

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD LIBRE
SEDE CARTAGENA**

**LINA PAOLA AVILA MEJIA
VANESSA PAOLA PEREA PUENTES**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D.T. y C.**

2011

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD LIBRE
SEDE CARTAGENA**

**LINA PAOLA AVILA MEJIA
VANESSA PAOLA PEREA PUENTES**

**Trabajo de Grado para optar el título de Especialistas en Gerencia
del Talento Humano**

DIRECTOR

Dra. MARIA ISABEL MARTINEZ MUNAR

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D.T. y C.**

2011

Notas de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, D.T y C. Enero del 2011

AGRADECIMIENTOS

A través de la presente queremos extender nuestros más sinceros y profundos agradecimientos a todas y cada una de las personas que contribuyeron a la consecución de este gran logro en nuestras vidas profesionales.

Antes que nada a Dios por habernos guiado y darnos la fortaleza necesaria para alcanzar esta meta.

A nuestras familias por su apoyo y ayuda incondicional en las extensas jornadas de estudio.

A nuestros docentes, Director y todo el equipo logístico de la universidad por facilitarnos el espacio y proporcionarnos todos los conocimientos necesarios para consolidar nuestros proyectos profesionales.

Seguras que todas las experiencias vividas durante la especialización serán de gran utilidad para nuestra vida personal y profesional,

VANESSA Y LINA

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	17
3. OBJETIVOS DE INVESTIGACION.....	18
3.1 GENERAL	18
3.2 ESPECIFICOS.....	18
4. MARCO TEORICO.....	19
5. MARCO CONCEPTUAL	27
6. MARCO METODOLÓGICO	30
6.1 TIPO DE INVESTIGACION	30
6.2 MUESTRA	31
6.3 TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS	31
7. RESULTADOS MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CARTAGENA - ÁREA ADMINISTRATIVA	33
7.1 Variable Relaciones Interpersonales	36
7.2 Variable Autonomía y Toma de Decisiones.....	37
7.3 Variable Imagen de la Organización	37
7.4 Variable Capacitación y Desarrollo.....	38
7.5 Variable Condiciones Laborales	39
7.6 Variable Reconocimiento.....	40
7.7 Variable Estilos de liderazgo	41
7.8 Variable Comunicación	41
7.9 Variable Salario y Estabilidad.....	42
8. CONCLUSIONES	44

9. RECOMENDACIONES47
10. BIBLIOGRAFIA50
11. ANEXOS.....52

LISTA DE TABLA

Tabla 1: Porcentaje de las variables de clima	35
---	----

LISTA DE ILUSTRACIONES

PAG

Ilustración 1: Organigrama y estructura jerárquica del área administrativa y financiera de la universidad libre sede Cartagena.....	14
Ilustración 2: Grafica comparativa de las variables de clima	35
Ilustración 3: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Relaciones Interpersonales	36
Ilustración 4: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Autonomía y Toma de Decisiones.....	37
Ilustración 5: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Imagen de la Organización.....	38
Ilustración 6: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Capacitación y Desarrollo	39
Ilustración 7: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Condiciones Laborales.....	40
Ilustración 8: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Reconocimiento	40
Ilustración 9: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Estilos de Liderazgo	41
Ilustración 10: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Comunicación	42
Ilustración 11: Grafica comparativa de las dimensiones de Salario y Estabilidad Laboral.....	43

INTRODUCCIÓN

La evaluación del clima organizacional en el área administrativa y financiera de la Universidad Libre ,sede Cartagena, surge por la necesidad de proporcionar información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Para realizar el proceso de evaluación de clima organizacional se efectuó una sensibilización que busco dar al conocer los motivos y el procedimiento de la medición y el alcance del presente trabajo; luego proceder a la aplicación del “Instrumento Experimental para Valorar el Clima y la Cultura de Trabajo VCC -10” bajo la modalidad de encuesta/evaluación, y la elaboración de su respectivo análisis.

Los aportes esenciales del trabajo son principalmente; analizar y explicar los resultados arrojados por el instrumento experimental y de esta manera sugerir lineamientos de mejoramiento continuo del clima organizacional. Pretendemos también que este diagnóstico sirva como herramienta para la toma de decisiones de la organización, de acuerdo a las variables que están influyendo en el ambiente laboral.

Este trabajo está distribuido en nueve ítems, el primero hace referencia al Planteamiento del Problema, el segundo comprende la Formulación del problema, seguidamente el tercer ítems son los Objetivos de la Investigación, el cuarto ítems contiene el Marco Teórico, el quinto plantea el Marco Conceptual, el sexto comprende el Marco Metodológico, séptimo comprende los Resultados de Medición de Clima Organizacional de la Universidad Libre – Sede Cartagena, el octavo punto hace referencia a las Conclusiones, noveno Recomendaciones, Diez y Undécimo punto la Bibliografía y Anexos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El recurso humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si ello está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, no funcionará. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su recurso humano, al ambiente laboral en el que se desarrollan y el nivel de satisfacción que poseen.

El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Cuando se refiere a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a su sistema de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su "situación laboral"; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el "clima de la empresa" para un individuo.

Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

Es una manifestación externa (como la percepción) de los sujetos, que se refiere a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad.

Hacer análisis de clima organizacional significa medir cómo las personas, perciben las numerosas problemáticas organizacionales.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista la pertenencia y satisfacción del recurso humano.

Para aquellas empresas en donde el servicio persona a persona es fundamental en la efectividad organizacional, es más relevante el estudio de clima organizacional, debido a la importancia de la interacción de los individuos en el resultado de los procesos.

Las universidades son organizaciones en donde dos grandes áreas, administrativa y docente, deben trabajar congruentemente para incrementar el conocimiento de los individuos y generar el cambio de las sociedades. El área administrativa soporta y apalanca los macroprocesos: jurídicos, gestión humana, financiero, mercadeo, servicio al cliente, sistemas, servicios generales, seguridad, entre otros; los cuales son necesarios para el desarrollo de los programas académicos. Sin ellos, el área docente no podría cumplir sus objetivos académicos y el área administrativa no tendría impacto en los clientes externos: estudiantes, quienes son en últimas el motor de las universidades.

La Universidad Libre es una corporación de educación privada, que propende por la construcción permanente de un mejor país y de una sociedad democrática, pluralista y tolerante, e impulsa el desarrollo sostenible, iluminada por los principios filosóficos y éticos de su fundador con liderazgo en los

procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacífica de los conflictos.

La Universidad Libre como conciencia crítica del país y de la época, recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad, hace suyo el compromiso de:

- Formar dirigentes para la sociedad
- Propender por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetando la diversidad cultural, regional y étnica del país
- Procurar la preservación del medio ambiente y el equilibrio de los recursos naturales y ,
- Ser espacio para la formación de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultores de la diferencia.¹
- El organigrama y la estructura jerárquica del área administrativa y financiera de la universidad libre sede Cartagena está conformado de la siguiente manera.

¹ Universidad Libre www.unilibre.edu.co



Ilustración 1: Organigrama y estructura jerárquica del área administrativa y financiera de la universidad libre sede Cartagena.

Cabe resaltar que actualmente la Universidad Libre- Sede –Cartagena está conformada por 45 colaboradores en el área administrativa y financiera.

A pesar de que la universidad libre sede Cartagena, funciona desde el 2001, el departamento de Gestión Humana fue creado hace aproximadamente 1 año, como consecuencia del proceso de evolución, modernización y certificación de calidad en las empresas.

Para la exploración de la situación en la Universidad Libre se entrevistó a la Jefe de Gestión Humana, quien manifiesta que en un proceso de cambio y reconocimiento de esta área como dinamizadora del capital humano, se han recibido una serie de inquietudes, comentarios y percepciones de los líderes del área administrativa, quienes han concluido que los colaboradores inmediatos presentan una serie de conductas que no son acordes con las

políticas de servicio al cliente, y por supuesto influyen en la productividad y el logro de objetivos de la organización.

Comenta la Jefe de Gestión Humana que se presentan las siguientes conductas por los colaboradores inmediatos: repetidas quejas y comentarios acerca del descontento en la remuneración salarial de los cargos que ocupan, en comparación con otras universidades.

Comenta también que no hay cooperación entre los equipos de trabajo, dado que cada cual se limita a realizar su labor sin tener en cuenta la influencia de su ayuda frente a los procesos de la organización y al impacto de los mismos en el servicio al cliente.

De igual forma las relaciones interpersonales también se ven afectadas dado que no existen espacios de integración y recreación, y en caso de propiciarse, las personas que conforman el área administrativa, son indiferentes a este tipo de actividades².

Todo lo anterior impacta en el ambiente laboral y en las percepciones que tienen los colaboradores frente a la organización y con ello en su pertenencia, desempeño y productividad.

Se establece el problema de investigación, de evaluación de Clima organizacional, al plantearse la necesidad de identificar y determinar las condiciones en las que se encuentran las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano tiene de su empresa y de sus características como organización y con ello su posible relación en la productividad y desempeño.

² ENTREVISTA, con Liz Hernández Berrio, Jefe de Gestión Humana –Universidad Libre. Cartagena, 2 y 3 de Junio 2010.

Se tomara como parte de este trabajo solo el área administrativa, dado que el área docente funciona desde el año 2001, y estos están más estructurados, están satisfechos con el manejo de la remuneración, hay más cooperación entre sus miembros, y su pertenencia con la organización es más evidente frente al manejo de los procesos y al logro de objetivos académicos.

Cabe anotar que precisamente dentro de este proceso evolutivo del área de Gestión Humana, y según los comentarios enunciados por la Jefe, el Clima organizacional no se ha evaluado antes, y sería conveniente reconocer cuales son los factores que están influyendo para poder realizar una intervención adecuada y oportuna.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado de las variables que influyen en el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Libre - Sede Cartagena?

3. OBJETIVOS DE INVESTIGACION

3.1 GENERAL

Analizar el clima organizacional del área administrativa de la Universidad Libre - Sede Cartagena, a través de un diagnóstico, para plantear estrategias de acuerdo al estado de las variables estudiadas.

3.2 ESPECIFICOS

- Analizar el estado de las variables que constituyen el clima organizacional del área administrativa de la Universidad Libre - Sede Cartagena.
- Sugerir estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en el área administrativa.

4. MARCO TEORICO

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a clima organizacional, punto central de este trabajo.

Según la evolución histórica de las organizaciones, cada vez se da mayor importancia al papel que juegan las personas que las integran.

Cada organización es única, a nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

Antes de proseguir es necesario diferenciar entre clima laboral, y cultura organizacional, conceptos que durante mucho tiempo han provocado controversia a la hora de ser definidos con claridad. Ya que según Ashkanasy y Jackson (2001), cultura y clima comprenden, en términos generales, conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización.

Denison (1996) entiende como cultura, los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuestos, por otra parte, entiende como clima organizacional, el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Según Johannesson (1973), la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y

Lorsch (1967). Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta. Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993, pp 181, estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993, pp. 182) definieron el clima como ".. la opinión que el trabajador se forma de la organización". El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista

estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993, pp. 182) para ellos el clima son".. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler,1993, pp.183) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos "El clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

El planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y

conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización

redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

La teoría del Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- Clima de tipo autoritario - Sistema Autoritario explotador - Sistema Autoritarismo paternalista.
- Clima de tipo Participativo - Sistema Consultivo - Sistema Participación en grupo.
- Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está

definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, (1978), que utiliza un cuestionario, que postula la existencia de nueve variables que explicarían el clima existente en una determinada empresa: ESTRUCTURA, DESAFIO, COOPERACION, RECOMPENSA, RESONSABILIDAD,RELACIONES, ESTANDARES, CONFLICTOS E IDENTIDAD.

Después de revisar las anteriores teorías, cabe aclarar que nuestro trabajo integrador se llevara a cabo mediante la aplicación de la herramienta llamada “Instrumento Experimental para Valorar el Clima y la Cultura de Trabajo VCC -10”, que se explicará brevemente en el marco metodológico del presente estudio.

5. MARCO CONCEPTUAL

Este marco conceptual se ocupa de definir los conceptos correspondientes a las variables en las cuales se enfoca el presente estudio y que han sido establecidas para efectos técnicos por Litwin y Stinger, quienes a su vez son los referentes conceptuales y autores. A continuación definimos las variables objeto de estudio:

CLIMA ORGANIZACIONAL: Son aquellos factores medibles, extrínsecos e intrínsecos de la organización, según son percibidos por los miembros de esta y que influyen significativamente sobre el desempeño y dan forma al ambiente en que se desenvuelven.

COMUNICACIÓN: Es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información (emisión y recepción) en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

LIDERAZGO: Es aquella influencia interpersonal ejercida en una situación, y dirigida a través del proceso de comunicación para la consecución de uno o diversos objetivos específicos en un equipo de trabajo.

RELACIONES INTERPERSONALES: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes, pares y subordinados.

CONDICIONES LABORALES: Involucra todas aquellas condiciones, medidas e implementos asignados por la organización para el desarrollo de la labor, preservando la integridad y salud de los colaboradores.

CAPACITACION Y DESARROLLO: La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo. El concepto de Desarrollo, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad organizacional, tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con la estrategia de la organización.

RECONOCIMIENTO: Reconocimiento, consiste en todas aquellas acciones por parte de la organización que demuestra atención, interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho, cuando se reconoce se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

SALARIO Y ESTABILIDAD: Incluye el sentimiento de una retribución económica equitativa, recibida por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se dé, y la garantía que esta representa para satisfacer las necesidades de su estilo de vida.

AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES: Este concepto se define como el ámbito y la modalidad en las cuales una organización asume y respalda las alternativas elegidas por sus colaboradores en diferentes situaciones.

IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN: Es la percepción que se forjan los colaboradores de la organización, el conocimiento de las normas, políticas y valores, la sensación compartir e identificarse plenamente con los objetivos de la organización y poder contribuir con su crecimiento y mejoramiento.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACION

El presente estudio de clima organizacional se instala en el paradigma empírico-analítico, cuyo propósito principal es explicar la realidad objetiva que puede ser medida utilizando el método científico (Vasco, 1990). De esta manera, se realizó un estudio descriptivo de campo, donde el investigador “debe ser capaz de definir que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición, es así como la investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias” (Hernández, 1998). Por tanto, se recopilaran datos de manera directa del objeto real provenientes de fuentes primarias, en este caso, los funcionarios que conforman el área administrativa de la Universidad.

Esta investigación es descriptiva, por cuanto “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. Trabaja sobre realidades de hechos, y su característica

fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” (Tamayo, 2004).

Así mismo, el presente estudio se considera No Experimental Tradicional, “al realizar la evaluación y descripción de la situación actual en un único momento de tiempo y no manipular las variables expuestas en diferentes momentos, para así limitarse a su observación” (Hernández, 1998).

6.2 MUESTRA

Una vez se hizo la definición del problema y se estableció el objeto de análisis, se definió abordar una muestra compuesta por 45 trabajadores del área administrativa de la Universidad Libre – Sede Cartagena. Por tal razón, no se aplicó fórmula de muestreo alguna, ni se apeló a técnicas específicas, ya que el estudio se ocupó de la totalidad de la población que integra la dependencia seleccionada en la Universidad, por autorización expresa de sus directivos.

6.3 TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

La herramienta a utilizar para esta actividad es el “Instrumento Experimental para Valorar el Clima y la Cultura de Trabajo VCC -10”, la cual comprende las variables Comunicación, Estilo de Liderazgo, Relaciones interpersonales, Condiciones Laborales, Capacitación y Desarrollo,

Reconocimiento, Salario y Estabilidad Laboral, Autonomía y Toma de Decisiones y la Imagen de la Organización.

Este instrumento contiene 50 ítems representados en las variables a medir, se construyó con base en la teoría de Clima Organizacional. La validez y confiabilidad del mismo se dio mediante la técnica de Juicio de Expertos o Validación por Jueces, realizada en años anteriores por los egresados de la especialización de Gerencia en Talento Humano de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

El procesamiento de la información se realizó a través de una hoja de cálculo de excell, en donde se calificaron de manera individual las variables , sus dimensiones y atributos.

7. RESULTADOS MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CARTAGENA - ÁREA ADMINISTRATIVA

Tal como hemos explicado el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, y así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes; todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Por lo anterior y teniendo en cuenta el interés del área de Recursos Humanos de la Universidad Libre Sede Cartagena, de reciente creación, en efectuar la medición de este factor tan importante, tomamos como referencia toda la población trabajadora del área administrativa, conformada por 45 personas.

Para la interpretación de los criterios de calificación de cada una de las variables se tendrá en cuenta la siguiente información, de acuerdo al grado de acuerdos que hayan tenido para cada caso.

Aquellas variables cuya calificación este entre un 100% y 80%, quiere decir que los colaboradores calificaron como **TOTALMENTE DE ACUERDO** en todas sus dimensiones y atributos. Las variables que se encuentren calificadas entre el 79% y 60%, quiere decir que los colaboradores calificaron como **DE ACUERDO** en sus dimensiones y atributos. Para las variables que se encuentran calificadas entre el 59% y 40%, quiere decir que los colaboradores evaluaron en calificación **NEUTRO** sus dimensiones y atributos.

Finalmente las variables que están calificadas entre 39% y 20% quiere decir que estarían en **DESACUERDO** y las calificadas entre el 19% y el 0%, estarían calificadas en **TOTAL DESACUERDO** con sus dimensiones y atributos.

A continuación relacionamos los resultados arrojados, de acuerdo al instrumento destinado para tal fin (Anexo1), se detallaran y explicaran cada una de las variables medidas de manera individual (Ver tabla 1 – Ilustración 2):

VARIABLES DE CLIMA		%
1	RELACIONES INTERPERSONALES	72,8
2	AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES	70,8
3	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	67,2
4	CAPACITACION Y DESARROLLO	66,3
5	CONDICIONES LABORALES	64,9
6	RECONOCIMIENTO	61,7
7	ESTILOS DE LIDERAZGO	61,2
8	COMUNICACIÓN	58,6
9	SALARIO Y ESTABILIDAD	51,2

Tabla 1: Porcentaje de las variables de clima

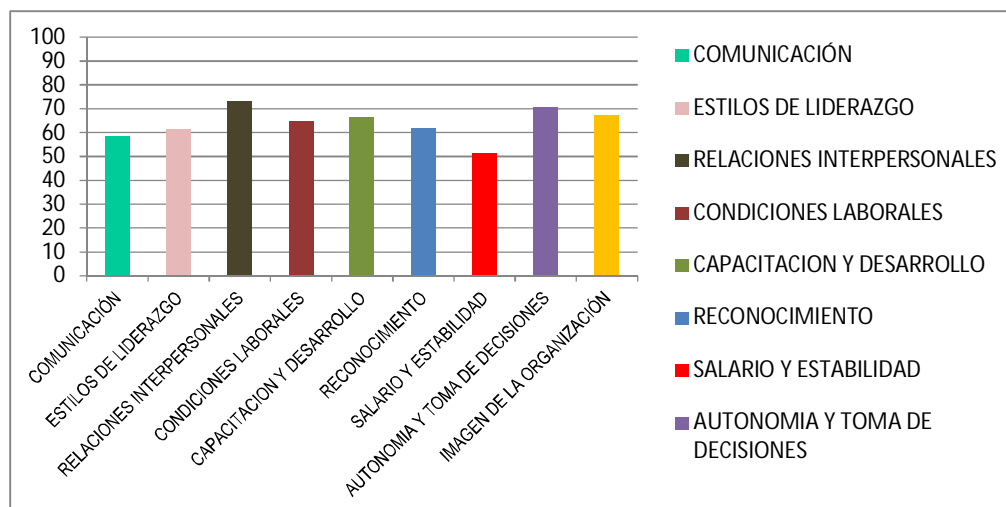


Ilustración 2: Grafica comparativa de las variables de clima

En términos generales, entre los colaboradores del área administrativa la variable RELACIONES INTERPERSONALES fue la de más alta puntuación

72,8% lo que quiere decir que los colaboradores estuvieron DE ACUERDO en sus dimensiones y atributos, la que dentro de esta medición obtuvo puntuación NEUTRA fue la variable SALARIO Y ESTABILIDAD.

7.1 Variable Relaciones Interpersonales

La variable que mayor número de acuerdos tuvo fue RELACIONES INTERPERSONALES, en un 72.8%, resultados que se traducen en que los colaboradores perciben que existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados de cada sección de trabajo. Sienten que existe confianza y respeto en las relaciones interpersonales con su área, de acuerdo a la valoración de la dimensión Relaciones Interpersonales en el Equipo. Sin embargo y según la gráfica comparativa de las dimensiones, en un menor grado de calificación, transmiten que se debe fortalecer más su relación con las otras secciones del área administrativa y/o con otros equipos.

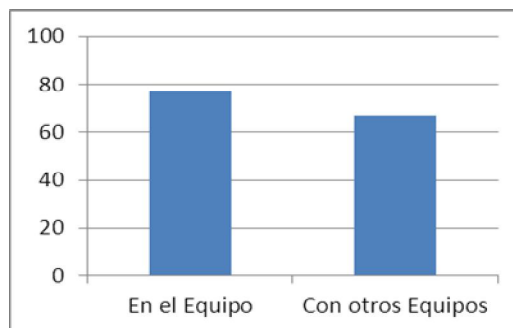


Ilustración 3: Gráfica comparativa de las dimensiones de la variable Relaciones Interpersonales

7.2 Variable Autonomía y Toma de Decisiones

En la variable AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES, podemos ver que los colaboradores calificaron en un 70,8%, están de acuerdo y sienten claridad de sus funciones, sienten confianza y libertad para realizar sus labores. Al comparar las dimensiones, repuntó más la de Toma de Decisiones, sienten que pueden sugerir nuevas ideas y que sus decisiones son asumidas con total responsabilidad y respaldo por parte de sus superiores.

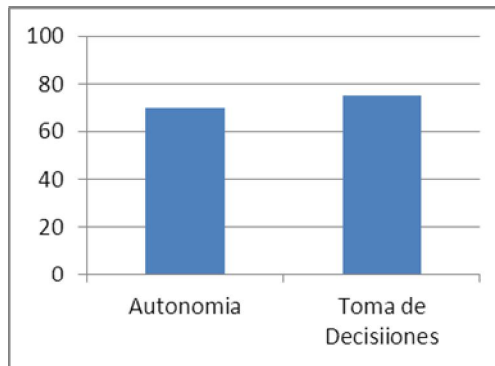


Ilustración 4: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Autonomía y Toma de Decisiones

7.3 Variable Imagen de la Organización

La variable IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN, obtuvo una calificación de 67,2%, explora la percepción que se forjan los colaboradores de la organización, el conocimiento de las normas, políticas y valores, la sensación compartir e identificarse plenamente con los objetivos de la organización y poder contribuir con su crecimiento y mejoramiento.

Al comparar las dimensiones de la variable, podemos observar que Metas y objetivos, obtuvo mayores acuerdos, en tanto los colaboradores

aceptan que conocen las políticas, objetivos y metas de la organización y las relacionadas con sus áreas de trabajo. Sin embargo en la dimensión Estrategias y Políticas, que mide el conocimiento de las políticas de Recursos Humanos, el plan estratégico de la empresa y la manera de proveer permanencia en el mercado por parte de la dirección, hubo menor número de acuerdos.

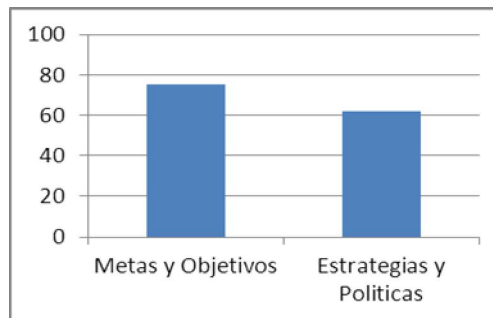


Ilustración 5: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Imagen de la Organización

7.4 Variable Capacitación y Desarrollo

La Variable CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, obtuvo una puntuación del 66,3%, es decir los colaboradores están De Acuerdo, en que se realizan actualizaciones y capacitaciones pertinentes con su trabajo y con su desarrollo como ser humano. Aquí puede evidenciarse que las dimensión, Capacitaciones Aplicadas al Desarrollo Personal y Aplicadas al Trabajo, estuvieron calificadas en acuerdos casi en la misma proporción.

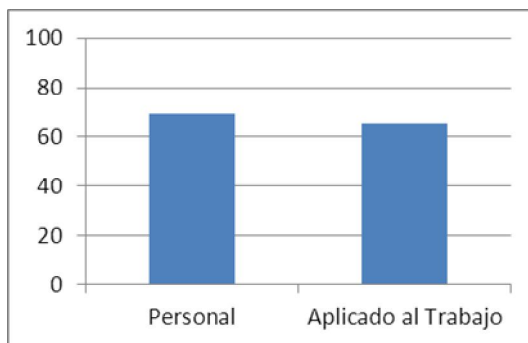


Ilustración 6: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Capacitación y Desarrollo

7.5 Variable Condiciones Laborales

La variable CONDICIONES LABORALES, obtuvo una puntuación del 64,9%, esta involucra todas aquellas condiciones, medidas e implementos asignados por la organización para el desarrollo de la labor, preservando la integridad y salud de los colaboradores. Al comparar las dimensiones, la dimensión de condiciones laborales fue calificada con mayor número de acuerdos. Y la dimensión de Bienestar social en menor calificación de acuerdo, lo que se traduce en que los colaboradores esperarían la realización de actividades de Bienestar para ellos y sus familias.

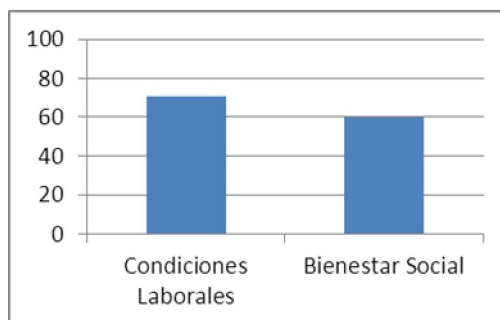


Ilustración 7: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Condiciones Laborales

7.6 Variable Reconocimiento

Esta variable, RECONOCIMIENTO, obtuvo una puntuación del 61,7%, explora todas aquellas acciones por parte de la organización que demuestra atención, interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho, cuando se reconoce se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

Los resultados nos reflejan cómo se calificó en acuerdo más la dimensión de Valoración Personal, que respecta a la aprobación como persona, los colaboradores sienten que son personas valiosas para la organización, sin embargo la dimensión relacionada con la valoración del trabajo y todo lo que respecta al reconocimiento por un trabajo bien hecho, felicitaciones, méritos y sistemas de incentivos no es tan marcado, es decir debería existir una política establecida y reconocida en la organización para tal fin.

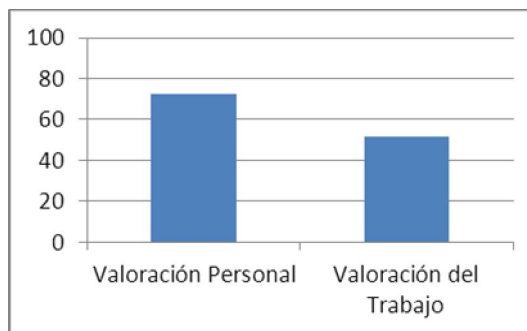


Ilustración 8: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Reconocimiento

7.7 Variable Estilos de Liderazgo

La variable ESTILOS DE LIDERAZGO, obtuvo una puntuación del 61,2% , explora la influencia interpersonal ejercida por una persona en una situación, y dirigida a través del proceso de comunicación, para un grupo determinado, en la consecución de objetivos; En lo que respecta a las dimensiones puntuaron igual quiere decir que los colaboradores perciben que sus jefes planean adecuadamente el trabajo, que comunican claramente lo que se debe hacer, están de acuerdo en que los superiores hacen seguimiento y retroalimentación oportuna de su labor y que existe respeto y adecuadas relaciones interpersonales.

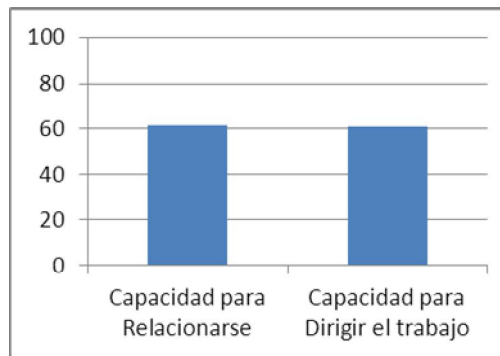


Ilustración 9: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Estilos de Liderazgo

7.8 Variable Comunicación

En la calificación de esta variable evidenciamos que obtuvo una puntuación del 58,6% quiere decir que la percepción de los colaboradores es

NEUTRA frente al proceso de Comunicación, las dimensiones puntuaron similares, indica que existen canales de comunicación, buen recibo de las comunicaciones informales, de igual forma a la recepción de información oportuna sobre métodos y procedimientos de trabajo, y a la eficiencia en las instrucciones e informaciones organizacionales.

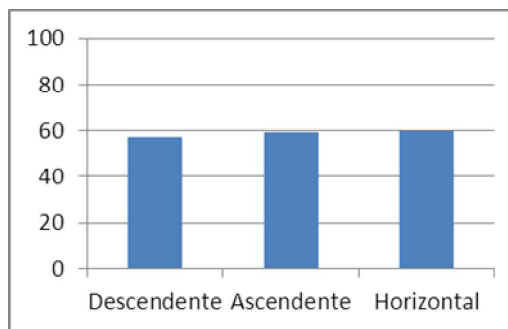


Ilustración 10: Grafica comparativa de las dimensiones de la variable Comunicación

7.9 Variable Salario y Estabilidad

Por otra parte, podemos observar que la variable SALARIO Y ESTABILIDAD LABORAL, fue la que puntúo más bajo dentro de la encuesta, con un 51%, en donde los trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo, su calificación fue NEUTRA, con el tema de remuneración, ascensos y posibilidad de escuchar ofertas en otras organizaciones. Esta percepción neutral, quiere decir que no hay total convencimiento o certeza de las políticas relacionadas con salario, estabilidad laboral, ascensos y crecimiento profesional, ello incide definitivamente en la insatisfacción laboral y en la posibilidad de rotación de personal del área administrativa de la universidad.

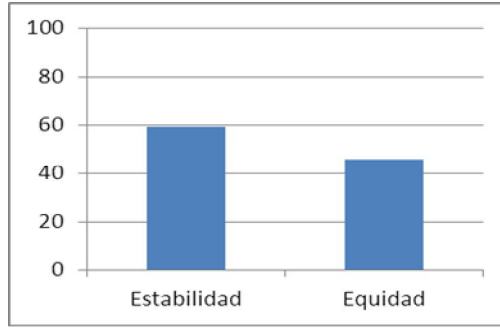


Ilustración 11: Grafica comparativa de las dimensiones de Salario y Estabilidad Laboral

8. CONCLUSIONES

A partir de esta primera medición de Clima Organizacional en el Área Administrativa de la Universidad Libre, sede Cartagena, es muy relevante poder explicar los resultados y sugerir lineamientos para el mejoramiento continuo del clima organizacional y con ello su impacto frente a la productividad, satisfacción y desempeño.

La medición de Clima Organizacional realizada a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que los empleados (45 personas) del área administrativa de la Universidad Libre- Sede Cartagena evalúan el clima de manera favorable. Sin embargo, las calificaciones de las variables no son totalmente de acuerdo, en ninguna de ellas, como para agregar que estén satisfechos con una u otra, esto quiere decir que no se llegó al 100% en ninguna de las variables estudiadas.

Las variables arrojaron resultados en mayor acuerdo, son las RELACIONES INTERPERSONALES Y AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, las variables que necesitan atención inmediata son COMUNICACIÓN Y SALARIO Y ESTABILIDAD, su puntuación fue neutra.

En opinión de los colaboradores, la empresa cuenta con una buena IMAGEN ORGANIZACIONAL.

Los empleados de la organización están de acuerdo en que existen espacios de CAPACITACION Y DESARROLLO, pero más enfocados al tema laboral que al tema de crecimiento personal.

La variable de CONDICIONES LABORALES dejó entrever como los empleados se encuentran de acuerdo en que las condiciones actuales de sus sitios de trabajo son suficientes para el desarrollo de su labor; este estudio muestra que el empleado se siente cómodo dentro de las instalaciones. Las opiniones de los empleados coinciden considerando que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, son adecuadas.

En la variable RECONOCIMIENTO, los colaboradores perciben que sus actuaciones laborales son reconocidas por los superiores, su valor como persona, y de hecho estos logros guardan relación con sus objetivos personales. Sin embargo debería existir un plan de incentivos más estructurados y conocidos por los empleados.

La variable ESTILOS DE LIDERAZGO, se calificó con criterio neutral en por parte de los empleados, están de acuerdo que en ésta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando.

La evaluación de la variable COMUNICACIÓN, fue Neutra, lo que evidencia que los colaboradores perciben apertura en los canales de comunicación. Este aspecto necesita intervención, toda vez que se reconozcan o institucionalicen canales formales de información.

9. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones, se hace necesario sugerir algunos planes de acción que guardan relación con los correctivos y mejoras de las variables que aun cuando no fueron calificadas de manera negativas, si no se trabajan pueden impactar en la estructura organizacional a mediano plazo:

- Contactar una empresa de consultorías que provea un estudio de salarios para compararlo con el mercado, y con ello definir cuáles son aquellos cargos que están por debajo del mercado y tomar acciones, acordes con los recursos de la organización.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- La Dirección General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.

- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.

- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.

- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.

- Solicitar apoyo a la ARP, para evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización. Y de igual forma para realizar charlas y talleres de prevención e higiene industrial.

- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo a las necesidades ocupacionales de la universidad.

- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Implementar acciones permanentes de retroalimentación a los empleados, para el desarrollo de sus competencias en virtud de los cargos que representan.
- Sugerimos continuar con la validación del instrumento, en lo que respecta a datos demográficos en la encuesta, que puedan arrojar más información relevante para el análisis.
- De igual forma sugerimos parametrizar el proceso de tabulación de la encuesta para estandarizar los resultados.

10. BIBLIOGRAFIA

BRUNET L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y consecuencias. México: Editorial Trillas.1999. Pág., 197-200.

CASTRO L. Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación. (En internet) Disponible en la dirección electrónica: www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm.2004

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las organizaciones. México: Editorial Mc Graw Hill, octava edición, 2007. Capítulo 2.

CHUY E. Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 2003.

DARELL Rigby y ALLEN James. La Innovación y el Factor Humano. En: Revista Harvard Business Review. América Latina. Volumen 87 No. 9 (Septiembre 2009); p.57-67.

DAVIS, Keith y NEWSTROM John. Comportamiento Humano en las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.1997. Pág., 40- 46.

DESSLER G. Administración de Personal. (2ª Ed.) México: Pearson Educación. 2001

GARCIA S. y DOLAN S. La Dirección por Valores. España: Editorial Mc Graw Hill.1997.p 375-376.

HERNÁNDEZ S, R. Metodología de la Investigación. Segunda edición, McGraw Hill. 1998.

HERSEY Paul y BLANCHART Kenneth. Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. México: Editorial Prentice May.1996.p

LITWIN George. Clima y Motivación: Un estudio Experimental. México: Editorial Prentice Hall, 1995.

ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall, séptima edición, 1997.

SPECTOR P. Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno. 2001

STEVENSON N. La motivación del personal de su empresa. España: Prentice Hall. 2000.

TAMAYO. El proceso de la investigación. Limusa Noriega Editores. Tercera Edición. 2004.

VASCO, C. Tres estilos de trabajo en ciencias sociales. CINEP. 1990.

11. ANEXOS