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	60
		seguimiento a las áreas de deporte y cultura en el recinto UPOLI Estelí	Sesiones técnicas	2	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	20
Sub Total de Bienestar laboral						30	140
7	Clima laboral	Informar sobre las fechas de cortes que se llevaran a cabo al iniciar el año	Sesiones técnicas	2	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	20
		Dinamizar roles institucionales mediante el seguimiento de normas creadas desde la dirección del Recinto UPOLI Estelí	Sesiones técnicas	2	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	20
Sub Total Clima laboral						20	40

No.	Factor	Actividad	Unidad de Medida	Cantidad	Requerimientos	Costo Unitario	Costo Total
8	Orientación laboral	Actualizar la página web de la UPOLI Estelí	Talleres	3	Laptop, Datashow, Agua, Café, Papelones, Marcadores, Salón	20	60
		Premiar al trabajador del mes ya sea de manera monetaria o no monetaria	Sesiones técnicas	2	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	20
		Solicitar ideas que aporten de manera creativa al incremento productivo desde nuestro puesto de trabajo	Sesiones técnicas	2	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	20
		Diseñar un programa de evaluación que permita detectar los problemas presentados en el día por área.	Reuniones técnicas	6	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	60
		Incentivar en los colaboradores el trabajo en equipo	Reuniones técnicas	6	Laptop, Datashow, Sala, Agua y Café	10	60
Sub Total Orientación laboral						60	220
GRAN TOTAL						355	1735

Fuente: Elaboración propia a partir del plan de acción para la gestión y desarrollo organizacional de UPOLI RUR Estelí 2018-2020

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La presente investigación sobre factores de comunicación y clima organizacional ha generado resultados que le permitirán a la UPOLI RUR Estelí fortalecer sus planes de acción derivados del Proyecto Institucional de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) de ahí que este ha logrado concluir en coherencia con los objetivos específicos donde primeramente se logra demostrar que la comunicación efectiva y el clima organizacional son dos factores claves para la buena marcha de una institución educativa ya que de ellos depende la atención de calidad que se le brinde a la comunidad Universitaria.

Segundo: De la identificación de los 8 factores importantes tales como: la cultura organizacional, dinámica organizacional, ambiente físico, ambiente social, comportamiento organizacional, bienestar laboral, clima laboral y orientación laboral, para la gestión organizacional de la UPOLI RUR Estelí, integrándose un factor total de la percepción integral de la Universidad con la participación de todos los colaboradores estratificados por área y años de experiencias; se concluye que hay falta de una cultura en un modelo de gestión de sus unidades de trabajo centradas en las personas con un sentido de logro y cumplimiento de metas como factores motivacionales fundamentales e intrínsecos que le permitan a la UPOLI RUR Estelí posicionarse en el Norte de Nicaragua, En el ambiente físico los colaboradores tienen el deseo y esperanza en tener mejores condiciones físicas para el desarrollo eficiente de sus actividades.

Tercero: Al relacionar los principales factores identificados se concluye que hay brechas donde la UPOLI RUR Estelí debe mejorar ya que en su estado actual se encontraron cosas que no están del todo bien sin embargo guardan la esperanza que mejore, como por ejemplo el ambiente social, físico, comportamiento organizacional.

Cuarto: se concluye que es indispensable proponer elementos estratégicos que le permitan a la UPOLI RUR Estelí el diseño de una estrategia de gestión y desarrollo organizacional basada en comunicación efectiva, clima organizacional y prestación de servicios de calidad, esto mediante un plan de alternativas que vengan a mejorar todo los hallazgos encontrado que no son satisfactorio.

Por último, basado en las evidencias muestrales la media de 395.2889 está por debajo de 466.2 (este es el límite del 80%), por cuanto se rechaza la hipótesis nula, en este sentido los colaboradores de todas las áreas de la UPOLI RUR Estelí que representan a la población donde se concluye que si están totalmente de acuerdo en una percepción positiva de su Universidad. El intervalo nos ayuda a comprender mejor el Rechazo a H_0 pues se aprecia que al no estar incluido el CERO el p valor es mucho menor al alfa.

La prueba de Kendall apostó la evidencia estadística de un p igual a 0.001 el cual resulta menor que el nivel crítico de comparación alfa: 0.05, indicando una respuesta estadística significativa, y por lo tanto se rechaza la hipótesis nula de independencia de los factores en estudio.

La prueba de Kendall demostró que existe asociación entre los factores sobre la afirmación de que el puesto que desempeña actualmente en UPOLI RUR Estelí es el adecuado a sus conocimientos y del factor del nivel académico o escolaridad de los encuestados, por lo tanto, la opinión es dependiente del nivel académico o escolaridad porque existe similitud de opiniones con respecto a fenómeno.

6.2 Recomendaciones

A manera de recomendaciones a partir del conclusivo de la presente tesis; se comparten las principales recomendaciones a partir de las problemáticas más sentidas en la percepción de los encuestados; es decir se recomienda reforzar los elementos más críticos o las dificultades más percibidas, entre ellas están:

Crear una unidad de Planificación, Programación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización de los factores asociados al desarrollo organizacional e institucional de la UPOLI RUR Estelí.

Diseñar un plan de fortalecimiento institucional con enfoque holístico, sistémico y antropocéntrico, a partir de la insatisfacción del personal de todas las áreas en cuanto al enfoque de la gestión por resultados centrados en las personas.

Desarrollar capacitaciones programadas sobre cambios de paradigmas en búsqueda de un modelo de cambio de cultura organizacional sistémico con enfoque de cinco hélices: Individuo + Equipo + Institución + Comunidad Educativa + Factores Extrínsecos considerando elementos estratégicos como los comportamientos deseados; por ejemplo, el estudiante desea ser un excelente profesional, el docente sueña con ser reconocido como un gran maestro o científico.

Crear una política institucional que impulse la creatividad e innovación en los colaboradores de UPOLI RUR Estelí.

Desarrollar un programa de no estrés institucional a causa de ambientes, entornos y espacios no adecuados en las diferentes áreas de UPOLI RUR Estelí.

Desarrollar mecanismos colaborativos en alianza con el sindicato para fortalecer el beneficio colectivo de los colaboradores que tienen desventajas en sus ingresos.

Impulsar una política de sostenibilidad económica y del talento humano en UPOLI RUR Estelí que facilite más ingresos para incrementar la satisfacción laboral, productividad y competitividad del trabajo para asegurar mayor bienestar laboral e impacto y proyección social.

Crear espacios de comunicación y una política integral de liderazgo, motivación y trabajo de equipo con enfoque de retroinformación o gestión del conocimiento.

Promover una política laboral sobre los límites en la toma de decisiones por área de trabajo y el reconocimiento a la excelencia en el trabajo.

Crear espacios de prospección y captura tecnológica, incluir las mega tendencias como las Tecnologías de la Información y la Comunicación para fortalecer la educación a distancia, online e internacionalizar la UPOLI RUR Estelí.

REFERENCIAS

- Alcántara Santuario, A. (2006). Tendencias Mundiales en la educación Superior: El papel de los Organismos multilaterales. *Inter Ação* , 11-33.
- Añez, S. (2006). *Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios*. Venezuela: Universidad Rafael BellosóChacín.
- Arras Vota, A. M. (2010). *Comunicación Organizacional*. Chihuahua, México: Dirección de Extensión y Difusión Cultural.
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial* (Vol. Primera edición). Madrid: Estudio de comunicación.
- Böhrt, R., Solares, L., & Cecilia, R. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Scielo*, 33-63. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612014000100003&script=sci_arttext
- Brunner, J. (2000). http://mt.educarchile.cl/archives/Futuro_EDU%25UNESCO-2000.pdf. Obtenido de http://mt.educarchile.cl/archives/Futuro_EDU%25UNESCO-2000.pdf: http://mt.educarchile.cl/archives/Futuro_EDU%25UNESCO-2000.pdf
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Mc Graw Hill.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración* . México: cengage Learning.
- Fernández Collado, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas .
- GACETA, d. o. (24 de Marzo de 2010). calameo.com/books. Obtenido de calameo.com/books: <https://www.calameo.com/books/0042110700a0f795a8ae2>

- Garbanzo Vargas, G. M. (2012). Educación Superior pública en América Latina: Características y desafíos . *Gestao Universitaria na América Latina GUAL*, 216-227.
- Garbanzo -Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 76-82.
- García Hodgson, M. E., & Melgara Estrada, R. J. (15 de Junio de 2016). Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015. Estelí, Nicaragua, Nicaragua.
- García Hodgson, M. E., Melgara Estrada, R. J., & Villareyna Centeno, I. d. (15 de Junio de 2016). <http://repositorio.unan.edu.ni/1970/1/17332.pdf>. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1970/1/17332.pdf>: <http://repositorio.unan.edu.ni/1970/1/17332.pdf>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Administración un enfoque basado en Competencias*. México: Mc Graw - Hill de México.
- Hofstede, G. (s.f.). *Culturas nacionales, Culturas organizacionales, y el papel de la gestión empresarial*.
- Jackson Rodríguez, N. (2017). Factores que inciden en la conducción en la Escuela de Medicina en la Bluefields Indian and Caribbean University. Bluefields, Nicaragua, Nicaragua. Obtenido de <https://www.lamjol.info/index.php/FAREM/article/view/5472>
- López Sequeira, L. O. (s.f.). Clima organizacional de la facultad regional multidisciplinaria de Estelí, Farem-Estelí, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), mayo-julio 2015. Estelí, Nicaragua, Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/7890/>
- Medina Silva, J. U. (6 de Octubre de 2018). Historia de UPOLI SEDE Estelí. (G. Benavidez, Entrevistador)
- Pedraza, A., Obispo, S. K., & Vásquez, G. L. (2015). *Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Colombia.

- Ribeiro, L. (2005). *Comunicación Eficaz*. Barcelona: Urano.
- ROBBINS, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México : Hispanoamericana, S.A.
- ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (DECIMA EDICION ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Vol. Octava edición). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Administración* (Vol. Décima edición). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. Decimotercera edición). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (s.f.). *Comportamiento Organizacional* (Vol. Decimtercera Edición). Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Garay, R. (2009). *La cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración* (Vol. 12). Argentina.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional* (Vol. Sexta edición). Chile: Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1999). *Sociología de las Organizaciones*. Bilbao: Deusto.
- Ruiz Rizo, V. M. (2016). Propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de los recursos humanos basados en la Ley 502 en la Alcaldía de Estelí, 2015. Estelí, Nicaragua, Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/4378/>
- Salazar Botello, C., Canales Agurto, L., & Priscilla, C. S. (s.f.). Percepción de los efectos del sindicalismo y Reforma Laboral del año 2001, en las relaciones laborales, de las Empresas de Chillán y Chillán Viejo . *THEORIA Ciencia, arte y humanidades.*, 13, 83-93.
- Silenis, A. (2006). Cultura Organizacional y motivación laboral de los docentes Universitarios. Chacin, Venezuela, Venezuela. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3218348.pdf>

- Silva, J. d. (s.f.). *El cambio de época, el Modo Emergente de Generación de Conocimiento*. Obtenido de [images/books/13956/13956_00.pdf](http://www.sidocfeminista.org/images/books/13956/13956_00.pdf): http://www.sidocfeminista.org/images/books/13956/13956_00.pdf
- Tunnermann Bernheim, C. (2000). Pertinencia Social y Principios básicos para Orientar el diseño de Políticas de Educación Superior. En C. Tunnermann Bernheim, *Educación Superior y Sociedad* (pág. 182). Managua.
- Tünnermann Bernheim, C. (2001). Globalización y educación superior. Managua, Nicaragua. Obtenido de <https://www.enriquebolanos.org/libro/Globalizaci%c3%b3n-y-educaci%c3%b3n-superior-Carlos-T%c3%bcnnermann-Bernheim>
- UPOLI. (s.f.). *Mision-Vision-y-Valores-de-la-upoli*. Obtenido de *Mision-Vision-y-Valores-de-la-upoli*: <https://www.upoli.edu.ni/files/Mision-Vision-y-Valores-de-la-upoli.jpg>
- UPOLI. (s.f.). *Plan+Estratégico+de+la+UPOLI+2005-2009.+Prorrogado+al+año+2011&oq=Plan+Estratégico+de+la+UPOLI+2005-2009.+Prorrogado+al+año+2011&aqs=chrome..69i57.414j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8*. Obtenido de *Plan+Estratégico+de+la+UPOLI+2005-2009.+Prorrogado+al+año+2011&oq=Plan+Estratégico+de+la+UPOLI+2005-2009.+Prorrogado+al+año+2011&aqs=chrome..69i57.414j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8*: [https://www.upoli.edu.ni/files/Tercera_Version_Proyecto_Institucional_\(EPS\).docx](https://www.upoli.edu.ni/files/Tercera_Version_Proyecto_Institucional_(EPS).docx)
- UPOLI. (s.f.). *section:mision-y-vision*. Obtenido de *section:mision-y-vision*: <https://www.upoli.edu.ni/contenido/ver/section:mision-y-vision>
- Yturalde, E. (s.f.). *Habilidades blandas para un futuro exitoso*. Obtenido de *Habilidades duras*: <http://www.habilidadesduras.com/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Universidad Politécnica de Nicaragua

UPOLI RUR Estelí

“Sirviendo a la Comunidad”



Programa de posgrado: Maestría en Administración de Empresas

Estimado y estimada colaborador, funcionario o trabajador de las diferentes áreas o departamentos de trabajo de la UPOLI RUR Estelí, en el marco del Programa de Maestría en Administración de Empresas, estamos desarrollando un trabajo de investigación que nos permita poder contribuir a que nuestra Universidad cuente con una propuesta de estrategia de gestión y desarrollo organizacional basado en un análisis de los factores de comunicación efectiva y clima organizacional en la prestación de servicios de calidad.

Para lograr el propósito descrito anteriormente; necesitamos que usted nos dedique un poco de su tiempo para responder la siguiente encuesta; es muy importante que usted antes de responder lo haga con toda certeza de que su respuesta es lo más cercana posible a su sentir o percepción en cuanto a cada una de los ítems que se detallan a continuación.

Instrucciones para aquellos ITEMS que llevan ESCALA LIKERT (desde 1 hasta 5): Ustedes podrán observar que hay en el formato donde en la parte céntrica están las AFIRMACIONES y al extremo izquierdo tendrán una escala de 1 a 5 para dar puntaje en función del **ESTADO NECESARIO para la UPOLI RUR Estelí**, y en el extremo derecho igualmente tendrán escala de 1 a 5 donde van a evaluar o marcar el **ESTADO ACTUAL de UPOLI RUR Estelí** para cada una de las afirmaciones.

Favor leer bien el significado de cada escala:

- 1: Totalmente en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: Neutral
- 4: De Acuerdo
- 5: Totalmente de Acuerdo

Muchas gracias, por atendernos.

Saludos,

Equipo de investigación.

I. DATOS GENERALES.

(DG1). Nombres y Apellidos del colaborador, trabajador o funcionario: (opcional poner este dato)

(DG2). Edad ____ (años)

(DG3). Sexo: 1) F ____; 2) M ____

(DG4). Lugar de Procedencia (Nombre del municipio): _____

(DG5) Nivel de Estudios: Doctorado: ____ Master: ____ Especialista. ____

Licenciado. ____ Técnico: ____ Bachiller: ____ Primaria: _____

II. TIEMPO DE SERVICIO EN UPOLI RUR Estelí

TS1. Cuántos años tiene de laborar para UPOLI RUR Estelí

TS2. Cuánto es el tiempo de servicios en años, actualmente, según área o departamento en UPOLI RUR Estelí. (Favor de solamente poner los años al área en la que actualmente se desempeña)

Área	Años
1Dirección	
2Secretaría Académica	
3Jefes de área	
4Registro Académico	
5Biblioteca	
6Docencia	
7Asistente administrativa	
8Cartera y Cobro	
9Caja	
10Secretaria de dirección	
11Conserje	
12Secretaria de jefes de área	
13Servicios múltiples	

III. CULTURA ORGANIZACIONAL

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Cultura Organizacional	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					CO1. La UPOLI RUR Estelí tiene una cultura en la que prevalece el interés por las personas frente al trabajo en aspectos como sus problemas personales, bienestar, participación en toma de decisiones, complemento a sus funciones y tareas.					
					CO2. La UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura donde prevalece el interés del corporativismo frente a la profesionalidad en aspectos como normas de comportamiento, criterios de contratación, proyecto de vida, vida privada, entorno familiar y social en toma de decisiones					
					CO3. UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura donde prevalece el interés del proceso frente al resultado, considerando aspectos como la actitud frente a los riesgos, esfuerzo dedicado al trabajo, posibilidad de innovación, actitud ante situaciones no familiares y trabajo como reto personal.					
					CO4. UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura en la que prevalece el interés por el sistema abierto frente al cerrado, destacándose la apertura a nuevos empleados, ajuste persona					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Cultura Organizacional	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					- organización, facilidad para adaptación, divulgación de información y posibilidad de expresión.					
					CO5. UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura en la que prevalece el interés por el control laxo frente al control estricto, destacándose la preocupación por los costos, puntualidad, desinhibición, presentación personal, comportamiento estricto.					
					CO6. UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura en la que prevalece el interés por el pragmatismo frente al normativismo en cuanto al cumplimiento de procedimientos, resultados frente a normas éticas, importancia de la comunidad educativa, actitud ante proposición de mejora.					
					CO7. En UPOLI RUR Estelí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todos los docentes					
					CO8. Los directivos de UPOLI RUR Estelí motivan constantemente el buen desempeño de los docentes					
					CO9. Lo que nos diferencia de otras Universidades en el Norte de Nicaragua es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos institucionales.					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Cultura Organizacional	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					CO10. En la UPOLI RUR Estelí se ofrece un ambiente que estimula a los docentes y estudiantes a dar lo mejor de sí y se acostumbra premiar los logros por muy pequeños que estos sean.					
					CO11. En la UPOLI RUR Estelí se acostumbra a reconocer los esfuerzos de los docentes y existe un justo reconocimiento.					
					CO12. La credibilidad de los directivos de UPOLI RUR Estelí, se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen.					
					CO13. En UPOLI RUR Estelí se reconoce la puntualidad de todos los docentes					
					CO14. En UPOLI RUR Estelí, al asignar los recursos materiales, siempre se ha procurado hacerlo con equidad y, al culminar un proyecto, se acostumbra a presentar el balance correspondiente.					
					CO15. En UPOLI RUR Estelí existe respeto mutuo entre los actores educativos y hay una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión y camaradería.					
					CO16. En UPOLI RUR Estelí, todos los docentes tienen especial cuidado en preservar la buena imagen de la facultad.					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Cultura Organizacional	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					CO17. La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito del trabajo educativo de UPOLI RUR Estelí.					
					CO18. Se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión entre todos los docentes de UPOLI RUR Estelí.					
					CO19. En UPOLI RUR Estelí existe la costumbre a decirse las cosas en forma clara y directa.					
					CO20. En UPOLI RUR Estelí se cuenta con un archivo (documentos, fotos, videos, etc) que recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que se ha atravesado.					
					CO21. En UPOLI RUR Estelí, existe buena relación, comunicación y apoyo entre trabajadores docentes y no docentes					
					CO22. En UPOLI RUR Estelí, existen buenas referencias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas específicas.					
					CO23. En UPOLI RUR Estelí, al iniciar cada período educativo, se revisan las metas planificadas y se determinan sus logros y qué falta por alcanzar.					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Cultura Organizacional	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					CO24. Los cambios experimentados en UPOLI RUR Estelí, desde su creación, demuestran una vida creativa e innovadora.					
					CO25. En UPOLI RUR Estelí, la participación es voluntaria para el desarrollo de actividades y para el logro de los objetivos institucionales					
					CO26. Los docentes y trabajadores no docentes se identifican plenamente con la UPOLI RUR Estelí, lo que se comprueba en la vida cotidiana y en su entorno.					
					CO27. En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a resultados en la toma de decisiones.					
					CO28. En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a la gente en la valoración de sus colaboradores.					
					CO29. En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a equipos en la promoción del trabajo en equipo.					

IV. DINAMICA ORGANIZACIONAL

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Dinámica Organizacional	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					DO1. Al referirse al dinamismo, la UPOLI RUR Estelí es una universidad dinámica y competitiva					
					DO2. Al referirse a la estabilidad, la UPOLI RUR Estelí ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores					
					DO3. En cuanto a la innovación y toma de riesgos, los colaboradores de UPOLI RUR Estelí tienen libertad para innovar					
					DO4. En cuanto a la atención a los detalles, la UPOLI RUR Estelí exige precisión y calidad en el trabajo					
					DO5. El puesto que desempeño actualmente en UPOLI RUR Estelí es el adecuado a mis conocimientos					
					DO6. Me siento satisfecho con la labor que desempeño en la UPOLI RUR Estelí					
					DO7. En la UPOLI RUR Estelí se da la oportunidad a sus colaboradores de superación dentro del puesto y a aspirar a uno mejor					
					DO8. La UPOLI RUR Estelí le proporciona a sus colaboradores los recursos necesarios para que lleven a cabo sus actividades eficientemente.					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Dinámica Organizacional	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					DO9. Siento satisfacción con mi trayectoria en la UPOLI RUR Estelí					

V. AMBIENTE FISICO

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Ambiente Físico de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					AF1. El ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí es muy agradable					
					AF2. Me siento contento con el entorno inmediato a mí puesto de trabajo: sillas, mesas, etc					
					AF3. La UPOLI RUR Estelí, dispone de oficinas con suficiente luz natural					
					AF4. En la UPOLI RUR Estelí, al final de la jornada, no me siento agotado o agotada, ni estresado o estresada, como consecuencia del desarrollo de mis funciones					
					AF5. La UPOLI RUR Estelí le asegura a sus colaboradores espacio suficiente en sus puestos de trabajo					
					AF6. La UPOLI RUR Estelí asegura la energía eléctrica en el puesto de trabajo de sus					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Ambiente Físico de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					colaboradores					
					AF7. En UPOLI RUR Estelí, aunque externamente haya mucho calor, en mi puesto de trabajo no se percibe.					
					AF8. La UPOLI RUR Estelí asegura que los servicios sanitarios estén limpios para sus colaboradores					
					AF9. En UPOLI RUR Estelí, el ruido para el desarrollo de las actividades está dentro de lo normal					

VI. AMBIENTE SOCIAL

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Ambiente Social de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					AS1. La UPOLI RUR Estelí me ha capacitado sobre las prestaciones a las que tengo derecho como colaborador(a), y se respetan de acuerdo a la ley					
					AS2. Los sueldos actuales que paga UPOLI RUR Estelí están coherentes con mis expectativas y nivel de responsabilidad					
					AS3. El trato que brindan los jefes inmediatos en la UPOLI RUR Estelí es muy adecuado,					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Ambiente Social de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					respetuoso y propositivo					
					AS4. En la UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos generan un buen ambiente de trabajo					
					AS5. El trato que me brindan mis compañeros de trabajo es colaborativo, respetuoso, adecuado y propositivo					
					AS6. En la UPOLI RUR Estelí los compañeros de trabajo generan un buen ambiente de trabajo					

VII. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Comportamiento Organizacional de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					CORG1. En UPOLI RUR Estelí todos los colaboradores independientemente de su puesto de trabajo conocen la misión y visión institucional					
					CORG2. En la UPOLI RUR Estelí se capacita bien a los colaboradores para que desarrollen exitosamente sus roles y funciones					
					CORG3. En la UPOLI RUR Estelí se dan procesos de actualización tecnológica a los					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Comportamiento Organizacional de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					colaboradores de acuerdo a las nuevas exigencias de las TIC					
					CORG4. En UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos están bien capacitados para brindar las instrucciones, recomendaciones y acompañamiento a los colaboradores según las diferentes áreas de trabajo					
					CORG5. En UPOLI RUR Estelí los colaboradores tienen la confianza que si se dan oportunidades de ascenso a otros puestos de trabajo estos se harían efectivos según las capacidades y competencias del mismo					
					CORG6. En UPOLI RUR Estelí los colaboradores solamente faltan a sus jornadas de trabajo cuando tienen emergencias o necesidades meritorias.					
					CORG7. La UPOLI RUR Estelí, garantiza que los colaboradores tengan un buen grado de participación en las instancias de planificación (administrativos, procesos estratégicos, procesos operativos,).					
					CORG8. La UPOLI RUR Estelí, toma en cuenta el aporte, ideas, propuestas de los colaboradores en diferentes espacios o instancias de participación					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Comportamiento Organizacional de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					CORG9. La UPOLI RUR Estelí, cuenta con instancias establecidas para el control del logro y consecución de los objetivos institucionales en las diferentes áreas de trabajo.					
					CORG10. La remuneración que perciben los colaboradores de UPOLI RUR Estelí, esta de acorde a las tareas y responsabilidades encomendadas					
					CORG11. Los colaboradores de UPOLI RUR Estelí encuentran concordancia entre su posición laboral, aspiraciones personales de acuerdo a la preparación que poseen					
					CORG12. La UPOLI RUR Estelí le permite a sus colaboradores desarrollar de manera eficiente sus proyectos laborales					
					CORG13. La capacitación laboral que brinda la UPOLI RUR Estelí está en correspondencia con las exigencias de su designación, dedicación y tareas actuales					

VIII. FACTORES DE BIENESTAR LABORAL

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Bienestar Laboral de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					BL1. En UPOLI RUR Estelí, el equipo en sus áreas o departamentos de trabajo puede ver el resultado del trabajo en el producto final de sus servicios					
					BL2. En UPOLI RUR Estelí, los miembros del equipo de trabajo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo					
					BL3. El equipo de trabajo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada					
					BL4. Se siente usted en todo momento apoyado por el equipo de trabajo según áreas o departamentos en UPOLI RUR Estelí					
					BL5. Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del equipo y de estos con sus directivos de UPOLI RUR Estelí.					
					BL6. Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados? (Tanto morales como materiales) en UPOLI RUR Estelí.					
					BL7. UPOLI RUR Estelí propicia condiciones favorables de alimentación, preparación de clases, salud, entre otras					
					BL8. En UPOLI RUR Estelí, las condiciones					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Bienestar Laboral de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen					
					BL9. Recibe el apoyo de UPOLI RUR Estelí para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, salud, ascenso entre otras.)					
					BL10. La UPOLI RUR Estelí propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales					
					BL11. Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos en los que usted se siente satisfecho con la UPOLI RUR Estelí					
					BL12. En su trabajo en UPOLI RUR Estelí, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su labor					
					BL13. En UPOLI RUR Estelí, puede cada miembro del equipo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el equipo en sus áreas o departamentos de trabajo					
					BL14. El ambiente de trabajo en UPOLI RUR Estelí ofrece seguridad					

BL15. La UPOLI RUR Estelí desde la dirección y gestión del talento humano destaca diversos elementos orientados al bienestar laboral; favor marque con una X el aspecto que para usted es el más importante:

1 Relaciones personales		11 Supervisión	
2 Proximidad		12 Retroalimentación	
3 Apoyo		13 Autonomía	
4 Aceptación de opiniones		14 congruencia decisiones – acciones	
5 Oportunidades de promoción		15 Planes de carrera	
6 Evaluación de necesidades		16 Posibilidades de aprendizaje	
7 Oportunidades		17 Resultados a alcanzar	
8 Cumplimiento de acuerdos legales		18 Negociación laboral	
9 Salario frente a trabajo		19 Comparación frente al mercado	
10 Incentivos y reconocimientos			

BL16. El ambiente físico del trabajo en UPOLI RUR Estelí dispone de una serie de ventajas; de las cuales usted podría seleccionar una opción a continuación marcando con una X:

1 Oportunidades de formación		4 Higiene	
2 Disposición de área		5 Iluminación	
3 Ventilación		6 Temperatura	

BL17. El grado de participación de los colaboradores en UPOLI RUR Estelí se destaca por ciertos aspectos, favor seleccionar una de las siguientes opciones:

1Involucramiento		3Participación en decisiones	
2Retos			

BL18. En UPOLI RUR Estelí, los colaboradores se sienten satisfechos en su trabajo por ciertos aspectos, favor seleccionar uno de ellos a continuación:

1Posibilidades de destacarse		2Gusto por el trabajo	
------------------------------	--	-----------------------	--

IX. CLIMA LABORAL

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Clima Laboral de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					CL1. En cuanto a la estructura, las normas y procedimientos de la UPOLI RUR Estelí, permiten que fluya el trabajo					
					CL2. En referencia a la remuneración, la retribución económica otorgada por UPOLI RUR Estelí es adecuada y oportuna					
					CL3. Al referirse a los estándares, los objetivos y metas de la UPOLI RUR Estelí están bien definidos					
					CL4. En cuanto a las recompensas, la UPOLI RUR Estelí recompensa la excelencia en el trabajo					
					CL5. En cuanto a la actitud hacia el trabajo					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Clima Laboral de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					específicamente al desafío, los funcionarios de UPOLI RUR Estelí sienten que los desafíos institucionales son sus retos del trabajo					
					CL6. En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la cooperación, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que existe cooperación en su equipo de trabajo					
					CL7. En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la responsabilidad, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que tienen autonomía para la toma de decisiones					
					CL8. En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la identidad, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí se sienten identificados con la institución.					
					CL9. En cuanto al relacionamiento específicamente las relaciones, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que el ambiente laboral es positivo					
					CL10. En cuanto al relacionamiento específicamente el desarrollo, en la UPOLI RUR Estelí existen oportunidades de desarrollo					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre Clima Laboral de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					CL11. En cuanto al relacionamiento específicamente la comunicación, en la UPOLI RUR Estelí existe una comunicación efectiva					
					CL12. En cuanto al relacionamiento específicamente los conflictos, en la UPOLI RUR Estelí existe un adecuado manejo de conflictos					

CL13. Cuando se habla de percepción de la realidad y expectativas, en relación a los aspectos positivos, cuáles de las siguientes opciones es la que usted destaca mejor: Marcar con X una sola opción.

1 Participación		4 Comunicación	
2 Reconocimiento		5 Respeto	
3 Competitividad			

CL14. Hablando de percepción de la realidad y expectativas, en caso de que usted tenga percepción negativa en algunos aspectos; cuál de las siguientes opciones usted destaca como la más relevante: Marcar con X una sola opción:

1 Comunicación defensiva		3 Liderazgo autoritario	
2 Ausencia de unidad y pertenencia al equipo		4 Falta de motivación laboral	

CL15. Siempre en cuanto a la percepción de la realidad y expectativas, cuáles de los siguientes beneficios es el que usted desearía percibir con mayor prioridad: Marcar con X una sola opción.

1Licencia de maternidad más larga		6Vacaciones adicionales por matrimonio	
2Medio día libre por cumpleaños		7La tarde de un viernes al mes libre	
3Convenios con gimnasios		8Cupo de dinero para gastar en enfermedades graves	
4Regalos		9Flexibles con los horarios	
5vacaciones adicionales por muerte de familiar en primer grado			

CL16. En continuidad a la percepción de la realidad y expectativas, si tuviese que mejorar el clima laboral de UPOLI RUR Estelí, cuál de las siguientes opciones sería para usted su mejor iniciativa: Marcar con una X una sola opción.

1Crear un ambiente de confianza entre el jefe con los colaboradores		3Hacer que los colaboradores se sientan escuchados	
2Potenciar la formación		4Fomentar la competencia sana	

CL17. En cuanto a la percepción de la realidad y expectativas, cuál de las siguientes acciones considera usted es la más importante implementar para fortalecer los equipos de trabajo: Marcar con una X una sola opción.

1Una buena comunicación		4Herramientas de gestión de tareas	
2No te enfoques en el “yo” sino en el “nosotros”		5Objetivos comunes	
3delegar y confiar		6Crear sentido de pertenencia	

X. ORIENTACION LABORAL

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre la Orientación Laboral de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					OL1. Hablando de liderazgo, la UPOLI RUR Estelí indica las funciones que cada colaborador debe desempeñar					
					OL2. Desde el liderazgo, en UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos permiten la participación de los colaboradores en la planificación de sus propios trabajos					
					OL3. En cuanto al liderazgo, en UPOLI RUR Estelí el jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas de los colaboradores o personal					
					OL4. Referente al liderazgo, en UPOLI RUR					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre la Orientación Laboral de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Estelí los trabajos que se dirigen son iniciados y finalizados en donde todos saben para que se hacen					
					OL5. Destacando el liderazgo, en UPOLI RUR Estelí el jefe inmediato siempre tiene en mente los intereses de los colaboradores al tomar decisiones					
					OL6. En cuanto a la motivación, en UPOLI RUR Estelí se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral.					
					OL7. Destacando la motivación, en UPOLI RUR Estelí las ideas que aportan los colaboradores para mejorar el trabajo son puestas en práctica					
					OL8. Desde la motivación, los colaboradores en UPOLI RUR Estelí tienen la libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo con la finalidad de mejorar el trabajo					
					OL9. Al hablar de motivación, en UPOLI RUR Estelí se le hacen reconocimiento a los colaboradores que trabajan más de las horas reglamentarias					
					OL10. Destacando la comunicación, en la UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos le brindan la información que los colaboradores necesitan para hacer su trabajo					

Estado Necesario en UPOLI RUR Estelí					Afirmaciones sobre la Orientación Laboral de UPOLI RUR Estelí	Estado Actual en UPOLI RUR Estelí				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					OL11. Resaltando la comunicación, en UPOLI RUR Estelí la información que se brinda a los colaboradores es clara para realizar las actividades					
					OL12. En UPOLI RUR Estelí, la comunicación entre áreas y departamentos siempre está presente y es efectiva					
					OL13. En UPOLI RUR Estelí los medios que se utilizan para el traslado de la comunicación son eficientes					
					OL14. En UPOLI RUR Estelí se acostumbran los procesos de retroinformación					
					OL15. Hablando de trabajo en equipo, en UPOLI RUR Estelí los objetivos están claramente definidos en el equipo de trabajo.					
					OL16. En UPOLI RUR Estelí en el equipo de trabajo se da el apoyo y escucha mutua					
					OL17. En UPOLI RUR Estelí, se dan los intercambios de ideas en los equipos de trabajo.					
					OL18. En UPOLI RUR Estelí el equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas					
					OL19. En UPOLI RUR Estelí los integrantes de los equipos de trabajo se complementan con sus talentos y conocimientos					

Muchas Gracias por responder nuestra encuesta

Anexo 2. Prueba de confiabilidad Alpha de Conbach

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	45	97.8
	Excluded ^a	1	2.2
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.984	222

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí tiene una cultura en la que prevalece el interés por las personas frente al trabajo en aspectos como sus problemas personales, bienestar, participación en toma de decisiones, complemento a sus funciones y tareas.	888.56	9236.571	.322	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura donde prevalece el interés del corporativismo frente a la profesionalidad en aspectos como normas de comportamiento, criterios de contratación, proyecto de vida, vida privada, entorno familiar y social en toma d	888.60	9241.382	.294	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura donde prevalece el interés del proceso frente al resultado, considerando aspectos como la actitud frente a los riesgos, esfuerzo dedicado al trabajo, posibilidad de innovación, actitud ante situaciones no familiar	888.64	9240.371	.302	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura en la que prevalece el interés por el sistema abierto frente al cerrado, destacándose la apertura a nuevos empleados, ajuste persona – organización, facilidad para adaptación, divulgación de información y posibilidad	888.42	9190.386	.558	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura en la que prevalece el interés por el control laxo frente al control estricto, destacándose la preocupación por los costos, puntualidad, desinhibición, presentación personal, comportamiento estricto.	888.42	9190.386	.558	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura en la que prevalece el interés por el pragmatismo frente al normativismo en cuanto al cumplimiento de procedimientos, resultados frente a normas éticas, importancia de la comunidad educativa, actitud ante proposici	888.47	9226.073	.349	.984
En UPOLI RUR Estelí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todos los docentes	888.60	9198.200	.439	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Los directivos de UPOLI RUR Estelí motivan constantemente el buen desempeño de los docentes	888.51	9187.346	.543	.983
Lo que nos diferencia de otras Universidades en el Norte de Nicaragua es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos institucionales.	888.20	9210.755	.426	.983
En la UPOLI RUR Estelí se ofrece un ambiente que estimula a los docentes y estudiantes a dar lo mejor de sí y se acostumbra premiar los logros por muy pequeños que estos sean.	888.91	9205.583	.374	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En la UPOLI RUR Estelí se acostumbra a reconocer los esfuerzos de los docentes y existe un justo reconocimiento.	888.67	9185.227	.493	.983
La credibilidad de los directivos de UPOLI RUR Estelí, se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen.	888.60	9196.018	.471	.983
En UPOLI RUR Estelí se reconoce la puntualidad de todos los docentes	888.67	9205.727	.433	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí, al asignar los recursos materiales, siempre se ha procurado hacerlo con equidad y, al culminar un proyecto, se acostumbra a presentar el balance correspondiente.	888.51	9204.028	.446	.983
En UPOLI RUR Estelí existe respeto mutuo entre los actores educativos y hay una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión y camaradería.	888.13	9203.618	.475	.983
En UPOLI RUR Estelí, todos los docentes tienen especial cuidado en preservar la buena imagen de la facultad.	888.11	9223.192	.398	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito del trabajo educativo de UPOLI RUR Estelí.	888.58	9228.931	.316	.984
Se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión entre todos los docentes de UPOLI RUR Estelí.	888.27	9207.018	.467	.983
En UPOLI RUR Estelí existe la costumbre a decirse las cosas en forma clara y directa.	888.56	9188.116	.513	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí se cuenta con un archivo (documentos, fotos, videos, etc) que recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que se ha atravesado.	888.11	9222.919	.337	.984
En UPOLI RUR Estelí, existe buena relación, comunicación y apoyo entre trabajadores docentes y no docentes	888.33	9189.682	.455	.983
En UPOLI RUR Estelí, existen buenas referencias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas específicas.	888.20	9191.527	.499	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí, al iniciar cada período educativo, se revisan las metas planificadas y se determinan sus logros y qué falta por alcanzar.	888.60	9254.336	.230	.984
Los cambios experimentados en UPOLI RUR Estelí, desde su creación, demuestran una vida creativa e innovadora.	888.42	9186.749	.542	.983
En UPOLI RUR Estelí, la participación es voluntaria para el desarrollo de actividades y para el logro de los objetivos institucionales	888.36	9218.280	.417	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Los docentes y trabajadores no docentes se identifican plenamente con la UPOLI RUR Estelí, lo que se comprueba en la vida cotidiana y en su entorno.	888.09	9194.901	.524	.983
En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a resultados en la toma de decisiones.	888.40	9184.245	.544	.983
En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a la gente en la valoración de sus colaboradores.	888.44	9212.298	.421	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a equipos en la promoción del trabajo en equipo.	888.44	9176.934	.627	.983
La UPOLI RUR Estelí tiene una cultura en la que prevalece el interés por las personas frente al trabajo en aspectos como sus problemas personales, bienestar, participación en toma de decisiones, complemento a sus funciones y tareas.	887.56	9260.616	.267	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura donde prevalece el interés del corporativismo frente a la profesionalidad en aspectos como normas de comportamiento, criterios de contratación, proyecto de vida, vida privada, entorno familiar y social en toma d	887.91	9253.310	.226	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura donde prevalece el interés del proceso frente al resultado, considerando aspectos como la actitud frente a los riesgos, esfuerzo dedicado al trabajo, posibilidad de innovación, actitud ante situaciones no familiar	887.58	9235.568	.352	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura en la que prevalece el interés por el sistema abierto frente al cerrado, destacándose la apertura a nuevos empleados, ajuste persona – organización, facilidad para adaptación, divulgación de información y posibilid	887.64	9191.234	.585	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura en la que prevalece el interés por el control laxo frente al control estricto, destacándose la preocupación por los costos, puntualidad, desinhibición, presentación personal, comportamiento estricto.	887.67	9239.045	.383	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UPOLI RUR Estelí, tiene una cultura en la que prevalece el interés por el pragmatismo frente al normativismo en cuanto al cumplimiento de procedimientos, resultados frente a normas éticas, importancia de la comunidad educativa, actitud ante proposici	887.96	9252.589	.226	.984
En UPOLI RUR Estelí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todos los docentes	887.36	9224.871	.508	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Los directivos de UPOLI RUR Estelí motivan constantemente el buen desempeño de los docentes	887.40	9240.427	.390	.983
Lo que nos diferencia de otras Universidades en el Norte de Nicaragua es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos institucionales.	887.40	9272.973	.197	.984
En la UPOLI RUR Estelí se ofrece un ambiente que estimula a los docentes y estudiantes a dar lo mejor de sí y se acostumbra premiar los logros por muy pequeños que estos sean.	887.44	9255.389	.285	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En la UPOLI RUR Estelí se acostumbra a reconocer los esfuerzos de los docentes y existe un justo reconocimiento.	887.44	9236.480	.432	.983
La credibilidad de los directivos de UPOLI RUR Estelí, se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen.	887.27	9232.200	.558	.983
En UPOLI RUR Estelí se reconoce la puntualidad de todos los docentes	887.38	9269.059	.234	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí, al asignar los recursos materiales, siempre se ha procurado hacerlo con equidad y, al culminar un proyecto, se acostumbra a presentar el balance correspondiente.	887.38	9247.831	.386	.983
En UPOLI RUR Estelí existe respeto mutuo entre los actores educativos y hay una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión y camaradería.	887.53	9208.209	.495	.983
En UPOLI RUR Estelí, todos los docentes tienen especial cuidado en preservar la buena imagen de la facultad.	887.42	9233.204	.437	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito del trabajo educativo de UPOLI RUR Estelí.	887.33	9235.773	.454	.983
Se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión entre todos los docentes de UPOLI RUR Estelí.	887.24	9235.689	.534	.983
En UPOLI RUR Estelí existe la costumbre a decirse las cosas en forma clara y directa.	887.44	9250.525	.327	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí se cuenta con un archivo (documentos, fotos, videos, etc) que recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que se ha atravesado.	887.33	9237.091	.445	.983
En UPOLI RUR Estelí, existe buena relación, comunicación y apoyo entre trabajadores docentes y no docentes	887.29	9199.437	.598	.983
En UPOLI RUR Estelí, existen buenas referencias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas específicas.	887.24	9214.234	.589	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí, al iniciar cada período educativo, se revisan las metas planificadas y se determinan sus logros y qué falta por alcanzar.	887.49	9235.665	.440	.983
Los cambios experimentados en UPOLI RUR Estelí, desde su creación, demuestran una vida creativa e innovadora.	887.51	9211.619	.513	.983
En UPOLI RUR Estelí, la participación es voluntaria para el desarrollo de actividades y para el logro de los objetivos institucionales	887.64	9231.643	.439	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Los docentes y trabajadores no docentes se identifican plenamente con la UPOLI RUR Estelí, lo que se comprueba en la vida cotidiana y en su entorno.	887.44	9175.707	.678	.983
En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a resultados en la toma de decisiones.	887.51	9201.710	.605	.983
En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a la gente en la valoración de sus colaboradores.	887.47	9230.209	.494	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí el nivel directivo asegura una gestión con orientación a equipos en la promoción del trabajo en equipo.	887.42	9234.886	.459	.983
Al referirse al dinamismo, la UPOLI RUR Estelí es una universidad dinámica y competitiva	888.22	9200.904	.463	.983
Al referirse a la estabilidad, la UPOLI RUR Estelí ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores	887.69	9195.128	.639	.983
En cuanto a la innovación y toma de riesgos, los colaboradores de UPOLI RUR Estelí tienen libertad para innovar	888.44	9165.889	.589	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En cuanto a la atención a los detalles, la UPOLI RUR Estelí exige precisión y calidad en el trabajo	887.89	9195.919	.563	.983
El puesto que desempeño actualmente en UPOLI RUR Estelí es el adecuado a mis conocimientos	887.60	9218.655	.456	.983
Me siento satisfecho con la labor que desempeño en la UPOLI RUR Estelí	887.51	9246.665	.332	.984
En la UPOLI RUR Estelí se da la oportunidad a sus colaboradores de superación dentro del puesto y a aspirar a uno mejor	888.29	9215.483	.464	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí le proporciona a sus colaboradores los recursos necesarios para que lleven a cabo sus actividades eficientemente.	888.36	9164.553	.625	.983
Siento satisfacción con mi trayectoria en la UPOLI RUR Estelí	887.38	9231.059	.485	.983
Al referirse al dinamismo, la UPOLI RUR Estelí es una universidad dinámica y competitiva	887.27	9224.155	.484	.983
Al referirse a la estabilidad, la UPOLI RUR Estelí ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores	887.29	9233.483	.438	.983
En cuanto a la innovación y toma de riesgos, los colaboradores de UPOLI RUR Estelí tienen libertad para innovar	887.51	9235.483	.413	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En cuanto a la atención a los detalles, la UPOLI RUR Estelí exige precisión y calidad en el trabajo	887.31	9234.356	.485	.983
El puesto que desempeño actualmente en UPOLI RUR Estelí es el adecuado a mis conocimientos	887.22	9230.449	.525	.983
Me siento satisfecho con la labor que desempeño en la UPOLI RUR Estelí	887.20	9224.755	.547	.983
En la UPOLI RUR Estelí se da la oportunidad a sus colaboradores de superación dentro del puesto y a aspirar a uno mejor	887.33	9268.955	.235	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí le proporciona a sus colaboradores los recursos necesarios para que lleven a cabo sus actividades eficientemente.	887.22	9222.949	.580	.983
Siento satisfacción con mi trayectoria en la UPOLI RUR Estelí	887.22	9224.540	.544	.983
El ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí es muy agradable	888.33	9224.182	.438	.983
Me siento contento con el entorno inmediato a mí puesto de trabajo: sillas, mesas, etc	888.31	9218.492	.459	.983
La UPOLI RUR Estelí, dispone de oficinas con suficiente luz natural	888.16	9229.953	.352	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En la UPOLI RUR Estelí, al final de la jornada, no me siento agotado o agotada, ni estresado o estresada, como consecuencia del desarrollo de mis funciones	888.16	9232.543	.326	.984
La UPOLI RUR Estelí le asegura a sus colaboradores espacio suficiente en sus puestos de trabajo	888.58	9215.931	.387	.984
La UPOLI RUR Estelí asegura la energía eléctrica en el puesto de trabajo de sus colaboradores	887.51	9244.301	.400	.983
En UPOLI RUR Estelí, aunque externamente haya mucho calor, en mi puesto de trabajo no se percibe.	889.11	9263.510	.161	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí asegura que los servicios sanitarios estén limpios para sus colaboradores	888.60	9190.064	.467	.983
En UPOLI RUR Estelí, el ruido para el desarrollo de las actividades está dentro de lo normal	888.16	9230.862	.340	.984
El ambiente físico de la UPOLI RUR Estelí es muy agradable	887.33	9238.409	.404	.983
Me siento contento con el entorno inmediato a mí puesto de trabajo: sillas, mesas, etc	887.31	9218.992	.550	.983
La UPOLI RUR Estelí, dispone de oficinas con suficiente luz natural	887.38	9254.149	.340	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En la UPOLI RUR Estelí, al final de la jornada, no me siento agotado o agotada, ni estresado o estresada, como consecuencia del desarrollo de mis funciones	887.51	9257.210	.245	.984
La UPOLI RUR Estelí le asegura a sus colaboradores espacio suficiente en sus puestos de trabajo	887.44	9236.707	.415	.983
La UPOLI RUR Estelí asegura la energía eléctrica en el puesto de trabajo de sus colaboradores	887.31	9224.810	.493	.983
En UPOLI RUR Estelí, aunque externamente haya mucho calor, en mi puesto de trabajo no se percibe.	887.53	9275.209	.146	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí asegura que los servicios sanitarios estén limpios para sus colaboradores	887.22	9254.040	.368	.983
En UPOLI RUR Estelí, el ruido para el desarrollo de las actividades está dentro de lo normal	887.47	9244.800	.278	.984
La UPOLI RUR Estelí me ha capacitado sobre las prestaciones a las que tengo derecho como colaborador(a), y se respetan de acuerdo a la ley	888.22	9172.495	.584	.983
Los sueldos actuales que paga UPOLI RUR Estelí están coherentes con mis expectativas y nivel de responsabilidad	888.13	9209.664	.429	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
El trato que brindan los jefes inmediatos en la UPOLI RUR Estelí es muy adecuado, respetuoso y propositivo	887.64	9164.280	.730	.983
En la UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos generan un buen ambiente de trabajo	887.67	9184.864	.695	.983
El trato que me brindan mis compañeros de trabajo es colaborativo, respetuoso, adecuado y propositivo	887.98	9203.159	.462	.983
En la UPOLI RUR Estelí los compañeros de trabajo generan un buen ambiente de trabajo	888.07	9192.927	.537	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí me ha capacitado sobre las prestaciones a las que tengo derecho como colaborador(a), y se respetan de acuerdo a la ley	887.36	9216.280	.566	.983
Los sueldos actuales que paga UPOLI RUR Estelí están coherentes con mis expectativas y nivel de responsabilidad	887.38	9243.740	.383	.983
El trato que brindan los jefes inmediatos en la UPOLI RUR Estelí es muy adecuado, respetuoso y propositivo	887.22	9223.222	.607	.983
En la UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos generan un buen ambiente de trabajo	887.29	9233.801	.515	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
El trato que me brindan mis compañeros de trabajo es colaborativo, respetuoso, adecuado y propositivo	887.33	9223.545	.539	.983
En la UPOLI RUR Estelí los compañeros de trabajo generan un buen ambiente de trabajo	887.38	9227.968	.507	.983
En UPOLI RUR Estelí todos los colaboradores independientemente de su puesto de trabajo conocen la misión y visión institucional	888.20	9242.027	.334	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En la UPOLI RUR Estelí se capacita bien a los colaboradores para que desarrollen exitosamente sus roles y funciones	888.04	9197.134	.544	.983
En la UPOLI RUR Estelí se dan procesos de actualización tecnológica a los colaboradores de acuerdo a las nuevas exigencias de las TIC	888.60	9198.518	.583	.983
En UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos están bien capacitados para brindar las instrucciones, recomendaciones y acompañamiento a los colaboradores según las diferentes áreas de trabajo	887.80	9171.164	.699	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí los colaboradores tienen la confianza que si se dan oportunidades de ascenso a otros puestos de trabajo estos se harían efectivos según las capacidades y competencias del mismo	888.58	9206.068	.487	.983
En UPOLI RUR Estelí los colaboradores solamente faltan a sus jornadas de trabajo cuando tienen emergencias o necesidades meritorias.	887.89	9206.237	.484	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí, garantiza que los colaboradores tengan un buen grado de participación en las instancias de planificación (administrativos, procesos estratégicos, procesos operativos,).	888.40	9225.791	.396	.983
La UPOLI RUR Estelí, toma en cuenta el aporte, ideas, propuestas de los colaboradores en diferentes espacios o instancias de participación	888.47	9207.118	.485	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí, cuenta con instancias establecidas para el control del logro y consecución de los objetivos institucionales en las diferentes áreas de trabajo.	888.84	9210.316	.474	.983
La remuneración que perciben los colaboradores de UPOLI RUR Estelí, esta de acorde a las tareas y responsabilidades encomendadas	888.24	9175.234	.591	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Los colaboradores de UPOLI RUR Estelí encuentran concordancia entre su posición laboral, aspiraciones personales de acuerdo a la preparación que poseen	888.33	9213.955	.449	.983
La UPOLI RUR Estelí le permite a sus colaboradores desarrollar de manera eficiente sus proyectos laborales	888.29	9191.028	.613	.983
La capacitación laboral que brinda la UPOLI RUR Estelí está en correspondencia con las exigencias de su designación, dedicación y tareas actuales	888.31	9180.401	.574	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí todos los colaboradores independientemente de su puesto de trabajo conocen la misión y visión institucional	887.44	9226.889	.462	.983
En la UPOLI RUR Estelí se capacita bien a los colaboradores para que desarrollen exitosamente sus roles y funciones	887.29	9237.801	.462	.983
En la UPOLI RUR Estelí se dan procesos de actualización tecnológica a los colaboradores de acuerdo a las nuevas exigencias de las TIC	887.38	9245.149	.373	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos están bien capacitados para brindar las instrucciones, recomendaciones y acompañamiento a los colaboradores según las diferentes áreas de trabajo	887.22	9215.222	.638	.983
En UPOLI RUR Estelí los colaboradores tienen la confianza que si se dan oportunidades de ascenso a otros puestos de trabajo estos se harían efectivos según las capacidades y competencias del mismo	887.36	9230.643	.453	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí los colaboradores solamente faltan a sus jornadas de trabajo cuando tienen emergencias o necesidades meritorias.	887.38	9223.786	.481	.983
La UPOLI RUR Estelí, garantiza que los colaboradores tengan un buen grado de participación en las instancias de planificación (administrativos, procesos estratégicos, procesos operativos,).	887.56	9275.753	.163	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La UPOLI RUR Estelí, toma en cuenta el aporte, ideas, propuestas de los colaboradores en diferentes espacios o instancias de participación	887.42	9213.295	.585	.983
La UPOLI RUR Estelí, cuenta con instancias establecidas para el control del logro y consecución de los objetivos institucionales en las diferentes áreas de trabajo.	887.51	9263.665	.265	.984
La remuneración que perciben los colaboradores de UPOLI RUR Estelí, esta de acorde a las tareas y responsabilidades encomendadas	887.36	9235.871	.453	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Los colaboradores de UPOLI RUR Estelí encuentran concordancia entre su posición laboral, aspiraciones personales de acuerdo a la preparación que poseen	887.42	9213.022	.567	.983
La UPOLI RUR Estelí le permite a sus colaboradores desarrollar de manera eficiente sus proyectos laborales	887.44	9208.025	.562	.983
La capacitación laboral que brinda la UPOLI RUR Estelí está en correspondencia con las exigencias de su designación, dedicación y tareas actuales	887.36	9223.553	.538	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí, el equipo en sus áreas o departamentos de trabajo puede ver el resultado del trabajo en el producto final de sus servicios	888.16	9225.498	.473	.983
En UPOLI RUR Estelí, los miembros del equipo de trabajo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo	888.36	9201.098	.504	.983
El equipo de trabajo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada	888.40	9196.564	.551	.983
Se siente usted en todo momento apoyado por el equipo de trabajo según áreas o departamentos en UPOLI RUR Estelí	888.09	9163.810	.693	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del equipo y de estos con sus directivos de UPOLI RUR Estelí.	888.11	9181.510	.627	.983
Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados? (Tanto morales como materiales) en UPOLI RUR Estelí.	889.11	9234.056	.309	.984
UPOLI RUR Estelí propicia condiciones favorables de alimentación, preparación de clases, salud, entre otras	888.84	9228.043	.373	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí, las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen	888.47	9183.164	.596	.983
Recibe el apoyo de UPOLI RUR Estelí para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, salud, ascenso entre otras.)	889.04	9229.862	.341	.984
La UPOLI RUR Estelí propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales	888.76	9234.416	.369	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos en los que usted se siente satisfecho con la UPOLI RUR Estelí	888.13	9210.891	.431	.983
En su trabajo en UPOLI RUR Estelí, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su labor	888.60	9180.745	.499	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí, puede cada miembro del equipo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el equipo en sus áreas o departamentos de trabajo	888.47	9201.982	.551	.983
El ambiente de trabajo en UPOLI RUR Estelí ofrece seguridad	887.98	9222.977	.454	.983
En UPOLI RUR Estelí, el equipo en sus áreas o departamentos de trabajo puede ver el resultado del trabajo en el producto final de sus servicios	887.53	9237.845	.414	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí, los miembros del equipo de trabajo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo	887.42	9223.295	.539	.983
El equipo de trabajo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada	887.47	9201.436	.603	.983
Se siente usted en todo momento apoyado por el equipo de trabajo según áreas o departamentos en UPOLI RUR Estelí	887.16	9231.271	.595	.983
Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del equipo y de estos con sus directivos de UPOLI RUR Estelí.	887.20	9227.255	.581	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados? (Tanto morales como materiales) en UPOLI RUR Estelí.	887.56	9246.207	.337	.984
UPOLI RUR Estelí propicia condiciones favorables de alimentación, preparación de clases, salud, entre otras	887.56	9233.343	.416	.983
En UPOLI RUR Estelí, las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen	887.49	9235.301	.412	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Recibe el apoyo de UPOLI RUR Estelí para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, salud, ascenso entre otras.)	887.64	9290.916	.060	.984
La UPOLI RUR Estelí propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales	887.58	9254.477	.298	.984
Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos en los que usted se siente satisfecho con la UPOLI RUR Estelí	887.44	9209.980	.550	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En su trabajo en UPOLI RUR Estelí, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su labor	887.31	9225.628	.526	.983
En UPOLI RUR Estelí, puede cada miembro del equipo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el equipo en sus áreas o departamentos de trabajo	887.38	9229.059	.480	.983
El ambiente de trabajo en UPOLI RUR Estelí ofrece seguridad	887.47	9227.391	.420	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En cuanto a la estructura, las normas y procedimientos de la UPOLI RUR Estelí, permiten que fluya el trabajo	888.24	9230.462	.396	.983
En referencia a la remuneración, la retribución económica otorgada por UPOLI RUR Estelí es adecuada y oportuna	888.04	9190.907	.563	.983
Al referirse a los estándares, los objetivos y metas de la UPOLI RUR Estelí están bien definidos	887.80	9175.436	.731	.983
En cuanto a las recompensas, la UPOLI RUR Estelí recompensa la excelencia en el trabajo	888.87	9202.209	.479	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente al desafío, los funcionarios de UPOLI RUR Estelí sienten que los desafíos institucionales son sus retos del trabajo	888.24	9193.007	.606	.983
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la cooperación, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que existe cooperación en su equipo de trabajo	888.31	9206.128	.514	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la responsabilidad, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que tienen autonomía para la toma de decisiones	888.80	9225.436	.387	.983
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la identidad, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí se sienten identificados con la institución.	887.98	9197.840	.618	.983
En cuanto al relacionamiento específicamente las relaciones, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que el ambiente laboral es positivo	888.24	9201.780	.517	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En cuanto al relacionamiento específicamente el desarrollo, en la UPOLI RUR Estelí existen oportunidades de desarrollo	888.53	9224.073	.410	.983
En cuanto al relacionamiento específicamente la comunicación, en la UPOLI RUR Estelí existe una comunicación efectiva	888.60	9207.200	.473	.983
En cuanto al relacionamiento específicamente los conflictos, en la UPOLI RUR Estelí existe un adecuado manejo de conflictos	888.47	9197.436	.524	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En cuanto a la estructura, las normas y procedimientos de la UPOLI RUR Estelí, permiten que fluya el trabajo	887.38	9236.922	.464	.983
En referencia a la remuneración, la retribución económica otorgada por UPOLI RUR Estelí es adecuada y oportuna	887.29	9240.665	.423	.983
Al referirse a los estándares, los objetivos y metas de la UPOLI RUR Estelí están bien definidos	887.31	9218.810	.598	.983
En cuanto a las recompensas, la UPOLI RUR Estelí recompensa la excelencia en el trabajo	887.47	9269.755	.212	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente al desafío, los funcionarios de UPOLI RUR Estelí sienten que los desafíos institucionales son sus retos del trabajo	887.44	9205.934	.574	.983
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la cooperación, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que existe cooperación en su equipo de trabajo	887.42	9214.704	.505	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la responsabilidad, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que tienen autonomía para la toma de decisiones	887.62	9246.377	.305	.984
En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la identidad, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí se sienten identificados con la institución.	887.29	9215.846	.573	.983
En cuanto al relacionamiento específicamente las relaciones, los funcionarios de la UPOLI RUR Estelí consideran que el ambiente laboral es positivo	887.42	9203.431	.571	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En cuanto al relacionamiento específicamente el desarrollo, en la UPOLI RUR Estelí existen oportunidades de desarrollo	887.36	9225.598	.504	.983
En cuanto al relacionamiento específicamente la comunicación, en la UPOLI RUR Estelí existe una comunicación efectiva	887.22	9214.449	.616	.983
En cuanto al relacionamiento específicamente los conflictos, en la UPOLI RUR Estelí existe un adecuado manejo de conflictos	887.31	9231.628	.465	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hablando de liderazgo, la UPOLI RUR Estelí indica las funciones que cada colaborador debe desempeñar	887.87	9241.482	.416	.983
Desde el liderazgo, en UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos permiten la participación de los colaboradores en la planificación de sus propios trabajos	888.24	9201.871	.441	.983
En cuanto al liderazgo, en UPOLI RUR Estelí el jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas de los colaboradores o personal	888.20	9189.209	.519	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Referente al liderazgo, en UPOLI RUR Estelí los trabajos que se dirigen son iniciados y finalizados en donde todos saben para que se hacen	888.36	9196.234	.553	.983
Destacando el liderazgo, en UPOLI RUR Estelí el jefe inmediato siempre tiene en mente los intereses de los colaboradores al tomar decisiones	888.24	9167.143	.683	.983
En cuanto a la motivación, en UPOLI RUR Estelí se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral.	888.53	9201.936	.465	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Destacando la motivación, en UPOLI RUR Estelí las ideas que aportan los colaboradores para mejorar el trabajo son puestas en práctica	888.62	9201.831	.539	.983
Desde la motivación, los colaboradores en UPOLI RUR Estelí tienen la libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo con la finalidad de mejorar el trabajo	888.64	9232.007	.398	.983
Al hablar de motivación, en UPOLI RUR Estelí se le hacen reconocimiento a los colaboradores que trabajan más de las horas reglamentarias	888.96	9205.998	.452	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Destacando la comunicación, en la UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos le brindan la información que los colaboradores necesitan para hacer su trabajo	888.09	9171.674	.614	.983
Resaltando la comunicación, en UPOLI RUR Estelí la información que se brinda a los colaboradores es clara para realizar las actividades	887.93	9203.609	.535	.983
En UPOLI RUR Estelí, la comunicación entre áreas y departamentos siempre está presente y es efectiva	888.49	9217.665	.389	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí los medios que se utilizan para el traslado de la comunicación son eficientes	888.44	9194.753	.505	.983
En UPOLI RUR Estelí se acostumbran los procesos de retroinformación	888.60	9207.564	.452	.983
Hablando de trabajo en equipo, en UPOLI RUR Estelí los objetivos están claramente definidos en el equipo de trabajo.	888.49	9174.210	.707	.983
En UPOLI RUR Estelí en el equipo de trabajo se da el apoyo y escucha mutua	888.24	9185.098	.578	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí, se dan los intercambios de ideas en los equipos de trabajo.	888.36	9190.598	.583	.983
En UPOLI RUR Estelí el equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas	888.24	9203.916	.560	.983
En UPOLI RUR Estelí los integrantes de los equipos de trabajo se complementan con sus talentos y conocimientos	888.36	9215.280	.517	.983
Hablando de liderazgo, la UPOLI RUR Estelí indica las funciones que cada colaborador debe desempeñar	887.31	9216.537	.589	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Desde el liderazgo, en UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos permiten la participación de los colaboradores en la planificación de sus propios trabajos	887.62	9251.877	.282	.984
En cuanto al liderazgo, en UPOLI RUR Estelí el jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas de los colaboradores o personal	887.38	9254.013	.315	.984
Referente al liderazgo, en UPOLI RUR Estelí los trabajos que se dirigen son iniciados y finalizados en donde todos saben para que se hacen	887.49	9246.937	.340	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Destacando el liderazgo, en UPOLI RUR Estelí el jefe inmediato siempre tiene en mente los intereses de los colaboradores al tomar decisiones	887.53	9218.164	.562	.983
En cuanto a la motivación, en UPOLI RUR Estelí se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral.	887.47	9243.618	.338	.984
Destacando la motivación, en UPOLI RUR Estelí las ideas que aportan los colaboradores para mejorar el trabajo son puestas en práctica	887.53	9266.118	.230	.984

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Desde la motivación, los colaboradores en UPOLI RUR Estelí tienen la libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo con la finalidad de mejorar el trabajo	887.60	9267.200	.193	.984
Al hablar de motivación, en UPOLI RUR Estelí se le hacen reconocimiento a los colaboradores que trabajan más de las horas reglamentarias	887.71	9229.392	.390	.983
Destacando la comunicación, en la UPOLI RUR Estelí los jefes inmediatos le brindan la información que los colaboradores necesitan para hacer su trabajo	887.27	9214.336	.636	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Resaltando la comunicación, en UPOLI RUR Estelí la información que se brinda a los colaboradores es clara para realizar las actividades	887.38	9224.468	.531	.983
En UPOLI RUR Estelí, la comunicación entre áreas y departamentos siempre está presente y es efectiva	887.33	9219.955	.564	.983
En UPOLI RUR Estelí los medios que se utilizan para el traslado de la comunicación son eficientes	887.33	9244.091	.433	.983
En UPOLI RUR Estelí se acostumbran los procesos de retroinformación	887.58	9224.522	.433	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hablando de trabajo en equipo, en UPOLI RUR Estelí los objetivos están claramente definidos en el equipo de trabajo.	887.36	9229.462	.497	.983
En UPOLI RUR Estelí en el equipo de trabajo se da el apoyo y escucha mutua	887.33	9231.364	.485	.983
En UPOLI RUR Estelí, se dan los intercambios de ideas en los equipos de trabajo.	887.38	9236.786	.400	.983
En UPOLI RUR Estelí el equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas	887.42	9224.340	.494	.983

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
En UPOLI RUR Estelí los integrantes de los equipos de trabajo se complementan con sus talentos y conocimientos	887.42	9238.113	.369	.983

Anexo 3. Entrevista



Protocolo de la Entrevista

1. **Institución:** “Universidad Politécnica de Nicaragua” RUR Estelí

2. **Persona a Entrevistar:** _____

3. **Objetivo de la Entrevista:** Recopilar información acerca de los factores de comunicación y clima organizacional de los directivos, colaboradores administrativos y docentes horarios en la prestación de servicios de calidad a la comunidad educativa en UPOLI RUR Estelí 2018-2020.

4. **Temas a tratar en esta Entrevista:** Las temáticas o ejes centrales bajo los cuales se realizarán las entrevistas, estarán centrados en: **a)** Comunicación interna efectiva; **b)** clima laboral

5. Referencia Técnica y Contextual del Instrumento Metodológico

- a. **Método:** Entrevista.
- b. **Técnica:** Entrevista semi-estructurada.
- c. **Fecha:** del 30 de abril al 2 de mayo 2018
- d. **Duración:** 10 a 20 min.
- e. **Lugar:** UPOLI RUR ESTELI
- f. **Contexto:** COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA Y CLIMA LABORAL
- g. **Quien lo va a entrevistar?:** El Equipo investigador
- h. **Tipo de Muestreo No Probabilístico:** Basado en expertos.

6. Rapport.

a) Rapport:

- i. Primera Fase: Dar a conocer el objetivo de la investigación.
- ii. Segunda Fase: “comentar al entrevistado sobre la dificultad que experimentan las personas donde hay climas conflictivos y poca comunicación”

7. Empoderamiento del Entrevistado:

¿Cómo interpreta usted comunicación organizacional?

¿Cómo interpreta usted Clima organizacional?

8. Sobre el Contenido con preguntas abiertas:

Se plantearan temas de conversación para motivar una explicación o interpretación por parte de la persona entrevistada sobre el tema investigado. Si se opta por hacer preguntas, éstas se deben formular motivando a través de las mismas una respuesta extensa en donde el rol del investigador sea el mínimo posible. Utilice formulaciones sencillas como: Según su opinión..., De acuerdo a su experiencia ..., Cómo reflexiona usted sobre ..., Considera Usted que, Cómo interpreta la situación

Preguntas de evaluación: Es recomendable hacer preguntas tales como ¿piensa que me ha conversado todo lo que deseaba?, ¿ha quedado algún tema pendiente?, ¿Cómo se ha sentido durante la entrevista?. Preguntas de retorno: ¿Le gustaría continuar esta entrevista?, ¿qué temas le gustaría abordar?

9. Desarrollo de las preguntas:

Cuestionario para Entrevista a docentes y administrativos de UPOLI Estelí

1. De acuerdo a su experiencia considera usted que la comunicación que prevalece en UPOLI Recinto Estelí es el adecuado para prestar un excelente servicio a los estudiantes.
2. Cómo interpreta el clima organizacional que prevalece en UPOLI Recinto Estelí
3. Cree que ese clima organizacional es adecuado en la prestación de servicio en la UPOLI
4. Como cree usted que afecta la comunicación que prevalece en UPOLI RUR Estelí al clima organizacional

5. ¿Qué cree usted que sea necesario mejorar tanto en el clima como en la comunicación?
6. ¿Si tiene algo que mejorar, cuáles son las principales limitantes que tiene que enfrentar para realizar dichas mejora? Si la respuesta a la pregunta anterior es “No” no aplicar
7. ¿Quiénes, a su juicio, son las personas que deciden sobre las acciones que hay que implementar para mejorar la comunicación y el clima organizacional en UPOLI RUR Estelí?
8. ¿Cuál cree usted que debería ser su participación en esas decisiones?
9. Tiene algo que agregar acerca de la temática que estamos abordando
10. ¿Cree que hay algún tema que no se está considerando en esta entrevista y que se debería abordar? Si la pregunta es “Si” cuales serían esos temas

¡ ¡ Muchas Gracias !!