

Artículo de investigación científico y tecnológica

Cómo citar: Rivera Gómez, C., & Cortez Otero, R. (2025). El clima organizacional relacionado a la gestión de la calidad en la Universidad Nacional Politécnica. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 13(1), e8480.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14743387>

Recibido: 07/02/2024

Aceptado: 26/01/2025

Publicado: 31/01/2025

Autor para correspondencia:



crivera@unp.edu.ni

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Carlos Rivera Gómez¹

Universidad Nacional Politécnica

<https://orcid.org/0009-0003-6017-8900>

crivera@unp.edu.ni

Nicaragua



Rosa Cortez Otero²

Universidad Nacional Politécnica

<https://orcid.org/0009-0006-1718-8953>

rcortez@unp.edu.ni

Nicaragua



El clima organizacional relacionado a la gestión de la calidad en la Universidad Nacional Politécnica

The organizational climate related to quality management at the National Polytechnic University

O clima organizacional relacionado à gestão da qualidade na Universidade Politécnica Nacional

Resumen

Introducción: un clima laboral satisfactorio permite bienestar y rendimiento del personal, lo que es relevante para la Universidad Nacional Politécnica en el cumplimiento de su misión. **Objetivo:** analizar el clima organizacional actual de la Universidad desde la perspectiva de los trabajadores administrativos y académicos con relación al logro de los objetivos institucionales. **Método:** tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y corte transversal exploratorio. Se obtuvo la información a partir de una muestra de 326, los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria simple, con un nivel de confianza del 97%, un margen de error del 3%, y un coeficiente de Alfa de Cronbach 0.931. **Resultados:** relacionado con los factores del clima organizacional, se observa al personal satisfecho en su puesto de trabajo, al poseer los conocimientos necesarios para desarrollarse, con claras responsabilidades de sus funciones, lo que contribuye a comunicar información precisa y adecuada a los usuarios. **Conclusión:** los encuestados consideran el clima organizacional como positivo en todos los recintos, y expresan su compromiso con los objetivos institucionales en un ambiente de trabajo, respeto y colaboración. En cuanto a las estrategias para la mejora continua, los trabajadores proponen acciones relacionadas con remuneración, capacitación y reconocimiento.

Palabras clave: percepción, clima organizacional, mejora, satisfacción, calidad

Abstract

Introduction: a satisfactory work environment fosters employee well-being and performance, which is crucial for the National Polytechnic University in fulfilling its mission. **Objective:** to analyze the current organizational climate of the University from the perspective of administrative and academic staff in relation to achieving institutional objectives.



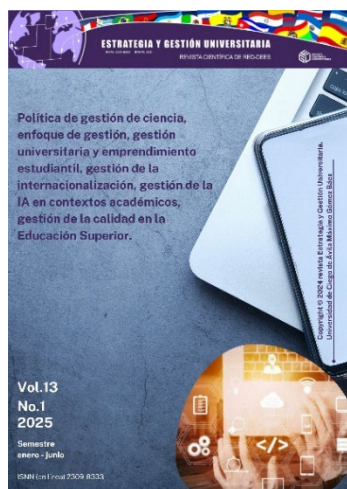
Method: the study employed a quantitative, non-experimental, cross-sectional exploratory approach. Data was obtained from a sample of 326 individuals, selected through simple random sampling, with a confidence level of 97%, a margin of error of 3%, and a Cronbach's Alpha coefficient of 0.931. **Results:** regarding organizational climate factors, the staff is observed to be satisfied in their positions, possessing the necessary knowledge for their development, with clear responsibilities for their functions, which contributes to communicating precise and adequate information to users. **Conclusion:** respondents consider the organizational climate to be positive across all campuses and express their commitment to institutional objectives in a work environment of respect and collaboration. Regarding strategies for continuous improvement, workers propose actions related to remuneration, training, and recognition.

Keywords: perception, organizational climate, improvement, satisfaction, quality

Resumo

Introdução: um ambiente de trabalho satisfatório promove o bem-estar e o desempenho dos funcionários, o que é crucial para a Universidade Nacional Politécnica no cumprimento de sua missão. **Objetivo:** analisar o clima organizacional atual da Universidade a partir da perspectiva dos funcionários administrativos e acadêmicos em relação ao alcance dos objetivos institucionais. **Método:** o estudo utilizou uma abordagem quantitativa, não experimental e exploratória transversal. Os dados foram obtidos de uma amostra de 326 indivíduos, selecionados por amostragem aleatória simples, com um nível de confiança de 97%, uma margem de erro de 3% e um coeficiente Alfa de Cronbach de 0.931. **Resultados:** em relação aos fatores do clima organizacional, observa-se que os funcionários estão satisfeitos em suas posições, possuindo os conhecimentos necessários para seu desenvolvimento, com responsabilidades claras de suas funções, o que contribui para comunicar informações precisas e adequadas aos usuários. **Conclusão:** os respondentes consideram o clima organizacional positivo em todos os campi e expressam seu compromisso com os objetivos institucionais em um ambiente de trabalho de respeito e colaboração. Em relação às estratégias para a melhoria contínua, os trabalhadores propõem ações relacionadas à remuneração, capacitação e reconhecimento.

Palavras-chave: percepção, clima organizacional, melhoria, satisfação, qualidade



Introducción

La Universidad Nacional Politécnica (UNP) de Nicaragua fue creada mediante decreto de Ley No. 1109, publicado en la Gaceta Diario Oficial el 08 de febrero del 2022, como sucesora legal sin solución de continuidad educativa de la extinta "Universidad Politécnica de Nicaragua" (UPOLI), con personalidad jurídica y autonomía funcional. Actualmente la Universidad posee una estructura organizativa distribuida en cuatro niveles: Consejo Universitario, Rectorado, Nivel de Apoyo, Nivel Sustantivo y tres Recintos Universitarios Regionales (Boaco, Estelí y Rivas), cuyo funcionamiento está regulado por normativas institucionales alineadas al marco normativo nacional del sistema de educación superior.

Por su reciente creación, resulta de alto interés conocer el estado actual del clima organizacional, identificando cómo éste incide en el desempeño de sus trabajadores, con el objetivo de gestionar la calidad en todos los procesos de tal forma que el modelo de mejora continua abarque todo el accionar de la institución. El análisis del clima organizacional (CO) es relevante para las Instituciones de Educación Superior, ya que reflejará la percepción de los trabajadores en cuanto al entorno laboral.

Según Chiavenato (2011), Gómez Miranda (2023), el clima organizacional tiene relación directa con la motivación del personal que conforma la institución. Por lo tanto, un clima laboral adecuado, no sólo atrae, sino que motiva constantemente al talento humano, de tal forma que los resultados y posicionamiento de la entidad sean más sólidos, efectivos y perdurables en el tiempo.

Para el mundo organizacional el cambio es una necesidad constante que debe asegurar la calidad de los servicios prestados o producidos. Hoy en día hablar de calidad supone estar acorde con los más altos estándares de productividad, aprovechamiento y gestión de los recursos, y sobre todo con el enfoque al usuario en la organización, tal como lo refiere Luna (2018), Jiménez-Pitre et al. (2023) al indicar que la humanidad desde sus inicios ha observado las particularidades de sus servicios y gestiona su mejora con el ánimo de superarse cada vez más, alcanzando una calidad superior en éste y en su proceso.

Entre los conceptos de calidad, se puede referir el que brinda la norma ISO 9000:2005: que la ha definido como el nivel en que un conjunto de características inherentes de un bien o servicio cumple con los requisitos, ampliado por Luna González (2018) cuando se refiere a calidad como el "cumplimiento de los requisitos del cliente, interno o externo", donde cliente, adaptados al quehacer educativo, se denominarán usuarios internos y externos. Conforme a lo indicado por ambas definiciones, la calidad contempla características definidas por el sujeto "cliente o usuario" en las organizaciones, a quién ésta debe satisfacer.

Así mismo, el concepto de gestión de la calidad es definido por el CNEA (2019), como:

El conjunto de actividades interrelacionadas tendientes a la mejora continua de las funciones sustantivas de la institución, programa o carrera, a través de los procesos de planificación, ejecución,

verificación y mejora, utilizando de manera óptima los recursos disponibles, a fin de cumplir con las prioridades de su misión e identidad, así como contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad. (p.40).

Retomando estas definiciones sobre calidad y su gestión, se plantea que la institución debe dar respuesta tanto al usuario interno (personal de la institución) como externo (estudiantes, proveedores, otras partes interesadas), cumpliendo y excediendo sus expectativas, no sólo al entregar su servicio final, sino también, en su experiencia durante la prestación de este, es decir, mientras los procesos se desarrollan para brindar el servicio requerido por el usuario. Lo anterior considera el enfoque de la ISO 9001:2015 que promueve la adopción de la gestión por procesos con el fin de coordinar el sistema de gestión de calidad; así como el principio de participación de las personas en toda la institución, ya que un personal bien cohesionado, involucrado y comprometido, con objetivos claros en el desarrollo de sus funciones y en los procesos, contribuirá a obtener mejores resultados en la entrega del servicio final al usuario externo, haciendo referenciar de forma positiva a la universidad. En este sentido, Gonzales Reyes et al. (2018) y Cardeño Portela et al. (2023) enfatizaron sobre la importancia de ejecutar acciones de integración que promuevan la participación de los trabajadores y de las autoridades en la toma de decisiones, que beneficien a la institución e incentiven la motivación y autoestima, tanto de directivos como empleados, lo que favorece un desarrollo libre de dudas y desconfianza.

La gestión del cambio cultural y la transformación para conseguir mejoras en el rendimiento y beneficio para los grupos de interés claves, conllevarán a obtener la competitividad necesaria en el entorno cambiante y agresivo de la realidad global. La falta de implementación de los sistemas de gestión de la calidad pondría en riesgo la continuidad y la existencia de la universidad. En este sentido, se encuentra altamente entrelazado que los resultados institucionales están vinculados a la satisfacción del usuario tanto interno como externo, pues de la satisfacción del interno se condicionará en gran parte la del externo. Una institución tendrá más ventajas competitivas en la medida que el compromiso y la motivación de sus colaboradores abonen a la mejora continua por lo que la presente investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional actual de la Universidad Nacional Politécnica desde la perspectiva de los trabajadores administrativos y académicos con relación al logro de los objetivos institucionales.

Materiales y métodos

La presente investigación se ha desarrollado con un enfoque cuantitativo del tipo no experimental y de corte transversal exploratorio dado que permite medir las apreciaciones de los encuestados en una sola recolección de datos delimitada al período del año 2023. Se precisa que el estudio comprende los cuatro recintos de la UNP: Recinto Central Managua y los Recintos Universitarios Regionales de Boaco, Estelí y Rivas.

La recolección de la información se realizó mediante la técnica de encuesta,

elaborándose el instrumento con tres secciones: la primera, con los datos que categorizan a los encuestados; la segunda, estuvo conformada por 30 afirmaciones relacionadas a los factores del CO, sobre Colaboración, Comunicación, Manejo de Conflictos, Condiciones de trabajo, Carrera profesional, Formación, Liderazgo del jefe inmediato, Orientación a usuario, Satisfacción en el puesto de trabajo y Aspectos generales, valorados mediante la escala Likert que oscilan de 5 a 1 punto, siendo: 5 (Siempre), 4 (Casi siempre), 3 (A veces), 2 (Casi nunca), 1 (Nunca); y en la tercera sección se incorporó una pregunta abierta relacionada con las estrategias para mejorar el clima laboral. Esta encuesta, permitió obtener información primaria de los encuestados; mientras que la información secundaria se obtuvo a través del análisis documental de diferentes estudios y referentes teóricos.

La validación del instrumento se realizó mediante la consulta a cinco expertos, entre los que se encuentran tres especialistas en Gestión del Talento Humano y dos Especialistas en Evaluación y Calidad. Se aplicó el Alfa de Cronbach para conocer la fiabilidad de este, alcanzando un valor de 0.931, por lo que se asegura que presenta una elevada consistencia. Para la aplicación del instrumento, se consideraron los datos oficiales de la División de Talento Humano, al mes de septiembre 2023, que contemplaban la existencia de 434 trabajadores, por lo que se determinó una muestra de 326 empleados, determinado con un nivel de confianza del 97% y un margen de error del 3%, conforme a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde, N: Universo, Z: Nivel de confianza, e: margen de error, p: proporción de individuos de la población que poseen las características requeridas para el estudio, q: proporción de individuos que no poseen estas características, es decir, es 1-p.

De la aplicación de la fórmula se desprenden los siguientes resultados:

Tabla 1

Cálculo de la muestra

N.C	PROB.	Z	p	q	Error(e)	N	Numerador	Denominador	n
97	0.985	2.17	0.5	0.5	0.03	434	510.958	1.56702306	326

Fuente: Elaboración propia.

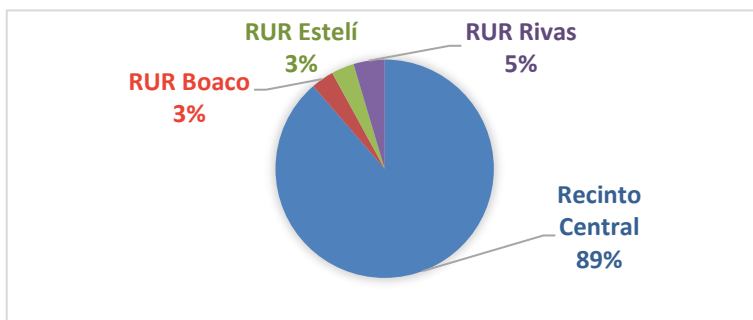
Como método de recolección de datos se utilizó la herramienta del formulario de la plataforma de Google para la aplicación del instrumento, el análisis de datos fue procesado en SPSS versión: 2018 y Excel para conocer la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional de la Universidad Nacional Politécnica.

Resultados y discusión

De acuerdo con el procesamiento de los datos recopilados a través de la encuesta, el Recinto Central (Managua) participó con el 89% de los encuestados, y los Recintos Universitarios Regionales (Boaco, Rivas y Estelí) con el 3%, 5% y el 3%, respectivamente, en correspondencia con el universo de trabajadores de cada recinto (observe figura 1). El nivel de participación referido es coherente con el universo total de 434 trabajadores, que se desglosa en 385 (89%) corresponde al Recinto Central, 14 (3%) de Boaco, 14 (3%) Estelí y 21 (5%) Rivas.

Figura 1

Recinto al que pertenece



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las categorías de los encuestados, el 77% fueron administrativos y el 23% personal docente, en relación directa con el tipo de contrato que prevalece en la institución. Por otra parte, el rango de edad de la mayoría de los encuestados osciló entre 41 y 50 años (37%) seguido de 51 a más (27%).

Colaboración

Para Pilligua y Arteaga (2019), la colaboración es un factor que permite evaluar el grado de madurez, respeto y compañerismo entre el personal, con efecto directo en la calidad de las relaciones humanas dentro de la entidad; adicionalmente, González Gaya y Manzanares Cañizares (2020) refieren que la colaboración de los miembros, jefes y responsables de los departamentos e instancias de una institución, contribuyen a un correcto desarrollo en la aplicación de las funciones y actividades institucionales. Así mismo, Lucas y Ureta (2019) manifiestan que las instituciones deben orientarse a generar ambientes laborales adecuados para los trabajadores, a fin de que puedan mejorar su nivel de productividad.

En este sentido, los resultados de este factor son favorables para el desarrollo de las relaciones interpersonales incidiendo positivamente en el desempeño del personal, y directamente en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad. Pese a estos resultados globales, se observa que en el RUR Estelí es necesario ejecutar acciones que fortalezcan la colaboración entre el personal y fomentar el trabajo en un ambiente armonioso, de amabilidad y respeto.

En cuanto a este factor se observó que la mayoría de los encuestados (90%) cuentan con la colaboración de los compañeros de su instancia en la ejecución de las tareas propias de su puesto de trabajo, en lo específico se apreció que en el RUR Estelí, a diferencia del resto, presentó menor resultado del factor colaboración en las escalas de “Siempre” y “Casi siempre” (64%).

Con respecto a la colaboración de las personas de otras instancias, la mayoría de los encuestados (77%) refirió que “Siempre” y “Casi siempre” cuentan con su colaboración, lo que resulta positivo para la institución; a excepción de la valoración del RUR Estelí que indicó en menor proporción la colaboración entre las instancias (55%).

En este mismo factor, la mayoría de los encuestados (84%), manifestó que “Siempre” y “Casi siempre” existe un ambiente de trabajo cordial y de respeto; y lo resaltó el RUR Boaco (100%); contrario al resto, el RUR Estelí presentó resultados negativos en la escala de “A veces”, “Casi nunca” y “Nunca” (64%).

Comunicación

La comunicación es un elemento esencial en las organizaciones y en la vida diaria; es considerada una habilidad gerencial de suma importancia (Bozas Gómez et al., 2021, pág. 189), por lo que se considera vital en la coordinación de los procesos estratégicos de la institución, en su dinámica se integran diversos elementos para lograr la eficiencia y eficacia de la Universidad para el logro de sus objetivos. Según Laines Alamina et al. (2021), el 85% del éxito de una persona depende de nueve habilidades y capacidades como la comunicación, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico o analítico y que tan solo el 15% de este éxito se debe al conocimiento y la experiencia, dado que las habilidades comunicativas le permiten al individuo enviar y recibir ideas, opiniones o incluso estados de ánimo de una forma asertiva y respetuosa.

En referencia al factor comunicación, la gran mayoría de los encuestados (90%) consideró que “Siempre” y “Casi siempre” los comunicados internos proporcionan información útil, lo que se aprecia como una estrategia que permite al trabajador estar informado de la gestión institucional; así mismo, fue considerado por el 86% como una actividad permanente. Este es el mismo caso para los Recintos Universitarios Regionales. Villacorta-Méndez et al. (2023) reconocen la relevancia de este actuar cuando indica sobre la efectividad de transmitir las ideas de forma asertiva, en función de lograr sinergia entre los colaboradores con la intención de facilitar en el equipo la discusión y transmisión adecuada de los planes de trabajo.

Mantener una comunicación constante a todos los niveles, entre el personal de dirección, docentes y administrativos, establece relaciones y unifica criterios que benefician a la institución en el logro de sus objetivos. En este sentido, de acuerdo con la percepción del personal, la comunicación institucional es positiva, puesto que la información suministrada es útil y pertinente; así mismo, es considerada como una actividad permanente; por tanto, este elemento impactaría positivamente en el logro de la misión y visión institucional.

De acuerdo con Díaz Muñoz & Vásquez Pérez (2022) la institución que no coordina una buena Comunicación Organizacional Interna dificulta el logro de sus objetivos, y son calificadas como inertes, pues carece de interacción y coordinación

efectiva (p. 30). Garantizar el fluido de la información aporta a que los sistemas de la institución funcionen de forma sincronizada, brindando estabilidad y equilibrio por medio de la retroalimentación. La comunicación mantiene un valor estratégico pues promueve la gestión institucional eficiente, promoviendo una cultura de identidad y fidelidad que a su vez contribuye a la mejora del clima organizacional.

Según la ISO 21001:2018, uno de los propósitos de la comunicación interna y externa es transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización.

Manejo de conflictos

Las instituciones suelen tener dificultades para adaptarse a las alteraciones de los entornos debidas a cambios económicos, políticos y culturales. Los cambios rápidos e inesperados en su mayoría conllevan a la resistencia y posiblemente a la generación de conflictos inherentes a la naturaleza del ser humano y del profesional mismo. Mirabal Sarria (2021) infiere que el conflicto dentro del personal que integra las organizaciones es un proceso inevitable, siendo necesario trazar estrategias adecuadas para eliminarlos o gestionarlos de una forma eficaz que pueda mantener la fluidez de los procesos para lograr acuerdos óptimos en las instituciones y contribuya a fortalecer las relaciones y sana convivencia, tornando un clima laboral más positivo; esto superará las posiciones personales por los intereses institucionales.

Según la Norma ISO 10003: 2018 la resolución de conflictos ayuda a la corrección, facilitando, asesorando o determinando los elementos que causaron reclamos, insatisfacciones o deterioros en el código de conducta. También puede facilitar la mejora continua de la calidad de los procesos y productos basada en la retroalimentación de los usuarios, los reclamantes y otras partes interesadas.

Por su parte, Morán Jarquín (2020) considera que el estrés laboral y agotamiento físico y mental tiene incidencia en el surgimiento de conflictos dentro de la organización, repercutiendo en la ejecución deficiente del trabajo, la deconstrucción de las relaciones laborales y la limitación para concretar los objetivos organizacionales.

La gestión del conflicto presentará resultados constructivos o destructivos en dependencia de cómo el líder considere manejar el conflicto. Así mismo, es importante establecer grupos de trabajo armónicos que interactúen en forma duradera para el logro de los objetivos comunes, permitiendo acciones definidas, útiles y eficaces al considerar los esfuerzos de todos, evitando en todo momento el individualismo en todo el trabajo. En relación con lo anterior, la mayoría de los encuestados (89%) valoró en la escala “Siempre” y “Casi siempre”, que gestionan los problemas con los compañeros de trabajo de forma adecuada.

En relación con la percepción de los trabajadores y con base a los autores mencionados, el manejo de los conflictos es gestionado de forma adecuada en la institución, por lo que genera un clima organizacional positivo en el que se fortalecen las relaciones y genera un ambiente sano de convivencia. La interacción en los equipos de trabajo es propicio para que el logro de los resultados sea óptimo y coherente con las estrategias institucionales; así mismo, facilita la mejora continua

de la calidad de los servicios educativos.

Condiciones de trabajo

Para Macías y Vanga (2021), el clima organizacional es directamente proporcional a las condiciones de los puestos de trabajo, ya que del confort y condiciones ergonómicas en las que se desempeñen las actividades dependerá el éxito de ellas. Adicional, se considera de gran importancia para los resultados, que los trabajadores cuenten con las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de su labor.

Por su parte, la norma ISO 45001: 2018, refiere que los trabajadores son uno de los principales activos de una entidad, por lo que, garantizar tanto su seguridad como bienestar aportará valiosos beneficios a la institución. Por ello, se debe ofrecer las mejores condiciones y ambiente de trabajo posible, para que el trabajador se encuentre cómodo, ya que influirán directamente en la felicidad de éste, e indirectamente se transformará en una gran cantidad de beneficios para la universidad, tales como: mayor producción, motivación, aumento en la implicación de sus funciones, disminución del estrés y absentismo laboral, menor rotación del talento, mejor ambiente laboral y relaciones, dado que se encuentra en un espacio que satisface sus comodidades y expectativas ergonómicas.

En relación con las obligaciones y condiciones laborales, Quezada Castro et al. (2021), refieren que el docente debe impartir una determinada asignatura en un aula de clases y registrar la calificación del estudiante de forma física o digital, en cambio, la obligación de la universidad consiste en brindar el espacio físico y herramientas tecnológicas que permitan al docente cumplir con su obligación a lo interior del campo universitario sin descuidar los requerimientos establecidos en la ley para brindar un entorno agradable, seguro y propicio para la enseñanza. Por lo antes descrito, las condiciones óptimas facilitadas en las instalaciones de la institución favorecen el clima de trabajo, dado que la comodidad y el confort son factores que contribuyen a la productividad.

Con respecto a las condiciones de trabajo, los RUR indicaron que “A veces” (45%) disponen de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo, a diferencia del Recinto Central que lo calificó como positivo. En cuanto a las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación; los resultados se encuentran divididos entre los recintos, dado que dos (Central y RUR Boaco) consideraron que las condiciones ambientales “Siempre y “Casi siempre” permiten desempeñar el trabajo con normalidad (71 %), a diferencia de los Recintos Estelí y Rivas que la consideraron en menor escala (54% y 53%, respectivamente).

Pese a la percepción positiva del Recinto Central, con relación a la disposición de materiales y recursos necesarios para el trabajo, es importante para la institución realizar un análisis de la asignación de éstos a los RUR dada su baja puntuación, ya que la carencia de los recursos puede incidir en las respuestas a los servicios requeridos por los estudiantes y disminuir la calidad educativa desde el enfoque de gestión docente administrativo. Igualmente, se sugiere la revisión de las condiciones de trabajo para realizar su labor con normalidad en los RUR de Estelí y Rivas que difieren ligeramente del Recinto Central y Boaco, lo que puede tener en el tiempo una influencia negativa en el clima organizacional.

Carrera profesional

El desarrollo de carrera profesional es uno de los objetivos personales y profesionales de los trabajadores en la institución, y que paralelamente enriquecen a la organización con mayor productividad y desarrollo de conocimientos. El clima organizacional se verá fortalecido en la medida que existan oportunidades de crecimiento dentro de la organización, se genere un plan de relevo generacional basado en conocimientos, experiencias y capacidades adquiridas, considerando lo que refiere Núñez, et al. (2012), citado por Marecos Duarte y Fabián Medina (2022).

Según la ISO 21001:2018, los conocimientos deben actualizarse para estar conforme con los avances científicos, tecnológicos y los cambios que suscitan en la entidad, es por ello, que el personal académico y administrativo deberá desarrollar su carrera profesional dentro de la institución, tomando en cuenta, la experiencia, formación y experticia para el logro de las competencias y el crecimiento teniendo en cuenta un entorno cambiante.

Con respecto al factor carrera profesional, la mayoría (90%) de los encuestados consideraron que los criterios de evaluación al desempeño son adecuados; en relación con el desempeño laboral, en general (81%) valoraron en las escalas de “Siempre” y “Casi siempre”, la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la Universidad ; por otra parte, el 87% manifestó en la escala de “Siempre” y “Casi siempre”, que el responsable le informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

En conclusión, este factor se aprecia altamente positivo, pues el personal considera los criterios de evaluación al desempeño adecuados y conforme los resultados de éste tienen altas expectativas para desarrollarse profesionalmente en la Universidad, estando informados sobre sus funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo. Este resultado tiene un efecto favorable en el clima organizacional, pues supone que los trabajadores se desarrollan con objetivos claramente definidos y alineados a los institucionales.

Formación

Moreira (2016, citado por León et al.,2018), considera que la formación de los recursos humanos a nivel educativo permite identificar las necesidades de relación y aplicación de estrategias para mejorar su desempeño. Para la ISO 27001:2022 resulta esencial el desarrollo profesional, continuidad educativa o formación, dado que en los beneficios se observan nuevas oportunidades laborales, reconocimiento profesional, mejores ingresos, oportunidades de ascenso y crecimiento, lo que a su vez contribuye al desarrollo organizacional.

En este sentido, la Norma ISO 9001: 2015 refiere que, si la dirección de la entidad se dispone a invertir tiempo e insumos en la formación de los trabajadores, estos adoptan mayor identidad con la organización, se consideran valorados, potencializan sus habilidades y maximizan los beneficios de la institución, impulsándola al éxito.

En el factor Formación, el 58 % de los encuestados manifestaron en la escala de “Siempre” y “Casi siempre” que la institución actualiza sus conocimientos; en

relación con los planes de desarrollo profesional, el 65 % refirió que éstos son adecuados a sus necesidades, mientras que, en lo específico, el RUR Estelí lo valoró en el rango “A veces” en un 55 %, lo que denota alerta en este ítem.

La actualización de conocimientos y su adecuación con las necesidades de formación es valorada de forma positiva, sin embargo, es aconsejable realizar un análisis en el RUR Estelí, donde se observa duda respecto a la adecuación de los planes con relación a sus necesidades de formación, invitando a desarrollarlo conforme a los resultados de evaluación al desempeño.

Liderazgo del jefe inmediato

Según Rojas, Martínez No et al. (2020), el liderazgo es llamado a impulsar a los colaboradores para comprometerse al cumplimiento de los objetivos organizacionales e incide en el sano desarrollo de un clima laboral efectivo que genere armonía, positividad y entusiasmo en la entidad. En este sentido, la ISO 9001:2015 refiere que los líderes de una entidad deben establecer y conservar un entorno laboral en el que los trabajadores puedan sentirse agradables. Solo así, se sentirán motivados para lograr los objetivos propuestos. Una organización es tan buena como la visión y competencia de sus autoridades. En los datos obtenidos, se observan resultados positivos en el factor liderazgo, puesto que la gran mayoría consideran que los jefes inmediatos gestionan de forma positiva al personal a su cargo, bajo un ambiente de tolerancia y respeto que invita al cumplimiento de metas en un entorno laboral agradable.

En el factor de liderazgo del jefe inmediato, se identifica que la mayoría de los encuestados (71%) manifestó que éste lo felicita cuando realiza un buen trabajo; así mismo, el 83% indicó que su inmediato superior se preocupa por mantener un buen clima en el equipo, reafirmado por el 80% que expresó que éste atiende sugerencias para el desarrollo del trabajo. Dado la importancia de este elemento, se observa en el Recinto Estelí que el 18% de los encuestados expresó que no hay escucha activa de su responsable.

En cuanto al bienestar personal, el 82% expresó en la escala de “Siempre” y “Casi siempre” que el responsable se preocupa por su bienestar personal, en relación con un trato justo y el 81% refirió que el inmediato superior le trata justamente y a su vez evita favoritismos. En lo concerniente al desarrollo de sus funciones, el 87% indicó que puede tener iniciativas.

Orientación al usuario

Según Espinoza Vásquez y Juárez-Gutierrez (2022), existe un vínculo estrecho entre el clima organizacional y la orientación al usuario, estando influenciada ésta por la calidad de los servicios y su accesibilidad, de manera tal que comprendiendo las necesidades de éste y satisfaciéndolas, la institución obtendrá un desempeño mayor en sus resultados. La construcción de una efectiva orientación al usuario se realiza desde las facilidades para ofrecer los servicios, responder preguntas y necesidades del usuario; así como disponer de garantías al servicio brindado, lo que repercutirá en fortalecer la confianza del usuario con la institución. Este proceso se realiza mediante un personal comprometido con la organización y gestionado desde un clima laboral positivo.

Según la ISO 21001:2018, el enfoque a estudiantes y otros beneficiarios consiste en satisfacer las necesidades de los usuarios, incluyendo también las expectativas, dado que el éxito se consigue cuando una institución atrae y retiene la confianza de éstos y de otras partes de las que depende. Cada vez que interactuamos con un usuario existe la posibilidad de crear más valor para éste. Comprender las necesidades presentes y futuras, de estudiantes u otros beneficiarios, garantiza el continuo éxito de la organización, así mismo, Prieto y Tarazona (2019) indican que la mayor producción y esfuerzos debe estar centrada en la satisfacción de los usuarios externos e internos, con el propósito de lograr su fidelidad; sin embargo, el usuario interno es ignorado; por esta razón, la alta dirección que no establece prioridades sobre la mejora de los procesos internos tiende a afectarlos, debido a que los usuarios internos no son conscientes de que prestan un servicio a sus compañeros, impactando negativamente en la eficiencia del trabajo.

En este aspecto el 82% de los encuestados consideró, en la escala de “Siempre” y “Casi siempre”, que los procesos y procedimientos de trabajo en la Universidad le orientan para darle respuesta al usuario interno y externo, en concordancia con lo expuesto por el 95% que expresó que brinda una atención adecuada a los que le consultan.

Los resultados reflejan una buena atención al usuario lo que indica que existe dominio de los procesos desarrollados en la universidad, para orientar a los estudiantes y otros interesados sobre el procedimiento a seguir generando confianza en la institución. Así mismo, se evidencia el compromiso del personal en brindar una atención adecuada a todos los usuarios.

Satisfacción en el puesto de trabajo

La satisfacción laboral, la productividad, el ausentismo y la rotación laboral forman parte del comportamiento organizacional, en este sentido, uno de los precursores de la calidad, Juran (1990), afirma que los empleados en los distintos niveles de la organización hablan un idioma propio y que si uno se ve incentivado en algunos casos logra motivar al otro. En relación con lo expuesto, la norma ISO 9001:2015 detalla que los trabajadores que reciben capacitación o formación dentro de su organización se sienten apropiados, productivos y por tanto, más satisfechos, en esta misma línea Vargas Vega et al. (2018), señalan que es importante darle prioridad a la satisfacción laboral, con el objetivo que el trabajador se sienta realizado, valorado y reconocido por el trabajo que desarrolla, dado que esto representa una variable que impacta directamente en la productividad.

Para mejorar la satisfacción en el puesto de trabajo, se obtuvo apoyo de los precursores de la calidad como Deming, quien propone eliminar las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea, o como manifiesta Juran sobre la importancia de expresar reconocimiento a los equipos de trabajos destacados; o siguiendo a Crosby, en alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la consecución de sus metas de mejoramiento.

En relación con sus funciones, el 95% en la escala de “Siempre” y “Casi

siempre”, manifestó que tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades. El 97% expresó que posee los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones y el 94% afirmó que el trabajo le ofrece retos y oportunidades de seguir mejorando. La mayoría de los recintos refirió en un 74% que su trabajo es reconocido y valorado. Así mismo, el 71% indicó la existencia de un manejo adecuado del estrés en su instancia, lo que es coherente con el 83% que se inclinó a no experimentar enojo, según las escalas de “A veces”, “Casi nunca” y “Nunca”.

Se aprecia conforme a los resultados que existe satisfacción en el puesto de trabajo dado que los empleados confirman que cuentan con el conocimiento necesario para desarrollar las funciones asignadas y su labor es reconocida. Lo antes descrito genera expectativas relacionadas a que un mejor desempeño permite recompensas económicas, sociales y psicológicas más elevadas.

Aspectos generales

El 98% de los encuestados afirmó que “Siempre” y “Casi siempre”, sus objetivos están orientados al cumplimiento de la misión y al alcance de la visión institucional; el 93% expresó sentirse satisfecho con su trabajo en la Universidad y el 97% indicó que tiene la oportunidad para hacer lo mejor posible cada día en su trabajo.

Los resultados anteriores reflejan que existe un alto compromiso con la administración estratégica de la institución, ya que se cuentan con los conocimientos requeridos para alcanzar las metas institucionales. En este sentido, el clima organizacional y la administración estratégica contribuyen a que la dirección de la institución y el personal dirijan sus esfuerzos y sus conocimientos hacia el desarrollo de la misión y el logro de la visión institucional; a su vez, permite a la universidad definir sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas relevantes.

Acciones estratégicas

En cuanto a la variable de estrategias para mejorar el clima organizacional, se observa que: el 25 % de los encuestados sugirió acciones relacionadas con la remuneración, lo que incluye aumento o nivelación salarial, activación de beneficios económicos, así como otros reconocimientos monetarios; el 21% se refirió a capacitaciones del personal; seguido de un 14% que manifestó la necesidad de obtener reconocimiento y valoración por el trabajo, ya sea de forma verbal o escrita; el 11% planteó acciones relacionadas con el mejoramiento de la comunicación; el 7% propuso mejorar los espacios físicos de trabajo; y, el 5% indicó la realización de actividades recreativas, entre otras.

Conclusiones

Durante el período en el que se enmarca la investigación, el 83% de los trabajadores de la Universidad Nacional Politécnica percibió un clima organizacional positivo, tanto en el Recinto Central como en los RUR. Esto denota que los lineamientos estratégicos de la administración son acertados en la gestión del clima organizacional de la Universidad, indicando alto compromiso y buena relación entre la Dirección de la Universidad y el talento humano de la misma.

En cuanto a las fortalezas, se aprecia que los trabajadores se sienten comprometidos con los objetivos institucionales, aportando al logro de la misión y visión en un ambiente de trabajo de respeto y colaboración, donde resulta importante destacar que el conocimiento de los procesos y procedimientos como elementos esenciales para la orientación al usuario robustecen su confianza en la institución y, por ende, logran una mejor proyección institucional. En relación con las oportunidades de mejora, se requiere destinar recursos para el fortalecimiento del factor Formación en las áreas de competencia de los trabajadores, a fin de potenciar sus capacidades en pro del éxito institucional. Así mismo, se observa la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo en los RUR. En cambio, en el Recinto Estelí es necesario implementar acciones que fortalezcan la colaboración entre el personal y mejorar las condiciones de trabajo.

En cuanto a la variable estrategias que contribuyan a la mejora del clima organizacional de la UNP, se propone considerar acciones que atiendan aspectos relacionados con la remuneración, tal como la implementación de un escalafón salarial, incentivos, bonos u otros beneficios económicos; capacitación del personal a través de un plan de formación profesional; reconocimiento y valoración del trabajo realizado ante los colectivos laborales verbal (oral) o escrita, por ejemplo, realizando la selección de empleados destacados en el año conforme la evaluación al desempeño acompañada de respectivos diplomas o certificados u otro tipo de estímulos.

Se recomienda implementar en los RUR acciones dirigidas al mejoramiento de los espacios físicos de trabajo y proporcionar estrategias para el desarrollo de una comunicación interpersonal exitosa, las cuales pudieran incluir actividades culturales recreativas, competencias deportivas en las que participen todos los miembros de la institución con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo, la solidaridad, socialización y la cultura de paz.

Referencias

- Asamblea Nacional (2022). Ley No. 1109. *Ley Creadora de la Universidad Nacional Politécnica*. Managua, Nicaragua.
- Bozas-Gómez, V., Sánchez Leyva, J. L., Domínguez Márquez, J. G., García, Z. Q., & Ugarte, J. V. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19. *UVserva*, (12), 186-205. <https://doi.org/10.25009/uvs.vi12.2801>; <https://uvserva.uv.mx/index.php/Uvserva/article/view/2801/4738>
- Cardeno Portela, N., Cardeno Portela, E. J., & Bonilla Blanchar, E. (2023). TIC y transformación académica en las universidades. *Región Científica*, 2(2), 202370. <https://doi.org/10.58763/rc202370>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. Mc.Graw-Hill. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1145>

- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (2019). *Modelo de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense*. Managua, Nicaragua. <https://www.cnea.edu.ni/sites/default/files/202107/Modelo%20de%20Calidad%20CNEA%20VF%20Digital%20190521.pdf>
- Díaz Muñoz, R. E., & Vásquez Pérez, K. J. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Hualgayoc-Bambamarca. *Revista Compás Empresarial*, 13 (34), 28-41, <https://revistas.univalle.edu/index.php/compas/article/view/223/283>
- Espinoza Vásquez, G., & Juárez-Gutierrez, R. E. (2022). El Clima organizacional y satisfacción del usuario al recibir atención en una municipalidad (The organizational climate and user satisfaction in a municipality). *GESTIONES*, 2(1), 1-11. <https://gestion.es.pe/index.php/revista/article/view/42>
- Gómez Miranda, O. M. (2023). Factores institucionales que impactan en la actividad emprendedora de los estudiantes universitarios. *Región Científica*, 2(1), 202327. <https://doi.org/10.58763/rc202327>
- Gonzales Reyes, J., Paredes Núñez, M., Núñez López, R., Paredes Núñez, V., & Paredes Núñez, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42 (95), 241-249. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/376160247012.pdf>
- González Gaya, C. & Manzanares Cañizares, C. (2020). *Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 Guía de aplicación*. Editorial UNED. [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/9E42701CA3C5260D062587E5006AFBEC?O](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/9E42701CA3C5260D062587E5006AFBEC?O)
- ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la calidad - Requisitos.
- ISO 10003:2018, Gestión de la Calidad- Satisfacción del cliente- Directrices para la resolución de conflictos de forma externa en la Organización.
- ISO 21001:2018, Sistema de Gestión para Organizaciones educativas- Requisitos con orientación para su uso.
- ISO 27001:2022, Formación de Sensibilización- Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información.
- ISO 45001: 2018, Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Jiménez-Pitre, I., Molina-Bolívar, G., & Gámez Pitre, R. (2023). Visión sistémica del contexto educativo tecnológico en Latinoamérica. *Región Científica*, 2(1), 202358. <https://doi.org/10.58763/rc202358>
- Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Ediciones Díaz de santos. <https://acortar.link/VBxc9e>
- Laines Alamina, C. I., Hernández García, A. P., & Zamayoa Urbina, D. A. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa. *Vinculatómica*, 7(1), 929-944. <http://eprints.uanl.mx/26208/1/37.pdf>
- León, L., Noriega, E., & Murillo, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre



el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 15-32. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200003&lng=es&tlng=es

Lucas, C. F. P., & Ureta, F. M. A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 15(28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Luna González, A. C. (2018). *Proceso administrativo* (2da Edición). Grupo Editorial Patria. <https://acortar.link/4XlAvO>

Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (94), 548-567. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>

Marecos Duarte, M. A., & Fabián Medina, R. (2022). Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) 3833-3855. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2890

Mirabal Sarria, Y. (2021). Los conflictos empresariales y el clima organizacional: ¿Cómo tratarlos y evitarlos a futuro? *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(11), 52-63. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id92>

Morán Jarquín, M. (2020). Estrés Laboral Como Generador De Conflictos Escolares en El Aula a Nivel Preescolar. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 27-32, 2020. <https://research.ebsco.com/c/lstvae/viewer/pdf/3mmj6e76zr?route=details>

Pilligua, C. & Arteaga F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio Caso: Hardepex Cía Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>

Prieto, S. R. S., & Tarazona, M. T. P. (2019). Percepción de la calidad de servicio del usuario interno en una institución pública. *Industrial data*, 22(1), 95-103. <https://www.redalyc.org/journal/816/81661270006/81661270006.pdf>

Quezada Castro, M. D. P., Castro Arellano, M. D. P., Dios Castillo, C. A., & Quezada Castro, G. A. (2021). Condiciones laborales en la educación universitaria peruana: Virtualización ante la pandemia COVID-19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 110-123. <https://doi.org/10.52080/rvg93.09>

Rojas, C., Martínez, P., & Niebles, W. (2020). Factores del Clima Laboral predominantes en organizaciones de salud privada del municipio Montería. *Revista Espacios*, 41(32). <https://es.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf>

Vargas Vega, T. D. J., Vizzuett Balderas, V., Amador Montiel, E., Becerra Córdova,



L. E., & Villegas González, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Teuken Bidikay: *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 9(13). <https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=0033fe6e-e717-4fc7-8fc8-e34b59902701%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCZsYW5nPWVzJn>

Villacorta-Méndez, Jessica Esther, Colina-Ysea, Félix José, Pantigoso-Leython, Nathalí, & Valverde-Alva, Weslyn Erasmo. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>



Sobre el autor principal

Carlos Rivera Gómez: egresado de la Maestría en Evaluación y Acreditación de la Calidad en la Educación Superior, por la Universidad Nacional Politécnica; Licenciado en Banca y Finanzas, por la Universidad Politécnica de Nicaragua - UPOLI, Posgrado en Control Interno y Fraude Corporativo (UPOLI).

Declaración de responsabilidad autoral

Carlos Rivera Gómez 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Visualización, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.

Rosa Cortez Otero 2: Investigación, Metodología, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.

Financiación:

Esta investigación se llevó a cabo mediante recursos propios.