

“Factores de la Cultura Organizacional influyentes en la
satisfacción laboral del personal administrativo de la Sede
Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón
Universidad Nacional”
Costa Rica

Presentado por

MSc. Alexandra Tabash Méndez

Enero 2010

CAPITULO I

Introducción

Resulta esencial elaborar una propuesta o construcción de un proyecto dirigido hacia la gestión de recursos humanos. La posibilidad de plantearlo en el Departamento Administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón de la Universidad Nacional rompe con las prácticas tradicionales porque usualmente los estudios se dirigen a la academia o problemáticas estudiantiles. La realización de este estudio genera estrategias y facilita la resolución de problemas en la gestión del personal que se destaca en el Departamento Administrativo de este Campus universitario.

Es mediante un estudio serio y responsable que se expresa la realidad imperante, se manifiestan las fortalezas y se ponen en el tapete las necesidades sentidas dentro de una cultura organizacional que es sujeta de cambio.

El capital social que posee el recurso humano administrativo del Campus Pérez Zeledón, sus valores éticos y culturales permiten la realización de este estudio y como cultura organizacional dentro de una Universidad Pública reconocida es lógico que posean una cultura de misión con una clara visión del propósito de su organización. Por esta razón este estudio descriptivo está basado en la información de funcionarios responsables con un nivel específico de desempeño.

La presente investigación tiene como principal interés, conocer el actual estado de la gestión administrativa del Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca. La información analizada es presentada en gráficos que indican niveles de satisfacción y en el ámbito de una gestión con énfasis en liderazgo, la presente investigación hace referencia a los nuevos modelos de gestión que la Universidad Nacional ha venido incentivando con su nueva Planificación Estratégica.

Se espera que los resultados obtenidos y las conclusiones de este estudio signifiquen un aporte para la modernización de las Instituciones de Educación Superior, específicamente en las Sedes Regionales.

La siguiente investigación posee 7 apartados. En el primer capítulo se hace referencia a los antecedentes que incursionan en un pasado cercano referente a la modernización de la gestión universitaria de la Universidad Nacional. Una justificación que procura ubicar al lector con respecto a la situación administrativa

que impera en ámbito de estudio. El planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos tanto de la Investigación como de la Propuesta de solución.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, que contiene de manera muy específica los temas que aparecen en el instrumento de investigación, como indicadores. Considerados primordiales para la objetividad del estudio y porque son temáticas claves para la moderna gestión universitaria.

El capítulo III ofrece la metodología empleada, el tipo de investigación, el problema con sus alcances y limitaciones, los sujetos y fuentes de información y el área geográfica impactada con sus respectivos beneficiarios.

En el capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de resultados mediante la representación gráfica y el análisis objetivo.

Las Conclusiones y recomendaciones aparecen en el capítulo V según el orden lógico de los temas, ordenadas en conclusiones breves y concisas y recomendaciones específicamente dirigidas a las autoridades universitarias que en este caso tendrían la gestión de liderazgo para llevarlas a cabo si lo consideran conveniente.

Finalmente el capítulo VI, presenta una propuesta creativa de solución para elevar los niveles de satisfacción de la población sujeta de estudio.

Justificación

Se seleccionó este tema porque existe la necesidad de que la cultura organizacional del Sector Administrativo del Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional Autónoma de Costa Rica sea objeto de análisis para fortalecer lo que sea sujeto u objeto de mejora. Toda organización necesita establecer una cultura organizacional que la caracterice entre las demás y además toda Institución Universitaria debe cambiar aquello que no responda a la misión y visión que la sustenta.

Ramírez y otros (2003) expresan:

“...el clima es una realidad imprescindible en el mundo empresarial, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subtemas y que constituye una ligazón entre el individuo y el ambiente.” (p. 12)

Esta investigación es sin lugar a dudas una herramienta para tomar decisiones sobre la Institución objeto de estudio y su cultura organizacional, así como incursionar en el clima organizacional que le acontece.

La cultura en una organización, y en este caso en una Institución de Educación Superior proporciona a sus miembros un sentido de identidad y genera compromisos. Si pierde de vista la misión, la visión y los valores que la distinguen entre las demás, la entidad está en serios problemas. De ahí la importancia de realizar esta investigación, primero para interpretar el contenido de la cultura imperante y luego para valorar si es posible modelarla o incluso cambiarla, toda vez que sus miembros estén convencidos sobre la necesidad de transformarse.

Cuando se suceden nuevas etapas en el desarrollo de las instituciones es necesario incursionar en su cultura organizacional y ver en donde se debe mejorar la calidad y eficiencia administrativa.

Se propone reforzar los factores positivos y sustituir los negativos en una propuesta que beneficie al Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca y lograr un mayor compromiso con la calidad y la excelencia de un Sector administrativo que labora en una de las Instituciones Públicas más importantes de nuestro país y para que esté acorde con las exigencias que la Institución le requiere.

Al respecto Alvarez (2003) señala:

“El clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez y/o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.” (p..4).

La Universidad Pública es una institución en la que se genera, desarrolla, comparte y rescata el conocimiento de la humanidad, es la institución donde se forma el capital intelectual de los países. El sector administrativo opera en un ambiente complejo, que le afecta e influye sobre sí mismo. Está en medio de la Academia, la Investigación, la Extensión y el Sector Estudiantil, es por tanto estratégico promover en el Personal Administrativo estrategias para mejorar esa cultura organizacional tan compleja.

Los trabajadores administrativos de las Universidades Públicas son la fuerza laboral que al desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia en gestión universitaria, apoyan el cumplimiento de la visión y misión institucional, por lo que deben estar permanentemente aprendiendo, innovando y contribuyendo al cambio, como respuesta al entorno y a la necesidad de alinear a las universidades en el vertiginoso proceso de cambios de la sociedad del conocimiento.

Si la cultura organizacional es cerrada al cambio, el clima organizacional no marcha bien y todo lo anotado anteriormente no se da de manera real.

El comportamiento de los trabajadores a través de los grupos normales o informales y de la estructura universitaria, como parte del capital social institucional, debe ser revalorado a partir de ejercer un liderazgo contemporáneo, que busque la efectividad en el marco de la responsabilidad que la sociedad exige a una de las instituciones estratégicas de enseñanza superior del país como es el caso de una Universidad Pública. El desarrollo de Jornadas de Fortalecimiento o

Mejoramiento de la Cultura Organizacional es un aspecto clave para la gestión administrativa de un centro universitario.

El desempeño de una institución mejora cuando la cultura que impera lo permite.

Se justifica este estudio en la medida en que se convierta en el punto de partida para identificar la cultura del sector administrativo del Campus y luego alinearla y hacerla corresponder con los planes estratégicos de la Institución.

Es de suma importancia porque por lo general la cultura organizacional suele pasar inadvertida, pero cuando ocurren cambios o se intenta implantar nuevas estrategias o programas, florece para enfrentarse a lo nuevo.

Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia:

“El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás”. (En red)

Se justifica este estudio, en la medida en que los que permitieron que se llevara a cabo, pudieran extraer datos que les permita aspirar a la mejora personal y social y por la urgente necesidad de cambio permanente que debe existir en las Instituciones de Educación Superior de Costa Rica.

Antecedentes

Los cambios de siglo le han deparado a las universidades cambios económicos, sociales, políticos y culturales que impactan los procesos comunicacionales. Las nuevas tecnologías y nuevas formas de relación han venido formando o reformulando una nueva cultura organizacional. Se ha construido

inadvertidamente una organización muy diferente a la del pasado. Esto es acorde con las necesidades del momento histórico que les ha tocado vivir.

Edgar Shcein (1985) explica que la cultura organizacional es:

"el conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan al menos lo suficientemente bien para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos procesos. (En red)

Es claro que debe existir un cambio de valores pero esto no implica una ruptura total con los valores, creencias y ritos del pasado. Las universidades al igual que las demás organizaciones han debido cambiar pero en su esencia tienen una misión que permanece porque deben: preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad.

Horruitiner,P(2006) lo ilustra así:

Las universidades van construyendo y asumiendo, determinadas particularidades en función de cumplir con su misión en los diferentes períodos históricos, y en las distintas sociedades en que estén inmersas, reflejadas en la actividad básica de educar, que constituye el objetivo primario de su misión; de manera que, aunque las universidades no han dejado nunca de educar, las formas, procedimientos incluyendo los de carácter formal e informal que generan para ello. (En red)

Como antecedentes no pueden faltar, todos aquellos aspectos que vienen afectando a la Universidad universal, la masificación, la pérdida de exclusividad ante la universidad privada o corporativa. La pérdida de autonomía, los nuevos escenarios tecnológicos los cuales han de cambiar hasta la manera de pensar de todos sus colaboradores, desde los administrativos hasta la de los académicos.

El sector administrativo ha sentido un fuerte dinamismo por las demandas externas que impone las necesidades de cambio. Lo que ocurre al interior de las organizaciones es determinar el ritmo de los cambios para ir alcanzándolos

Existen muchísimos estudios sobre la historia de las Sedes Regionales de la Universidad Nacional, especialmente contemplados en trabajos académicos o diagnósticos situacionales de diversos estudios descriptivos, pero muy pocos apuntan al sector administrativo en términos de visualizar específicamente cual es su cultura organizacional y de qué manera el clima organizacional que le prevalece contempla aspectos tan esenciales como la visión, la misión, los objetivos y valores. El momento histórico en que se encuentra la Universidad Nacional es propicio para este tipo de estudios porque se ha venido transformando en materia de gestión y liderazgo gerencial de manera vertiginosa.

Una organización que no conozca su Misión no puede conocer su propia cultura. De manera fundamental la Misión, Visión y los Valores de la Universidad Nacional deben marcar el rumbo de todas las Sedes, Planes, Programas y Proyectos que estén inmersos en esta Institución.

Cuando la Universidad Nacional fue creada en 1973, el Pbro. Benjamín Núñez, que fue su primer rector, visualizó una institución con un nuevo modelo humanista que permitiera un devenir histórico de desarrollo para Costa Rica. Su visión continua vigente. Sin embargo al respecto Quirós y Solís (2006) manifiestan en su Memoria de Seminario de Trabajo de Graduación llamado La Cultura Organizacional de la Universidad Nacional sede Región Brunca lo siguiente:

“Los objetivos y la visión que tuvieron los fundadores de dicha institución, pueden ser obstaculizados por la ausencia de una cultura organizacional propia, que no se ha fomentado e inculcado en los miembros de la institución” (Pág 2)

Los investigadores Quirós y Solís entre los años 2004 y 2005 realizan un trabajo de campo de carácter descriptivo y explicativo cuyo objetivo fue conocer y determinar aspectos de la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca, en cuanto a su cultura organizacional y hacen referencia a que la misma no posee características que la hagan diferente a otras instituciones. Concluyen los autores mencionados:

“Que la Universidad Nacional Sede Región Brunca, no posee una cultura organizacional propia, con sus propios valores, creencias, ritos, símbolos y formas de comunicación. Lo anterior podría ser el resultado de la convergencia de diversos factores que han originado

este hecho, y uno de los más importantes es el desconocimiento que existe en la comunidad universitaria de qué son valores, creencias, ritos, símbolos y formas de comunicación”. (Pág 200)

En ese estudio, se utiliza un modelo de análisis utilizando como variables los valores, las creencias, los ritos, símbolos y comunicación existentes en la organización con una muestra a conveniencia del personal docente, administrativo y estudiantes de la Sede Regional Brunca. Justificaron su estudio en la premisa de que::

“La cultura organizacional debe ser, primero que todo, conocida y posteriormente debe ser compartida lo que implica que la mayoría de miembros debe propagar los mismos valores, ritos, creencias, símbolos y formas de comunicación que prevalecen a lo interno de la organización”.(Pág 6)

Quirós y Solís consideran indispensable que cada organización se distinga ante las demás. Como fruto de su estudio se visualiza la necesidad de que la Sede Región Brunca adquiera una cultura organizacional que le sea propia.

La Universidad Nacional ha venido demostrando en los últimos 10 años un cambio significativo en su planificación estratégica y el sector administrativo de esta casa de estudios al año 2007 cuenta con 1562 funcionarios de los cuales 59 laboran para la Sede Regional Brunca de Pérez Zeledón. Específicamente 47 funcionarios para el Campus Pérez Zeledón y 12 para el Campus Coto.

El Personal Administrativo de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional es parte de un ente universitario, de una sede desconcentrada territorialmente, con una filosofía que la distingue y que no le es ajena. Esto no le impide construir su propia cultura organizacional.

Es indudable que la Cultura puede permanecer pero también transformarse. El clima organizacional varía como las temperaturas ambientales porque existen factores históricos y actuales que permiten el cambio organizacional.

Estudiar dentro de una cultura organizacional los niveles de satisfacción es un tema complejo dado que los elementos que deben analizarse son en su mayoría abstractos y los datos son diversos y subjetivos. Los estudios organizacionales como el que se realiza, pretende analizar el estado actual de la cultura organizacional pero no en términos de creencias y ritos sino en la implicación del personal administrativo en los procesos de empoderamiento, la comunicación, el

trabajo en equipo, la evaluación de su desempeño y su relación con los líderes. La implicación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas. La experiencia ha indicado que las personas sólo llegan a desarrollar todas sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto les sirve a su vez, a su realización personal y a los objetivos de la organización.

Problema

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral dentro de la Cultura Organizacional del Personal Administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón de la Universidad Nacional?

Objetivos Generales

- 1- Visualizar la cultura organizacional manifiesta en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.
- 2- Plantear acciones estratégicas tendientes al fortalecimiento de la cultura organizacional de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

Objetivos Específicos

- 1-1: Definir las condiciones en que se encuentran los elementos que caracterizan la cultura organizacional de la Sede Regional Brunca
- 2-1: Diseñar una propuesta de acción orientada hacia una cultura organizacional exitosa en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

CAPÍTULO II

Marco teórico

La gestión administrativa, símbolo de productividad y eficiencia

El fundamento teórico que sustenta la investigación se enfatiza en lo que se considera crucial en una gestión de liderazgo participativo en el ámbito de la administración de una Institución universitaria pública. La cultura organizacional y el clima imperante en las organizaciones siguen encabezando los temas de actualidad en materia de recursos humanos. La formulación de objetivos, la misión, visión, y los valores son ejes transversales en la filosofía de las Instituciones. La comunicación como la puerta a una gestión inteligente, el equipo de trabajo y los grupos como parte de una administración estratégica son elementos clave, así como las condiciones de trabajo y los recursos junto a las oportunidades de desarrollo personal y profesional. La compensación y el reconocimiento y finalmente la concepción de jefatura que manejan los colaboradores de las organizaciones se convierten en elementos imprescindibles para el éxito organizacional. En consecuencia, no se puede obviar que los tiempos actuales requieren especialización, manejo de técnicas y dinamismos en materia de liderazgo.

La teoría que aporta esta propuesta está encaminada de manera muy general a la gran necesidad que enfrentan las organizaciones universitarias públicas de alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Las instituciones de educación superior son la expresión de una realidad cultural en un mundo de permanente cambio y por lo tanto los miembros administrativos- colaboradores deben estar dispuestos al cambio para alcanzar esos niveles.

Alvarez (2003) menciona que:

“Actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico de las instituciones para convertirse en un elemento de gran importancia estratégica, especialmente para las organizaciones que están relacionadas con un grupo humano de características

especiales, porque todos tienen diferentes motivos y circunstancias para estar ahí". (p. 4)

El personal administrativo de una Universidad atiende tres diferentes tipos de personas: estudiantes, académicos y un público eventual. Además debe interrelacionarse con los compañeros y compañeras de las diferentes oficinas. La importancia estratégica de un colaborador administrativo es fundamental para la organización universitaria. El grado de satisfacción que exprese en su quehacer cotidiano es de vital importancia para el éxito de la Institución. Los objetivos organizacionales y personales deben definirse de manera responsable para que el rumbo no se declare insensato ni dudoso.

La Cultura Organizacional, un eje estratégico de cambio

Una organización que desee ser altamente eficaz, efectiva y competitiva necesita basarse en la cultura organizacional, pues en la misma confluyen los recursos humanos así como los materiales, ambos abocados al logro de metas u objetivos en común. La misma comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

Hill & Jones (2001) la definen como:

"Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (En red)

Ubicándose en la definición de cultura organizacional se deduce o infiere que al ser la misma una suma de los aspectos mencionados en los párrafos anteriores, cada empresa u organización es dueña de su propia cultura; la cual no se repite en otra organización, pues los miembros que conforman cada una presentan

experiencias, valores, creencias y actitudes propias y características que los identifica; incluso esto sucederá en empresas u organizaciones del mismo tipo. Por lo tanto no presentan la misma cultura organizacional dos o más bancos, dos o más iglesias, dos o más escuelas, entre otras; aunque compartan programas de trabajo e incluso objetivos, pues cada institución logra la obtención de los mismos mediante diversas formas o maneras. Incluso una oficina de una misma empresa en Miami USA, por ejemplo una transnacional como McDonald's, Coca Cola, etc., no tiene la misma cultura que la sucursal en Costa Rica, pues como se citó anteriormente están presentes en cada uno de sus colaboradores una serie de aspectos culturales y sociales que finalmente distinguen una de la otra y que por ende las caracteriza.

Al respecto Bergón (1983) opina:

“Las personas de una misma cultura comparten cierto número de experiencias. Otras de cultura diferente se desarrollan y viven en condiciones a menudo muy distintas, por lo que la pertenencia de un individuo a una cultura determinada afecta su percepción y las diferencias culturales son acompañadas de diferencias perceptuales”
(Pág. 71)

Otro punto importante y necesario de mencionar es que la cultura de las empresas no debe ser permanente ni rígida, sino que debe estar abierta al cambio, evolucionando de acuerdo al avance y cambios mundiales. Si las mismas no presentan dicha condición, el adaptarse al medio externo le es un asunto complicado; pues en un mundo cambiante como el actual, inmerso en la globalización, se exige que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios que se generen en su exterior para el logro de sus metas u objetivos implicando esto una gran necesidad por parte de las organizaciones de ajustarse al medio que las rodea, ya que de lo contrario corren el riesgo de convertirse en organizaciones obsoletas, que no llenan las expectativas propias ni las de sus clientes, razón de ser de las mismas.

Tichy (1982) se refiere a este aspecto así:

“Los cambios que se producen al exterior de la organización, provocan en las organizaciones reorientaciones para lograr su viabilidad y supervivencia, concibiéndose el cambio como la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes del entorno” (Pág. 59)

Se puede afirmar entonces que las organizaciones exitosas son aquellas que poseen una visión proactiva e innovadora, capaces de percibir, entender y asimilar los cambios y que ajustan sus creencias y valores a los nuevos valores organizacionales, siendo algunos de ellos: la gestión del conocimiento, las nuevas tecnologías, la responsabilidad social, la globalización económica, la conciencia ambientalista, entre otros; adecuándose así efectiva y eficazmente a las demandas actuales del entorno. Visto de esta manera los cambios se pueden catalogar como el producto de un crecimiento organizacional que se desarrolla cuando las empresas desean crecer y desarrollarse, pues de lo contrario la supervivencia de las mismas puede ponerse en entredicho, es más se dice que una empresa si no se adapta al cambio muere o desaparece.

Proyección de la cultura organizacional:

Es conveniente que la misma se proyecte tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Es un error pensar que sólo debe hacerse hacia lo interno de la misma, ya que todos los integrantes o empleados deben saber el manejo de la empresa, cómo se tienen que desenvolver antes sus clientes y la imagen y calidad del servicio que todos unidos deben brindar y proyectar al resto de la sociedad.

Refiriéndose hacia lo interno es necesario e importante que todos los colaboradores de la empresa conozcan claramente la misión, la visión y los valores bajo los cuales se rige la misma, esto con el fin de sacar adelante su organización y de brindar el mejor servicio al cliente, lo cual redundará en el bienestar de la empresa y la satisfacción de los mismos por el buen desempeño de sus labores.

Por todo lo anterior es que la cultura organizacional es un elemento básico y un eje de cambio en las organizaciones actuales. De ahí la importancia y necesidad de que toda organización cuente con una cultura organizacional definida y debidamente establecida e interiorizada por sus colaboradores. Al ser esto una realidad, cada organización no tiene que poner tanto énfasis a la redacción y puesta en práctica de reglamentos formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados, ya que la misma, hecha propia ya por los colaboradores, se refleja por si sola y se ve manifestada y plasmada en la manera de actuar y decidir de sus empleados en su entorno organizacional, en donde poco a poco las preferencias individuales van a dar paso a un consenso general y a formas de comportamiento similares.

Por lo tanto todos aquellos individuos que integren una organización deben estudiar y conocer muy bien la “idiosincrasia” de su lugar de trabajo, ya que finalmente ellos conforman el mismo. Dicho estudio y conocimiento empieza desde el primer momento en que inician sus labores en la empresa. De aquí la importancia de que las organizaciones cuenten con procesos de inducción debidamente establecidos para ubicación de todos aquellos colaboradores de nuevo ingreso, en donde se les dé a conocer la misión, visión y los valores que conforman la misma; ya que esto facilita en gran manera la adaptación de los nuevos colaboradores y la productividad de los mismos.

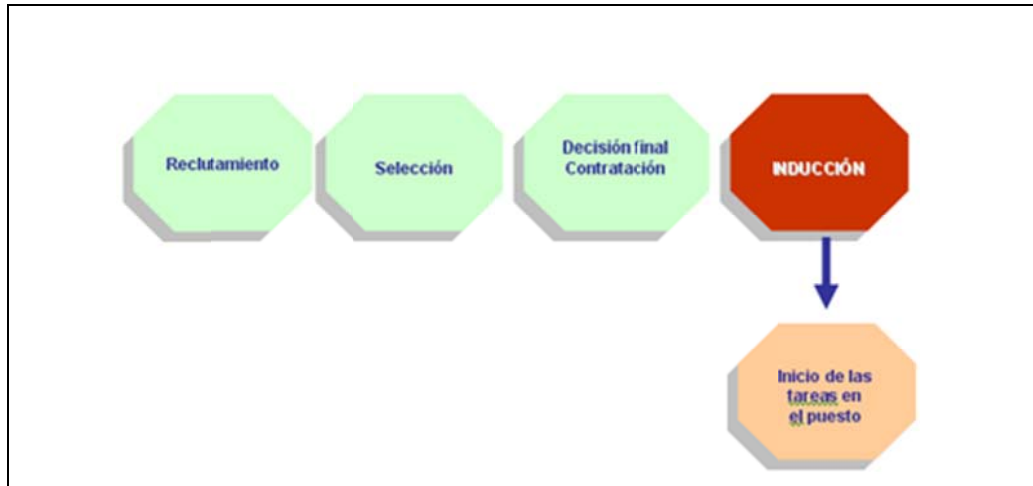
Inducción a los nuevos colaboradores

Roxana Jofre, Directora y Fundadora de RJ& Asoc. Recursos Humanos, expresa (en red) que algunas organizaciones olvidan el proceso de socialización y manifiesta lo siguiente:

“A medida que voy capacitando a las personas que gestionan las áreas de Recursos Humanos voy descubriendo que algunas organizaciones dejan de lado u olvidan el proceso de socialización a través de la implementación de un programa de inducción u orientación del nuevo colaborador.”

Muestra en esta figura dónde está la inducción en el proceso de selección:

Cuadro No. 1- Proceso de Inducción.



Apunta además Jofre, los beneficios de implementar un proceso de inducción:

Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.

Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.

Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.

Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.

Reducir la rotación.

Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.

Mejorar el compromiso del colaborador. Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.

Facilitar el aprendizaje.

Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.

Reducir los costos de la puesta en marcha.

Es fundamental en el proceso de inducción incluir, los valores de la organización, su misión visión y objetivos. Las políticas, horarios, historia de la empresa y otros son indispensables en el proceso de inducción.

En fin, si las organizaciones logran instaurar una cultura organizacional definida, flexible y abierta al cambio, en donde sus colaboradores interioricen los valores, misión y visión de las mismas, estas pueden convertirse en más que una simple empresa para laborar y, como sus empleados, no hay duda de que llegan a poseer características, que como ya se citó, las distingue de las demás.

El Clima organizacional, un termómetro que alerta

Este es un tema de prioridad para el rendimiento eficaz y eficiente de cualquier tipo de organización. Es muy necesario e importante que la administración actual tome en cuenta este aspecto, máxime que se encuentra en auge la administración basada en los RRHH, en donde el empleado ya no se ve como tal, sino que se le toma como un colaborador de la organización y un miembro capaz de tomar parte en la toma de decisiones dentro la organización a la cual pertenece y por lo tanto que puede aportar ideas muy valiosas para la consecución y logro de objetivos de la empresa.

El clima organizacional deriva de la cultura organizacional pues este se basa en las interrelaciones que se den entre los miembros de la organización así como de las pautas establecidas por la misma empresa para regular el comportamiento y motivación de sus colaboradores. De esto se deduce que el clima es más inestable o que cambia con mayor facilidad que la cultura organizacional, ya que hay muchos factores, tanto endógenos como exógenos, que influyen en el mismo y que por ende lo pueden hacer variar.

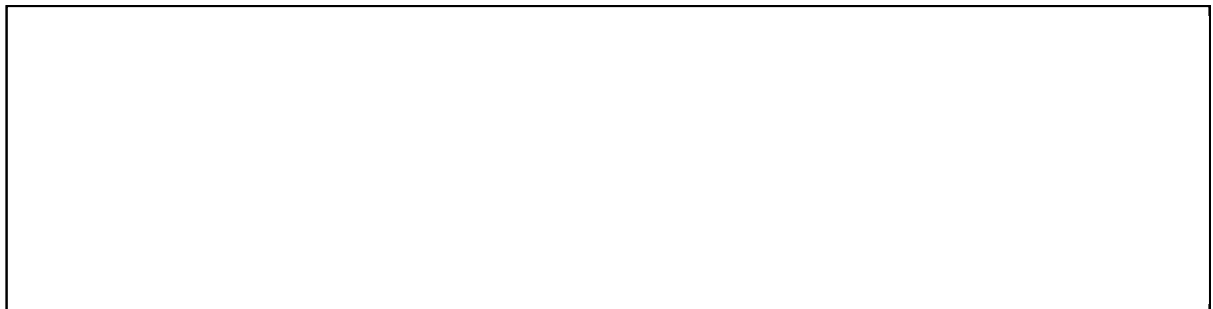
Torrecilla (2004) define el clima organizacional de la siguiente manera:

“El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.(Pág 5)

Al analizar la definición anterior se evidencia que el clima organizacional está compuesto por una serie de variables propias de la organización a diferencia de otros factores que son más específicos o con límites más definidos dentro del desarrollo organizacional como por ejemplo: el liderazgo o las comunicaciones, entre otros.

En cuanto a las percepciones que puedan tener los miembros de la organización se afirma que estas pueden ser tantas como empleados tenga la organización sin embargo es menester aclarar que lo realmente importante aquí es saber que el comportamiento de los empleados se basa en dichas percepciones y que las mismas se derivan de las interrelaciones, actividades y en general de las experiencias vividas por cada trabajador en la empresa, convirtiéndose así el clima organizacional en la suma de características personales y organizacionales.

Cuadro No. 2- Modelo de Schneider



Características del Clima Organizacional

Al clima organizacional lo identifican una serie de características, entre ellas las siguientes:

- Es relativamente vulnerable: aunque se pueda contar con una cierta estabilidad en este sentido, el mismo se puede afectar fácilmente tanto por

factores internos como externos de la organización, por ejemplo la toma de decisiones o los cambios en su entorno.

- El estilo de liderazgo ejercido en la organización influye de manera significativa en él. Si en la organización se da un estilo de liderazgo de gestión autocrática, con mucho control y sobre todo gran desconfianza en el personal, generalmente se crea un clima muy tenso, el cual llevará a los empleados a presentar actitudes escapistas o que promuevan el “ganarle” a tanto control, lo cual generará más desconfianza e imposición de autoridad por parte de la organización, creándose así un círculo vicioso difícil de superar.
- La percepción de los trabajadores sobre la preocupación que la empresa muestre por su bienestar también le afecta, para bien o para mal. Esto quiere decir que si los empleados notan que la empresa se preocupa por cubrir sus necesidades, por escucharles, por tomarles en cuenta en proyectos propios, por sus sueños y aspiraciones, en fin por sus necesidades de diversas índoles, se genera un alto grado de motivación y confianza por parte del personal lo que definitivamente se va a reflejar en un alto grado de satisfacción y un adecuado clima organizacional. Por el contrario si los empleados notan un total desinterés de la organización por su persona y necesidades en general, esto también se va a reflejar en el clima organizacional, claro está, de manera negativa.
- Del estado del clima organizacional depende en gran parte el grado de compromiso de los trabajadores para con la empresa. No es de extrañar que en organizaciones con mal clima organizacional generalmente se escuche decir que los empleados no dan lo mejor de sí y que tienen un bajo grado de compromiso para con la misma.
- Existen condiciones reflejantes de un mal clima organizacional, como por ejemplo: ausentismo por diversas razones justificadas o no, desmotivación a la hora de poner en marcha proyectos institucionales, incapacidades médicas frecuentes por parte del personal, llegadas tardías, fuertes conflictos entre compañeros, fuertes conflictos entre la jerarquía y los

subordinados, frecuentes movimientos laborales de personal (contrataciones y despidos), entre otros.

- Se afecta en gran manera, positiva o negativamente, por las actitudes de los colaboradores de la organización y a su vez afecta a estas actitudes. Esto quiere decir que un trabajador puede colaborar a fortalecer el buen clima organizacional, ya sea consciente o inconscientemente, con su comportamiento o por el contrario colaborar, mediante actitudes y comentarios hostiles de la misma, a que el resto de los colaboradores perciban un clima de descontento e inconformidad, el cual se puede extender poco a poco al resto de los departamentos o por qué no, a la totalidad de la organización.
- Definitivamente su impacto es fuerte en el comportamiento y actuar de los colaboradores de la empresa, por ejemplo: si hay un clima laboral agradable es más fácil la resolución de conflictos y la toma de decisiones dentro de la organización. Por el contrario si hay un mal clima estos y otros aspectos hacen más dificultosa la administración de la empresa. No en vano cita Leticia Llama (2007) lo siguiente:

“...las organizaciones más exitosas serán aquellas en donde sus empleados rían más, en donde se dé un ambiente de camaradería, propiciado por la confianza y seguridad en sí mismos emanada de la flexibilidad de la organización”. (En red)

A raíz de todo lo anterior se deduce que la conformación y estabilidad del clima organizacional no es algo sencillo, sino más bien es un proceso complejo ya que toma en cuenta la forma de conducirse de la organización, el entorno y los factores humanos, siendo estos últimos a los que la administración está dando un mayor énfasis en la actualidad, ya que las empresas y los empresarios han constatado que su verdadero capital ya no es el dinero sino el recurso humano y que el mismo va ligado enormemente al grado de motivación y satisfacción del mismo. Siendo de esta manera se puede afirmar que el clima organizacional es un termómetro que alerta y guía a las organizaciones actuales. Por esta razón es muy importante que las organizaciones cuenten con mecanismos de evaluación en

este sentido, que les permitan determinar el grado de motivación de sus colaboradores y el estado en general del clima organizacional.

Los Objetivos como los que marcan el rumbo de la organización

Michael Cohen y James March(1984), permiten introducir este tema de manera muy elocuente:

“Casi cualquier persona culta puede dar una conferencia titulada “Los objetivos de la Universidad. Casi ninguna escuchará la conferencia voluntariamente. En su mayor parte, tales conferencias, y ensayos afines, son ejercicios bienintencionados de retórica social, con poco contenido operativo. Los esfuerzos por generar declaraciones normativas de los objetivos de una universidad tienden a producir objetivos que son, o insensatos, o dudosos. (pp. 18-19)

En materia de gestión educativa no es posible obviar los objetivos porque son estos los que precisamente marcan el rumbo de una organización. Las universidades son organizaciones de servicios, de las cuales los beneficiarios principales son los estudiantes, por lo tanto, es necesario servirle al estudiante, atenderle sus necesidades y aspiraciones y sobre todo, atraerlo y sobrepasar sus expectativas. Para que esto ocurra, el sector administrativo de un centro universitario debe tener muy bien definidos sus propios objetivos organizacionales así como los objetivos individuales de cada uno en su vida personal o laboral.

Los colaboradores de una institución educativa no pueden perder de vista los objetivos organizacionales y trabajar solo en función de sus propias aspiraciones.

Un funcionario administrativo debe no solo conocer la misión, visión y valores transversales de la organización en que labora, sino entender que antes de su beneficio personal está el institucional.

Al respecto Chiavenato (2005), expresa:

“La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización, y a la que debe servir. La definición de la misión organizacional debe responder tres

preguntas básicas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? (p.248).

Como parte de esa construcción es fundamental partir de la gran misión de la Universidad Nacional:

Misión

La Universidad Nacional es una institución pública de educación superior que genera y socializa conocimientos de importancia científica y cultural estratégica para el desarrollo nacional e internacional, sin distingo de género, etnias, credos o condición social. Con su acción integral, la Universidad contribuye a direccionar la sociedad hacia planos superiores de bienestar, equidad, sostenibilidad y libertad democrática, mediante nuevos, que permitan transformar y revalorar el desarrollo humano. Está comprometida con el desarrollo de toda la sociedad y en particular con la integración, la potenciación y la ampliación de oportunidades de los sectores sociales menos favorecidos o excluidos de los beneficios del desarrollo.

Su quehacer consiste en la formación de profesionales de excelencia en diversos campos del conocimiento y disciplinas científicas y artísticas, con principios y conocimientos humanistas, con conciencia ambiental y respeto por la vida, críticos, propositivos y capaces de generar aportes sustantivos a la sociedad. Facilita condiciones para integrar estudiantes talentosos que por diferentes razones económicas, étnicas, geográficas o físicas cuentan con menores oportunidades de acceso a la educación superior.

La Universidad Nacional establece la investigación, la docencia, la extensión y la producción artística como base de su accionar y como núcleos articuladores desde los cuales se analizan de forma integral y sistemática, los temas estratégicos y se proponen soluciones alternativas a las necesidades de la sociedad. Para esto renueva y mejora continua y creativamente los procesos académicos y de gestión para hacerlos más

ágiles y eficientes, al tiempo que fortalece la dimensión internacional de la vida académica a partir de los objetivos y prioridades institucionales. (Plan Global Institucional).

Visión

El Plan Institucional de la Universidad Nacional pone de manifiesto la siguiente visión:

La Universidad Nacional se constituye en un importante centro académico de América Latina en el abordaje de asuntos estratégicos para el desarrollo humano sostenible y contribuye con sus aportes al desarrollo del conocimiento y a mejorar la calidad de vida en el ámbito nacional e internacional.

La Universidad Nacional forma profesionales de excelencia, con profundidad de conocimientos, con una visión holística, propositivos, innovadores, capaces de contribuir significativamente a un desarrollo humano equitativo y sostenible.

La oferta académica institucional es actualizada, flexible, rigurosa y pertinente. La docencia utiliza un modelo pedagógico innovador e incorpora el uso de las nuevas tecnologías para responder a los avances del conocimiento. Se organiza, a partir de una sólida acción disciplinaria, en carreras, programas y proyectos estratégicos, prioritariamente de carácter multi, inter y transdisciplinario, en los que las áreas académicas (docencia, investigación, extensión y producción) se nutren, transforman, enriquecen y dinamizan mutuamente.

La gestión institucional es ágil, desconcentrada y descentralizada. Facilita la toma de decisiones, la evaluación y la rendición de cuentas, mediante una estructura institucional flexible y simple; se fundamenta estratégicamente en el talento humano, en el uso adecuado de la información y el apoyo en las

nuevas tecnologías. (Plan Global Institucional 2004-2011).

Quienes laboran en una Entidad de prestigio como lo es la Universidad Nacional no pueden desconocer los valores fundamentales que la hacen diferente ante todas las demás Instituciones de Educación Superior del País.

Los Valores que la identifican son 8, los cuales se apuntan a continuación y están contenidos en el Plan Global Institucional vigente:

- 1- Compromiso Social
- 2- Identidad y compromiso
- 3- Respeto y Diálogo
- 4- Transparencia
- 5- Compromiso con el ambiente
- 6- Equidad
- 7- Innovación y creatividad
- 8- Interdisciplinariedad

De considerable importancia mencionar en esta antesala del estudio los 6 propósitos estratégicos del Plan Institucional que constituyen la razón de ser de la Misión y Visión de la Universidad Nacional:

- 1- UNA Universidad Humanista.
- 2- UNA Universidad Innovadora.
- 3- UNA Universidad con Calidad y Pertinencia.
- 4- UNA Universidad con Compromiso Social.
- 5- UNA Universidad basada en el Talento Humano.
- 6- UNA Universidad sostenible.

Finalmente, para establecer criterios acertados se considera apuntar en este apartado los 5 Objetivos Estratégicos que vienen a respaldar toda la filosofía del quehacer de la Universidad Nacional:

- 1- Desarrollar una oferta docente, investigativa y de extensión, con excelencia, pertinente e innovadora, que responda a las áreas de conocimiento y a las prioridades definidas.
- 2- Fomentar la gestión del talento humano que incentiva el compromiso con la institución, las competencias, la formación de alto nivel y la productividad.
- 3- Posicionar la Universidad Nacional en los ámbitos nacional e internacional como fuentes complementarias de financiamiento.
- 4- Promover un modelo que fortalezca el desarrollo integral estudiantil y su identidad con la Universidad Nacional.
- 5- Desarrollar un modelo de gestión Universitaria orientada a la toma de decisiones basada en la evaluación del desempeño.

La Universidad Nacional contempla un área de Gestión y Servicio que forma parte de la Vicerrectoría de Desarrollo que tiene que ver todo lo concerniente a Recurso humano. Entre otras funciones le corresponde:

- Velar y promover una organización eficiente y eficaz que responda a las necesidades de la Universidad;
- Impulsar la administración como instrumento de apoyo especializado del quehacer académico en sus diferentes áreas;
- Velar para que las funciones administrativas en la Universidad se cumplan de acuerdo con las políticas institucionales;
- Dirigir, bajo la supervisión del Rector, los Departamentos e instancias adscritas a su Vicerrectoría;
- Dirigir, bajo la orientación y supervisión del Rector, la buena marcha de la Hacienda Universitaria, promoviendo una gestión financiera adecuada y velando porque los recursos económicos de la Universidad se obtengan e inviertan en forma eficiente y eficaz;
- Evaluar con las demás instancias ejecutoras, los planes, proyectos y actividades administrativas de la Universidad y las Unidades Administrativas bajo su competencia;

- Asesorar en materia de gestión y servicios a las diferentes instancias universitarias;
- Impulsar la creación, renovación y supresión de Unidades Administrativas y de apoyo para el desarrollo de programas Institucionales;
- Presidir los órganos e instancias adscritas a su Vicerrectoría.
- Presentar al Rector para la sanción y divulgación correspondiente, el informe anual de labores;
- Fomentar el desarrollo de recurso humano y el cumplimiento de políticas y programas de formación y capacitación del personal administrativo, de conformidad con las políticas institucionales de desarrollo profesional;
- Extender las certificaciones y brindar los informes que se le soliciten en su ámbito de competencia.
- Además le corresponde la Planificación estratégica Institucional, en el Área de Planificación debe:

Promover bajo la autoridad del Rector y de acuerdo con las directrices institucionales, el proceso de planificación universitaria;

- Asesorar a los órganos de dirección universitaria en la elaboración de propuestas para la toma de decisiones;
- Coordinar el proceso de evaluación de los planes institucionales. conjuntamente con las instancias universitarias;
- Elaborar y coordinar con las Instancias respectivas la formulación del plan presupuesto universitario;
- Coordinar la investigación referente a los diagnósticos de los planes de desarrollo de la realidad nacional e institucional, con la participación de las Facultades, Institutos, Centros y Sedes Regionales;
- Preparar propuestas para los planes de desarrollo espacial e Infraestructural de la Universidad y asesorar el proyecto de esta área;
- Mantener un sistema de información cuantitativa y cualitativa, eficiente y confiable;

- Fomentar los sistemas de control necesarios para el adecuado uso y resguardo del patrimonio Institucional.
- Otras funciones que dimanen de este Estatuto Orgánico.

La Sede Regional Brunca, aunque desconcentrada físicamente es parte integral de esa gestión y de esos servicios o funciones apuntados anteriormente. Como Sede Regional y como parte de una descentralización posee una Misión y Visión que apuntan al plano regional.

Misión de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

La Universidad Nacional en la Región Brunca, como institución de educación superior estatal brinda programas de docencia, extensión, investigación y producción, con el fin de contribuir al desarrollo regional.

La Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional posee una Misión y se expresa en los siguientes términos en el Plan Estratégico Institucional:

“Somos una Sede de la Universidad Nacional, que desarrolla proyectos y programas de investigación, extensión, producción, y de formación de profesionales de excelencia con consciencia social y humanística, de acuerdo con las necesidades del desarrollo regional y nacional. Mediante una cultura de mejoramiento continuo de nuestro recurso humano, optimizando los recursos que la sociedad nos facilita e implementando las nuevas tecnologías de la comunicación e información, en beneficio de los sectores menos favorecidos de la región Brunca dentro del contexto de la diversidad cultural, étnica y social que la caracteriza.”

Una organización, que pretenda alcanzar el éxito debe poseer una misión, una visión y unos objetivos que por su naturaleza sean organizacionales. Los Administrativos, funcionarios de un centro universitario han de hacerse esas preguntas básicas que propone Idalberto Chiavenato: ¿Quiénes somos?, ¿Qué

hacemos?, ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Han de tener claro que su trabajo diario es en función de dar identidad a la Organización en la que laboran.

Un colaborador administrativo, cualquiera que sea su puesto, debe estar en la capacidad de contestar las siguientes preguntas:

- 1- ¿Cuál es el propósito de una Universidad?
- 2- ¿Quién es el cliente o mercado que debe atender?
- 3- ¿Cuáles son los compromisos, valores y creencias que impulsan a una Institución Educativa?

Trabajar en una universidad es muy diferente a trabajar en un banco o en un hospital. Las tareas, todas, están encaminadas a que una importante población se prepare para afrontar el futuro de nuestros pueblos.

La misión de una universidad debe ser la razón de su existencia y debe expresar a quienes la lean hacia dónde y cómo conducirla.

Sigue apuntando Chiavenato (2005):

La visión es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse en el tiempo y en el espacio... en general la visión se orienta más hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. (p.254).

La visión es ver la universidad más allá del presente, es visualizarla en el futuro cercano transformando el entorno de manera exitosa. A veces se pierde de vista el futuro de las organizaciones y se corre el riesgo de trabajar día a día sin reparar en aspectos tan esenciales como los objetivos, la misión, la visión y los valores que conforman la filosofía de una Sede Universitaria con 36 años de existencia.

De acuerdo con lo anterior, Gardner(1991), expresa:

“Las dos tareas en el núcleo de la noción popular del liderazgo son: trazar objetivos y saber motivar”. (p.27)

Un colaborador académico, uno administrativo y hasta los mismos estudiantes deben trazar objetivos. Para ello es necesario que tengan un claro entendimiento de la Misión, la Visión y los Valores de la Organización en que están inmersos.

Es claro que la misión define cuál es el propósito de la Universidad, la visión proporciona una imagen de lo que quiere ser la Institución y los objetivos son resultados concretos que se quieren alcanzar.

Expresa Chiavenato (2005):

“Uno de los grandes dilemas de la administración ha sido la congruencia entre objetivos organizacionales y objetivos individuales.” (p.257)

La clave que propone el autor de Administración en los nuevos tiempos, Idalberto Chiavenato, es sencilla pero merece una gran madurez por parte del funcionario administrativo y una gran habilidad de gestión por parte del líder:

“Para que cada persona sea eficaz (alcanzando objetivos organizacionales) y eficiente (alcanzando objetivos individuales), el administrador debe crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos entre los individuos” (p.281)

Existen diferentes formas de administrar. La gestión no estrena ideas nuevas. Lo realmente esencial es que los objetivos en las organizaciones no van a desaparecer. Deben utilizarse como un medio para motivar a las personas y no simplemente para controlarlas.

Según Richard, L. Daft (1994):

Para ser útiles, los objetivos deben tener determinadas características. Ellos deben ser:

- 1- Mensurables: capaces de definir cuándo son conseguidos o no
- 2- Realistas: que se pueden conseguir en el período establecido y con los recursos disponibles.
- 3- Retadores: que requieran esfuerzo de las personas.
- 4- Definidos en el tiempo: que requieran un período para conseguirlos.
- 5- Pertinentes: que cubran las principales áreas e resultado de la organización.
- 6- Motivadores: que estén ligados a recompensas personales para conseguirlos. (pp. 185-187)

Cuadro No. 3- Factores de éxito organizacional.

--

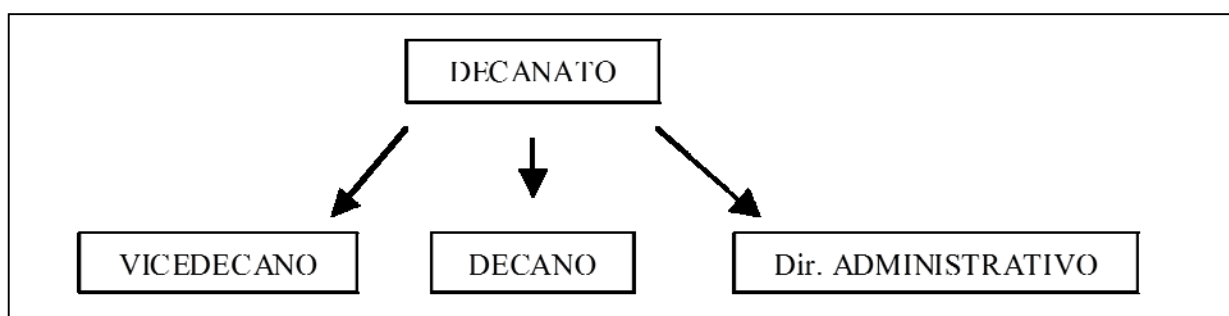
Descripción del Funcionamiento Administrativo

De acuerdo con el estudio realizado por el Lic. Johnny González Delgado (2005), el sector administrativo se divide en departamentos y secciones. Tanto los departamentos como las secciones, se encargan de brindar y velar por el buen funcionamiento de la Sede. Es importante señalar que los departamentos son entes los cuales tienen que obedecer a la parte de la Decanatura y brindar informes a la misma, y las secciones son entes a cargo de la dirección administrativa la cual se encarga del control de las mismas.

Departamento de Decanatura

Este departamento está constituido por tres secciones: Decano, Vicedecano, Director Administrativo; los cuales se encargan de orientar, dirigir y supervisar todos los procesos que se desarrollan dentro de cada departamento y sección, con el fin de que todas las funciones se cumplan de la mejor manera. Este departamento es el encargado de manejar todos los recursos económicos que se distribuyen en la Sede.

Cuadro No. 4- Organigrama Dpto. Decanatura

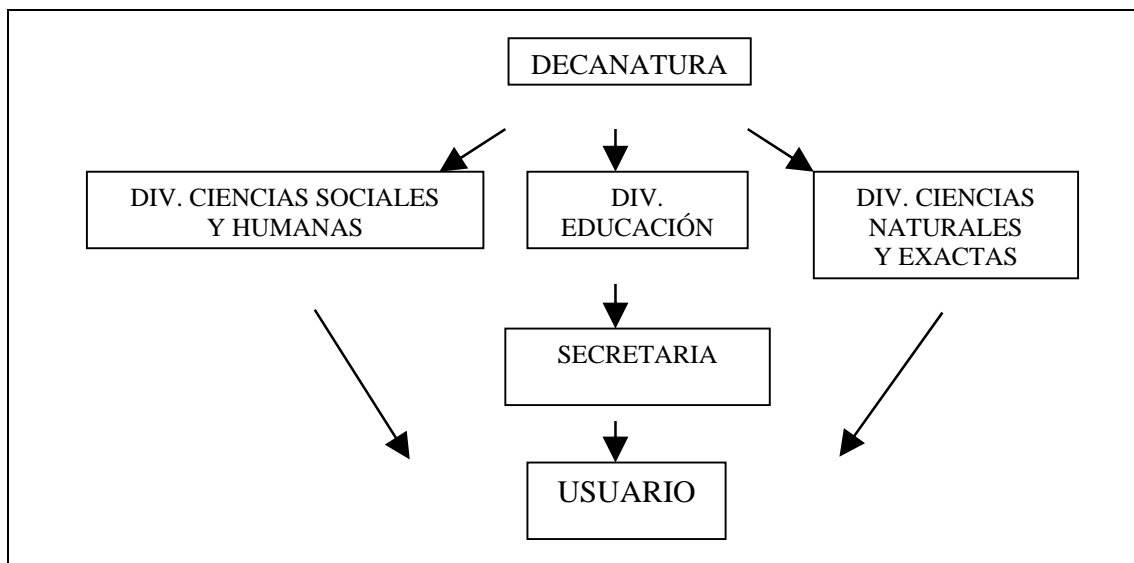


Departamento de Dirección de Área

Este departamento está constituido por tres grandes áreas: área de Ciencias Sociales y Humanas, área de Educación y el área de Ciencias Naturales y Exactas en los cuales se llevan a cabo funciones tales como:

- La programación Académica, que se realiza cada periodo.
- Control y fiscalización de la programación Académica.
- Gestión de proyectos.
- Control de actas, firmas y estudios de graduación.

Cuadro No. 5- Organigrama Dpto. Dirección de Área

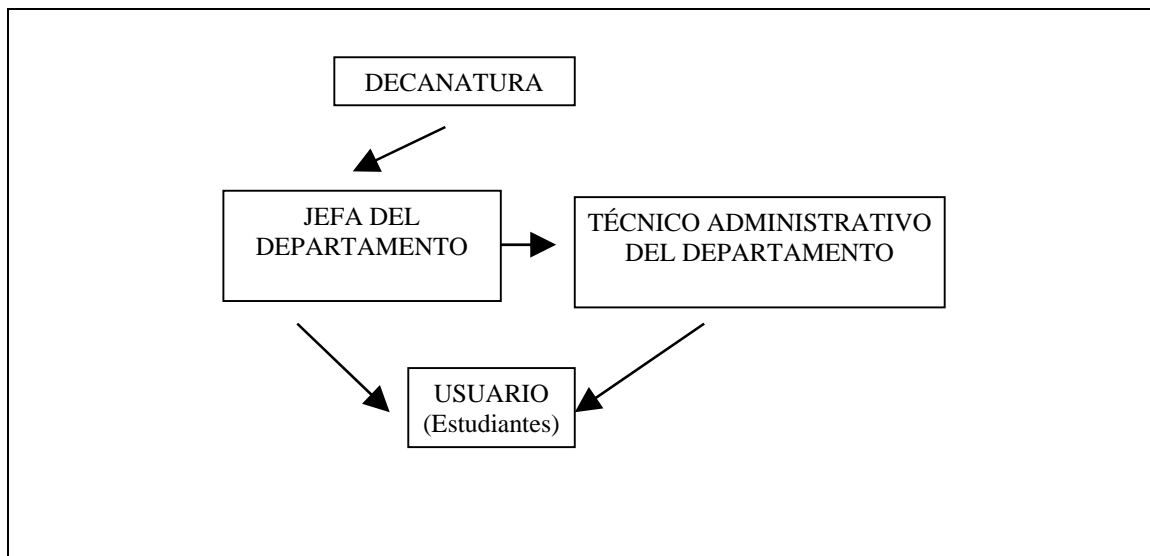


Departamento de Registro

Este departamento está constituido por dos funcionarias las cuales se encargan de llevar a cabo todas las funciones del mismo, las cuales son:

1. Atender todo lo relacionado con Historial Académico: certificaciones de títulos aprobados, certificaciones de títulos, certificaciones de reconocimiento de títulos, etc.
2. Orientar al estudiante correctamente con el documento que solicita.
3. Realizar el trámite de empadronamiento de estudiantes, prematricula, matricula en las diferentes carreras.
4. Atender solicitudes de constancias de estudiantes y de emisión de carnés.
5. Actualizar la pizarra de avisos al público sobre procesos estudiantiles.
6. Realizar retiros justificados en periodos ordinarios y extraordinarios, según procedimiento.
7. Tramitar la documentación de reconocimiento y equiparación de estudios realizados en universidades extranjeras, nacionales o de equivalencias en el ámbito de la misma universidad.
8. Informar sobre el proceso de admisión y sus resultados.

Cuadro No. 6 Organigrama Dpto. de Registro



Departamento de Biblioteca

Este departamento está constituido por tres funcionarias encargadas de prestar los servicios a los diferentes usuarios, los cuales se dividen en dos: internos y externos. Entre los internos se pueden mencionar; estudiantes, profesores y administrativos de la Sede, así mismo los del Colegio científico y la Escuela Científica, en cuanto a los externos tenemos a estudiantes y profesores de universidades privadas y públicas de la Región Brunca como instituciones públicas y privadas de la Comunidad Generaleña.

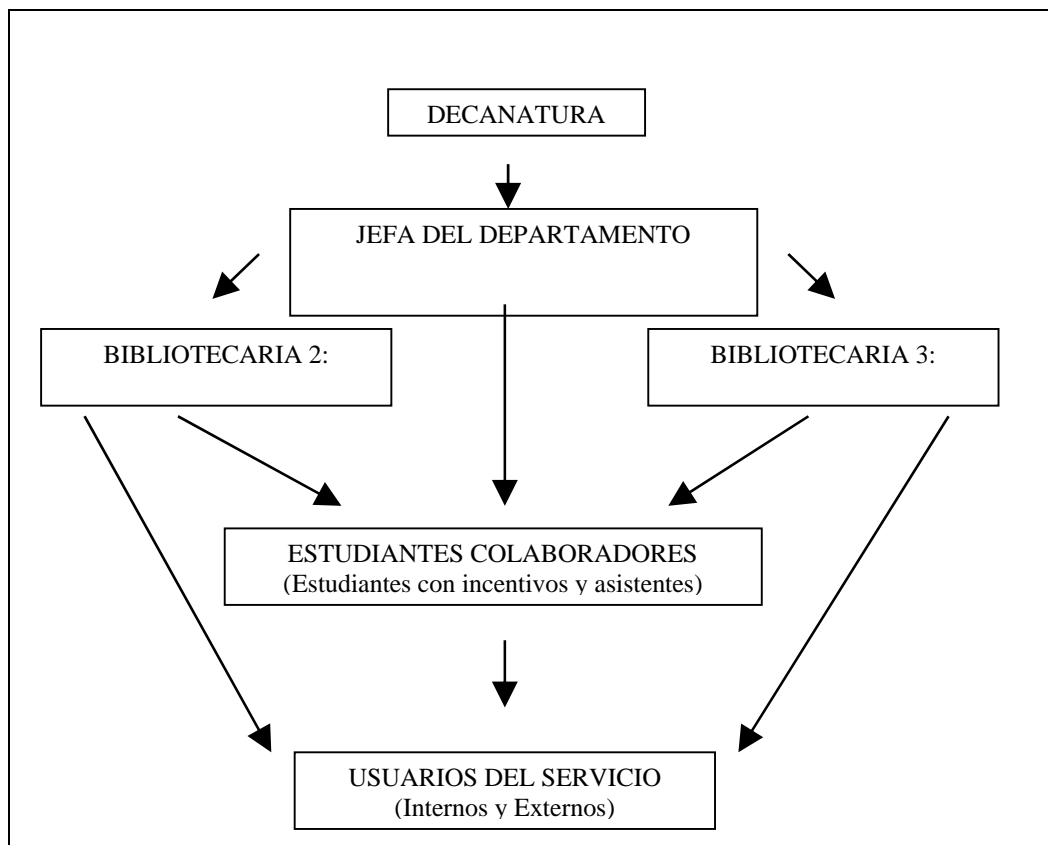
Entre las principales funciones que realiza dicho departamento se pueden mencionar las siguientes:

- Circulación y servicio al público.
- Selección y adquisición de libros.
- Catalogación.
- Hemeroteca.
- Documentación.

➤ Servicio de referencia.

Es de suma importancia mencionar que dentro del funcionamiento interno de este departamento se integran a desarrollar tareas estudiantes que reciben algún tipo de incentivo económico, como colaboración o retribución a la ayuda que percibe.

Cuadro No. 7- Organigrama Dpto de Biblioteca



Departamento de Vida Estudiantil

Este departamento está constituido por tres funcionarias encargadas de prestar

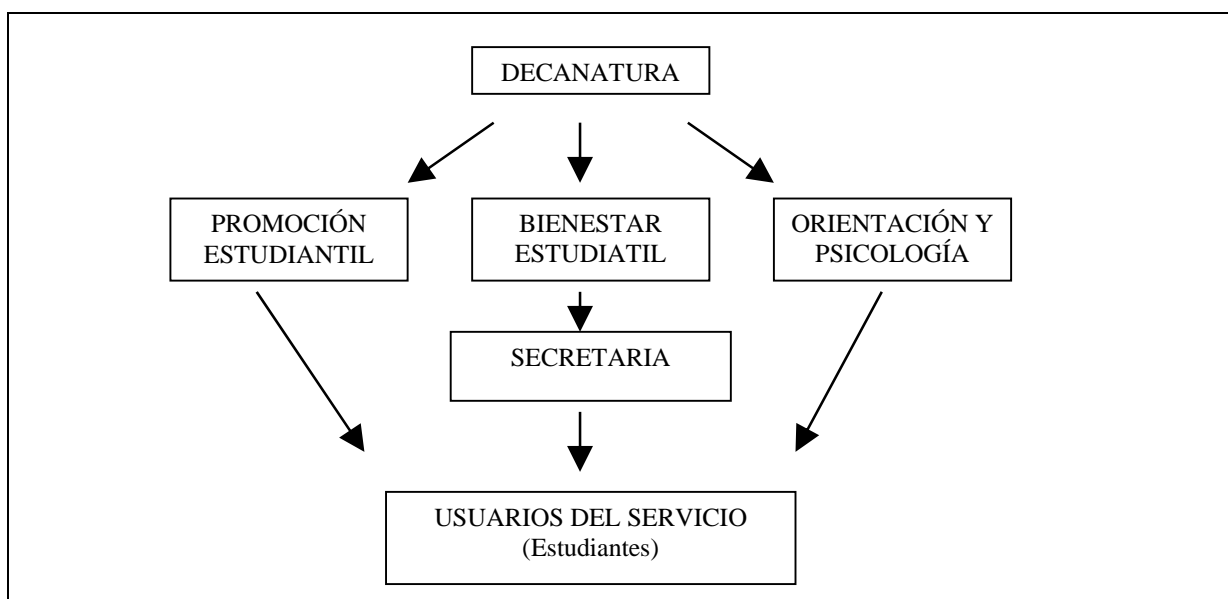
los servicios a los diferentes usuarios, los cuales se dividen en dos: internos y externos. Entre los internos se pueden mencionar; estudiantes, profesores y administrativos de la Sede, así mismo los del Colegio científico y la Escuela Científica, en cuanto a los externos tenemos a estudiantes y profesores de universidades privadas y públicas de la Región Brunca como instituciones públicas y privadas de la Comunidad Generaleña.

Entre las principales funciones que realiza dicho departamento se pueden mencionar las siguientes:

- Circulación y servicio al público.
- Selección y adquisición de libros.
- Catalogación.
- Hemeroteca.
- Documentación.
- Servicio de referencia.

Es de suma importancia mencionar que dentro del funcionamiento interno de este departamento se integran a desarrollar tareas estudiantes que reciben algún tipo de incentivo económico, como colaboración o retribución a la ayuda que percibe.

Cuadro No. 8- Organigrama Dpto. de Vida Estudiantil



Este departamento tiene como objetivo, contribuir al desarrollo integral de los estudiantes, mediante una corresponsabilidad en la atención de sus necesidades y una influencia en su logro académico. Para ello promueve la incorporación estudiantil en la vida universitaria y estimula la formación de egresados que manifiestan pleno desarrollo humano, alto compromiso social y excelencia profesional.

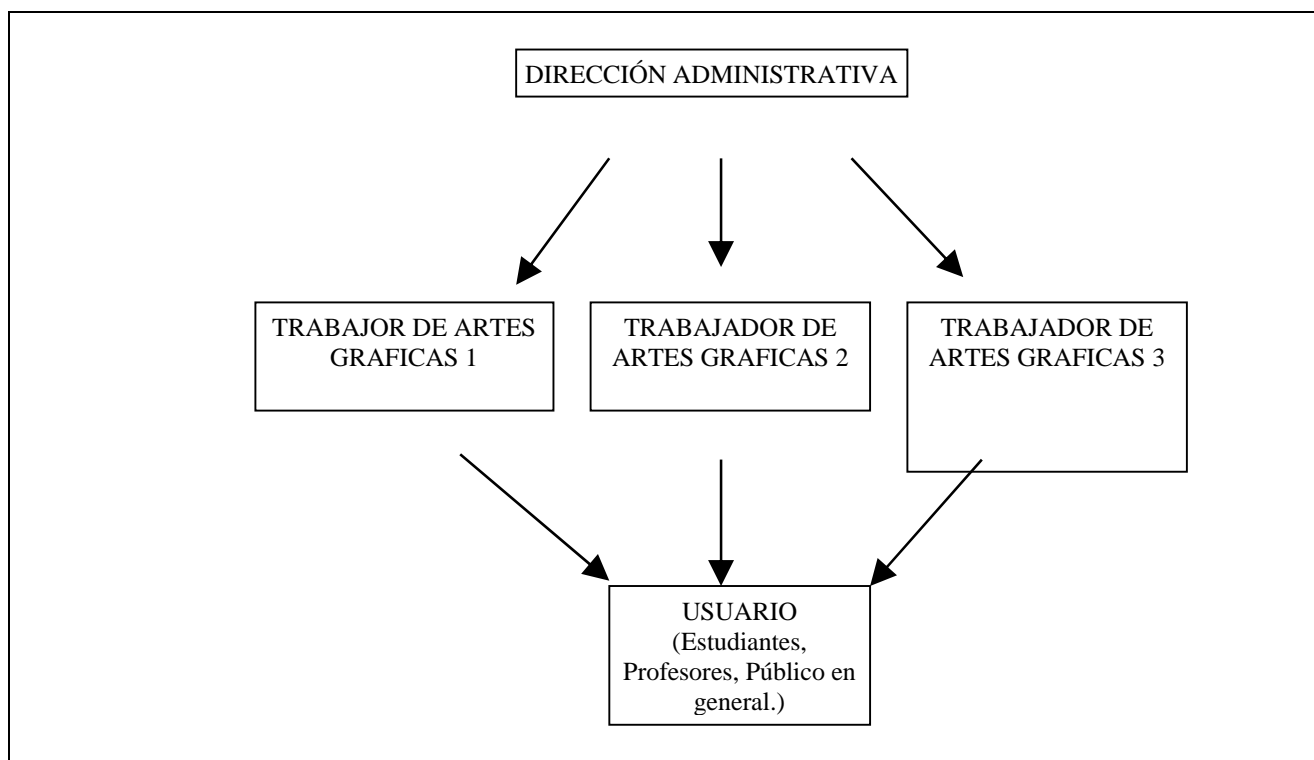
La atención de la comunidad estudiantil se aborda mediante la ejecución de procesos organizados mediante cuatro grandes programas entre estos están: Promoción estudiantil, Bienestar estudiantil, Orientación y Psicología y la secretaria de la unidad. Los cuales se encargan de las diferentes funciones que le corresponden a dicho departamento.

Al igual que en los demás departamentos este cuenta con un manual de procedimiento que tienen que cumplir para la realización de las diferentes funciones o tareas que desempeñan. Éste les sirve de guía o de respaldo para ejercer su trabajo, ya que deben cumplir con órdenes o requerimientos de la Decanatura como primera instancia y también de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil en Sede Central, Heredia.

Sección de Publicaciones

El servicio de publicaciones es una unidad que brinda el servicio de fotocopiado a los diferentes departamentos de la Sede, así como a los estudiantes, profesores y prestación de servicios al público en general; se encuentra integrado por tres funcionarios los cuales llevan a cabo distintas funciones de fotocopiado, impresión, levantado de texto, y el servicio de librería.

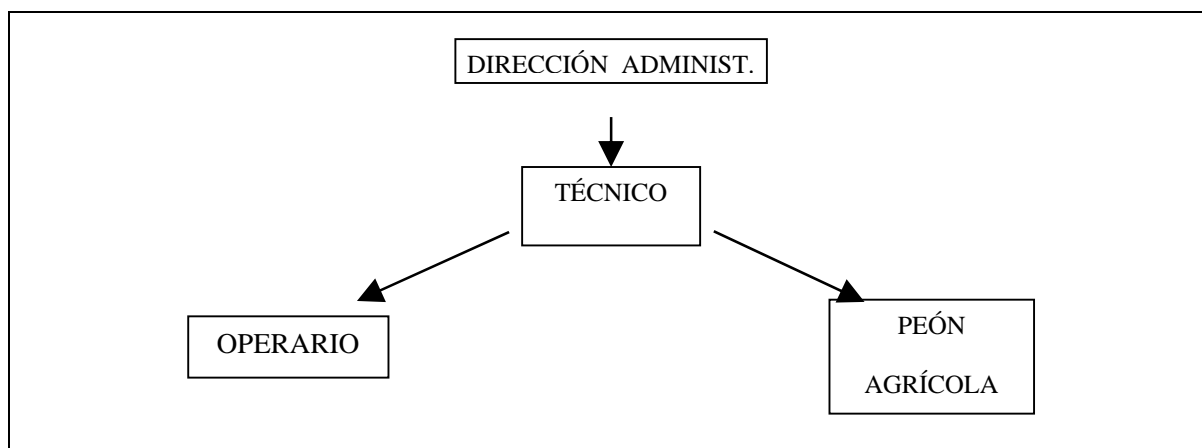
Cuadro No. 9- Organigrama Dpto. de Publicaciones



Sección de Mantenimiento

Es la sección encargada de brindar mantenimiento de la Sede, en lo que respecta a pintura, carpintería, fontanería, electricidad, arreglos zonas verdes entre otros. Está integrado por tres funcionarios, donde todos desempeñan funciones similares, a pesar que poseen diferente rango.

Cuadro No. 10- Organigrama Dpto. de Mantenimiento

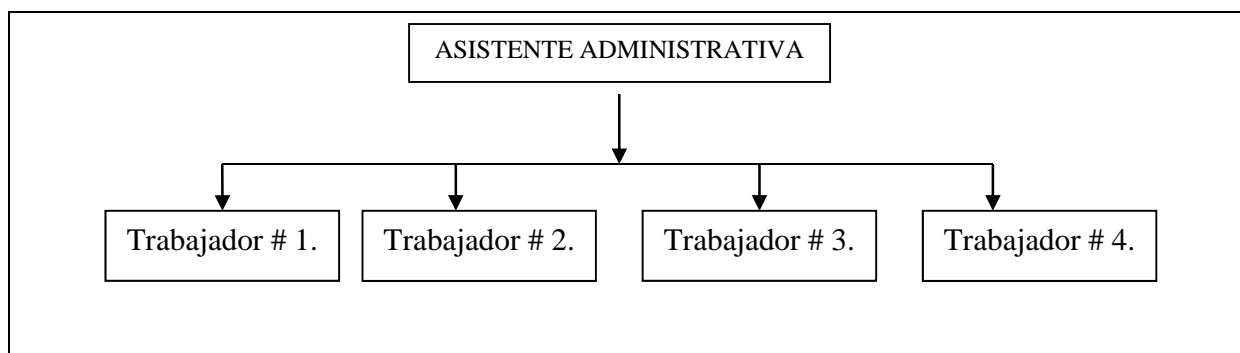


Sección de Conserjería

Es la encargada de mantener limpia y aseada las instalaciones de la Universidad Nacional, por medio de limpiezas periódicas de los pasillos, baños, aulas, zonas verdes, entre otras.

Está constituida por cuatro funcionarios (as), entre los cuales se dividen el trabajo a desempeñar en esta sección.

Cuadro No. 11- Organigrama Dpto. de Conserjería



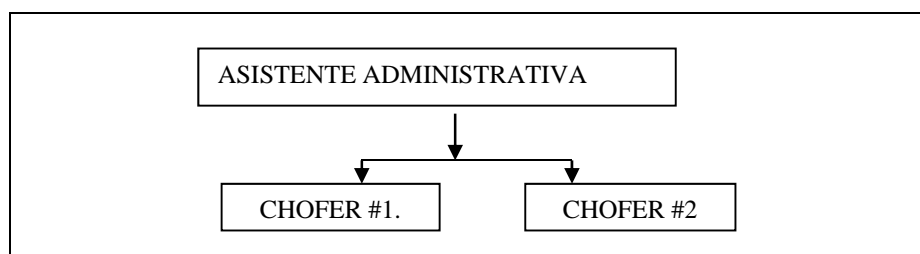
Sección de Transporte

Es la encargada de brindar el servicio de transporte a los diferentes funcionarios y estudiantes que requieran del servicio, siempre y cuando se solicite con anticipación mediante una carta justificando su pedido, ante la administración de la Sede. También este servicio es utilizado por la administración para realizar trámites o diligencias dentro de la región y lógicamente para el desplazamiento de funcionarios de la Sede Región Brunca a la Sede Central en Heredia.

Está integrado por dos funcionarios los cuales se encargan de manejar los

vehículos, darles mantenimiento y todo lo que tenga que ver con éstos.

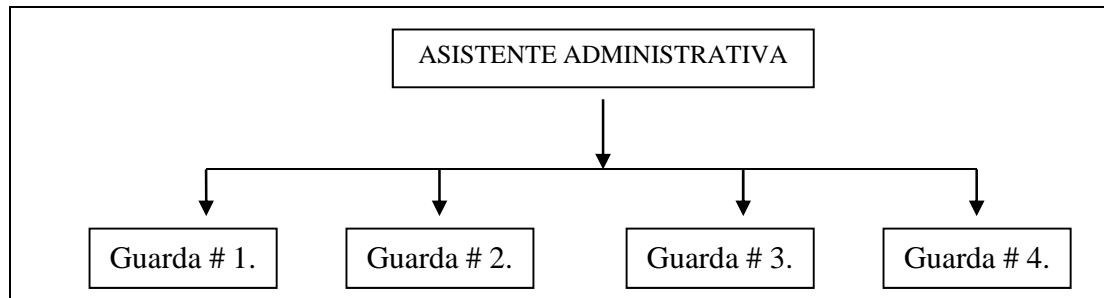
Cuadro No. 12- Organigrama Dpto. de Transporte



Sección de Vigilancia

Esta sección se encarga de resguardar los activos e instalaciones de la Sede. Está integrada actualmente por cuatro funcionarios por medio de los cuales se ofrece un servicio de vigilancia de 24 horas.

Cuadro No. 13- Organigrama Dpto. de Vigilancia



Funcionarios administrativos de la Sede Brunca

Cuadro No. 14- Distribución de Funcionarios Administrativos de la Sede Brunca

DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS POR DEPARTAMENTO EN SEDE BRUNCA	
Departamento	Cantidad de funcionarios (as)
Decanato	3
Dirección administrativa	2
Departamento Financiero Contable	3

Dirección de Áreas	4
Registro	2
Vida Estudiantil	4
Biblioteca	3
Publicaciones	3
Laboratorios	1
Centro Cómputo	1
Proveeduría	1
Central telefónica	1
Conserjería	4
Mantenimiento	2
Mensajería	1
Transporte	2
Vigilancia	4
Peón Agrícola	2
Total	43

Fuente: Dirección administrativa, Sede Región Brunca.

La Comunicación: antesala de una gestión inteligente

El tema por excelencia de la comunicación no puede faltar en un tratado sobre Cultura organizacional. John W. Gardner (1991) generaliza sobre la comunicación y la relación líder-seguidor así:

“Y la norma es: si los mensajes de abajo dicen que uno está haciendo un trabajo perfecto, entonces busque una evaluación más sincera” (p. 45)

Continúa sobre la Comunicación directa entre líderes y seguidores:

“En las conversaciones más memorables, los elementos racionales, verbales y conscientes del intercambio son suplementados por comunicaciones en otro nivel, de carácter no racional, no verbal, e inconsciente. Palabras y frases, tonos de voz, el lenguaje del cuerpo, las expresiones faciales, el momento en que se las pronuncia, las frases inconclusas, los silencios; todo contribuye al diálogo en varios niveles. Y así es en la continua conversación entre líderes y sus seguidores... Los líderes eficaces no sólo se ocupan de las decisiones evidentes del día-aprobar un presupuesto, anunciar una política,

disciplinar un subordinado-, sino también del mundo a medias consciente, a medias sumergido, de ideales y símbolos.”(p.47)

Las ideas preconcebidas son parte del proceso comunicacional. En este tema no se va a discutir sobre los elementos básicos del proceso de comunicación sino en la esencia misma del proceso. Casi siempre se abordan las cuestiones con complejidad y sutileza cuando es muchísimo mejor encarnar mensajes con la forma de ser y comportarse.

Oppenheimer en lo que llamaba el “discurso común” expresó su incapacidad para arremeter contra auditorios y comunicarse de manera plena. Escribió en su discurso pronunciado en Berlín en 1960 lo siguiente:

“Me ha inquietado mucho que en este mundo hayamos perdido en tan gran medida la capacidad de hablar unos con otros. Con la gran sucesión de descubrimientos importantes, nos hemos apartado unos de otros en tradiciones y, en cierta medida, incluso hasta en el lenguaje. No hemos tenido ni el tiempo, ni la destreza ni el interés por decirnos unos a otros lo que hemos aprendido, ni para escuchar ni oír, ni para dar la bienvenida al enriquecimiento de la cultura común y del común entendimiento. Anhelamos la nobleza: las raras palabras y hechos que armonizan simplicidad y verdad.”(p. 56)

El espíritu productivo de una Institución Universitaria se cultiva mediante procesos comunicacionales de compromiso, de creatividad, lealtad, satisfacción en el trabajo, con base en los valores que la Institución predica.

A un ciego le preguntaron qué hora del día escogería si tuviera un momento de visión y respondió: **“De noche, porque se ve más lejos; se ven las estrellas”**. El poder de la comunicación convierte al líder en un visionario. La capacidad de comunicar es también capacidad de transformar.

El reconocido investigador y consultor sobre liderazgo Warren Bennis, citado por Alfonso Siliceo Aguilar(1998), expresa:

“Necesitamos hombres y mujeres con visiones poderosas, que nos permitan encontrar puentes entre el presente y el futuro, entre el ser y

el deber ser, para crear con su imaginación las posibilidades que los demás no ven, o no tienen la suficiente fe de realización.”(p.67)

En definitiva, estos hombres y mujeres tienen que incursionar en el poder de la comunicación. Sin comunicación no hay presente, ni futuro.

Dos autores de reconocida trayectoria, Osborne y Plastrik, mencionados por Palacios (2002), expresan que:

“Al igual que las personas, algunos organismos son emprendedores, creativos o cuidadosos, mientras que otros son pasivos, sumisos o descuidados. Y al igual que las personalidades, las culturas de los organismos son muy difíciles de cambiar”. (p. 288)

La comunicación implica toda esa dimensión oculta e intangible. La humanidad es por naturaleza sociable y una adecuada convivencia necesita de un proceso adecuado de comunicación.

Según Gibson James y otros (2002):

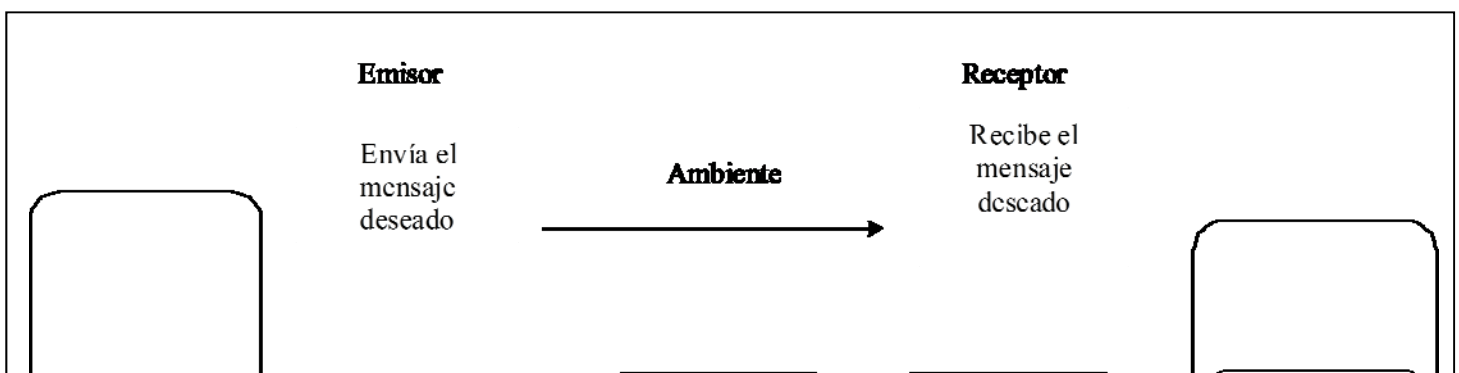
“Se requieren 8 pasos para realizar el proceso de comunicación efectivamente, sin importar si este se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje” (p.415)

Estos pasos son:

- 1- Desarrollo de una idea
- 2- Codificación del mensaje
- 3- Transmisión
- 4- Decepción
- 5- Descifrado o Decodificación
- 6- Aceptación
- 7- Retroalimentación

Si en alguno de esos pasos ocurren ruidos o interferencias de diversos tipos, tales como la desatención o el desinterés, ocurre distorsión y la comunicación se trunca en el proceso.

Cuadro No. 15- Elementos e interferencias de la comunicación.

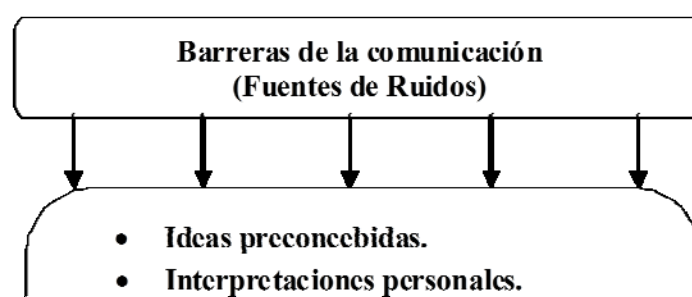


Termina este apartado mencionando de nuevo a Gardner porque no pierden validez sus pensamientos a través del tiempo:

“Las enormes y complejas organizaciones que hemos labrado y los sofisticados sistemas de control ideados para administrar esa complejidad reducen la cantidad de comunicación directa entre líderes y seguidores. Pagamos u alto precio por esa disminución. En interacciones que presuponen motivación, confianza y lealtad, un mensaje en la terminal de la computadora no alcanza. Los buzones para sugerencias no alcanzan. Las encuestas a los empleados no alcanzan. Nada puede sustituir a un líder vivo (no tiene porque ser líder de la más alta jerarquía), escuchado con atención y contestando con soltura. En la comunicación cara a cara hay algo más que el componente verbal.”(p.45)

La comunicación no tiene límites, es la puerta abierta a una gestión inteligente. Un líder-gestor debe convertirse en un hábil comunicador pero con criterios objetivos y hacia la conciliación de intereses.

Cuadro No.16 Barreras de la Comunicación.



Los equipos de trabajo

En los últimos años están sobre la palestra algunas modalidades de administración de empresas innovadoras que son muy efectivas, entre ellas: el trabajo en equipo. ¿Por qué sucede esto? Son varias las razones que se pueden acotar de este “boom”, entre ellas económicas (reducción de costos) y de organización (organizaciones planas con menos niveles jerárquicos) las cuales buscan la optimización de funciones y servicios bajo premisas de calidad total, eficiencia y eficacia, siendo el logro de la misión, visión y objetivos a través de la formación de equipos, cimiento básico en el engranaje empresarial.

Al igual que muchos de los temas de administración de empresas y de liderazgo que se tratan actualmente, el trabajo en equipo y su gran valía para las organizaciones no es una novedad. Desde tiempos bíblicos se hace evidente la importancia del trabajo en equipo. Lorin Woolfe (2002) muestra en su libro Valores para líderes contemporáneos, que en la Biblia hay pasajes en donde al trabajo en

equipo se le da un valor e importancia significativos, aunque quizás no se encuentre el término propiamente expreso:

“Mas valen dos que uno, porque obtiene más fruto por su trabajo. Si cae el uno levanta al otro...Uno solo puede ser vencido, pero dos pueden resistir. Una cuerda de tres hilos no se rompe con facilidad”.

Eclesiastés 12:12. (pág 120)

Además Jesús siempre puso especial interés en el logro de objetivos mediante el trabajo en equipo: escogió un equipo de doce apóstoles y los envió a evangelizar el mundo de dos en dos; dejando muy claro la importancia de este tipo de gestión.

Así a través de la historia se encuentran numerosos ejemplos de diferentes organizaciones, de toda índole, las cuales logran su misión, visión y objetivos mediante el trabajo en equipo.

¿Pero qué es en sí un equipo de trabajo, en qué consisten los mismos?

Lussier y Achua, (2005) lo definen de la siguiente manera:

“Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan”. (Pág 261)

A partir de la definición anterior se deduce que un equipo de trabajo es algo más que un grupo de personas que laboran para una misma empresa, pues es notorio que en dicha definición ni siquiera se hace alusión a la palabra grupo, más bien se emplea el término “unidad”, el cual hace ver que esta es una de las principales características de los equipos de trabajo.

La formación de los mismos no es tarea del todo sencilla, ya que se deben tomar en cuenta principalmente las habilidades y/o fortalezas de sus integrantes para que se complementen de acuerdo a la función que se desea que el equipo desempeñe y claro está, para lograr un desempeño óptimo por parte de los colaboradores, a raíz de estar trabajando en áreas de su agrado, en sus áreas fuertes.

De acuerdo con Maxwell (2005):

“La razón número uno por la cual las personas no disfrutan sus trabajos es porque no están trabajando en sus áreas de fortalezas. Cuando los empleados continuamente tienen que trabajar en áreas débiles, se desmoralizan, son menos productivos y eventualmente llegan al agotamiento”. (Pág 236)

Existen otros aspectos que se deben tomar en cuenta a la hora de formar equipos, entre ellos están: la toma de decisiones, coordinación, comunicación, confianza, motivación, solidaridad y colaboración, entre otros, ya que los mismos influyen fuertemente en la eficacia de los mismos.

Al respecto Lussier y Achua, (2005) refieren:

“Los equipos efectivos deben tener la mezcla correcta de destrezas, conocimientos y habilidades complementarias para poder desempeñar su trabajo”. (Pág 268)

“Tener los mejores jugadores en la cancha no es suficiente, uno debe tener a los mejores jugadores en las correctas posiciones”

John C. Maxwell

Importancia de los equipos de trabajo

Sobre la importancia de los equipos de trabajo se puede decir que la misma es manifestada desde la sabiduría popular mediante el siguiente refrán: “Dos cabezas piensan mejor que una” hasta definiciones y explicaciones más complejas y científicas, por ejemplo la brindada por Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003) quienes acotan la importancia de los mismos por varias razones, entre ellas: aumento de la productividad, aumento de la calidad y aumento de la satisfacción del usuario.

Partiendo de lo anterior, se puede afirmar que el trabajo en equipo es de suma importancia para las organizaciones, pues son fuente generadora de ideas, conocimientos y experiencias que ayudan a salir adelante a las organizaciones, ya que permite alcanzar los objetivos, más fácilmente mediante el esfuerzo

compartido brindando la capacidad de aprender de los demás, de sus capacidades y habilidades.

Otro punto a favor del trabajo en equipo es que este brinda beneficios no sólo a la organización si no a los miembros que son parte de la misma ya que todos comparten intereses, resultados y metas que al lograr cumplir representan el éxito del equipo en general. Además los equipos proporcionan la oportunidad a los individuos de resolver problemas que por sí mismos no podrían resolver. Los equipos pueden llevar a cabo una diversidad de actividades de solución de problemas, como la determinación de las necesidades del cliente, el desarrollo de una tormenta de ideas para descubrir oportunidades de mejora, seleccionar proyectos, recomendar acciones correctivas y llevar control de la eficacia de las soluciones.

Dificultades de la implementación del trabajo en equipo

El constituirse en una unidad con otras personas que tienen diferentes creencias, valores, caracteres, formas de ser y procedencias no es algo que se pueda decir del todo fácil. Para lograrlo se requiere de verdaderos líderes que influyan de tal manera en sus liderados que logren inculcar en ellos un sentimiento de la búsqueda del logro de objetivos mediante la responsabilidad y el compromiso compartidos.

Otro punto importante en la conformación, manejo y funcionamiento de los equipos de trabajo es la rendición de cuentas, en la cual se les debe hacer énfasis a los colaboradores que la misma no es solamente individual sino que es bipartita o colectiva.

Aparte de las características del trabajo en equipo ya citadas, una de las más delicadas y difíciles de implementar, por lo menos en la sociedad costarricense por sus características de individualidad y egocentrismo, es la necesidad de hacer entender a los colaboradores la importancia de relegar su ego para buscar el éxito y el bienestar en equipo no en grupo. Se debe concienciar a los empleados sobre la línea de que en el trabajo en equipo, a diferencia del trabajo en grupo, no existen estrellas individuales que destaquen por sus méritos, al contrario, en esta

forma de gestión se debe asumir, ya sea el éxito o fracaso, entre todos los miembros de la organización, siendo este precisamente un punto bastante complicado de llevar a la práctica.

Ubicándose en Costa Rica y en la realidad del país se puede afirmar que el costarricense, por su idiosincrasia, busca evadir sus culpas cuando se equivoca o comete algún error o en caso contrario busca el exaltarse a sí mismo cuando triunfa y sale exitoso, olvidándose de los demás.

Sobre el individualismo característico del costarricense, el Sociólogo Miguel Sobrado ilustra de la siguiente manera este tema:

“¿El individualismo que predomina actualmente en nuestro medio es el mismo de siempre, o se trata de un nuevo fenómeno cualitativamente diferente? El individualismo primigenio costarricense, que no excluía la cooperación y solidaridad, ha venido evolucionando en nuestros tiempos, especialmente desde sectores influyentes en las esferas de poder, hacia un egoísmo burdo caracterizado por la frase “'porta'mi”, equivalente del clásico de la literatura española “ande yo caliente, muérase la gente”.

Existen varias hipótesis sobre las condiciones históricas que el individualismo, se habla mucho del peso histórico que tuvo la pequeña y mediana empresa en nuestra historia y la forma en que ésta propició, en un país sin minerales preciosos y con poca población, el aislacionismo de la región y un distanciamiento físico entre los habitantes. Efectivamente, estas condiciones estimularon cierta forma de individualismo desde las etapas iniciales de nuestra colonización. (La Nación, 08 de febrero de 2009).

Como se puede observar claramente el individualismo y el egoísmo son dos condiciones o características muy arraigadas dentro de nuestra sociedad, convirtiéndose esto, en fuerte obstáculo para la implementación del trabajo en equipo en las organizaciones nacionales. Sin embargo, si existen líderes motivadores e impulsores del trabajo en equipo que con paciencia, comprensión,

inteligencia, técnicas y estrategias sepan “vender la idea” a sus colaboradores de la importancia y beneficio de dicho tipo de trabajo los obstáculos para su creación e implementación van a disminuir considerablemente.

“Integrarse es el primer paso. Mantenerse juntos implica un progreso. Trabajar en conjunto conlleva al éxito”

Henry Ford (Fundador de Ford Motor Company)

La compensación y el reconocimiento

Toda persona, desde su nacimiento y a través de sus etapas de desarrollo humano, adquiere habilidades y destrezas no sólo por un motivo propiamente físico. Más bien aunado a esto generalmente el ser humano va superando cada etapa de su vida motivado y/o estimulado por quienes le rodean. Y es que a toda persona, independientemente de su edad le agrada que le reconozcan sus esfuerzos, su entrega, sus avances mediante recompensas que van desde una palabra de felicitación, un aplauso, un reconocimiento verbal o escrito hasta obsequios o ascensos y aumentos de sueldo, entre otros, cuando se encuentra inmerso en la fuerza laboral.

Los administradores de empresas y los líderes de las mismas enterados de la gran importancia para el éxito organizacional recurren a los llamados “sistemas de recompensas”, los cuales están destinados al reconocimiento o agrado de los colaboradores de las organizaciones con varios fines, entre ellos: motivarlos promoviendo y estimulando su rendimiento, retener a los empleados o colaboradores valiosos o importantes para la empresa y la atracción de personas calificadas a las organizaciones.

Todo trabajador asiste a su empleo siempre con la ilusión de ser reconocido especialmente por sus líderes y compañeros, ya que llevan consigo una necesidad de logro y de sentir orgullo de su labor. Incluso algunos se arriesgan a tomar retos o desafíos con el fin de sentir que están poniendo en práctica sus habilidades y conocimientos, además de estar dando su mejor esfuerzo. Siendo así los líderes de las organizaciones deben estar muy atentos de los efectos que pueden ocasionar diferentes tipos de reconocimientos o incentivos en sus empleados.

Los asuntos referentes a compensación son en sí mismos un tema delicado. Estos pueden ser de varios tipos económicos o no económicos, formales o informales, grupales o individuales.

Cuando se habla de reconocimientos, recompensas, premios o como se les quiera llamar, generalmente se piensa en estos en términos de dinero, o sea incentivos salariales, lo que no siempre significa que este recurso sea el mejor o más óptimo a aplicar como un sistema de recompensa. Puede ser que en algunos casos, quizás más de lo que se imagina, el dinero sea un factor mínimo a la hora de premiar a los empleados de una organización.

Otro tipo de incentivo puede ser el facilitarle a los empleados las condiciones necesarias para el desarrollo de un proyecto de interés personal, brindarle al colaborador un sentimiento de autonomía y confianza para participar en la toma de decisiones de su departamento en la empresa, confiar en ellos para determinada misión de la organización, flexibilidad de horario, un plan vacacional, planes de salud, disfrute de instalaciones de recreación gratis, pagos de horas gimnasio, becas para estudios superiores, talleres deportivos, préstamos de emergencias, bonos de desempeño e incluso, ¿por qué no?, hasta una tarde libre. A este tipo de reconocimientos se les denomina recompensas intrínsecas, o sea, aquellas que generan un sentimiento de realización. Las empresas exitosas en la implementación de sistemas de recompensas le proporcionan a sus miembros oportunidades para aprender y crecer dentro de las mismas, para desarrollarse tanto profesional como personalmente, convirtiéndose esto en un imán de atracción del talento.

La importancia de estos sistemas de incentivos radica en que son un medio tangible para premiar los esfuerzos de los empleados por el logro de objetivos organizacionales y de manifestarle a los mismos que la empresa valora su trabajo, su esfuerzo, su dedicación a la misma, lo cual les servirá de aliciente o estímulo para tener un mejor rendimiento laboral día tras día.

Hay tantas maneras de “premiar” una persona como personas existen, ya que generalmente lo que motiva a una no es lo mismo que motiva a la otra. De acuerdo a esto, entonces ¿quiénes son los llamados a diseñar los sistemas de recompensas? Los líderes de las organizaciones junto con sus colaboradores son los encargados de esto. Es necesaria la presencia de ambas partes para que, dentro de un diálogo o conversación respetuosa, enriquecedora y apegada a los valores de la organización, valores que debe compartir el

empleado, se instauren acuerdos o sistemas de recompensa que satisfagan tanto a una parte como a la otra. Es un paso o proceder importante y necesario porque se puede llegar a consensos para que la puesta en práctica de estos sistemas sea igualitaria y equitativa para todos los miembros de la organización.

Es muy necesario que los líderes conozcan qué cosas agradan a sus colaboradores, ya que así logran motivarlos. No es recomendable que den por un hecho que todos los miembros de su empresa reaccionan igual ante un determinado estímulo o recompensa. Los líderes de las organizaciones deben estar actualizados en teorías del comportamiento humano y motivación, así mismo deben estar conscientes que un empleado desmotivado es un vacío dentro de la empresa, o sea, es un empleado invisible o que más bien no existe para la organización.

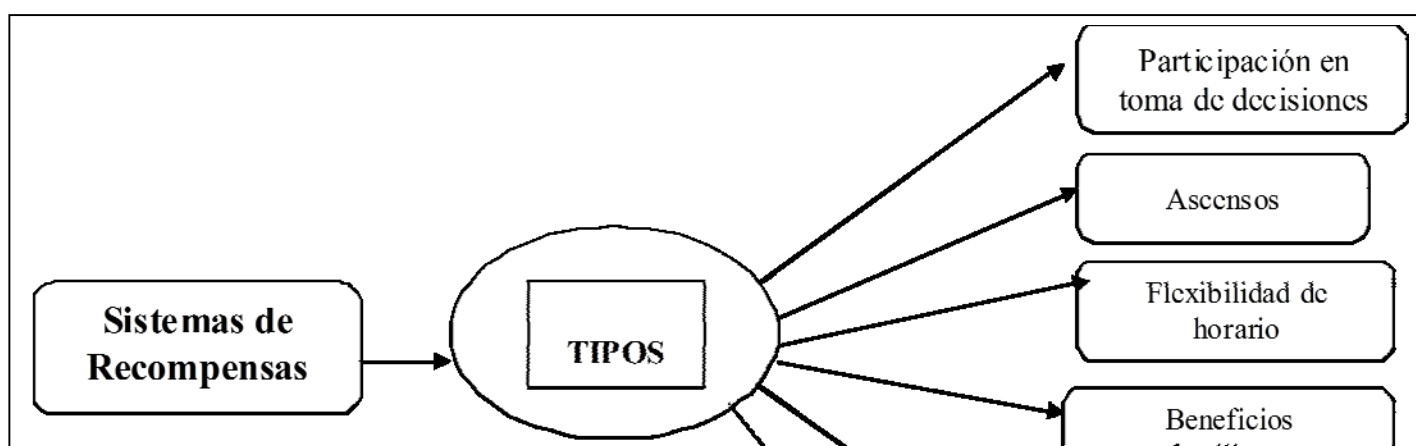
También es importante que los empleados conozcan dichos sistemas ya que así se motivan aún más para ir en pos del logro de los objetivos organizacionales los cuales se ven recompensados con aspectos motivacionales para ellos.

Refiriéndose a toda la temática aquí planteada Summers (2006) aporta lo siguiente:

“Los sistemas de recompensa deben reconocer los logros. Es preciso que los esfuerzos de los empleados se vean recompensados en la medida en que permitan que la organización alcance sus metas y objetivos. Como destinatarios directos de los beneficios, los empleados deberán jugar un papel activo en la creación o modificación del sistema de recompensas”. (pág. 139)

Es necesario aclarar que la utilización de sistemas de recompensas no sólo beneficia al empleado ya que mediante estos las organizaciones son capaces de crear en sus colaboradores un alto grado de compromiso para con las mismas; lo cual evidentemente beneficia a las empresas, situación que se refleja en la productividad, eficacia y eficiencia de los mismos. Al ser esto una realidad, indiscutiblemente evidencia la importancia de la utilización por parte de las organizaciones de este tipo de gestión.

Cuadro No.17 Ejemplos de Sistemas de Recompensas.



Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional

Las organizaciones actuales requieren de la implementación de prácticas de gestión para el manejo del talento humano dentro de las mismas. Mantener en ellas a aquellos colaboradores exitosos se convierte en toda una misión de las empresas. Es por esto que a partir de estudios e investigaciones, las mismas se han dado cuenta de la necesidad e importancia de ejercer un tipo de gestión en la cual el desarrollo y las oportunidades de crecimiento profesional que les brinden a sus empleados sea un objetivo prioritario.

“Las oportunidades de crecimiento son las alternativas de desarrollo que tienen los empleados dentro de la empresa para ampliar sus capacidades, así como los planes de carrera para crecer en la organización, tanto en conocimiento como en experiencia”. (Revista Summa.com, pág 3, noviembre 2009).

Las empresas hoy en día se encuentran sometidas a un constante cambio por el proceso de globalización que enfrenta el mundo actual, aunado esto a la cantidad

de tecnologías de la información que facilitan los procesos de comunicación e interacción a nivel mundial, a nuevos métodos de producción y a los nuevos conceptos existentes en relación con el lugar de trabajo; o sea, las empresas han adquirido mayor complejidad. Para satisfacer los requerimientos que esto implica como un mejor servicio al cliente, entre otros, se hace necesario que los colaboradores de cada empresa tengan un crecimiento profesional acorde con la rapidez o velocidad con el que avanzan las organizaciones. Al facilitarles alternativas de crecimiento y desarrollo profesional las empresas preparan a sus empleados para que avancen y crezcan al mismo ritmo que ellas lo hacen, generando en ellos un sentimiento de seguridad referente a la permanencia o conservación de su puesto que redundará en la satisfacción de los mismos al saberse debidamente valorados por parte de sus líderes y al sentirse seguros de mantener su trabajo.

La inversión que las organizaciones hagan en su empleados le da a estos señales de la importancia que la empresa le da a cada uno de ellos, transmitiendo así un mensaje a cada colaborador de cuán importante es para la misma, lo cual redundará en el nivel de compromiso que el empleado llegue a sentir para con su organización. Por su parte la organización debe visualizar este tipo de inversión como algo estratégico en lugar de verlo como un gasto más para la misma, como un coste más.

Datos revelados en diversas investigaciones sobre las mejores empresas para trabajar, como la que realiza anualmente el Instituto Great Place to Work (Grandes lugares para trabajar), denotan como rasgos comunes de dichas empresas y como una de las características destacables de las mismas la preocupación de las organizaciones para que sus colaboradores crezcan profesionalmente. Esas organizaciones no solo miden el éxito individual de sus colaboradores en forma cuantitativa, sino que también se miden los grados de superación obtenidos en un determinado período, entregándole las herramientas necesarias para que el colaborador adquiera las competencias y conocimientos necesarios para su desarrollo. También, se debe tener en consideración el espíritu de igualdad de

oportunidades y la no discriminación que fundan al interior de las organizaciones. (Durán, 2003). (En red)

Condiciones de Trabajo y Recursos

Quien se desempeñe como administrativa o administrativo en puestos universitarios, posee desde luego una gran capacidad, debe poseer un título académico y sobre todo tiene conciencia del valor de su trabajo y posición. Según Robbins (1996):

“Estos profesionales tienen un compromiso profundo y de larga duración con su disciplina. Es más probable que sean más leales con su profesión que con su patrón. Para mantenerse actualizados necesitan estar al día en sus conocimientos y su compromiso con su profesión implica que rara vez definan su semana de trabajo en términos de un horario de 8 a 5 y de 5 días a la semana”. (p.276).

Por lo general, los sueldos son competitivos y la motivación en ese sentido es significativa. Robbins, argumenta que este profesional encuentra su motivación en:

“El desafío del puesto. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. La recompensa principal en su puesto es el trabajo mismo”. (p.276)

Estos colaboradores necesitan sentirse apoyados, valoran que las personas piensen que lo que están desarrollando es importante, que su trabajo “vale la pena”. Para motivar a los profesionales es necesario que se les este brindando proyectos que signifiquen retos o desafíos.

Los autores recomiendan darles autonomía para que puedan seguir sus intereses y permitirles que estructuren su trabajo en formas que ellos encuentren productivas.

Robbins, (1996) recomienda que:

“Debe recompensárseles con oportunidades educativas, capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias, que les permitan estar actualizados en su disciplina. Y formular preguntas y ocuparse de

otras acciones que les demuestren que uno está sinceramente interesado en lo que ellos están haciendo”. (p. 276)

En definitiva, los colaboradores administrativos de una sede universitaria regional deben ser destacados, su trabajo los lleva a involucrarse con poblaciones muy diversas que van desde la comunidad misma hasta los protagonistas que permanecen día con día en el campus. Un trabajador administrativo identificado con su trabajo lleva porciones de éxito diarias a la organización.

Varios autores coinciden en que existen grandes beneficios para las organizaciones que ofrecen programas de desarrollo de carrera (secuencia de posiciones que ocupa una persona durante el curso de su vida). Esto porque son personas que están dispuestas a enfrentarse a cambios en los requerimientos de personal, además de que poseen gran experiencia para enfrentar con gran éxito un reto y colaborar en la productividad de la organización. Aparte de esto, constituye una gran motivación para los empleados, poder desarrollarse profesionalmente. Para todo esto, es muy importante el apoyo de la organización a sus empleados, ofreciéndoles capacitación y actualización para el desarrollo de sus habilidades, siendo más activo y de acuerdo a las necesidades institucionales. Un elemento fundamental que debe interiorizar un colaborador administrativo es el compromiso con la Institución para la que labora. El compromiso tiene que ver con la organización y Robbins, lo define como:

“El grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto Involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea a uno”. (p. 181)

El compromiso hacia la organización es un excelente predictor, porque es una respuesta más global y duradera acerca de la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Puede un individuo no estar satisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo que es temporal. Mientras que si la insatisfacción

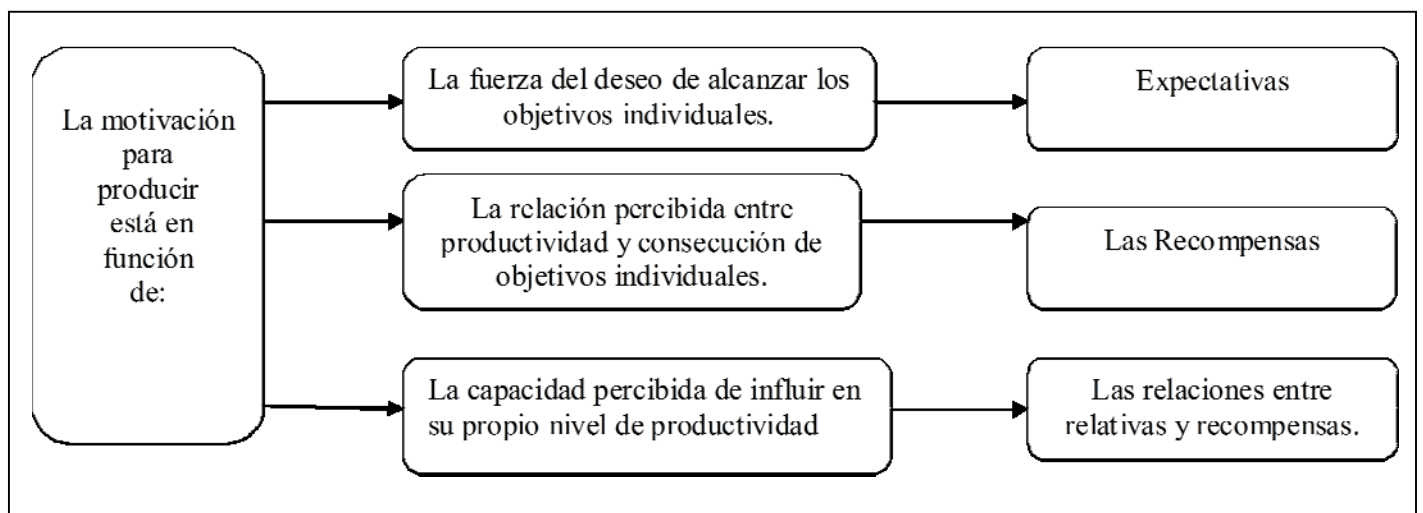
se extiende a la organización, es muy probable que los individuos insatisfechos con la organización consideren la renuncia.

Davis y Newstrom, (1999) mencionan que el compromiso organizacional o lealtad de los empleados, es

“El grado en el que un empleado se identificará con la organización y desea seguir participante activamente en ella”. (p.279)

Un colaborador que sienta aprecio por su trabajo y con la organización está muy de acuerdo con la misión y metas de la misma. Dará su mejor esfuerzo en favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. Los mejores esfuerzos se realizan cuando ellos están comprometidos. Una vez que el compromiso esté presente, no cabe duda que los mejores esfuerzos en iniciativa, creatividad y energía, sobresaldrán.

Cuadro No. 18 Aspectos productivos de motivación.



Las jefaturas, posiciones de poder o simbolismos.

Muchos autores modernos afirman que los líderes de empresas visionarias, no se desvelan buscando soluciones geniales para sus negocios, prefieren dar oportunidad a que las organizaciones respiren y sobrevivan por sí mismas. En otras palabras lo que marca el norte a seguir es la cultura de la organización. Las jefaturas ya no existen, quedaron en el pasado, se sostienen como simbolismo de tiempos remotos. Las posiciones de poder son mal vistas dentro de las instituciones, los líderes carismáticos mencionan que “vale más un personal motivado en extremo en la base que un solo genio en la cima de la organización”. Los más recientes modelos de gestión destacan que las personas hacen la diferencia en las organizaciones. La fuerte competencia que ha ejercido Japón en el mundo occidental y su enorme capacidad para el éxito en sus organizaciones no ha hecho otra cosa que inducir a poner la mirada en sus prácticas de gestión. Es cierto que la cultura oriental es milenaria y costaría mucho trasplantarla pero también es cierto que la confianza, el consenso y el involucramiento de las personas son factores inequívocos de éxito organizacional. Se considera interesante por el modelo de gestión estratégica que viene implementando la Universidad Nacional, recomendar a William Ouchi (1981) citado por Chiavenato(p.495) y a su Teoría Z, para describir el esquema de gestión adoptado por los japoneses basado en los siguientes principios:

- 1- Filosofía de empleo a largo plazo: Empleo vitalicio, donde empleado y empresa crecen juntos.
- 2- Pocas promociones verticales y desplazamientos en cargos laterales. Esto significa que la carrera se desarrolla rotando en diversos cargos de la organización para conocerla mejor.
- 3- Énfasis en la planeación y desarrollo de la carrera. Se comparte la información existe mucha retroalimentación y retroinformación.
- 4- Participación y consenso en la toma de decisiones. La toma de decisiones es colectiva y la responsabilidad es solidaria.
- 5- Involucramiento de los empleados. Kaizen, énfasis en la calidad a través del mejoramiento continuo, es decir cada persona es responsable de la calidad y la solución de los problemas en el trabajo.

El coaching, herramienta eficaz de las organizaciones inteligentes.

El cambiante mundo actual, la globalización, el auge de las tecnologías y sobre todo una gestión de liderazgo y administración basada en el talento humano mueven a muchas organizaciones a replantear su forma de autogestionarse, dando un mayor énfasis al factor humano, esto por considerarlo un activo fundamental de la organización y el verdadero constructor del progreso de las mismas. Es por esto que se han diseñado estrategias de liderazgo en donde se sustituye la labor de dirigir, en el más puro sentido de la palabra, por la de motivar. Al hacerlo los líderes, gerentes, directores o como se les quiera llamar pasan de ser jefes a ser “coaches”, o sea verdaderos entrenadores o guías que avanzan junto al resto del personal en pro del logro de los objetivos de las organizaciones, dejando de lado aquellas actitudes autócratas y dictatoriales de poner y quitar gente, de dirigir desde un escritorio y mediante papeles, para convertirse, junto con el resto de empleados, en colaboradores que dejan de lado las quejas y buscan soluciones aportando ideas porque se sienten valorados dentro de la organización, lo cual estimula a todo el personal de gran manera para el desarrollo de sus labores. Se trata del ejercicio de un liderazgo o coaching orientado hacia la formación y crecimiento del personal, en donde el objetivo primordial es desarrollar el potencial de todos los colaboradores, de forma ordenada, debidamente planificada y estructurada, con la finalidad de desarrollar el potencial humano, fortalecer la confianza, la autoestima de todos los miembros de la organización para un adecuado crecimiento personal.

El coaching debe convertirse, en las organizaciones, en una herramienta imprescindible de gestión permanente. La participación de un líder o coach es una acción primordial, por ser este un orientador y un facilitador de labores a ejecutar dentro de la organización, para optimizar tanto la orientación al cliente como para mejorar la calidad de los productos y/o servicios que la misma brinde.

Algunos de los beneficios del coaching, según Eslava Arnao (2005, en red) son:

- Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus labores.

- Desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable
- Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo.

Utilizando el coaching la función de dirección se convierte en un proceso guiado por el humanismo en donde, la valoración de los sujetos como personas valiosas, sus habilidades y necesidades pasa a ser la máxima por excelencia y uno de los principales, sino el más importante, recurso para el éxito organizacional. Este personal unido y basado en sus principios y valores va tras el logro de la misión, visión y los objetivos de la organización.

Cuadro No. 19 Esquema del coaching.

**Variables
organizacionales**

**Misión
Objetivos
Estructura
Tecnología**

**Papel del
administrador**

**Integración
Planeación
Organización
Dirección
Control**

**Variables
Humanas**

**Habilidades
Actitudes
Valores
Necesidades**

Capítulo III

Marco metodológico

Tipo de Investigación.

La presente investigación es de carácter descriptivo, debido a que la información recolectada es sujeta al análisis y a la interpretación. El propósito fundamental de quienes realizan la investigación es describir situaciones y eventos, definir cómo son y cómo se manifiestan. Según D. Ary. L. CH. Jacobs. A Razavieh, (1990), este tipo de investigación:

“Trata de obtener la información acerca del estado actual de los fenómenos. Con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del estudio” (p.308).

Buena parte de lo que se estudia y se escribe sobre lo social, no va más allá de este nivel. La investigación descriptiva puede ser utilizada para todo tipo de trabajos y servicios sociales, o bien, puede constituir una especie de estímulo para las reflexiones teórico-explicativas. Se puede decir entonces al igual que J.W. Best (1970) que:

“La investigación descriptiva se refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a: opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan”.(Pág 91)

Más recientemente, Hernández, (2003), en coincidencia con Fernández y Baptista manifiesta lo siguiente:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 117)

El proceso de este tipo de investigación rebasa la mera recogida y tabulación de datos, la misma consiste en algo más profundo, en un avanzar, un desplazarse por entre las redes, raíces o brazos que puedan enmarañarse para formar un

problema. Es un proceso que se halla combinado con la comparación o el contraste, implicando clasificación, análisis e interpretación. Aunque la recogida de datos y la referencia de condiciones dominantes son etapas necesarias, el proceso descriptivo no se considera completo hasta que los datos se han organizado, analizado y se deriven conclusiones significativas, o sea, el descubrimiento de algo significativo es la meta de todo proceso.

Aunque algunos estudios experimentales de la conducta humana pueden ser realizados en el laboratorio, el método dominante de las Ciencias Sociales es descriptivo. Este método puede llevar a la modificación de factores o influencias que determinan la naturaleza de la interacción entre los hombres, en beneficio del bienestar humano.

ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente proyecto pretende la realización de una propuesta de gestión administrativa universitaria en la Sede Regional Brunca Campus Pérez Zeledón encaminada al desarrollo de una gestión orientada a la toma de decisiones basadas en la evaluación del desempeño. En lo referente a las limitaciones desde el punto de vista geográfico se tiene que, los resultados solo pueden afectar los factores de clima organizacional, identificados como incidentes en la gestión universitaria de la Sede Regional Brunca.

LOS SUJETOS

Se definen como sujetos, las personas de donde se obtiene información. En este caso se tomó en cuenta para la aplicación del instrumento del diagnóstico funcionarios administrativos que laboran en el campus pz de la Sede Regional Brunca, ubicada en el Cantón de Pérez Zeledón, q en total son 43 colaboradores.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información consultadas son las primarias y las secundarias. Las fuentes primarias la conforman los siguientes sujetos:

- 1) 43 funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca, a los cuales se les entregó un cuestionario estructurado de 47 ítems divididos en las siguientes secciones:

- 1- Objetivos
- 2- Comunicación
- 3- Grupos de trabajo
- 4- Condiciones de trabajo y recursos
- 5- Oportunidades de carrera y desarrollo profesional
- 6- Compensación y reconocimiento
- 7- Jefatura

Las fuentes secundarias corresponden a todos los libros, documentales, y revistas consultadas.

Fuentes secundarias de información:

Méndez A. (2001) menciona como fuentes secundarias:

**“Aquella información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en su suceso o acontecimiento”
(pág.152)**

Las principales fuentes de información secundarias que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron:

- Teorías sobre la Administración y gestión Moderna.
- Búsqueda en la Red de Internet y otras
- Bibliografía especializada sobre la temática del clima organizacional.
- Artículos de revistas especializadas.

AREA GEOGRAFICA IMPACTADA:

Este proyecto abarca a la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional, ubicada al Sur de nuestro país, específicamente el Campus Pérez Zeledón. Como

organización impactada, el Sector Administrativo que labora en el Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca.

La Región Brunca tiene una extensión de 9.542,82 km², con una población aproximada de 300 000 personas y con una densidad de población de 31.4 habitantes por km². (Elaborado con base en *INEC, 2001*)

- La Sede Región Brunca de la Universidad Nacional, está ubicada en el Cantón de Pérez Zeledón, provincia de San José. En el distrito primero: San Isidro de El General.
- El campus de la Sede se encuentra situado a dos kilómetros de San Isidro por vía asfaltada. Se ubica en una finca cuya extensión es de 27 hectáreas. Las instalaciones de la Sede Brunca ocupan un total de 2.500 metros cuadrados. La planta física de esta sede se encuentra en óptimas condiciones.

BENEFICIARIOS Y TIPO DE BENEFICIOS

La presente investigación trabajará con una población que corresponde al Personal Administrativo del Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional. De manera propositiva la Universidad Nacional como Organización Educativa es quien recibe los beneficios de un eventual proyecto, así como comunidad local, regional, y nacional.

El presente proyecto pretende la realización de una propuesta de gestión administrativa universitaria en la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón que permita a los colaboradores del área administrativa participar en Jornadas de Mejoramiento del Clima Organizacional.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos son herramientas de las cuales se vale el investigador para recolectar los datos de la misma. Por lo tanto es de suma importancia elegir el mejor instrumento de acuerdo al tipo de investigación que se desee realizar.

De acuerdo con Sabino (1986) un instrumento de recolección de datos es en principio:

“Cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro del instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes, una forma y un contenido” (Pág. 129).

CUESTIONARIO

En cuanto al instrumento aplicado, se ha seleccionado al cuestionario como el más indicado. Este tipo de “herramienta” ha sido definida así por Rodrigo Barrantes (2005):

“El cuestionario es un instrumento que consta de una serie de preguntas para ser resuelto sin intervención del investigador” (pág 188).

Para efectos del presente trabajo se aplica un cuestionario estructurado (Anexo #1) que abarca las siguientes áreas:

- Objetivos organizacionales
- Comunicación
- Equipos de Trabajo
- Condiciones de Trabajo y Recursos
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
- Compensación y reconocimiento.
- Jefatura

Todas estas áreas, son valoradas bajo los indicadores de: Muy Satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Poco Satisfactorio (PS) y Nada Satisfactorio (NS). La información a recabar mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos descritos anteriormente permite construir un diagnóstico del clima organizacional que actualmente están experimentando los funcionarios de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional

POBLACIÓN Y MUESTRA

Hernández (1999), expresa lo siguiente:

La población: la constituyen todos los sujetos que forman parte de la organización. La muestra: es una parte representativa del total de la población.

Este estudio utilizó una población de 43 funcionarios administrativos y una muestra de 38 de ellos. El cuestionario fue aplicado a toda la población administrativa pero solo 38 de ellos entregaron el instrumento.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se desarrolla el análisis de la información recolectada mediante los instrumentos aplicados a los funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional.

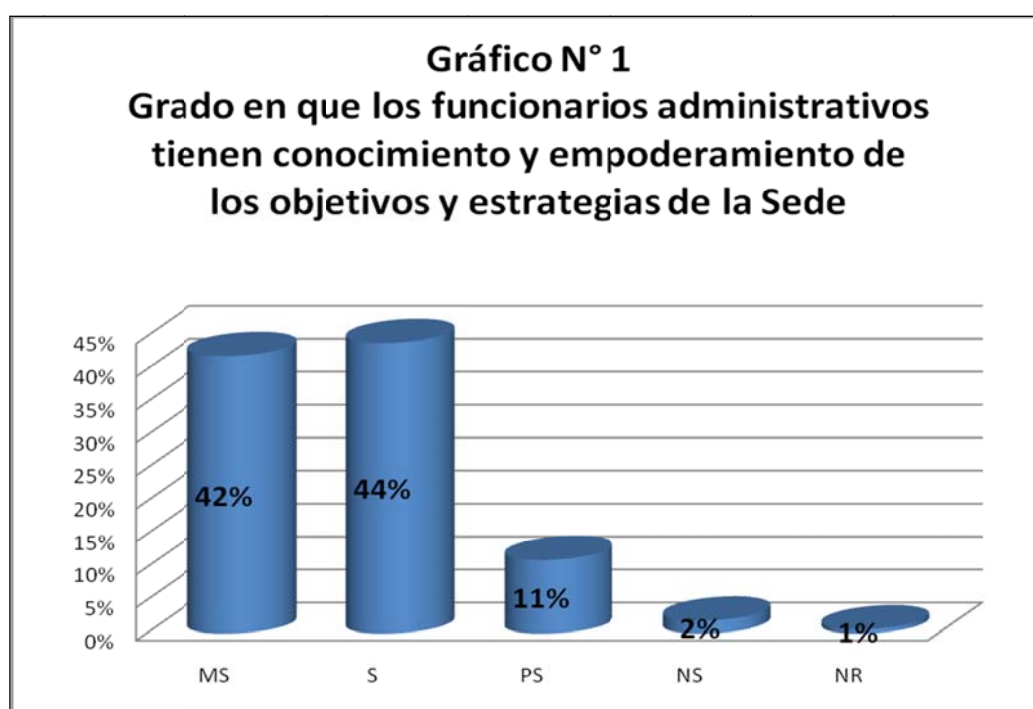
Mediante el desarrollo de este capítulo y la conceptualización esgrimida en el capítulo del marco teórico, se pretende cumplir con los objetivos propuestos y además generar el insumo necesario para el desarrollo de una propuesta que coadyuve en el mejoramiento continuo del clima organizacional de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional y con ello mejorar el desempeño de cada uno de los funcionarios en sus tareas cotidianas.

La información recolectada de los siete subtemas que fueron seleccionados como fundamentales para la formulación de una propuesta de mejoramiento del clima organizacional son expuestos a continuación.

Conocimiento y empoderamiento de los Objetivos y Estrategias de la Sede Brunca por parte de los funcionarios administrativos.

Uno de los elementos que caracterizan una fuerte cultura organizacional y que propician el establecimiento de un adecuado clima organizacional, lo constituye el conocimiento y el grado de compromiso que los colaboradores tienen de los objetivos y de las estrategias que implementan las organizaciones para lograr sus propósitos.

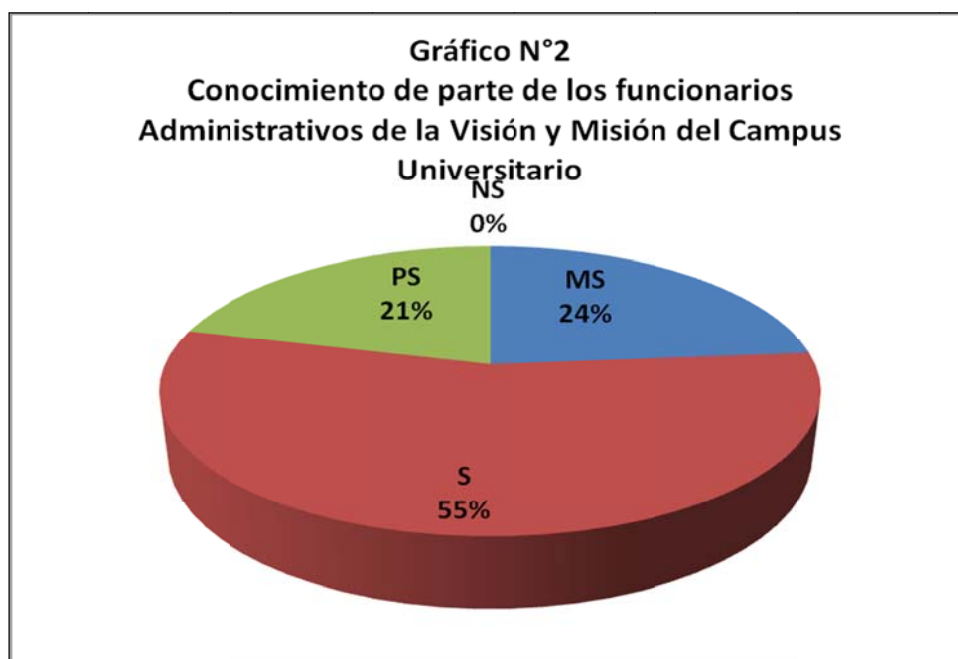
En el gráfico N°1 se observa el resultado general de todas las preguntas que pretendían obtener información con respecto a este rubro. Es importante denotar que un 86% de los funcionarios administrativos se sienten con una satisfacción con respecto al grado de conocimientos que ellos tienen tanto de los objetivos como de las estrategias de la Sede, es decir, existe un alto grado de empoderamiento de los funcionarios, situación que sin duda coadyuvará en el desarrollo de las jornadas de fortalecimiento que se plantean en este trabajo y que sin duda alguna coadyuvarán en el establecimiento de un adecuado clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en información del instrumento aplicado

El conocimiento y empoderamiento que los funcionarios posean sobre la Misión y la Visión de la organización donde laboran, propiciará que las funciones desempeñadas por estos funcionarios esté encaminada al cumplimiento de los objetivos organizacionales y puede contribuir al establecimiento de un adecuado clima organizacional.

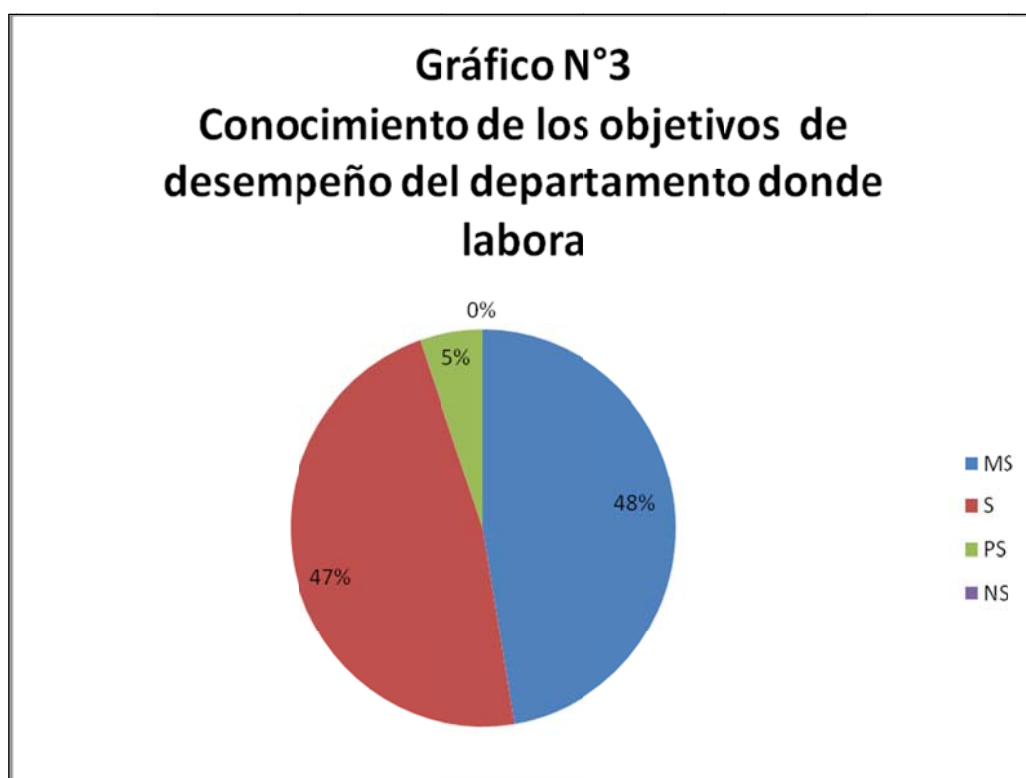
En el gráfico N°2 que se presenta a continuación se muestran los resultados específicos sobre el grado en que los funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca conocen la Visión y la Misión tanto de la Universidad como de la Sede.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado.

Como se puede observar, el 79% de los funcionarios administrativos encuestados se ubican en los parámetros de Muy Satisfecho (MS) y Satisfecho (S) lo que hace creer que tienen claro dominio de los Objetivos, La Misión y Visión del Campus Universitario donde les corresponde laborar. Un 21% indica que se encuentra poco satisfecho sobre el tema. Es importante mencionar desde ahora que pareciera que existe un porcentaje importante de los funcionarios administrativos que se encuentran poco satisfechos dentro de la Sede Región Brunca, que puede deberse al establecimiento de alguna polarización que se ha dado a través de los años, en el sentido de que cuando sus allegados se encuentran en el poder se está satisfecho y cuando es el otro bando no se encuentran satisfechos, se tratará de identificar esta tendencia misma que deberá de servir de insumo para el planteamiento de las Jornadas de fortalecimiento administrativo.

Cuando a los funcionarios administrativos se les consulto sobre la el grado de conocimiento de los objetivos de desempeño del departamento donde labora, ellos manifestaron en conjunto que tienen un alto conocimiento de estos rubros, ya que un 48% manifestó un criterio de muy satisfactorio (MS) y un 47% un criterio de satisfactorio (S), tal como se presenta en el gráfico N°2, presentado a continuación. Estos resultados son presentados en el gráfico N°3 que a continuación se presenta.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

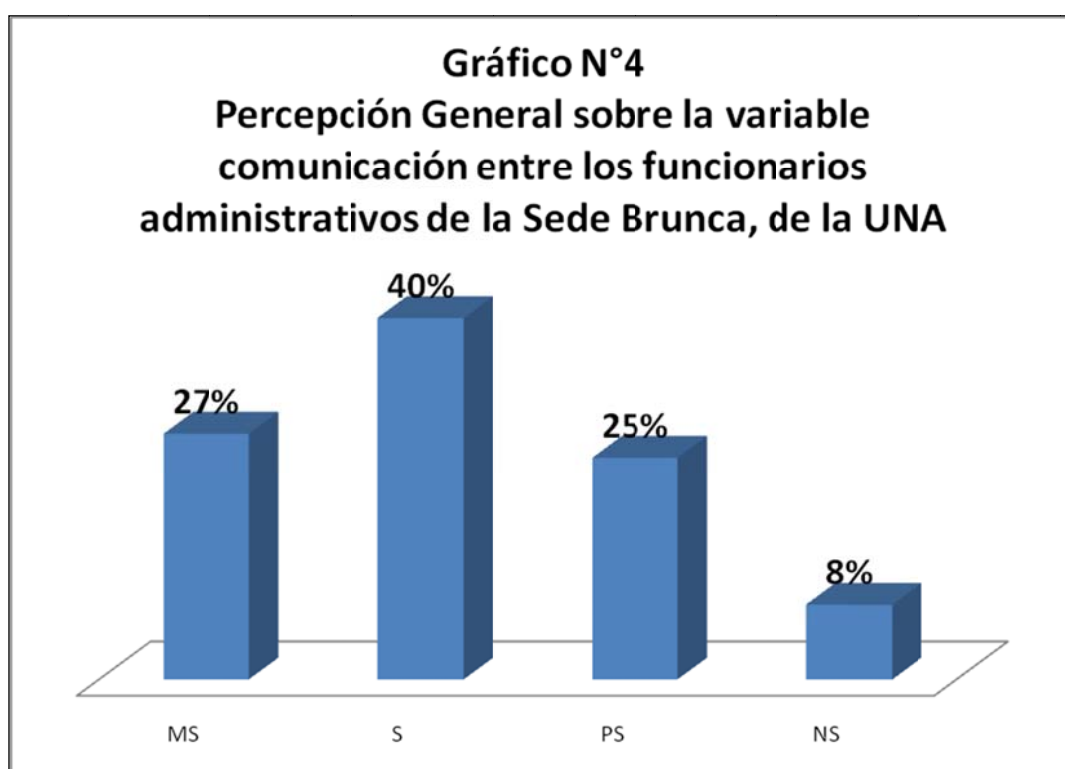
COMUNICACIÓN

Sin duda alguna la comunicación tiene un rol de suma importancia en el adecuado funcionamiento de las organizaciones, de ella depende que las áreas funcionales logren realizar su trabajo de forma integrada y además que se pueda establecer

un adecuado clima organizacional, mismo que fundamental para el adecuado desarrollo de las funciones administrativas.

En el gráfico N°4 se muestran los resultados generales del apartado correspondiente a la comunicación, en el se puede observar como el 67% de los trabajadores administrativos que dieron respuesta al instrumento aplicado, manifiestan una opinión de satisfacción o mucha satisfacción en torno a la comunicación que se da entre funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca.

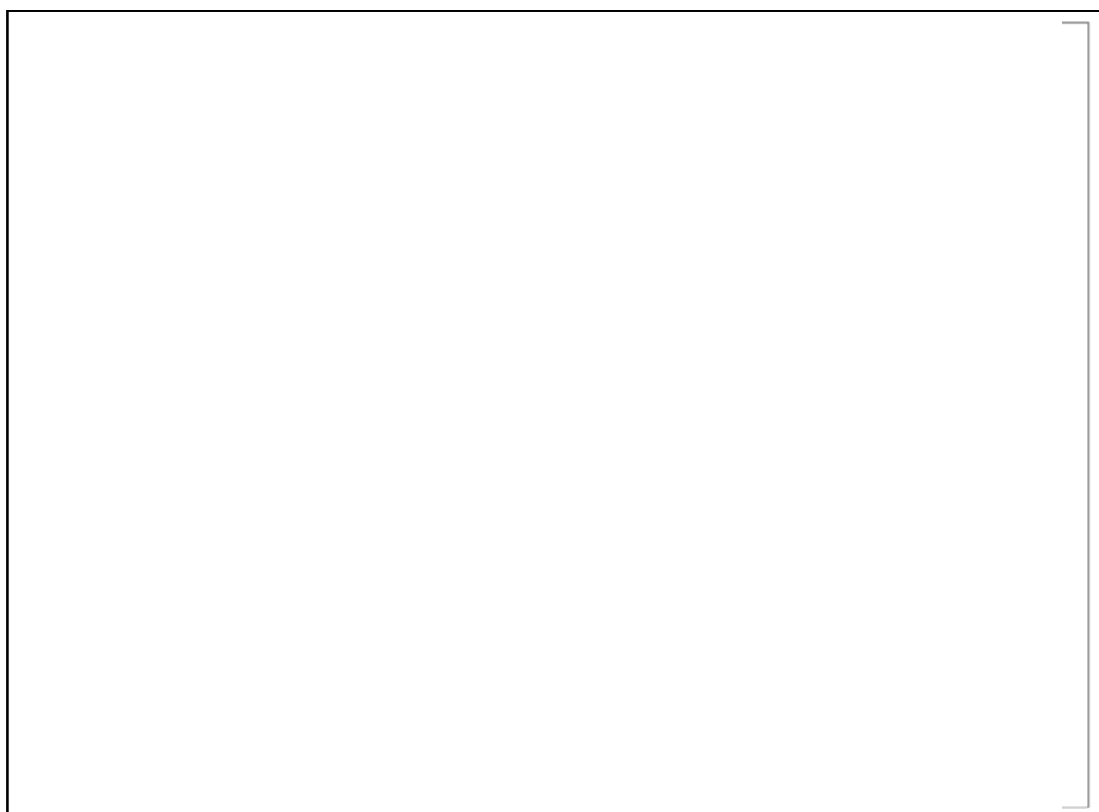
A pesar de que un 67% es un porcentaje bastante alto, por lo estratégico que resulta el tema de la comunicación dentro de las organizaciones, una tercera parte de los funcionarios administrativos (33%) manifiesta una opinión de poca o ninguna satisfacción con respecto a cómo se desarrolla la comunicación en la Sede Región Brunca y es por ello que debe de brindársele especial atención a este tema.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

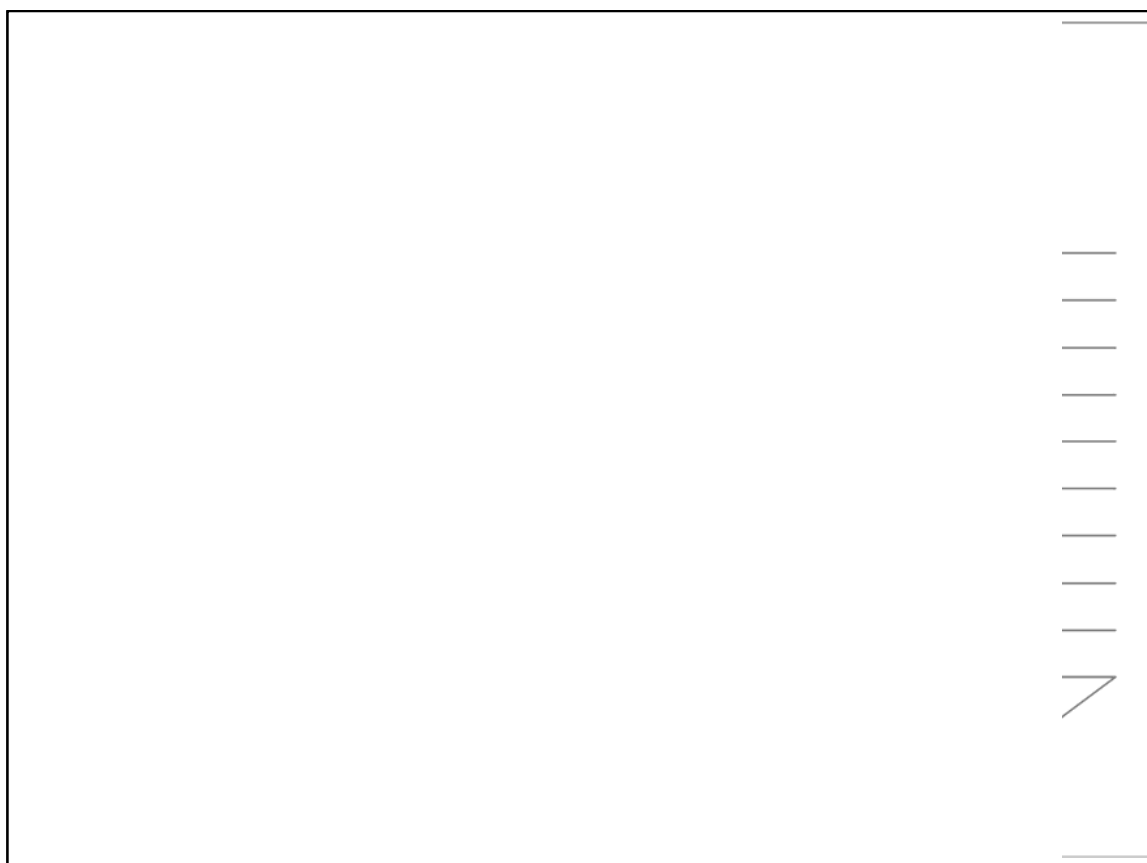
Una de las variables que más sobresalió en el tema de la comunicación, fue cuando se les consultó a los funcionarios sobre si ellos reciben o tienen acceso a tiempo a la información sobre aquello que los afecta.

En el gráfico N°5 se muestran los resultados correspondientes a esta interrogante, en él se observa cómo el 60% de los funcionarios administrativos se encuentra poco o nada satisfecho de la forma como ellos reciben o tienen acceso a la información que los afecta directamente. Este resultado es alarmante puesto que ocasiona desconfianza entre los funcionarios y además puede causar desmotivación a la hora de cumplir con sus tareas.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

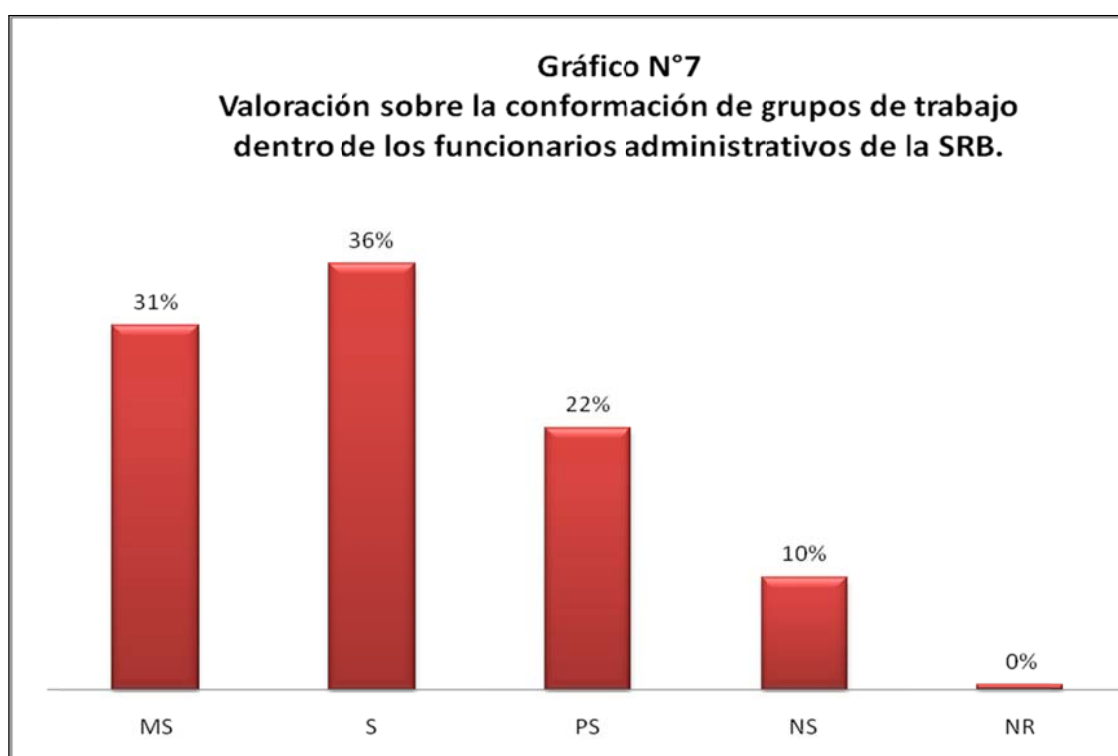
En el gráfico N°6 se presenta la información correspondiente a si los funcionarios administrativos se encuentran satisfechos con la información proporcionada por el jefe inmediato, mostrándose que un 53% de los funcionarios manifiesta estar poco o nada satisfechos con la información proporcionada por el jefe. Nuevamente es importante rescatar que este factor debe de brindársele especial atención para generar un clima organizacional de mayor estabilidad, más comunicativo y de mayor coordinación y armonía.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

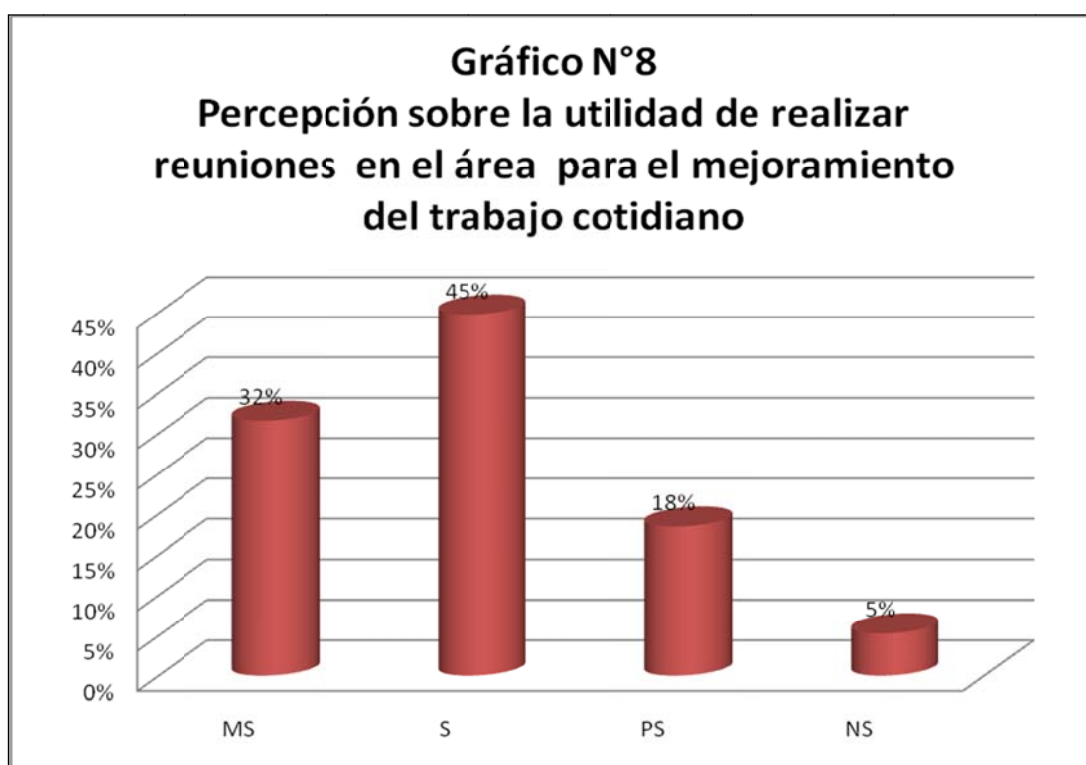
Grupos de trabajo

El siguiente tema consignado en el instrumento utilizado para la recolección de la información, se oriento a la conformación de grupos de trabajo dentro de la Sede Región Brunca. El gráfico N°7 muestra los resultados generales de este tema que fue analizado mediante la aplicación de 6 preguntas específicas (de la pregunta 11 a la 16) y que muestra dos aspectos fundamentales, el primero de ellos es que un 67% de los funcionarios manifiestan estar satisfechos con la conformación de grupos de trabajo dentro de la Sede. El segundo aspecto a resaltar es el hecho de que casi una tercera parte de los funcionarios (32%) tiene una percepción de poca o ninguna satisfacción referente a este tema, situación que nuevamente puede estar evidenciando una polarización de las opiniones de parte de los funcionarios motivada principalmente por factores estructurales de la Sede donde en los 10 últimos años se han presentado una división marcada de grupos antagónicos a nivel de la elección de las autoridades y que indudablemente tienen influencia directa sobre los funcionarios administrativos.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

El gráfico N°8 muestra como los funcionarios administrativos manifiestan una posición satisfactoria sobre la utilidad que genera o generaría el realizar reuniones de área con el objetivo de mejorar el trabajo cotidiano. En términos generales los funcionarios administrativos están demandando la realización de reuniones o talleres en donde se puedan abordar temas de mejoramiento de trabajo y por que no de una mejora sustancia en el clima organizacional en el ellos trabajan.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS

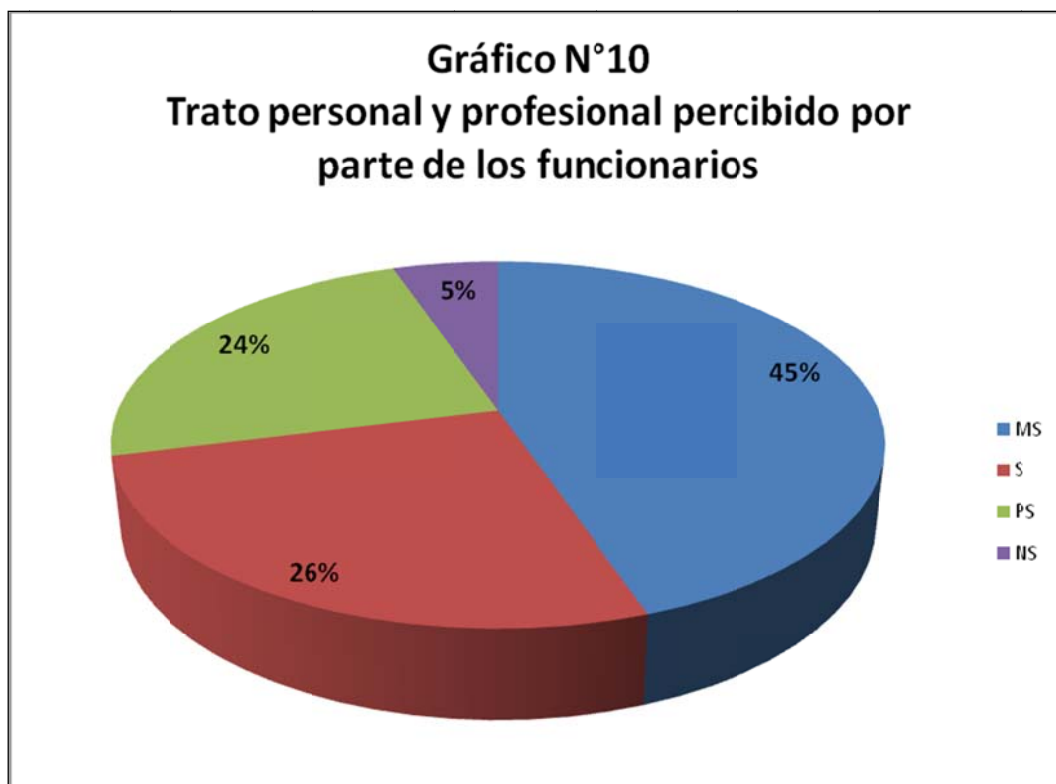
La información sobre el tema de condiciones de trabajo y recursos con que disponen los funcionarios administrativos para realizar sus labores fue mensurado mediante la aplicación de las preguntas 17 a la 22 del instrumento aplicado. El gráfico N° 9 muestra la percepción general de los funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca, de la Universidad Nacional sobre las condiciones que

ellos disponen para desempeñar adecuadamente sus labores. Es de llamar la atención que si bien es común que en las organizaciones existan colaboradores insatisfechos, no es común que una tercera parte de los funcionarios (34%) se sientan poco o nada satisfechos con las condiciones que tienen para el desempeño de sus funciones, salvo que tal y como se ha mencionado en apartados anteriores, la polarización política este influyendo en estos resultados.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

El gráfico N°10 muestra un elemento fundamental dentro de las condiciones de trabajo manifestadas por los funcionarios y es que un 40% manifiesta estar poco o nada satisfecho con el trato personal y profesional recibido, situación que a todas luces contribuye a que el clima organizacional de la Sede no sea el mejor.



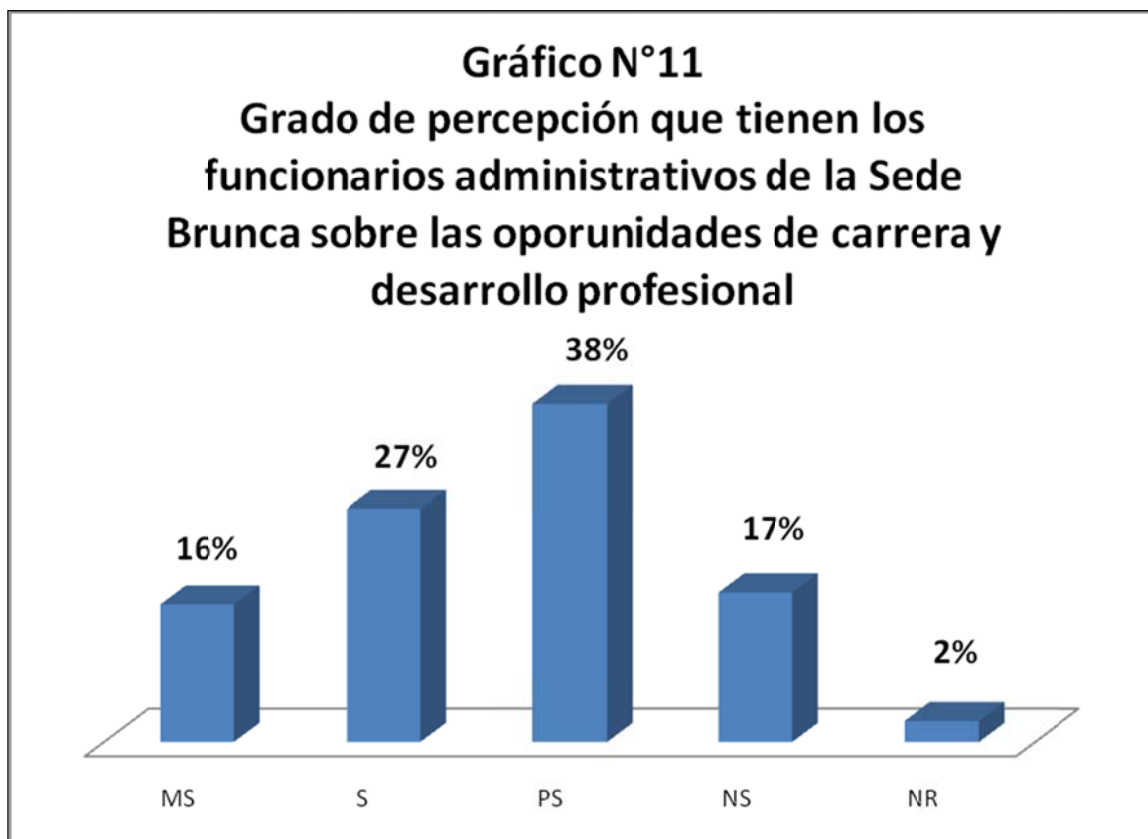
Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL

Una de las mayores motivaciones que tiene el ser humano es el de sentir que puede superarse día a día y que tiene oportunidades para poder lograrlo, este tema fue analizado en el quinto apartado del instrumento aplicado específicamente mediante la aplicación de las preguntas que van desde la 24 a la 29.

El siguiente gráfico muestra los resultados generales obtenidos con respecto a la percepción de los funcionarios con respecto a las oportunidades de carrera y desarrollo profesional que tienen los funcionarios que trabajan en la Sede Región Brunca. Se nota como un 55% de los funcionarios manifiestan sentirse o poco o nada satisfechos con respecto a las oportunidades de carrera y desarrollo profesional. Sin duda alguna hay que prestarle especial atención a este tema ya que dentro del comportamiento organizacional, el que un funcionario no perciba

oportunidades de desarrollo y superación lo lleva a un estado de ánimo y de actuación que atenta contra el buen desempeño de sus funciones.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

Por lo trascendente del tema, el mismo será analizado a profundidad y es por ello que el gráfico N°12 muestra los resultados de la pregunta número 25 y que tenía que pretendía evaluar si hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización. Un 65% de los funcionarios tienen poca o ninguna satisfacción sobre este punto, es decir, no perciben una verdadera oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

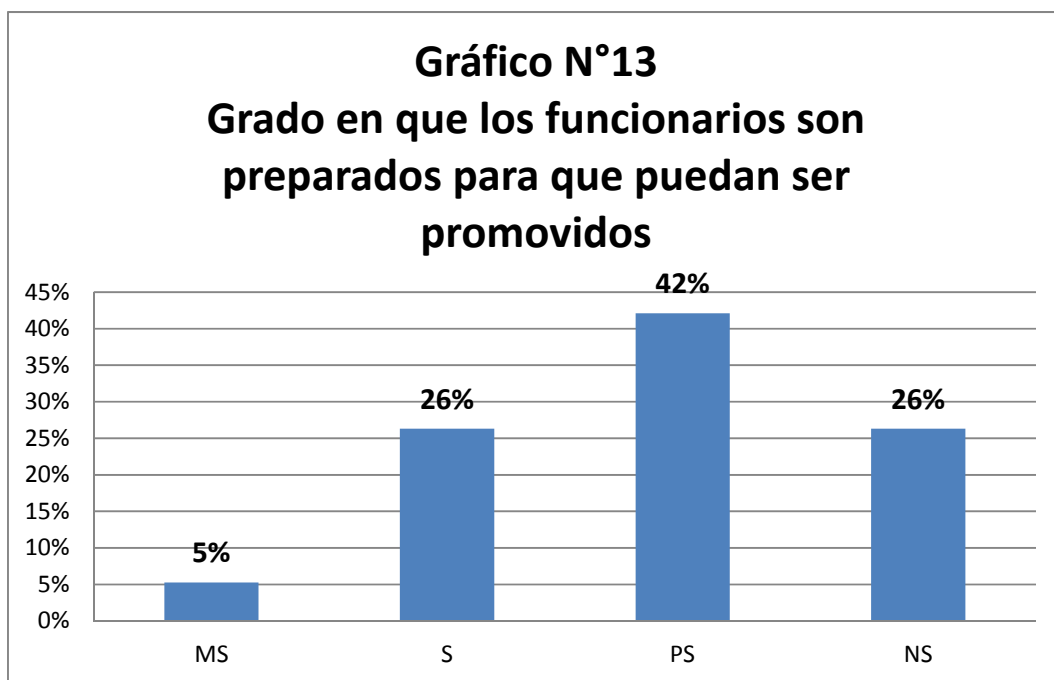


Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

Cuando se les consultó sobre el grado en que los funcionarios administrativos son preparados para que puedan ser promovidos, un 68% manifestó sentirse poco o nada satisfechos, es decir, los funcionarios además de percibir pocas o limitadas oportunidades de carrera y desarrollo profesional, también perciben que no son preparados para ser promovidos dentro de la organización.

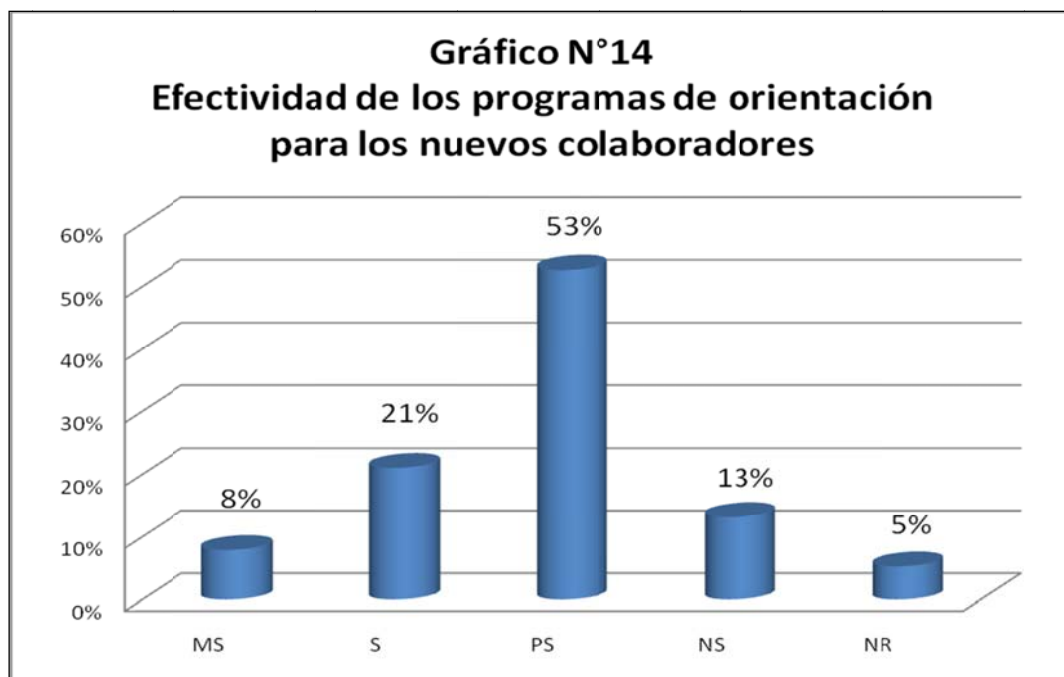
Es fundamental mencionar que por el tamaño de organización y operación de la Sede Región Brunca, la estructura administrativa y las labores desempeñadas por cada uno de los funcionarios tiende a estar muy bien definida y no propicia un aumento del personal administrativo, lo que sin duda limita de sobre manera el hecho de que los funcionarios pueda optar por un ascenso.

Lo que si parece extraño, es que la Universidad como un todo sí tiene programas de becas y mejoramiento profesional para el personal administrativo, habría que analizar si en la Sede Región Brunca, estos programas son bien conocidos por parte de los funcionarios administrativos que laboran en ella.



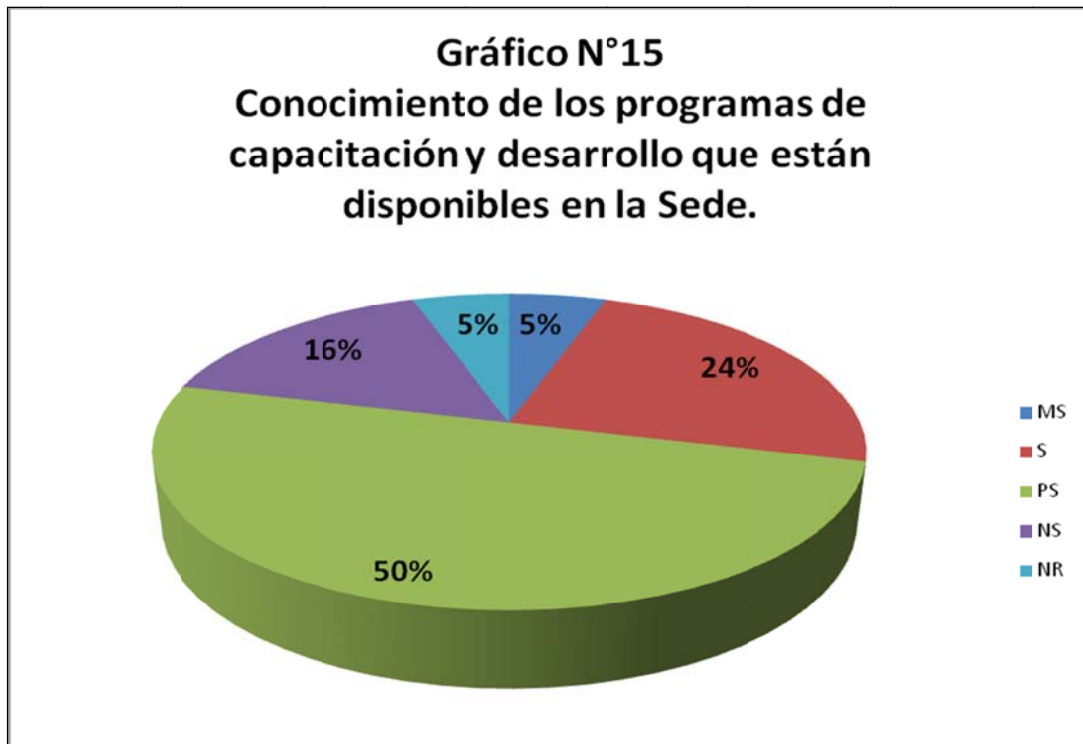
Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

En el gráfico N°14 se muestran los resultados de la pregunta que pretendía evaluar la efectividad de los programas de orientación para nuevos colaboradores, se muestra como un 66% manifiesta poca o ninguna satisfacción sobre los programas de orientación, es como si la Sede Región Brunca no tuviera un programa de inducción para los nuevos colaboradores, que los llegue a orientar en sus labores y en general sobre toda la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

Así mismo, en el gráfico N°15 se muestran los resultados de la pregunta que pretendía evaluar el grado de satisfacción de los funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca, con respecto al conocimiento de los programas de capacitación y desarrollo que están disponibles en la Sede. En este gráfico se observa cómo el 66% de los funcionarios manifestaron estar poco o nada satisfechos con el conocimiento de estos programas, muy probablemente porque efectivamente estos programas están ausentes o por que la comunicación de los mismos no se realiza de forma adecuada, recuerde que en el apartado de comunicación existía un alto porcentaje de disconformidad por la forma como se ha estado llevando a cabo la comunicación.



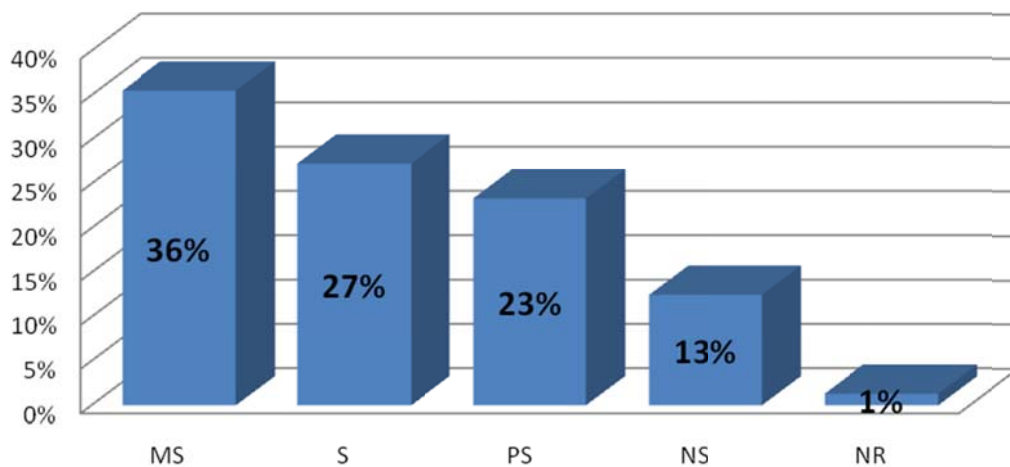
Fuente: Elaboración propia con base en instrumento

COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

El tema de compensación y reconocimiento fue abordado en las preguntas que van desde la 32 a la 39 del instrumento aplicado.

En el gráfico N° 16, se presenta la información referente al tema de la compensación y reconocimiento, en el se observa como existe un alto grado de satisfacción ya que un 63% manifiesta estar o satisfechos o muy satisfechos sobre este punto, sin embargo, es importante notar que un 36% manifiesta sentir poca o ninguna satisfacción con respecto a este tema. Analizando individualmente las preguntas que fueron incluidas en el instrumento y que pretendían evaluar este tema, se puede concluir que en términos salariales existe un alto grado de satisfacción, sin embargo, en el tema de reconocimiento al mérito, los funcionarios denotan un descontento, ya que en muchas ocasiones el aspecto emocional juega un rol fundamental en el desarrollo de las funciones de parte de los colaboradores. Aquí también se puede notar cómo podría estar presente el factor de polarización que se ha venido mencionando en apartados anteriores.

Gráfico N°16
Satisfacción general de los funcionarios con respecto al tema de compensación y reconocimiento recibidos por parte de la Universidad



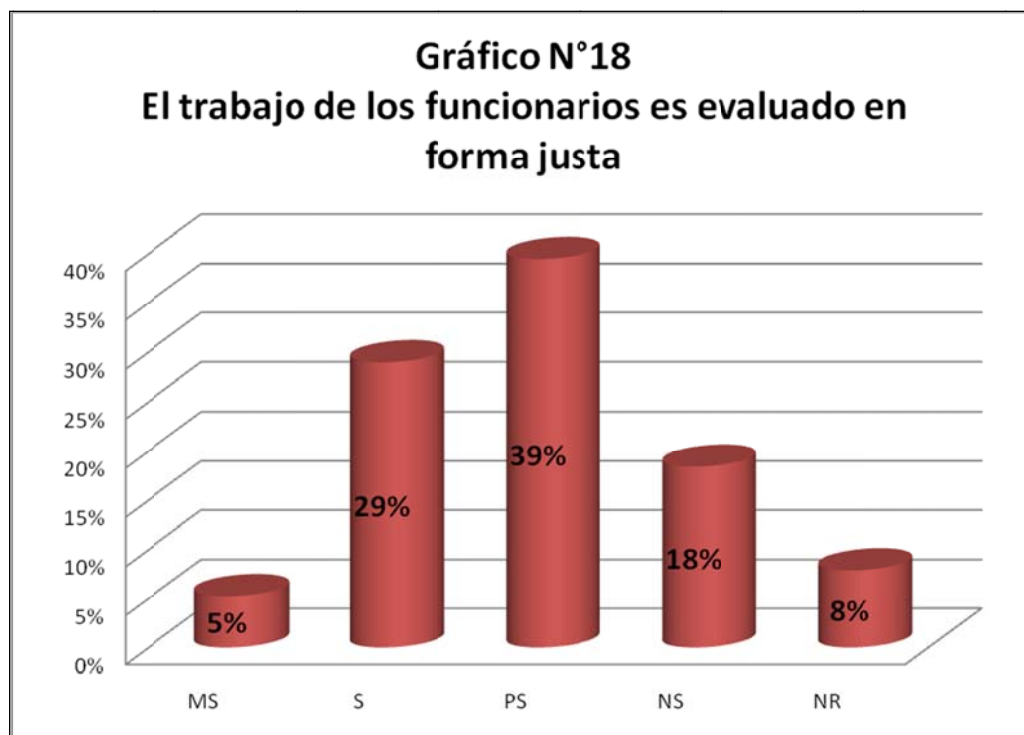
Fuente: Elaboración propia con base en instrumento

Como se mencionó al inicio de este apartado de compensación y reconocimiento, existe una insatisfacción de parte de los funcionarios administrativos por el no reconocimiento para aquellos funcionarios que han tenido un desempeño sobresaliente, de hecho, tal y como se observa en el gráfico 66% de los funcionarios manifiestan estar poco o nada satisfechos porque no se reconocen los trabajos sobresalientes. Este es un aspecto que debe de considerarse integralmente con el tema de comunicación.



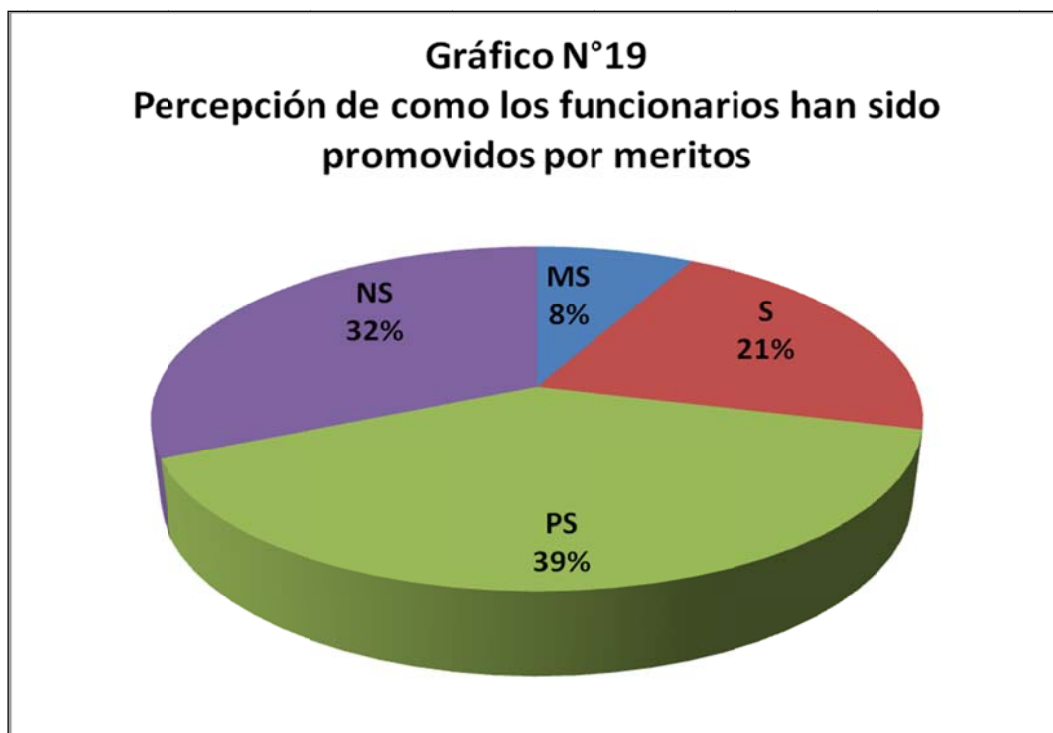
Fuente: Elaboración propia con base en instrumento

También el gráfico N°18 muestra como existe una marcada insatisfacción por parte de los funcionarios con respecto a si su trabajo es evaluado de forma justa, un 55% de los funcionarios manifestó este grado de insatisfacción, situación que afecta directamente no solo el clima organizacional sino también la cultura organizacional que se desarrolla en la Sede.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento

El gráfico N°19 muestra como un 72% de los funcionarios administrativos manifiestan un descontento o insatisfacción de cómo ellos no sienten que son promovidos por méritos. En este apartado hay que mencionar nuevamente que por el tamaño de la Sede la posibilidad de que funcionarios sean promovidos no está en función de si son o no son aptos, o si han o no acumulado suficientes méritos, sino más bien porque no existen oportunidades reales de promoción dado que la estructura administrativa tiene a ser muy estable, al igual que cada uno de los funcionarios que laboran en la Sede.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento

JEFATURA

Dentro del instrumento aplicado a los funcionarios administrativos, se incluyó un apartado que pretendía evaluar aspectos relacionados con las Jefaturas, de hecho las preguntas 40-47 trataban de forma específica una serie de características de este tema.

En el gráfico N° 20 se presenta el resumen de la información recolectada con respecto a la satisfacción que sienten los funcionarios sobre el desempeño del jefe inmediato. Nuevamente se presenta una situación que debe llamar la atención y es el hecho de que el 42% de los trabajadores manifiestan estar poco o nada satisfechos con respecto al desempeño del jefe inmediato, sin embargo, no es en sí el desempeño o las habilidades las que son cuestionadas o las que provocan insatisfacción, sino más bien son aspectos de índole administrativo, como lo son la no aplicación de la evaluación del desempeño de forma anual o la insatisfacción

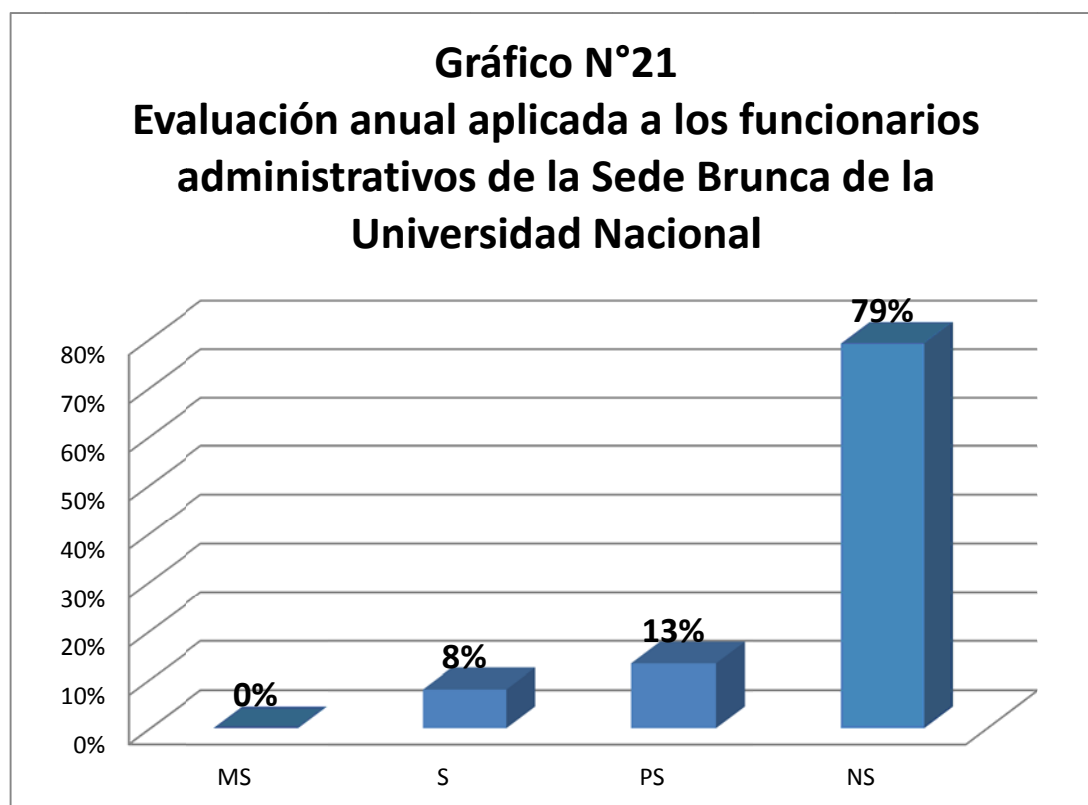
que produce el que el jefe inmediato no conozca las fortalezas de cada uno de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento

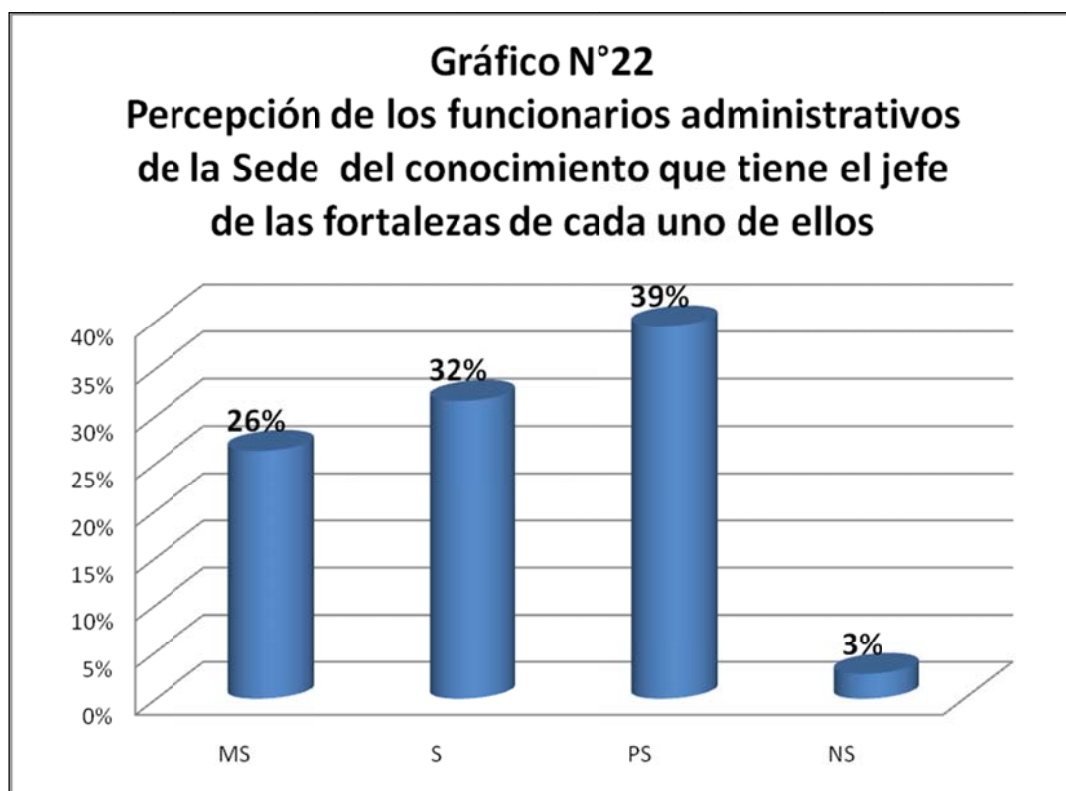
En el gráfico N°21 se muestra el aspecto que más opiniones negativas generó dentro de la aplicación de todo el instrumento y es que cuando a los funcionarios administrativos se les pregunta sobre si cada año, semestre, trimestre, recibían una evaluación del desempeño, el 90% se encontraba en las categorías de insatisfacción y más aun un 79% manifestó no estar nada satisfecho y un 0% manifestó estar muy satisfechos. Evidentemente, existe un factor detonante y es que el funcionario siente que al no evaluársele el desempeño que ha tenido en un cierto tiempo, su trabajo no es importante para la organización. Además, si no hay evaluación como van a generarse los programas de capacitación y desarrollo profesional, como van ser ellos promovidos por mérito si nadie evalúa su trabajo.

Será la evaluación del desempeño un tema medular en el planteamiento de las jornadas de fortalecimiento de la gestión administrativa de los funcionarios de la Sede Región Brunca, de la Universidad Nacional.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento

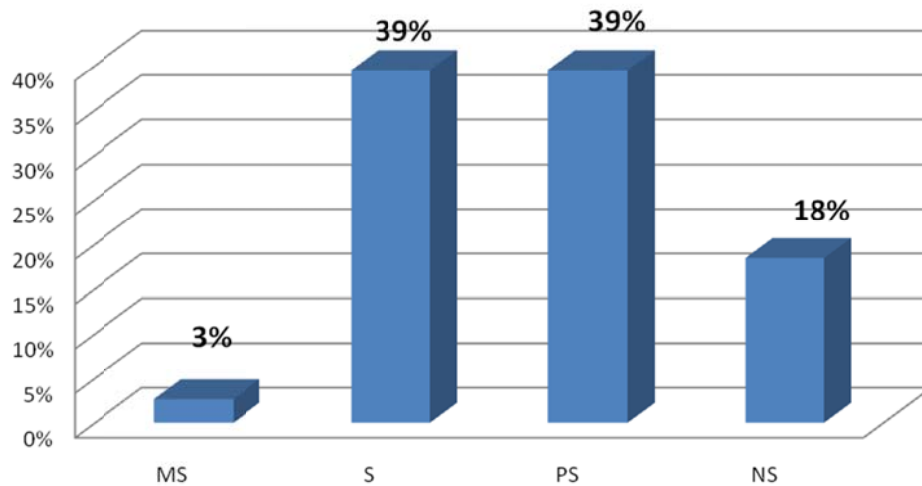
En el gráfico N°22 se presentan los resultados ala pregunta ¿ Mi jefe conoce mis fortalezas?. A simple vista se nota como un 42% manifiesta estar poco o nada satisfechos, es decir, casi la mitad de los funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca, perciben que sus jefes inmediatos no se dan cuenta de las fortalezas que tiene cada funcionario y que aunado a una falta total de evaluación del desempeño podría estarles negando la posibilidad de ser promovidos o por lo menos del reconocimiento de los méritos de cada uno de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento

Por último, el gráfico N°23 presenta la información recolectada de la pregunta ¿Recibo un análisis adecuado por parte de mi jefe sobre la calidad del trabajo que realizo? Los resultados muestran como un 55% de los funcionarios manifiesta poca o ninguna satisfacción sobre la forma como el jefe analiza y evalúa la calidad de trabajo que realiza cada uno de los funcionarios.

Gráfico N°23
Análisis adecuado sobre la calidad de trabajo
que realizan los funcionarios administrativos,
realizado por el jefe inmediato.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En este capítulo se presentan, según la secuencia de los indicadores del instrumento, las conclusiones obtenidas con base en el análisis de los resultados. Además, se brindan las recomendaciones según las consideraciones citadas.

Conocimiento y empoderamiento de los objetivos de la Sede Brunca por parte de los Sujetos de Estudio.

- 1- Los funcionarios administrativos tienen un buen grado de conocimiento sobre la Filosofía Institucional.
- 2- Existe conciencia de la relación que tiene el trabajo con la Misión y Visión Institucional.
- 3- Los niveles de satisfacción revelan en sumo grado conocimiento de los objetivos de desempeño del Departamento donde ejecutan sus labores..

Comunicación

- 1- Aunque el estudio revela un porcentaje alto de satisfacción en los procesos comunicacionales, por lo estratégico que resulta el tema de la comunicación, es importante apuntar que una tercera parte de los sujetos de estudio manifiestan una opinión de poca o ninguna satisfacción.
- 2- La comunicación en términos de información efectiva muestra el estudio que el 60% de los funcionarios están poco o nada satisfechos. Esto lleva a pensar que existen grados de distorsión en los procesos comunicacionales.
- 3- Específicamente poco más de la mitad de los encuestados no están satisfechos con la información que le brinda su jefe inmediato.

Grupos de Trabajo.

- 1- Una tercera parte de los funcionarios se considera insatisfecho en cuanto a la conformación de grupos de trabajo y existe la demanda de realización de talleres o reuniones donde abordar temáticas sobre la mejora sustancial del clima organizacional.

Condiciones de trabajo y recursos.

- 1- Es evidente que existen excelentes condiciones de trabajo y recursos porque un elevado porcentaje de la población en estudio lo declara. Sin embargo sigue una tercera parte manteniendo niveles de poco o nada satisfechos lo que mueve a razonar que existe algún tipo de polarización.
- 2- Por otra parte, un importante porcentaje (40%) expresa insatisfacción con el trato personal y profesional recibido.
- 3- Con respecto a oportunidades de progreso profesional existe más de la mitad de la población insatisfecha. No se percibe una verdadera oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.
- 4- Existe la percepción de que los funcionarios no son preparados para ser promovidos dentro de la organización.
- 5- Fundamental la insatisfacción demostrada con respecto a la efectividad de los programas de orientación para los nuevos colaboradores.
- 6- Salarialmente se encuentran satisfechos, no así con el reconocimiento al mérito. Existe una tendencia muy marcada con respecto a manifestar que el trabajo realizado no es evaluado en forma justa.

Jefatura.

- 1- No existe Evaluación del desempeño. Esta es una de las conclusiones, sino la más importante, la que los funcionarios casi en su totalidad manifestaron.

Las jefaturas de ningún ámbito de la Universidad Nacional está evaluando el desempeño de los funcionarios administrativos.

- 2- De todos los aspectos que se cuestionaron la evaluación del desempeño resultó ser el grado más alto de insatisfacción laboral.

Recomendaciones

Conocimiento y empoderamiento de los objetivos de la Sede Brunca por parte de los Sujetos de Estudio.

- 1- Realización de un diagnóstico específico por parte de las autoridades universitarias competentes para detectar quienes representan el 14% de los funcionarios administrativos que desconocen la Filosofía Institucional y llevar a cabo un taller para empoderarlos en la Institución.

Comunicación.

- 1- Llevar a cabo jornadas de fortalecimiento de los procesos comunicacionales. Esencialmente sobre el manejo de la información.
- 2- Coordinar con las jefaturas para que los canales de comunicación sean uniformes y limpios de toda distorsión.

Grupos de Trabajo.

- 1- Procurar la integración de grupos de trabajo para luego conseguir un trabajo en equipo.
- 2- Programación de reuniones periódicas con las jefaturas y con todo el personal administrativo para unificar criterios institucionales.
- 3- Realización de al menos 1 taller por trimestre para la integración de los diversos departamentos.

Condiciones de trabajo y recursos

- 1- Debe existir un programa de inducción para los nuevos colaboradores.

- 2- Es esencial redactar un código de ética que responda a las necesidades sentidas por todo el personal administrativo. Para ello se recomiendan encuentros o talleres para que el Código sea el resultado del trabajo de todos.
- 3- Proporcionar espacios para la libre expresión mediante jornadas proactivas.
- 4- Informar a todo el personal sobre las oportunidades de Becas, cursos, talleres y jornadas que les pueden proporcionar crecimiento profesional y darles la oportunidad de asistir como estímulo al trabajo realizado y al interés demostrado.

Jefatura.

- 1- Las autoridades de la Sede deberán de manera urgente coordinar con la Sede Central para verificar la no existencia en el pasado de Evaluación del desempeño y tomar las medidas necesarias para emprender procesos institucionales para evaluar a los funcionarios. Si bien es cierto que la Sede no está descentralizada, su desconcentración física le da la oportunidad de construir escalas o instrumentos de evaluación acordes con la Cultura Organizacional imperante.
- 2- Realizar una jornada de coaching especializada para jefaturas a fin de que quienes tienen puestos de liderazgo se capaciten en la evaluación del desempeño.
- 3- Realizar jornadas de fortalecimiento dirigidas a todo el personal administrativo para prepararlos para una eventual evaluación del desempeño

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, Alejandro(1994) *Aprender jugando*. Mexico D.F: Limusa Editores

Bergón, J (1983). *Los aspectos humanos de la organización*. San José. Edición de Gaetan Morin. San José. ICAP

Chiavenato, I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: Ediciones Quebecor World Bogotá S.A.

Concepto sobre líder y liderazgo. Extraído el 8 de noviembre de 2009 desde wikitecaegcti.wetpaint.com/

Contreras, N. (2009). *La importancia de los equipos de trabajo*. Extraído el 5 de noviembre de 2009 desde <http://www.natilabombera.blogspot.com.html>

De jefe a líder la gran diferencia que hace la diferencia. Extraído el 8 de noviembre de 2009 desde www.latamtech.biz/.

Dilts, R. (1996). *Liderazgo creativo*. California: Editorial Meta Publications

Durán, P. (2003) [M.E.P.T.: Mejores empresas para trabajar](#). Extraído el 16 de noviembre de 2009 desde www.gestiopolis.com/canales/derrhh/.../mept.htm

Eslava, E. (2005). *Coaching en la gestión del capital humano*. Extraído el 2 de enero de 2010 desde www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coacapi.htm

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). *Las organizaciones*. México. Mc Graw Hill.

Heifetz, Ronald y otros (2003) *Liderazgo sin límites*. Barcelona, España. Editorial Paidós.

Hunter, J. (1996). *La Paradoja*. California, USA: Editorial Prima Publishing

Jofre, R. (2007) *Programa de inducción ¿para qué sirve?* Extraído el 3 de enero de 2010 desde www.gestiopolis.com/

Llama, L (2007). *Desarrollo de roles en equipos de trabajo*. Extraído el 8 de octubre del 2009 desde www.gestiopolis.com/.../desarrollo-de-los-equipos-de-trabajo.htm

Lussier, R Y Achua, C. (2004). *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2° Edición). Estados Unidos: Ediciones South Western

Maxwell, J. (2005). *Líder de 360°*. Nashville, TN, E.U.A. Editorial Grupo Nelson

Nanus, B. (1994). *Liderazgo Visionario*. Barcelona, España. Ediciones Granica S.A

Quirós, L (2009). *Empresas líderes en América Central y República Dominicana*. Extraído el 10 de noviembre de 2009 desde www.revistasumma.com/.../3/Empresas.../Page3.html.

Siliceo, A,G.-Angulo, B, y Siliceo, F. (2001). *Liderazgo, el don del servicio*. México. Mc Graw Hill.

Sobrado, M. (2009, Febrero 08). Egoísmo caníbal interés personal. *La Nación*, pág 15.

Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México. Editorial Mexicana.

Torrecilla, O. (2007) *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*,
Extraído el 2 de enero de 2010 desde www.gestiopolis.com/

Tichy, N. (1982). "Managing change strategically: the technical, political and cultural keys". *Organizational Dynamics*.

Werther, W. (1996) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico, D.F: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

Woolfe, L. (2004). *Valores para líderes contemporáneos. Lecciones de administración y liderazgo*. México D.F. Editorial Continental.