



**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
DE SANTA MARTA D.T.C.H. DURANTE EL AÑO 2003**

**YANNERIS GUERRERO OLMOS
BELSY NAVARRO HERRERA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H.
2003**

**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
DE SANTA MARTA D.T.C.H. DURANTE EL AÑO 2003**

**YANNERIS GUERRERO OLMOS
BELSY NAVARRO HERRERA**

**trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
Administrador de Empresas**

**PS. GUILLERMO CEBALLOS OSPINO
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA
2003**

Nota de Aceptación:

Firma del Director de Grado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santa Marta, Diciembre 2003

DEDICATORIA

Dedico a:

DIOS , por ser la luz que ilumina mi camino, mi fuerza y mi fortaleza, es el ser que me ha dado seguridad y el don de la perseverancia.

A mis padres ALMA OLMOS YEPES y FRANCISCO GUERRERO BOLAÑOS por que de ellos aprendí las ganas de luchar y salir adelante y con su amor me ayudaron a superar las dificultades que se presentaron en mi carrera.

A mis hermanos ANUAR, KARINA y KATHERINE y a mi futuro sobrino, quienes con sus detalles han contribuido al logro de esta meta.

A mis TÍOS ya que de cada uno aprendí lo que es el amor y la unión familiar.

A mis AMIGOS que han sido un apoyo incondicional en esta travesía y han contribuido en mi desarrollo tanto personal como profesional.

YANNERIS

DEDICATORIA

Dedico a:

DIOS todo poderoso por que siempre me ilumino en este trayecto de mi vida.

A mis padres LUDIS HERRERA y JOSÉ NAVARRO por haberme brindado su apoyo incondicional, aconsejarme y dándome las fuerzas necesarias para realizar lo mejor posible mis tareas.

A mi abuela JULIA TOBIAS quien me ha acompañado siempre.

A mis tíos EVER HERRERA y LAURA USUGA por que sin su apoyo tampoco habría sido posible este logro.

Mis hermanos AMETH NAVARRO y JOSÉ LUIS NAVARRO por que son importantes para la unión de mi familia.

A mis AMIGOS, por que me brindaron su alegría y compañía a lo largo de mi carrera.

BELSY

T.
2383



TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Antecedentes	17
1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	19
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo General	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 QUE ES CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.1.1 UN ACERCAMIENTO A LA IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.2 ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL: "UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO E INNOVACIÓN Y UNA HERRAMIENTA DE ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	26
2.4. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	27
2.4.1 Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la Gerencia De Recursos Humanos hacia la competitividad	28

2.5	EL CLIMA DE SU ORGANIZACIÓN ES SU ESTADO DE SALUD	30
2.5.1	Importancia del clima organizacional	30
2.6	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	32
2.7	MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES	35
2.7.1	Confusión de terminología	35
2.7.2	Estímulo-Respuesta	36
3	MARCO METODOLÓGICO	38
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	38
3.2.1	Población	38
3.2.2	Muestra	38
3.3	INSTRUMENTO	39
3.4	VARIABLES	40
3.4.1	Variable Independiente	40
3.4.2	Variable Dependiente	40
3.5	HIPÓTESIS DE TRABAJO	40
3.6	PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	41
3.6.1	Fuentes de Información	41
3.6.1.1	Información Primaria	41
3.6.1.2	Información Secundaria	41
3.7	PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
4.	RESULTADOS	42

5.	CONCLUSIONES	106
6.	RECOMENDACIONES	108
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

AGRADECIMIENTOS

Las autoras agradecen a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para la realización de esta investigación:

A nuestro director de tesis el Doctor GUILLERMO AUGUSTO CEBALLOS OSPINO, por su paciencia y dedicación ya que fue una pieza fundamental en el desarrollo de esta investigación.

A nuestro director de programa OSCAR GARCÍA VARGAS por su colaboración y apoyo.

A la Doctora CARMEN HELENA ESCOBAR jurado de tesis y el Departamento de Recursos Humanos ya que sin su colaboración no habría sido posible el éxito de esta investigación.

A DAVID NUMA FLORIÁN, Administrador de Empresas, jurado de tesis, que se convirtió en una guía fundamental en nuestra carrera profesional.

A todos los Docentes del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena por habernos dado los conocimientos necesarios para la culminación de esta carrera.

Y a todas y cada una de las personas que han contribuido al logro de esta meta y el desarrollo profesional.

LISTA DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1. Resultado General del Clima Organizacional de la Universidad del Magdalena.	46
Figura 2. Resultado Clima Organizacional área Rectoría.	51
Figura 3. Resultado Clima Organizacional área Vicerrectoría Administrativa y Financiera.	55
Figura 4. Resultado Clima Organizacional área Vicerrectoría Académica.	60

LISTA DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1. Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa por departamentos?	61
Tabla 2. Califique usted la información que recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar a ella?	62
Tabla 3. ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencias de aprendizaje, progreso, etc. ?	63
Tabla 4. Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa.?	64
Tabla 5. ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo?	65
Tabla 6. ¿En que forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?	66
Tabla 7. ¿Con que frecuencia acostumbre usted a divertirse con sus compañeros de sección o de otra sección?	67
Tabla 8. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión?	68
Tabla 9. ¿En que forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?	69
Tabla 10. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar?	70
Tabla 11. Con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de trabajo?	71

Tabla 12. ¿Con que frecuencia participa usted con sus compañeros de trabajo en actividades sociales?	72
Tabla 13. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su sección?	73
Tabla 14. ¿Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea su jefe?	74
Tabla 15. Tabla de contingencia ¿Los plantea sus compañeros?	75
Tabla 16. ¿Cuando usted ejecuta su trabajo tiene libertad para hacerlo ?	76
Tabla17 Su jefe es justo ,da ordenes y toma decisiones ?	77
Tabla 18 ¿Cuando su jefe da ordenes tiene la razón para ser obedecido?	78
Tabla19 ¿Su jefe controla su trabajo en los que le corresponde?	79
Tabla 20 Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	80
Tabla 21 Los problemas que le afectan y tiene relación con su trabajo, los comenta ?	81
Tabla 22 Al ingresar a la empresa califique la información que recibió sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar ?	82
Tabla 23 ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe?	83
Tabla 24 Con que frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	84
Tabla 25 ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa en especial en aquellas que afectan su trabajo?	85
Tabla 26 Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afectan en el trabajo o en su vida?	86
Tabla 27 ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros?	87
Tabla 28 ¿Cuando usted tiene problemas en el trabajo los soluciona con sus compañeros y/o superiores?	88

Tabla 29 ¿Como considera el trato y la relación que tiene con su jefe?	89
Tabla 30 Como es la confianza entre jefes y trabajadores de la empresa ?	90
Tabla 31 Qué información que recibe sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la empresa?	91
Tabla 32 Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su sección?	92
Tabla 33 Como se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	93
Tabla 34 Como se siente usted con el salario que recibe?	94
Tabla 35 Como se siente usted por estar trabajando en esta empresa?	95
Tabla 36 De acuerdo con el trabajo que le asignan, ¿ el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?	96
Tabla 37 ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe por una labor bien hecha?	97
Tabla 38 Cuanto tiempo lleva trabajando en esta empresa ?	98
Tabla 39 Que importancia tiene para usted el hecho de trabajar en la empresa?	99
Tabla 40 ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	100
Tabla 41 ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de su revisión?	101
Tabla 42 ¿Con qué frecuencia comenta su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	102
Tabla 43 Cómo se siente usted por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?	103
Tabla 44 ¿Como le parece la forma como su jefe lo controla?	104
Tabla 45 Para que una empresa funciones en forma correcta y eficiente ¿Cómo cree usted que debe ser la función de control? Cía. tiene para usted el hecho de trabajar en la empresa?	105

LISTA DE ANEXOS

PÁG.

Anexo A. Tabla de Variables.	112
Anexo B. Organigrama Universidad del Magdalena	113
Anexo C. Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Empresas Colombianas" IMCOC"	114

INTRODUCCIÓN

El talento humano como factor de gran importancia para las empresas en la actualidad requiere una serie de mecanismos que revelen la eficiencia y efectividad de sus funciones, de tal manera que la gerencia pueda ejecutar métodos para motivar, mejorar las condiciones de trabajo de los seres humanos ya que estos conviven en una misma área de trabajo y constantemente hacer sus labores para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para ello es necesario contemplar de manera relevante que compruebe su comportamiento y funcionamiento dentro de la organización y sus relaciones sociales con compañeros de trabajo.

Para conocer el comportamiento y comprensión de sus labores necesario hacer un análisis y medición del clima organizacional como elemento básico para el direccionamiento estratégico de cualquier organización, ya que sus resultados sirven de base para desarrollar estrategias y así elevar la productividad y calidad de los bienes y servicios, además la satisfacción del personal enfatiza la importancia de su labor adquiriendo un mejoramiento continuo. Empowerment hacia su cargo.

Con este trabajo se pretende determinar el clima organizacional de la universidad del Magdalena como objeto de esta investigación y dependiendo de sus resultados positivos o negativos se tratará de dar sugerencias tendientes a mejorar el nivel laboral de esta institución.

Debido a esta situación los proponentes en calidad de futuros Administradores de Empresas, consideran que es un reto realizar esta investigación y esta debe ser enfrentada mediante la medición de un clima organizacional en forma permanente a fin de salvaguardar los intereses de la Universidad del Magdalena en cuanto a los Objetivos que esta maneja, La cooperación de los empleados, el Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, motivación y control.

Haciendo énfasis en las variables anteriormente mencionadas en este proyecto de investigación se pretendió describir y analizar el actual clima organizacional en esta institución de Educación Superior, con el fin de establecer un diagnóstico que permita evaluarlo y proponer recomendaciones tendientes a mejorar esta parte dentro de la organización.

El Proyecto consta de seis capítulos: Descripción del Proyecto, Marco teórico, Marco Metodológico, Cronograma de Actividades, Presupuesto y Bibliografía.

Además Contiene como anexo la encuesta, "INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE COLOMBIA".(IMCOC).

La redacción y presentación siguen los lineamientos del acuerdo 003 y 007 de 1992 sobre trabajos de grado en la Universidad del Magdalena y las normas ICONTEC 2003 Vigentes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad del Magdalena es una institución prestadora de servicios de la educación que ha contribuido durante varios años al bienestar de la sociedad samaria y que hoy en día se propone mejorar sus servicios tratando de alimentarse de sus experiencias en todas las áreas, incluyendo la esfera del Clima Organizacional situación que en la actualidad preocupa a sus directivos y administradores debido a que se vienen presentando una variedad de conflictos entre sus empleados tales como la falta de colaboración con la empresa, la desmotivación que se expresa en al apatía en todo lo concerniente con sus actividades laborales, las deficientes Relaciones Interpersonales que se ven entre compañeros y superiores, el estrés y exceso de trabajo que manifiestan algunos de sus empleados y además el incumplimiento de los horarios de trabajo entre otras situaciones.

Por lo tanto para la Universidad del Magdalena es necesario realizar un análisis del Clima Organizacional que permita conocer todos y cada uno de los factores anteriormente mencionados y como estos afecta al desarrollo y productividad a fin de dar sugerencias específicas para mejorar y fortalecer el Clima Organizacional de la Universidad del Magdalena y mejorar la calidad de vida de los individuos dentro de la organización.

1.1 Antecedentes

El clima organizacional ha despertado gran interés en las últimas décadas, se ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera y clima organizacional. Sin embargo hasta hace muy poco se han hecho esfuerzos por aplicar su naturaleza e intentar medirlo. Este influye en la motivación de los miembros de la empresa y su correspondiente comportamiento.

Dicho comportamiento posee, obviamente, variedad de consecuencias para la empresa como por ejemplo en productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

En Colombia los gerentes de las grandes, medianas y pequeñas empresas se han inquietado frente al tema del clima laboral, sin embargo esto no significa que todas las empresas colombianas conozcan la importancia que este fenómeno representa para la comprensión del comportamiento y funcionamiento de la organización y su relación con el logro de objetivos.

Entre las investigaciones que se han realizado en la costa norte del país, se conocen por referencia varios estudios entre los cuales se citan: el clima organizacional en el Instituto de Seguros Sociales ISS Seccional Magdalena en los diferentes centros de atención básica con el instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas. Desarrollada por Fontalvo, M. López, M y Pastrana A. 1993. Para optar al título de pregrado en Administración Agropecuaria en la Universidad del Magdalena en la cual se valoró el clima organizacional a través del instrumento de medición del clima.¹

En empresas colombianas "IMCOC", encontrando "un clima tenso, modelo administrativo autoritario, basado en la centralización del proceso de gestión administrativa". También se encontró un proyecto de grado en gerencia de Recursos Humanos, sobre medición del clima organizacional del SENA regional del Magdalena, el cual fue desarrollado en el 2001 por Domínguez M, Ivonne, Pérez A, Cecilia y Ropain de A, Jorge a través de la Universidad del Norte, Barranquilla, el cual obtuvo como conclusión general que el perfil del clima organizacional del SENA se encuentra en una escala aceptable y en el que prioritariamente se recomienda desarrollar acciones tendientes a interiorizar los conceptos de misión, visión, valores, objetivos y políticas de la organización, que

¹ FONTALVO LÓPEZ, Mauricio y PASTRANA, Alejandro. El Clima Organizacional en Empresas Colombianas. Tesis de Grado. Universidad del Magdalena. Santa Marta, 1993

permitan llevar el sentido de pertenencia y compromiso de los funcionarios a través de la ejecución de un plan de actividades, desarrolladas fuera de la empresa, tal como la contratación de una persona experta que desarrolla seminarios y trabajos que se realicen en beneficio de la institución.

Se cita la investigación realizada en nuestra ciudad "Estudio del Clima Organizacional del área administrativa de la Universidad Cooperativa de Colombia seccional Santa Marta 2001" llevada a cabo por Correa F. Yarinka, Guerrero F Beatriz y Villalobos V, Cintia, estudio realizado para optar al título de psicólogas por medio de la Universidad Cooperativa de Colombia, presentando en sus conclusiones del clima organizacional de la institución en estudio.

"En la actualidad el ambiente laboral es propicio para la colaboración, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la motivación, el conocimiento de los objetivos y de las políticas institucionales, fomenta en el personal asistencial su sentido de pertenencia hacia la institución, reflejado en el cuidado del área e implementos de trabajo y en la atención al cliente para que se lleve un buen concepto del mismo".²

Por último se cita la más reciente investigación "Diagnóstico del Clima Organizacional en fincas Productoras de Banano en Santa Marta D.T.C.H." Castañeda Vacca Deyanira y Castañeda Vacca Ruby Milena de la Universidad del Magdalena : los resultados obtenidos del clima organizacional fueron aceptables predominando una gerencia de estilo organizacional autoritario.

² MERCADO CABARCAS, Luis Eduardo y PADILLA GARCÍA, Ingrid mirelda. Análisis y Medición del Clima Organizacional en las IPS de Santa Marta. Tesis de Grado. Universidad del Magdalena. Programa Administración de Empresas. 2002

1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Para una institución educativa como lo es la Universidad del Magdalena es fundamental contar con un ambiente que reúna las condiciones óptimas que proporcione satisfacción a sus empleados y directivos a través de una actitud que genere bienestar.

En el Distrito de Santa Marta se han realizado trabajos de investigación sobre el clima organizacional, pero dentro de la institución educativa Universidad del Magdalena no se ha realizado un trabajo serio en donde se aborde este tema con amplitud y claridad, aportando positivamente al mejoramiento de condiciones laborales al interior de la misma, teniendo en cuenta que la Universidad está pasando por ciertos cambios estructurales que la colocan dentro de una de las universidades más importantes del Distrito Santa Marta.

El clima organizacional se percibe de distintas maneras, por diferentes individuos, algunos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima, además, una característica que puede ser percibida como negativa o insatisfactoria por otros.

Para que el clima organizacional de la institución educativa se perciba de manera positiva es necesario que sus miembros acepten la entrada de nuevas ideas, tengan un claro conocimiento con respecto del desarrollo de la organización, y adquieran habilidades para el descubrimiento de fortalezas y debilidades evidentes dentro de la institución educativa. Así lo plantea CHIAVENATO³ al mencionar las características que permitan la presencia de "capacidad innovadora" en las organizaciones:

1. Adaptabilidad, es decir, capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente. Para ser adaptable la organización debe:
 - Ser flexible como para poder adaptar e integrar nuevas actividades.
 - Ser receptivo y transparente a nuevas ideas, vengan ellas tanto de adentro como de afuera de la organización.

³ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill, Interamericana de México S.A. 1989 465P

2. Sentido de identidad, es decir, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y el comportamiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alineación del empleado sino para el compromiso del mismo.
3. Perspectiva exacta del medio ambiente, es decir, una percepción realista aliada a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
4. Integración entre los participantes, de tal forma que la organización puedan comportarse como en todo orgánico, dentro de las características anteriormente mencionados, cabe destacar la relevancia de la integración entre los participantes que debe estar basado en el respeto y la tolerancia para lograr una mayor flexibilidad y aceptación de los diversos hechos o situaciones que se presentan diariamente en la institución.

Las investigadoras consideran de suma importancia para su profesión el presente estudio de clima organizacional, por que se logra mayor aceptación y valoración por parte de los miembros de la entidad, se proyecta una visión diferente con respecto al rol del administrador y se genera seguridad y confianza que al reflejarse posteriormente en la comunidad, propiciar a nuevos horizontes, para el desarrollo de una labor constante y fructífera, con el beneficio de toda la sociedad.

Por todo lo planteado anteriormente se considerará que es necesario realizar la investigación del clima organizacional que se maneja en la Universidad del Magdalena, aún más, teniendo en cuenta que la institución se encuentra en el proceso de Acreditación de cada uno de los programas que cuentan con egresados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar en que condiciones se encuentra el clima organizacional en la Universidad del Magdalena, a partir de un análisis que permita formular estrategias para el fortalecimiento de ésta en la institución.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables que inciden en un mal o en un buen clima organizacional dentro de la institución educativa.
- Identificar los conocimientos sobre los objetivos institucionales, el grado de cooperación y motivación, estilos de liderazgo y control, proceso de toma de decisiones y calidad de relaciones interpersonales predominantes.
- Proponer recomendaciones tendientes a mejorar el clima organizacional de la Unimag de tal forma que favorezca sus posibilidades de desarrollo organizacional a largo plazo.
- Establecer una comparación del clima organizacional entre las distintas facultades, dependencias y demás áreas plasmadas dentro de la estructura jerárquica de ésta institución con el fin de obtener una percepción general y particular del personal administrativo de la Universidad del Magdalena.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).⁴

✓ 2.1.1 UN ACERCAMIENTO A LA IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima organizacional puede un ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otras.

La Universidad del Magdalena ha venido demostrando que en la Universidad pública se puede lograr unos resultados óptimos con criterio de empresa, acorde con los postulados de Administración moderna en un estilo gerencial. Desafortunadamente no se poseen resultados de estudios de la medición del Clima Organizacional en la misma de años anteriores los cuales pudieran

⁴ Publicación realizada por el Proyecto DFID de Colombia.

compararse con los que obtendremos en la presente investigación ya que no es un secreto el avance logrado por la actual administración en este sentido.

Cuando una persona pertenece a un grupo de trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, de qué se merece, y qué es capaz de realizar, etc.

Estos pre-conceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo quienes integran la organización, la relación con ellos, la rigidez y flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo que se comparte en el trabajo van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.

2.2 ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre de la Escala	Descripción
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agotados con deberes de rutina y otros trabajos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están disfrutando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una

	distancia "emocional" entre el centro de poder de la organización y los demás integrantes
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que se le recompensa por hacer bien su trabajo; haciendo énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en el estímulo laboral y económico.
12. Riesgo	El sentido de riesgo en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los que dirigen el trabajo y otros colaboradores del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño, el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto	El sentimiento de que los guías y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad v	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

desempeño	
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Ovalle Lucía, Hacia una Comprensión del R.H. Editorial Centenario S.A. República Dominicana. Cuarta Edición, 1999.

La idea es encontrar cuales son las escalas que se presentan en la Universidad del Magdalena, objeto de nuestro estudio.

Un diagnóstico de esta naturaleza debe aplicarse por censo y con mayor profundidad en temas específicos definidos por la propia organización

2.3 EL CLIMA ORGANIZACIONAL: “UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO E INNOVACIÓN Y UNA HERRAMINETA DE ADAPTABILIDAD AL CAMBIO”⁵

“Las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante cambio y aprendizaje, y éstas a su vez trabajan en el diseño de estructuras más flexibles al cambio. En cualquier tipo de empresas, el Administrador debe general condiciones para promover equipos de alto desempeño, ejerciendo un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad, gerenciando trabajo, cerebro y corazón, es decir, estableciendo condiciones organizativas favorables.

En muchas organizaciones que han sufrido procesos de transformación organizacional los gerentes han eludido aspectos coyunturales como lo es el tema del clima organizacional e ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay visión compartida, nunca se podrá orientar al recurso humano en procesos de cambio.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio, un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la

⁵ Ibid., Op. Cit. Pág. 18 =

mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo, y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

2.4 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados 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.

*¿Se han preguntado Uds. por qué de una organización a otra, varía la forma de "hacer las cosas" o el comportamiento de los empleados? Pues bien, eso se debe fundamentalmente a un poderoso factor denominado **cultura organizacional**. Este factor estandariza la vida en las organizaciones desde las más humildes hasta las de clase mundial.*

La cultura es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización; además, presenta ciertas características: rara vez está escrita, no se cuestiona y todo lo que se haga en la organización se debe adaptar a ella, de lo contrario, fracasa.⁶

Así como una moneda, la cultura organizacional tiene dos caras. La primera, está referida al hecho de que es una fuerza unificadora, para bien o para mal, pues de alguna forma estandariza y rige el comportamiento individual y colectivo de la organización. Ese comportamiento se percibe en unas organizaciones donde, por ejemplo, la norma es la puntualidad y calidad en el trabajo o bien en otras, los conflictos, el autoritarismo. La segunda cara se relaciona con el freno que impone a los cambios organizacionales y actúa como un escudo protector que repele cualquier cambio que no esté acorde con ella. Por ejemplo si la impuntualidad es costumbre entre los empleados, cualquier intento para controlarla se vería como una afrenta y como la pérdida de un derecho adquirido.

⁶ ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional: Concepto, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. M

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

2.4.1 Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la Gerencia de Recursos Humanos hacia la competitividad.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse

en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver como la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones colombianas. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura.⁷

⁷ Ibid., Op., Cit Pág. 27

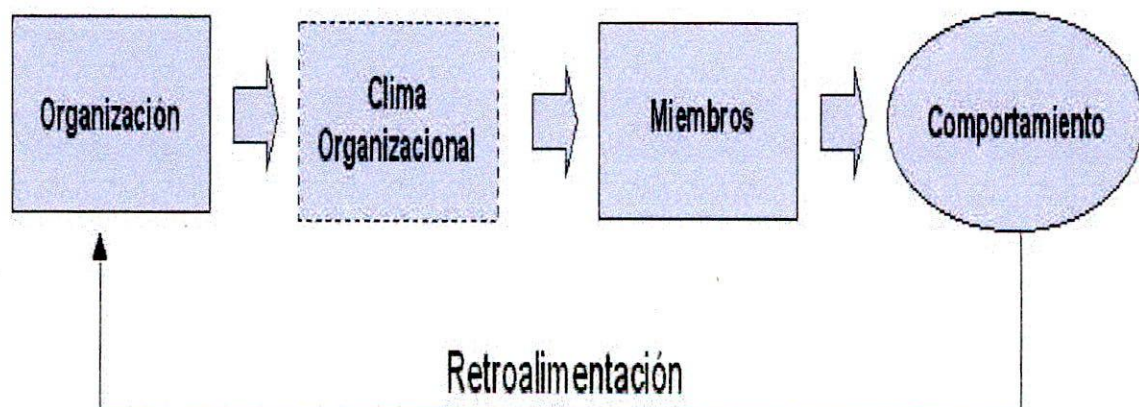
2.5 EL CLIMA DE SU ORGANIZACIÓN ES SU ESTADO DE SALUD

La habilidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual, es decir una interacción entre las características personales y organizacionales, que la persona tenga un rendimiento óptimo en la organización; y colectiva, la cual se ve impactada por cómo los empleados se sienten en su trabajo, con sus jefes y colegas, con la alta gerencia y por la influencia de otros múltiples factores.

La evaluación de las actitudes de los empleados tiende a ser generalmente un proceso informal, basado generalmente en la percepción del jefe o el deseo del empleado de comunicarse con sus superiores. Sin embargo, difícilmente la percepción del jefe proporciona información suficiente para una toma de decisiones adecuada y la mayoría de los empleados prefieren solamente transmitir información positiva a sus supervisores.

2.5.1 Importancia del clima organizacional

Desde que se despertó el interés sobre el tema del Clima Organizacional, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.



Fuente: Sherman A. W. (Jr). Y Bohlander.

La importancia de este enfoque está en que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Esas percepciones dependen en gran parte de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, esto lleva a determinados comportamientos de los trabajadores que afectan a la organización. Existen una serie de elementos que ayudan a comprender lo que es el concepto de Clima Organizacional:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, con motivación y entusiasmo o con desagrado o temor.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, en cuanto a las actividades desempeñadas, actitudes de las personas y sentimientos que puedan generar en cuanto a la satisfacción de la labor que desempeña.
- El Clima es una variable que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.

Las percepciones que comprenden el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, intercambio de experiencias con los demás miembros, entre otros).

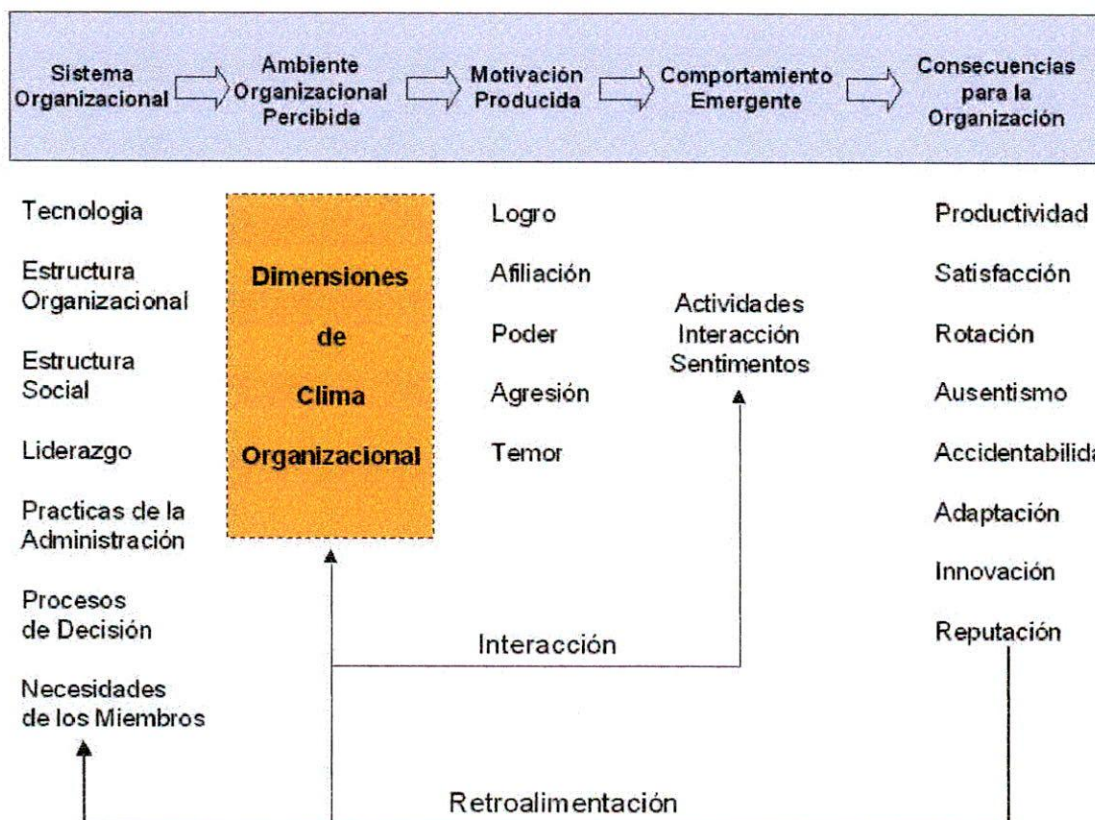
Mantener un Clima Organizacional favorable dentro de cada organización es algo importante y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y



largo plazo. Un clima positivo favorece una mayor motivación y por lo tanto un mejor desempeño dentro de la organización.⁸

2.6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.⁹



Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este

⁸ Shermaqn A. W. (Jr) y Bohlander. Administración de Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamericana. México, D.F., 1994

⁹ LITWIN Y STINGER. www.calidad.com/orga/articles/ONE97/2DEC97.html

comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

***1. ESTRUCTURA**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

***2. RESPONSABILIDAD (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

***3. RECOMPENSA**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

*** 4. DESAFIO**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

*** 5. RELACIONES**

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 y subordinados.

*** 6. COOPERACIÓN**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

*** 7. ESTÁNDARES**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

*** 8. CONFLICTOS**

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

✦ 9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.¹⁰

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.7 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

2.7.1 Confusión de Terminología

Debemos aclarar la confusión que existe entre los términos "*actitud del personal*", "*satisfacción en el trabajo*" y "*moral organizacional*". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una "*actitud*" no es "*satisfacción en el trabajo*", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la "*satisfacción en el trabajo*" no es lo mismo que la "*moral organizacional*",

Una "*actitud*" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos que de una u otra forma van en concordancia con el puesto de trabajo.

La "*satisfacción en el trabajo*" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La "*moral organizacional*" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La "*mora*" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

¹⁰ Ibid., Op., Cit. Pág 32

- *sentimiento de solidaridad del grupo,*
- *necesidad de una meta,*
- *progresos observables hacia la meta; y,*
- *participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.*¹¹

2.7.2 Estímulo-Respuesta

Un estímulo no siempre recibe la misma respuesta. Debemos reconocer la importancia del organismo para influir en la conducta, el estímulo causado por el pinchazo de un alfiler acarrea casi siempre una contracción rápida como respuesta.

Pero en planos más elevados, la conducta no puede ya reducirse a simple relación **estímulo-respuesta**, sino que depende grandemente de la forma en que el individuo reciba el estímulo y esto también depende de cómo sea su reacción.

Basándose en lo expuesto podemos decir entonces que la actitud funciona como una estructura mental hipotética con el objeto de explicar la transición del estímulo a la respuesta, y el hecho que el estímulo sea experimentado en la forma que lo es.

Ejemplo: empleados de cierto departamento revelan resentimiento porque han visto a dos supervisores hablando. Es claro que su respuesta no puede explicarse completamente en función del estímulo objetivo. Hay que suponer que adoptan una actitud de recelo hacia la Dirección de la empresa, que les hace sentir en la situación descrita que son objeto de comentarios desfavorables y esto a su vez no le conviene a la organización., ya que se crea un ambiente de chisme dentro de ella.

Toda conducta es susceptible, de ser comprendida si se aprecia en su propio contexto, en tanto que tomada aisladamente, bien puede parecer ridícula.

¹¹ BELLOWS, Roger M. Psicología del Personal en la Industria y los Negocios. Editorial Diana. México, D.F., 1997

"Toda conducta tiene una causa. Y en vista de esto debemos reconocer que lo que un hombre hace, sea lo que sea, tiene una razón buena y suficiente. Si alteramos tal razón o causa, entonces y sólo entonces cambiará su conducta".¹²

Lo que deseamos demostrar es que toda conducta es susceptible de comprensión, sin importar su aparente simplicidad o complicación.

No podemos explicar la conducta inconveniente del grupo en función de la psicología anormal del individuo si se tiene la impresión de que este punto es tan evidente por sí mismo que no requiere entrar en más detalles.

¹² MAIER, Norman R.F. Tratado de Sociología del Trabajo. Ediciones Rialp. Madrid, 1971

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación de tipo descriptiva, la cual consiste en una investigación que busca, mediante métodos inductivos, identificar y describir variables o factores que se asocian o relacionan con la variable dependiente en una investigación.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población. Se tomó como población el personal administrativo que labora en la Universidad del Magdalena los cuales constituyen un número de 131 empleados.

3.2.2 Muestra. La muestra se obtuvo aplicando fórmulas estadísticas para variables cuantitativas ya que son personas las que se van a escoger y estas serán seleccionadas mediante el muestreo aleatorio estratificado que involucre todas las áreas administrativas de la Universidad del Magdalena.

Supuesto: normalidad

$$n \geq \frac{Nz^2\hat{c}^2}{N\alpha^2 + z^2 \hat{c}^2}$$

Donde N: Población

Z: Confianza (95%)

C: Máximo 25%

α : Error de estimación (0.05)

$$n > \frac{131 (1.96)^2 (0.25)^2}{131 (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.25)^2} = 55$$

DEPARTAMENTO	N° DE EMPLEADOS	%	MUESTRA
Rectoría	23	17.56	10
Vicerrectoría Financiera	29	22.14	12
Vicerrectoría Académica	79	60.30	33
Total	131	100	55

3.3 INSTRUMENTO

Para recolectar la información, se aplicó el Instrumento de Medición del Clima Organizacional en la Empresas Colombianas (IMCOC), el cual fue diseñado por el profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario en Bogotá D.C., Este instrumento ha sido sumamente importante debido a su estructura y metodología que consta de (7) variables que se ajustan válidamente a las organizaciones colombianas.

El IMCOC ha sido utilizado en las diferente regiones del país, por lo cual se conoce de su confiabilidad y validez, este a su vez consta de 45 preguntas tipo Likert que el sujeto responde sencillamente en una hoja con escala del uno (1) al siete), cuyo valor es: 7 Excelente, 6 Bueno, 5 Aceptable, 4 Regular, 3 Malo, 2 Muy Malo, 1 Pésimo.

Los ítem o preguntas las conforman las siguientes variables que constituyen el Clima Organizacional:

- ★ **OBJETIVO:** Percepción que los empleados tienen acerca de los conocimientos de los objetivos de la organización y su comportamiento en la obtención de ellos.
- ★ **COOPERACIÓN:** Nivel de ayuda mutua que se da entre los empleados y directivos, permitiendo participar en la solución de problemas.
- ★ **LIDERAZGO:** Forma en que el trabajador percibe a su jefe en el desarrollo de su función, la confianza que inspira, la imagen que proyecta, la forma como toma de decisiones y da órdenes.
- ★ **TOMA DE DECISIONES:** Posibilidad del trabajador para desarrollar una participación activa en las decisiones que afectan su trabajo, también se evalúa la posibilidad de querer participar.

- * **RELACIONES INTERPERSONALES.** Son las relaciones formales e informales que se dan entre los trabajadores y los directivos, la confianza y comunicación que se genera a partir de ello.
- * **MOTIVACIÓN:** Busca medir actitudes que el hombre proyecta por su pertenencia a la empresa, señalando el grado de satisfacción que la misma produce.
- * **CONTROL:** Tiene que ver con la percepción de los trabajadores acerca del grado de libertad o sujeción que tienen en sus puestos de trabajo.

Para la aplicación del instrumento se hizo necesario explicar al personal la importancia de realizar un estudio de Clima organizacional y en aras del diligenciamiento eficaz del mismo, se diseñó un instructivo para responder el IMCOC el cual se adjuntó como página principal del instrumento.

3.4 VARIABLES

3.4.1 *Variable Independiente.*

La aplicación del IMCOC que incluye las siguientes variables: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control.

3.4.2 *Variable Dependiente.*

Corresponde al Clima Organizacional de la Universidad del Magdalena evaluado como alto, medio o bajo.

3.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO

El clima organizacional del personal de planta administrativo de la Universidad del Magdalena es aceptable.

Hipótesis Nula: el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad del Magdalena no es aceptable.

3.6 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.6.1 Fuentes de Información

3.6.1.1. Información Primaria: Esta información se recolectó por medio de la aplicación de la Encuesta tipo Estándar para Medir el Clima Organizacional en la Empresas Colombianas (IMCOC) al personal Administrativo que labora en la Universidad del Magdalena.

3.6.1.2 Información Secundaria: La información secundaria se recolectó por medio de libros especializados en el área de Recursos Humanos y Clima Organizacional, así como artículos, folletos registros, listados y otros documentados que sirvan de apoyo con la temática de la investigación.

3.7 PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez recogidos los datos de la Información Primaria se procedió a su procesamiento, el cual se hizo en forma computarizada. Se vaciaron los datos en una tabla de contingencia y se procesaron mediante el paquete estadístico SPSS, de la cual se obtuvo las Tablas y Gráficas que hicieron posible la descripción de las variables de estudio y el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Luego de haber tabulado los resultados se especificó en una tabla general el análisis cuantitativo y cualitativo de cada una de las variables de estudio. Para la evaluación de dichas tablas las autoras realizaron la siguiente tabla de convergencia:

VALOR CUANTITATIVO	VALOR CUALITATIVO
0-25	MALO
26-50	ACEPTABLE
51-75	BUENO
76-100	EXCELENTE

4. RESULTADOS

RESULTADO EN PORCENTAJE DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO EN CADA UNA DE LAS ÁREAS

ÁREA / VARIABLES	Objetivos	Cooperación	Liderazgo	Toma de Decisiones	Relaciones Interpersonales	Motivación	Control	Total
Clima organizacional De la universidad	90 %	72 %	88 %	66 %	94 %	73 %	87 %	81.4 %
Área de Rectoría	98 %	68 %	98 %	74 %	97 %	72 %	91 %	85 %
Área de vice. Administrativa. Financiera.	94 %	84 %	92 %	79 %	89 %	75 %	91 %	86 %
Área de vicerrectoría Académica	88 %	70%	87 %	61 %	92 %	72 %	86 %	79 %

TABLA GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

OBJETIVOS

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
1	28	23	2					1	54
2	9	25	11	4	3		2		54
3	12	27	7	4	1	1		2	54
TOTAL	49	75	20	8	4	1	2	3	162
%	30	46	12	5	3	1	1	2	100

COOPERACIÓN

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
4	9	34	7	3		1			54
5	24	25	4	1					54
6	10	13	26	4		1			54
7	1	11	12	12	7	9	1	1	54
8	1	2	15	18	9	9			54
9	2	4	26	11		7	4		54
10	2	16	9	19	4	1	1	2	54
11	6	8	8	16	7	8	1		54
12	2	8	10	16	11	7			54
13	23	22	4	5					54
TOTAL	80	143	121	105	38	43	7	3	540
%	15	26	22	19	7	8	2	1	100

LIDERAZGO

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
14	33	8	4	5	2	1	1		54
15	15	23	2	10	2	2			54
16	22	16	9	2	1			4	54
17	30	17	3	4					54
18	19	29	2	4					54
19	22	17	11	2		2			54
20	22	16	4	7	1	2		2	54
21	19	19	6	5	3	1	1		54
22	8	24	14	4	3			1	54
TOTAL	190	169	55	43	12	8	2	7	486
%	39	34	11	8	3	2	1	2	100

TOMA DE DECISIONES

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
23	2	10	11	11	10	9		1	54
24	7	11	20	10	2	3		1	54
25	7	18	9	10	6	2	2		54
26	6	18	4	12	5	6	2	1	54
TOTAL	22	57	44	43	23	20	4	3	216
%	10	26	20	20	11	9	2	2	100

RELACIONES INTERPERSONALES

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
27	29	23	1	1					54
28	18	22	5	5	1	1		2	54
29	28	22	3					1	54
30	10	33	9	1				1	54
31	14	30	5	4				1	54
32	21	13	8	8	1	3			54
TOTAL	120	143	31	19	2	4		5	324
%	37	44	10	6	1	1		1	100

MOTIVACIÓN

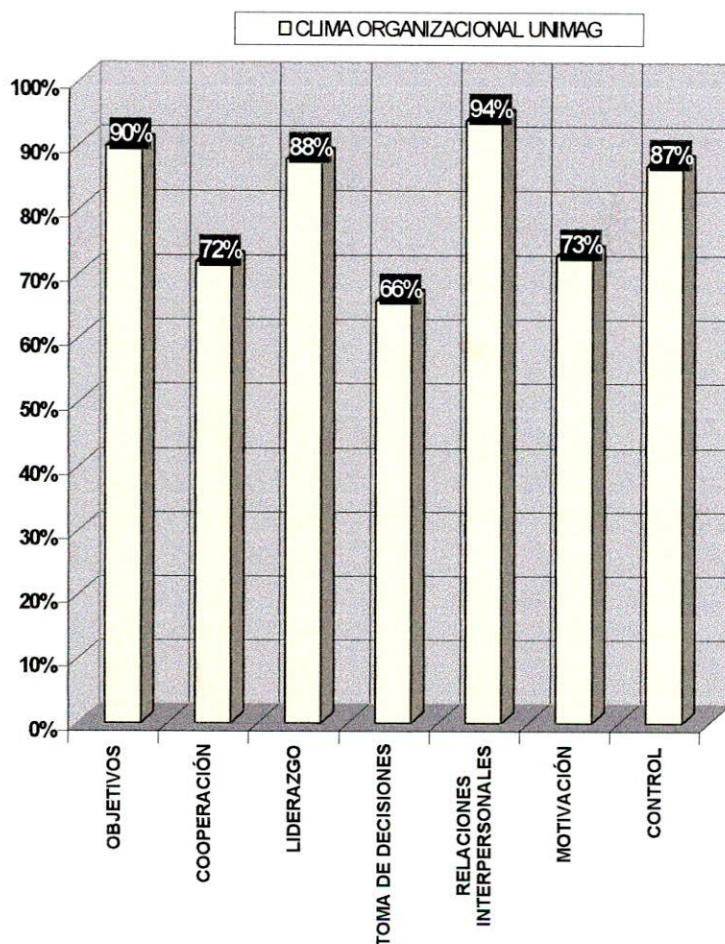
Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
33	19	13	5	13	2	1		1	54
34	5	7	14	18	7	3			54
35	34	16	2				1	1	54
36		11	1	24	11	3	4		54
37	9	24	10	5	3		1	2	54
38	13	3	3	6	6	4	18	1	54
39	39	7	6	1	1				54
TOTAL	119	81	41	67	30	11	24	5	378
%	32	21	11	18	8	3	6	1	100

CONTROL

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
40	20	14	12	3	4	1			54
41	20	10	8	6	2	7		1	54
42	15	19	9	7	3	1			54
43	11	24	16	1		2			54
44	10	31	8	3	2				54
45	29	11	9		1		4		54
TOTAL	105	109	62	20	12	11	4	1	324
%	32	33	19	6	4	4	1	1	100

CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

Luego de haber procesado la información primaria, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados generales para la Universidad del Magdalena y cada una de las áreas de estudio:



El clima organizacional de la Universidad del Magdalena es excelente 81.4% ya que en general las variables de estudio mostraron un buen comportamiento, la variable objetivo con un 90% demostró el alto conocimiento que tiene el personal administrativo a cerca de los objetivos de la institución educativa, la variable

cooperación con 72% indica que es baja la colaboración entre los empleados y directivos para solucionar los problemas en el momento en que estos se presenten.

La toma de decisiones presenta el porcentaje más bajo 66%, comparándola con otras variables de estudio, reflejando la poca posibilidad que tiene el empleado para tomar decisiones en su puesto de trabajo.

Sin embargo la variable liderazgo arrojó un porcentaje de 88% indicando que los trabajadores perciben de sus superiores confianza para realizar un buen trabajo y a pesar de que estos no tienen autonomía para tomar decisiones generan en sus empleados un buen clima organizacional ya que crean confianza, satisfacción y adaptación, lo cual da a conocer que aunque no cuentan con autoridad están ejerciendo muy bien su papel como líderes dentro de la Universidad del Magdalena.

Un claro reflejo de los resultados arrojados por la toma de decisiones es el gran control que se tiene dentro de la organización que dió como resultado un 87% estas dos variables van de la mano, ya que para que exista un buen clima organizacional la autonomía en la toma de decisiones que deben reflejar los empleados debe ser mayor que el control y en este caso es lo contrario.

La motivación arrojó un porcentaje del 78%, las relaciones interpersonales 94% es el porcentaje más alto de todas las variables de estudio indicando que existen buenas relaciones entre empleados y subordinados.

TABLA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE RECTORÍA

OBJETIVOS

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
1	6	4							10
2	2	4	4						10
3	2	5	2	1					10
TOTAL	10	13	6						
%	33	43	20	4					100

COOPERACIÓN

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
4	2	5	2	1					10
5	5	4	1						10
6		4	5	1					10
7		1		5	1	2		1	10
8		1	3	2	2	2			10
9			6	3			1		10
10	1	4	2	2		1			10
11	1	1		3	4		1		10
12			1	4	3	2			10
13	4	3	1	2					10
TOTAL	13	23	21	23	10	7	2	1	100
%	13	23	21	23	10	7	2	1	100

LIDERAZGO

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
14	7		2	1					10
15	5	4		1					10
16	4	3	2					1	10
17	5	3	2						10
18	4	5	1						10
19	5	2	2	1					10
20	4	2	1	3					10
21	4	3	1			1	1		10

22	1	4	3	1	1				10
TOTAL	39	26	14	7	1	1	1	1	90
%	43	29	16	8	1	1	1	1	100

TOMA DE DECISIONES

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	<i>TOTAL</i>
Preguntas									
23		2	2	2	2	2			10
24	1	2	5		1	1			10
25		5	4		1				10
26	2	4	1	1		2			10
TOTAL	3	13	12	3	4	5	0	0	40
%	8	32	30	8	10	12	0	0	100

RELACIONES INTERPERSONALES

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	<i>TOTAL</i>
Preguntas									
27	8	2							10
28	8	1	1						10
29	6	3	1						10
30	4	6							10
31	4	4	1	1					10
32	3	3	2	2					10
TOTAL	33	19	5	3					60
%	55	32	8	5					100

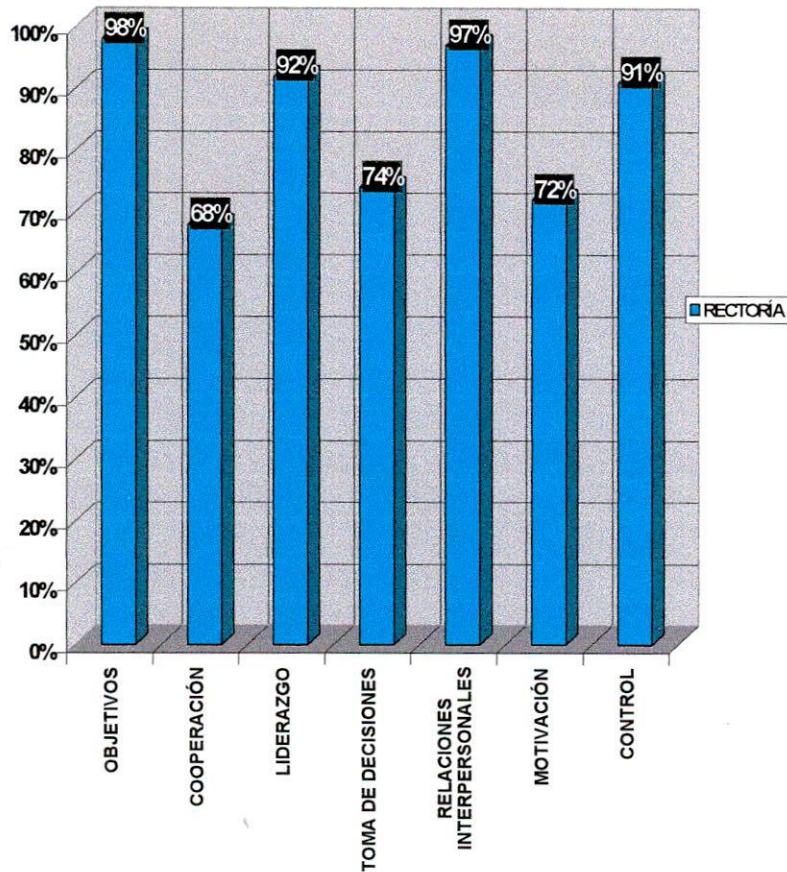
MOTIVACIÓN

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
33	4	1	1	3				1	10
34	2	4	3			1			10
35	6	3	1						10
36		1		7	1	1			10
37		6	3	1					10
38				2	1	2	5		10
39	7	1	1	1					10
TOTAL	19	16	8	14	2	4	5	1	70
%	27	23	12	20	3	6	7	2	100

CONTROL

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
40	5	2	1	2					10
41	5	2		1	2				10
42	3	3	2	1	1				10
43	2	5	3						10
44	2	6	1	1					10
45	7	1	2						10
TOTAL	24	19	9	5	3				60
%	40	32	15	8	5				100

4.1 ÁREA DE RECTORÍA



El Clima Organizacional en esta área es excelente, arrojando un valor de 85%; la variable Objetivo 98%; la variable Cooperación arrojó un resultado de 68% indicando la poca colaboración que existe por parte de los directivos y de otros empleados del grupo, a pesar de ser un área que maneja poco personal, la Toma de Decisiones obtuvo un resultado de 74%; lo que confirma la administración centralizada existente en la Universidad del Magdalena; la variable control 91%; la Motivación en esta área es de 72%, este resultado pudo haberse dado por cierto ambiente de tensión que pueda estarse presentando entre los empleados de esta área debido a la administración autoritaria que la dirige, sin embargo, aunque la Motivación no sea tan alta el comportamiento de los empleados está orientado hacia el cumplimiento de los Objetivos.

**TABLA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE VICERRECTORÍA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

OBJETIVOS

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
1	6	6							12
2	3	6	2				1		12
3	1	9	1					1	12
TOTAL	10	21	3				1	1	36
%	28	58	8				3	3	100

COOPERACIÓN

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
4	8	3	1						12
5	5	7							12
6	4	2	6						12
7	1	5	3	3					12
8			3	6	2	1			12
9	1	2	7	1			1		12
10		3	3	4	1			1	12
11	2		5	3		2			12
12	2	4	2	2	1	1			12
13	6	6							12
TOTAL	29	32	30	19	4	4	1	1	120
%	24	27	25	16	3	3	1	1	100

LIDERAZGO

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
14	10	1		1					12
15	4	6		1	1				12
16	4	6	2						12

17	10	2							12
18	4	8							12
19	7	3	1			1			12
20	6	4				1		1	12
21	3	5		2	2				12
22	2	3	5	1	1				12
TOTAL	50	38	8	5	4	2	0	1	108
%	47	36	7	4	3	2	0	1	100

TOMA DE DECISIONES

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	<i>TOTAL</i>
Preguntas									
23	1	4	3	1		2		1	12
24	3	2	5	2					12
25	5	2	1	2	1	1			12
26	3	2	1	6					12
TOTAL	12	10	10	11	1	3		1	48
%	25	21	21	24	2	6		2	100

RELACIONES INTERPERSONALES

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	<i>TOTAL</i>
Preguntas									
27	7	5							12
28	2	6	1		1			2	12
29	7	4						1	12
30	2	8	1					1	12
31	3	5	2	1				1	12
32	6	4	1	1					12
TOTAL	27	32	5	2	1			5	72
%	37	44	7	3	2			7	100

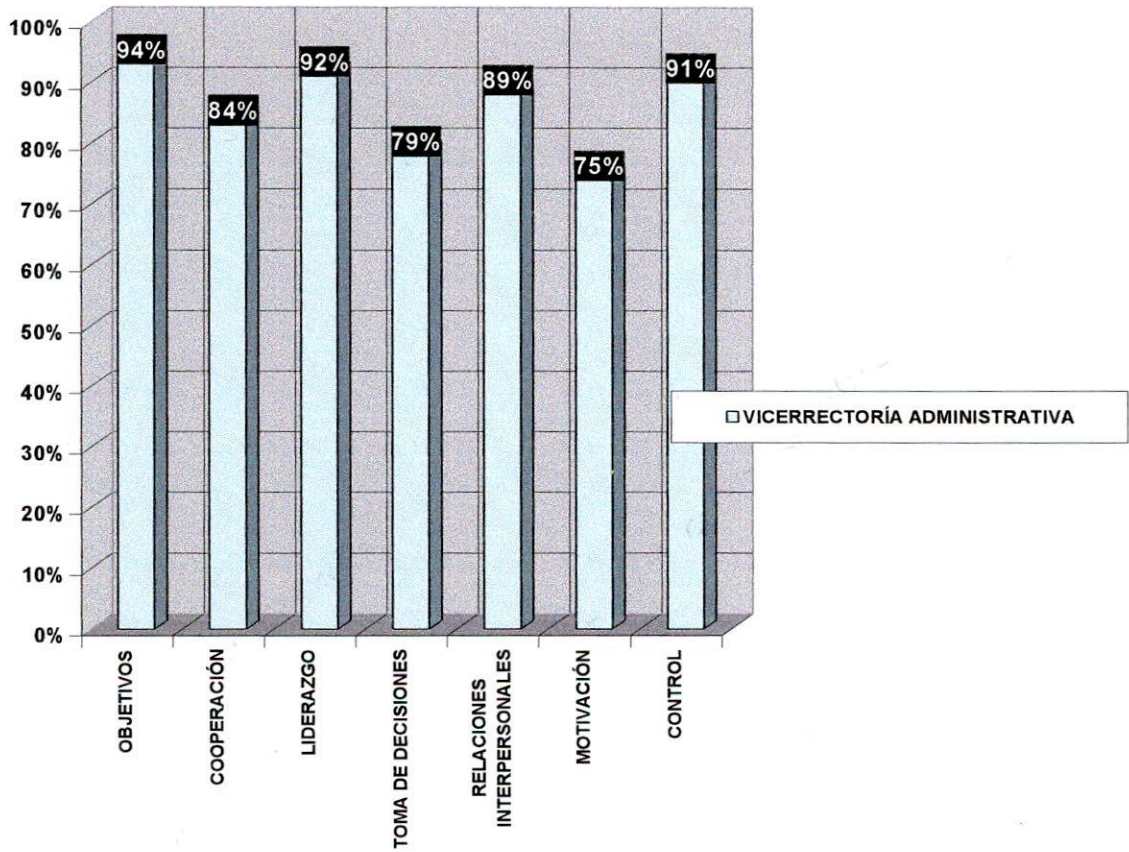
MOTIVACIÓN

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
33	5		2	4	1				12
34	1	1	2	6	1	1			12
35	8	3	1						12
36		4		4	3	1			12
37	1	8	1	2					12
38	2	1	2	1	1	1	4		12
39	8	3	1						12
TOTAL	25	20	9	17	5	3	4	0	84
%	30	24	11	20	6	4	5	0	100

CONTROL

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
40	6	3	1		2				12
41	7	1	2	1		1			12
42	5	3	1	2	1				12
43	1	7	4						12
44	3	7	2						12
45	6	3	2		1				12
TOTAL	28	24	12	3	4	1			72
%	39	33	17	4	6	1			100

4.2 VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



Este departamento presentó un Clima Organizacional excelente arrojando un valor de 86%.

Esta es la única área en donde la variable Cooperación es alta arrojando como resultado el 84% y demostrando la alta colaboración que existe entre los empleados y directivos. Otra de las variables con alto porcentaje, son las de Objetivos 94%, Liderazgo 92% Relaciones Interpersonales 89%, son resultados que suponen que todos los empleados de esta área reciben la información

necesaria y manejan muy bien los conocimientos sobre los Objetivos y Políticas de la Universidad del Magdalena.

En cuanto a las Relaciones Interpersonales el trato entre los trabajadores y jefes son muy buenas, esto repercute en el grado de Cooperación que existe entre el personal y la Motivación y el desempeño que cada uno de los trabajadores aporta para realizar su trabajo.

Sin embargo la Toma de Decisiones con un 79% muestra un porcentaje bajo lo cual supone que los empleados no participan en la Toma de Decisiones.

TABLA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE VICERRECTORÍA ACADÉMICA

OBJETIVOS

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
1	16	13	2					1	32
2	4	15	5	4	3		1		32
3	9	13	4	3	1	1		1	32
TOTAL	29	41	11	7	4	1	1	2	96
%	30	43	12	7	4	1	1	2	100

COOPERACIÓN

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
4	4	21	4	2		1			32
5	14	14	3	1					32
6	6	7	15	3		1			32
7		5	9	4	6	7	1		32
8	1	1	9	10	5	6			32
9	1	2	13	7		7	2		32
10	1	9	4	13	3		1	1	32
11	3	7	3	10	3	6			32
12		4	7	10	7	4			32
13	13	13	3	3					32
TOTAL	43	83	70	63	24	32	4	1	320
%	13	26	22	19	7	10	2	1	100

LIDERAZGO

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
14	16	7	2	3	2	1	1		32
15	6	13	2	8	1	2			32
16	14	7	5	2	1			3	32
17	15	12	1	4					32
18	11	16	1	4					32
19	10	12	8	1		1			32
20	12	10	3	4	1	1		1	32
21	12	11	5	3	1				32
22	5	17	6	2	1		1		32
TOTAL	101	105	33	31	7	5	2	4	288
%	35	36	11	10	3	2	1	2	100

TOMA DE DECISIONES

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
23	1	4	6	8	8	5			32
24	3	7	10	8	1	2		1	32
25	2	11	4	8	4	1		2	32
26	1	12	2	5	5	4	2	1	32
TOTAL	7	34	22	29	18	12	2	4	128
%	6	27	17	23	14	9	1	3	100

RELACIONES INTERPERSONALES

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
27	14	16	1	1					32
28	8	15	3	5		1			32
29	15	15	2						32
30	4	19	8	1					32
31	7	21	2	2					32
32	12	6	5	5	1	3			32
TOTAL	60	92	21	14	1	4			192
%	31	47	11	7	1	3			100

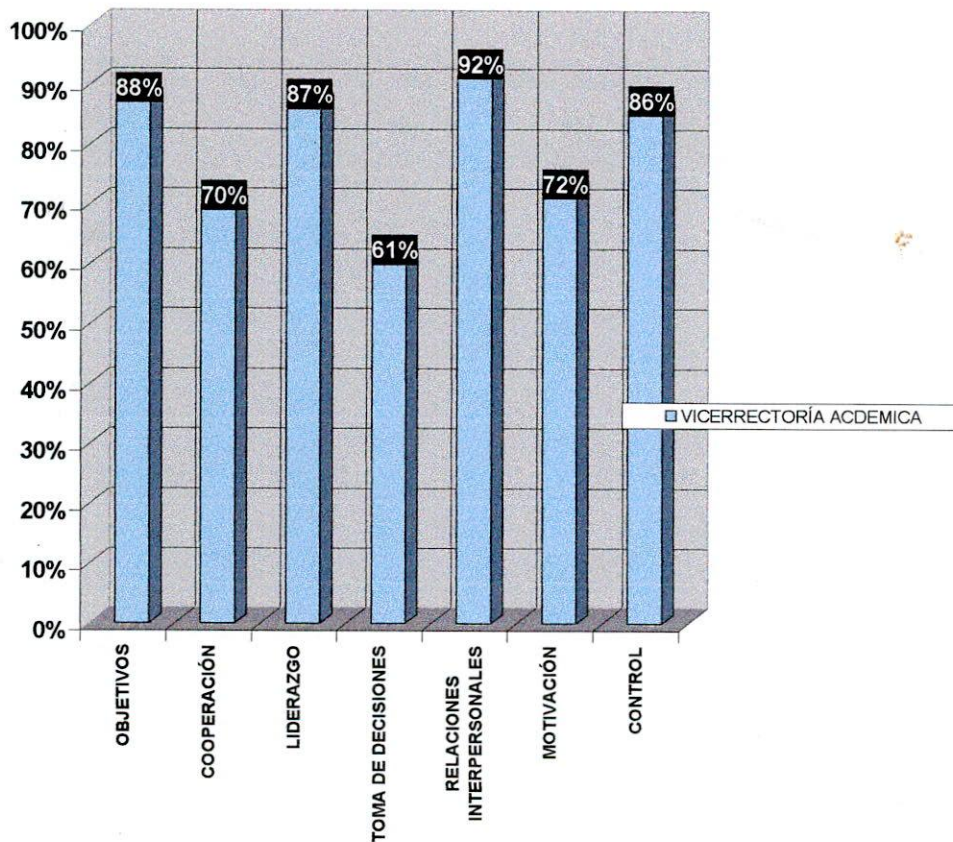
MOTIVACIÓN

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
33	10	12	2	6	1	1			32
34	4	4	8	9	6	1			32
35	20	10					1	1	32
36		6	1	13	7	1	4		32
37	8	10	6	2	3		1	2	32
38	11	2	1	3	4	1	9	1	32
39	24	3	4		1				32
TOTAL	77	47	22	33	22	4	15	4	224
%	34	21	10	15	10	2	6	2	100

CONTROL

Escala	7	6	5	4	3	2	1	NR	TOTAL
Preguntas									
40	9	9	10	1	2	1			32
41	8	7	6	4		6		1	32
42	7	13	6	4	1	1			32
43	8	12	9	1		2			32
44	5	18	5	2	2				32
45	16	7	5				4		32
TOTAL	53	66	41	12	5	10	4	1	192
%	28	34	21	6	3	5	2	1	100

4.3 VICERRECTORÍA ACADÉMICA



El Clima Organizacional en esta área es excelente obteniendo como resultado el 79% aunque el porcentaje sea más bajo en comparación con las demás áreas.

Las variables con menor porcentaje obtenido fueron Cooperación, Toma de Decisiones y Motivación con un 70%, 61% y 72% respectivamente. La variable Control obtuvo un valor del 86% y esto se relaciona con el bajo porcentaje obtenido en la Toma de Decisiones, corroborando una vez más la centralización que existe con respecto a las decisiones dentro de la Universidad del Magdalena.

tabla 1. Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa por departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Excelentes	60,0%	50,0%	50,0%
Buenos	40,0%	50,0%	40,6%
Aceptables			6,3%
No responde			3,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

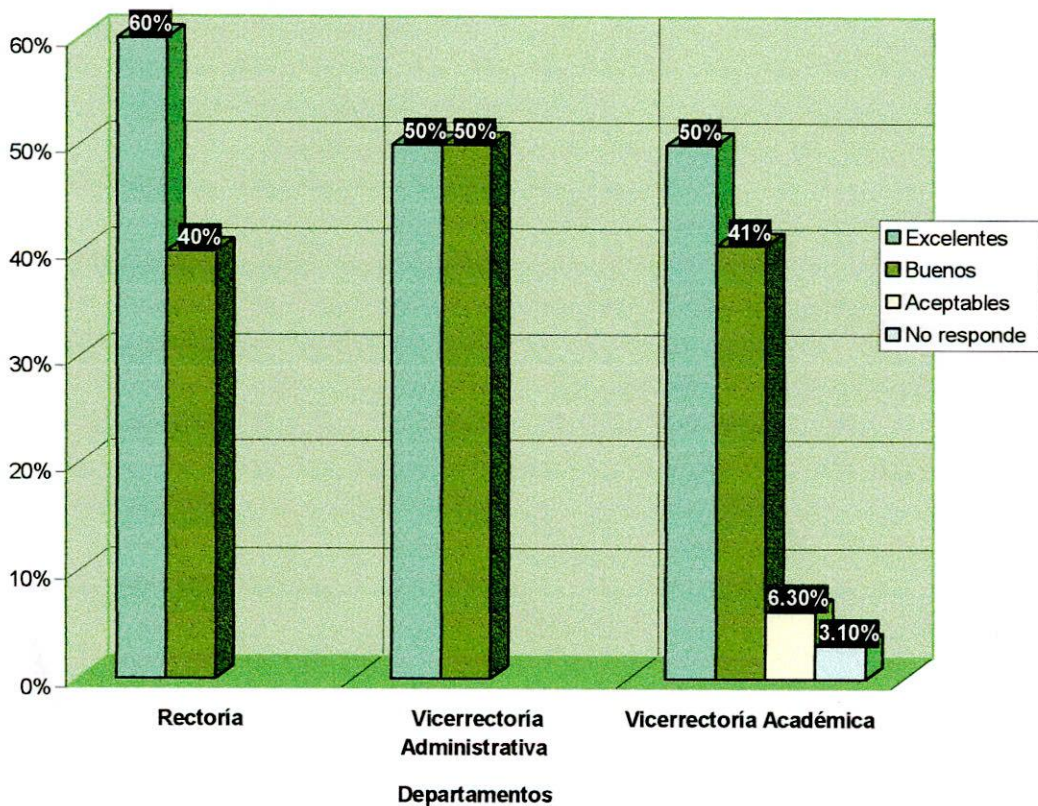


Tabla 2. Califique usted la información que recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar a ella , por departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Toda la información	20,0%	25,0%	12,5%
Suficiente información	40,0%	50,0%	46,9%
Apenas la necesaria	40,0%	16,7%	15,6%
Alguna información			12,5%
Muy poca			9,4%
Ninguna		8,3%	3,1%

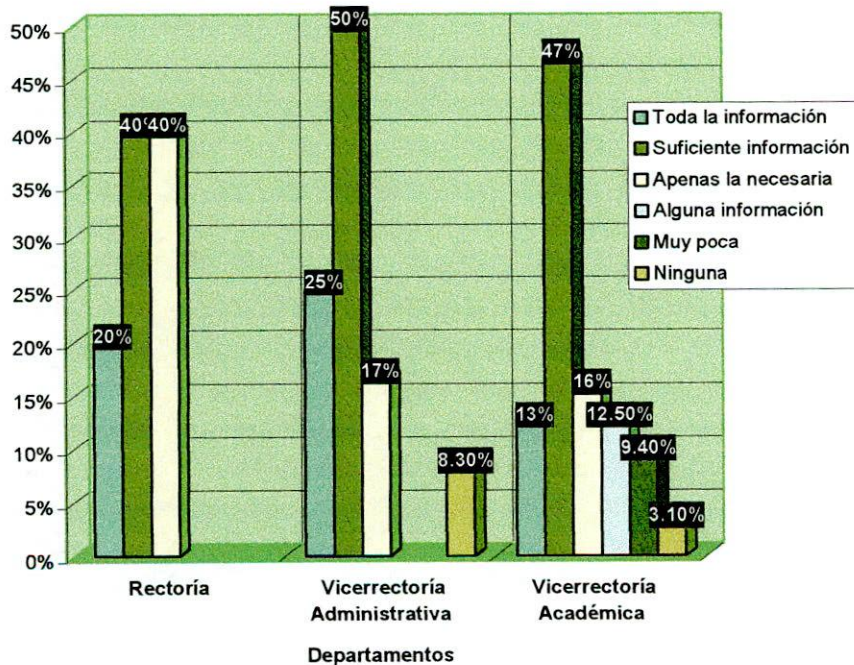


Tabla 3. ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencias de aprendizaje, progreso, etc. Por departamentos

	Departamentos			Total
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica	
Excelentes	20,0%	8,3%	28,1%	22,2%
Buenos	50,0%	75,0%	40,6%	50,0%
Aceptables	20,0%	8,3%	12,5%	13,0%
Regulares	10,0%		9,4%	7,4%
Malos			3,1%	1,9%
Muy malos			3,1%	1,9%
No responde		8,3%	3,1%	3,7%

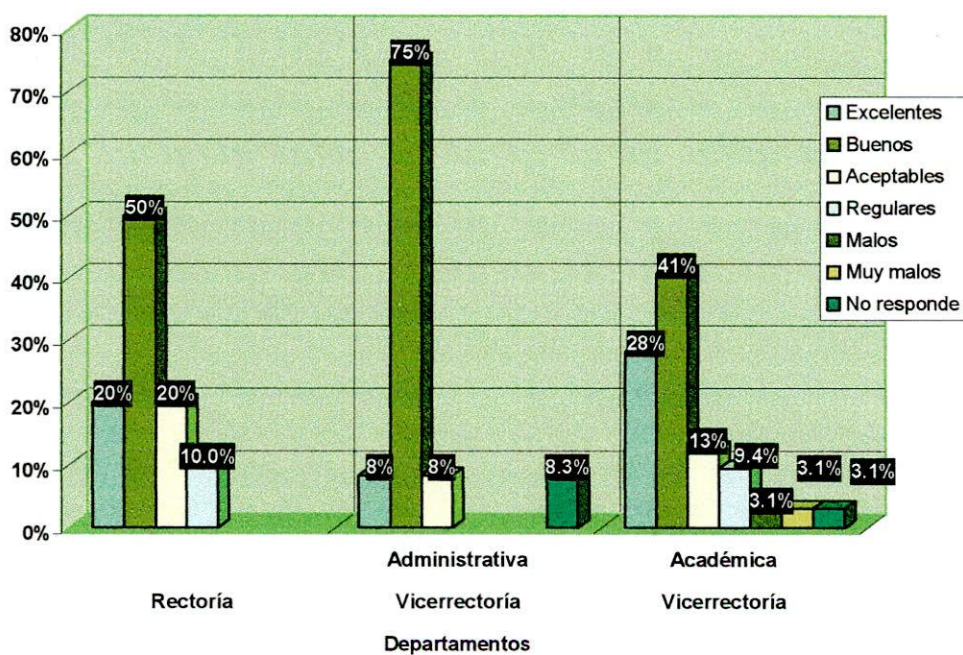


Tabla 4. Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa. Por departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Excelentes	20,0%	25,0%	12,5%
Buenos	50,0%	66,7%	65,6%
Aceptables	20,0%	8,3%	12,5%
Regulares	10,0%		6,3%
Muy Malos			3,1%

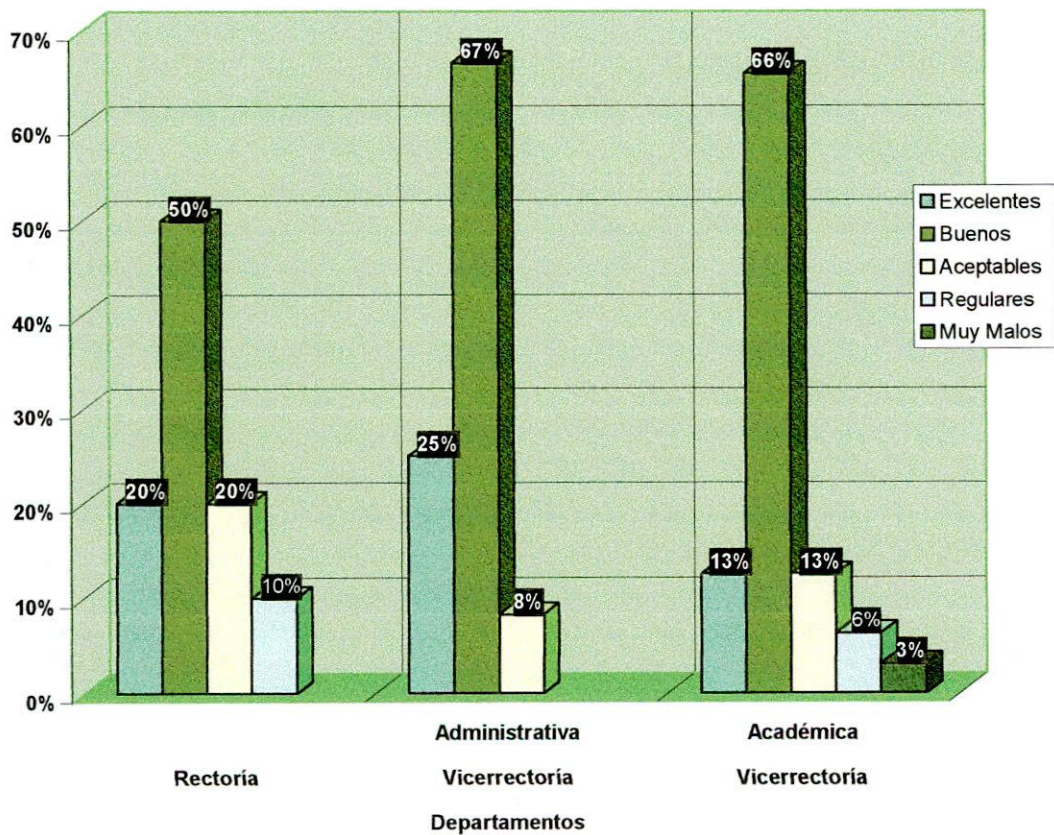


Tabla 5. ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo?

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	50,0%	41,7%	43,8%
Con mucha frecuencia	40,0%	58,3%	43,8%
Periódicamente	10,0%		9,4%
Algunas veces			3,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

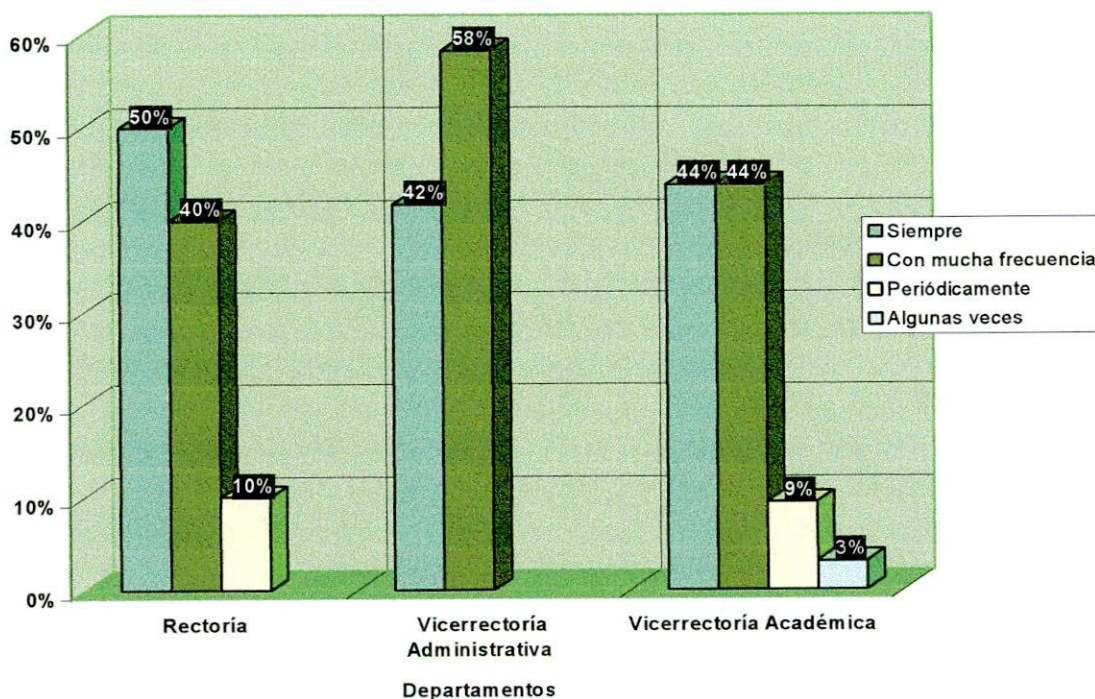


Tabla 6. ¿En que forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?

	Departamentos			Total
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica	
Como líder		33,3%	18,8%	18,5%
Como organizador	40,0%	16,7%	21,9%	24,1%
Como colaborador	50,0%	50,0%	46,9%	48,1%
Simplemente participa	10,0%		9,4%	7,4%
Participa con agrado			3,1%	1,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

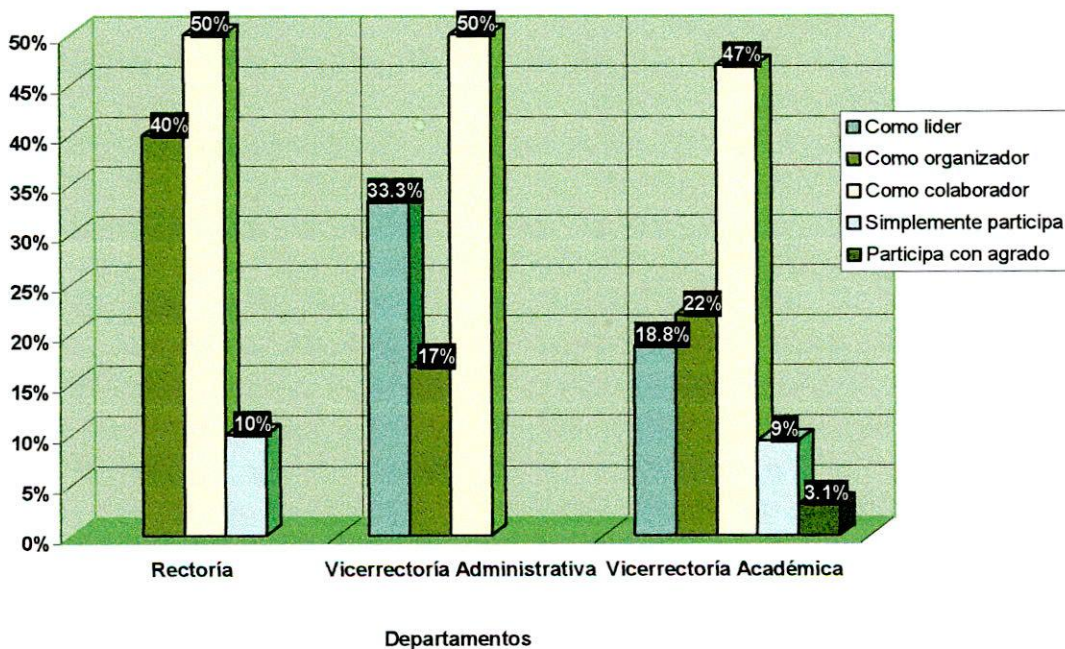


Tabla 7 tabla de contingencia ¿Con que frecuencia acostumbre usted a divertirse con sus compañeros de su sección o de otra sección? * Departamentos % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre		8,3%	
Con mucha frecuencia	10,0%	41,7%	15,6%
Periódicamente		25,0%	28,1%
Algunas veces	50,0%	25,0%	12,5%
Muy de vez en cuando	10,0%		18,8%
Casi nunca	20,0%		21,9%
Ninguna			3,1%
No responde	10,0%		

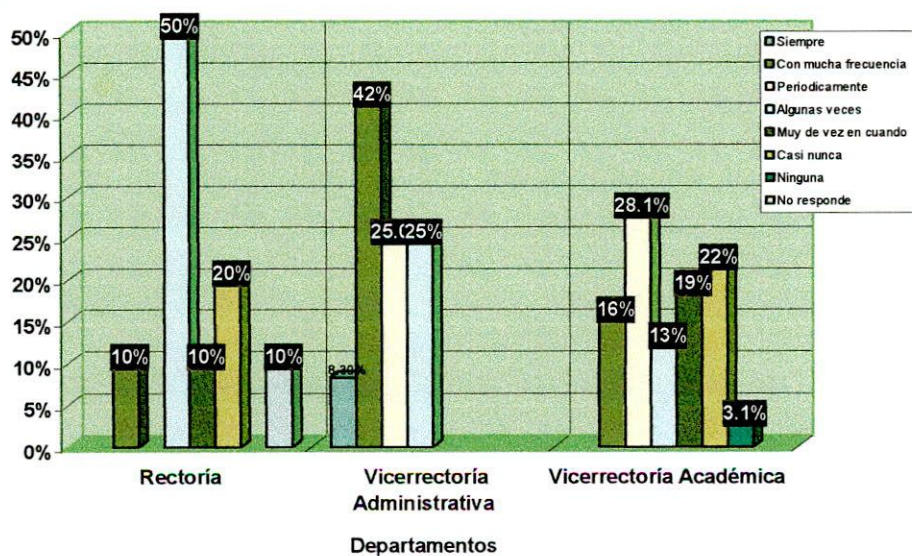


Tabla 8. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión?

	Departamentos			Total
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica	
Siempre			3,1%	1,9%
Con mucha frecuencia	10,0%		3,1%	3,7%
Periódicamente	30,0%	25,0%	28,1%	27,8%
Algunas veces	20,0%	50,0%	31,3%	33,3%
Muy de vez en cuando	20,0%	16,7%	15,6%	16,7%
Casi nunca	20,0%	8,3%	18,8%	16,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

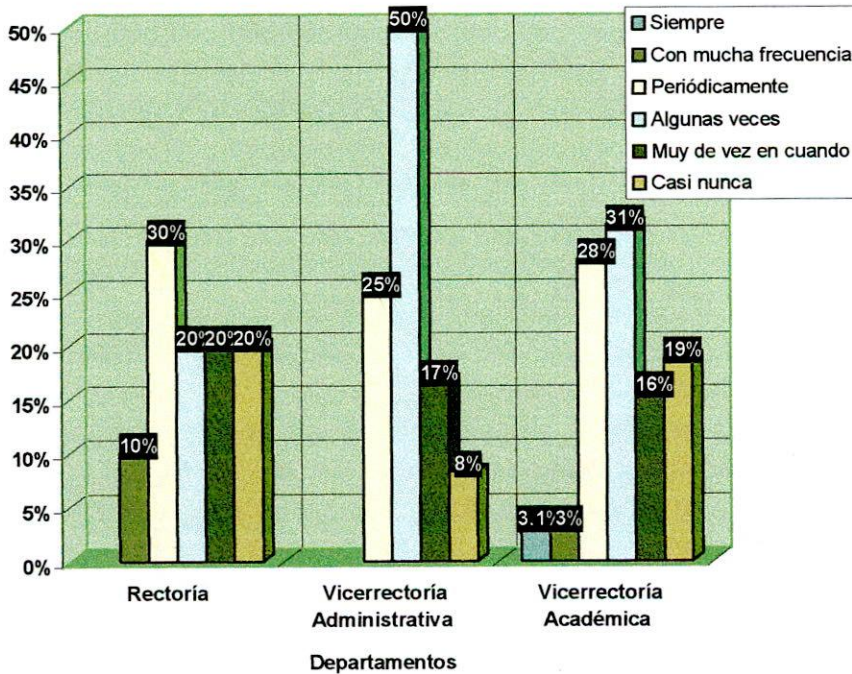


Tabla 9. ¿En que forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?

	Departamentos			Total
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica	
Como líder		8,3%	3,1%	3,7%
Como organizador		16,7%	6,3%	7,4%
Como colaborador	60,0%	58,3%	40,6%	48,1%
Simplemente participa	30,0%	8,3%	21,9%	20,4%
Participa con agrado			21,9%	13,0%
No participa	10,0%	8,3%	6,3%	7,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

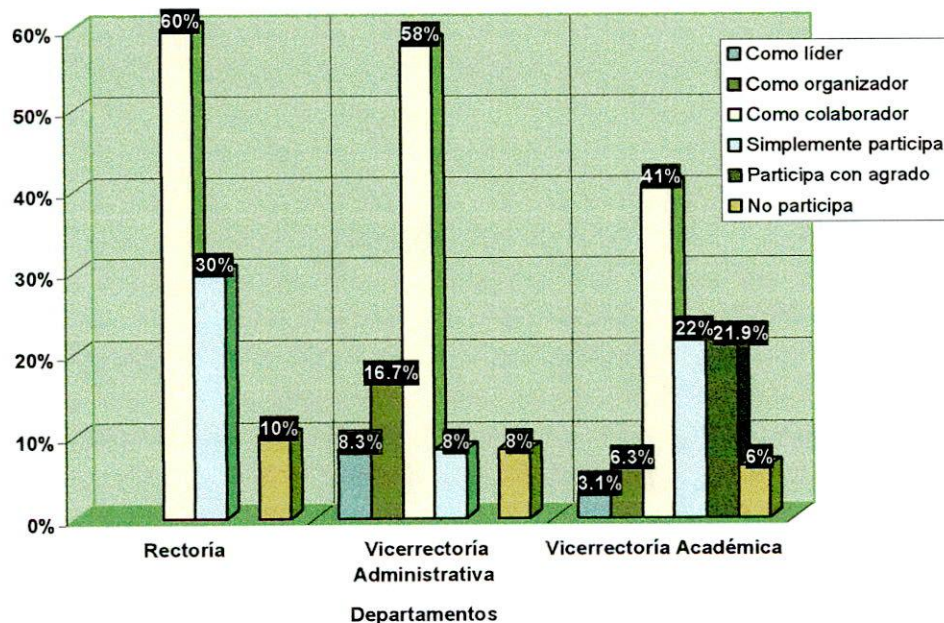


Tabla 10. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar?

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	10,0%		3,1%
Con mucha frecuencia	40,0%	25,0%	28,1%
Periódicamente	20,0%	25,0%	12,5%
Algunas veces	20,0%	33,3%	40,6%
Muy de vez en cuando		8,3%	9,4%
Casi nunca	10,0%		
Ninguna			3,1%
No responde		8,3%	3,1%

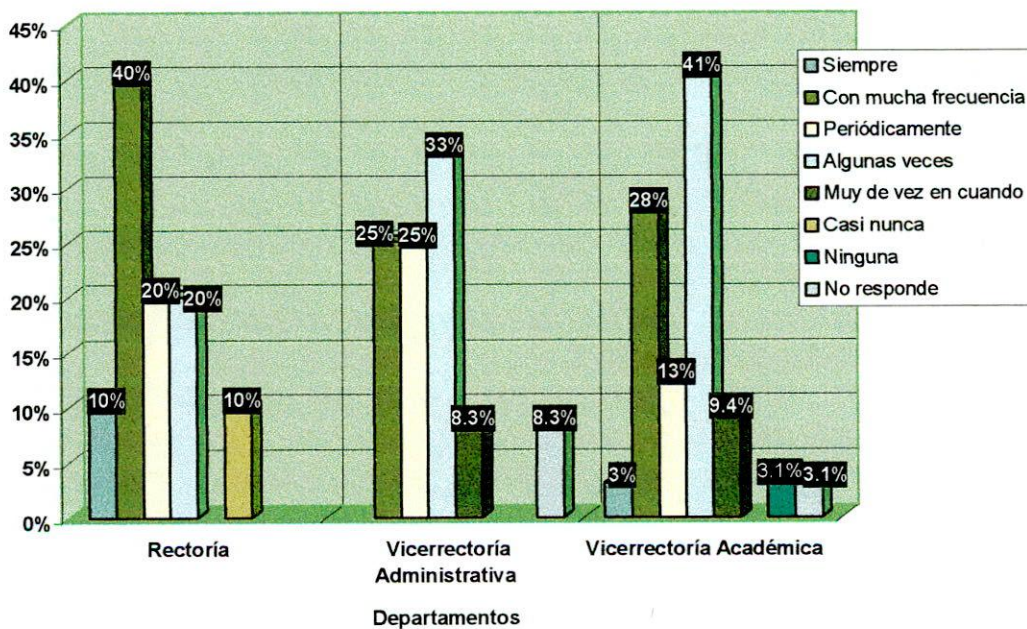


Tabla 11. Con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de trabajo?

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	10,0%	16,7%	9,4%
Con mucha frecuencia	10,0%		21,9%
Periódicamente		41,7%	9,4%
Algunas veces	30,0%	25,0%	31,3%
Muy de vez en cuando	40,0%		9,4%
Casi nunca		16,7%	18,8%
Ninguna	10,0%		

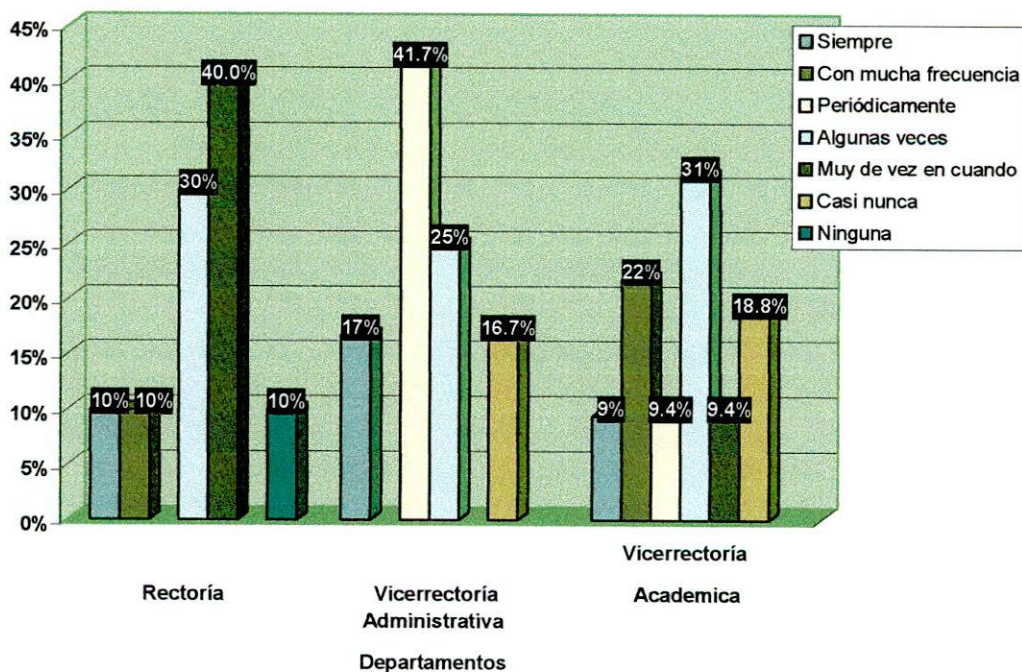


Tabla 12. ¿Con que frecuencia participa usted con sus compañeros de trabajo en actividades sociales?

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre		16,7%	
Con mucha frecuencia		33,3%	12,5%
Periódicamente	10,0%	16,7%	21,9%
Algunas veces	40,0%	16,7%	31,3%
Muy de vez en cuando	30,0%	8,3%	21,9%
Casi nunca	20,0%	8,3%	12,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

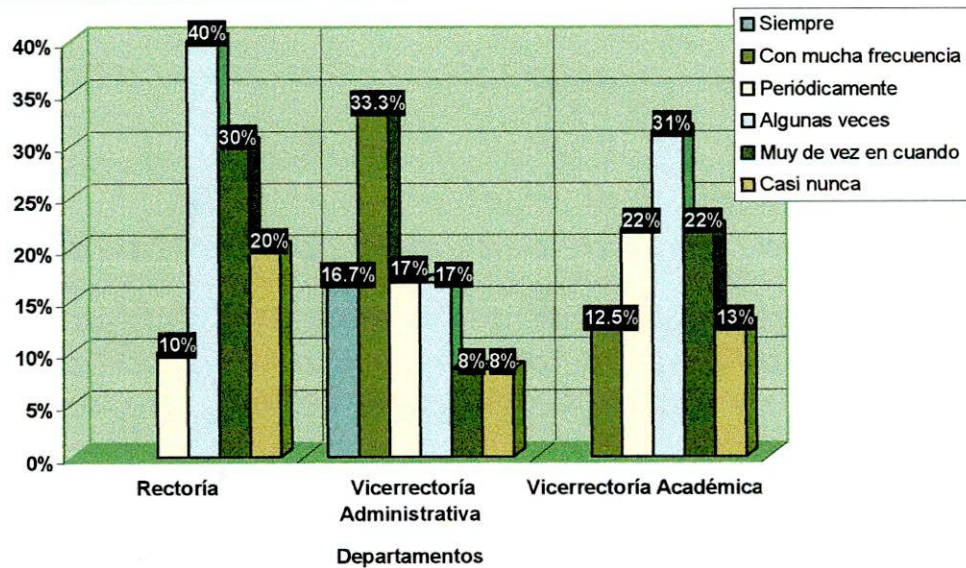


Tabla 13. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su sección? * Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	40,0%	50,0%	40,6%
Con mucha frecuencia	30,0%	50,0%	40,6%
Periódicamente	10,0%		9,4%
Algunas veces	20,0%		9,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

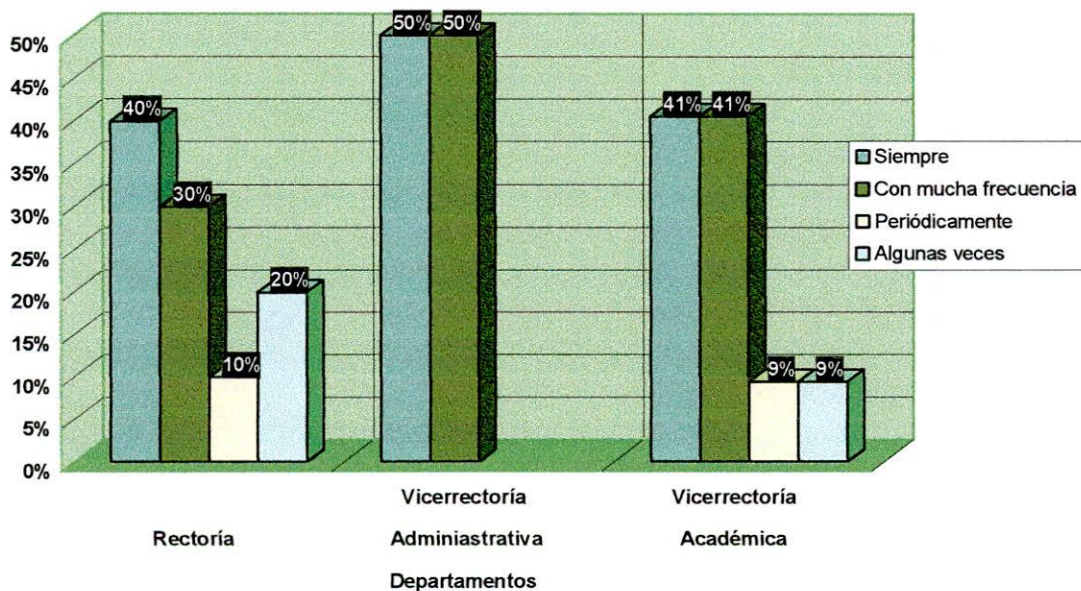


Tabla 14. ¿Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea su jefe? * Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	70,0%	83,3%	50,0%
Con mucha frecuencia		8,3%	21,9%
Periódicamente	20,0%		6,3%
Algunas veces	10,0%	8,3%	9,4%
Muy de vez en cuando			6,3%
Casi nunca			3,1%
Ninguna			3,1%

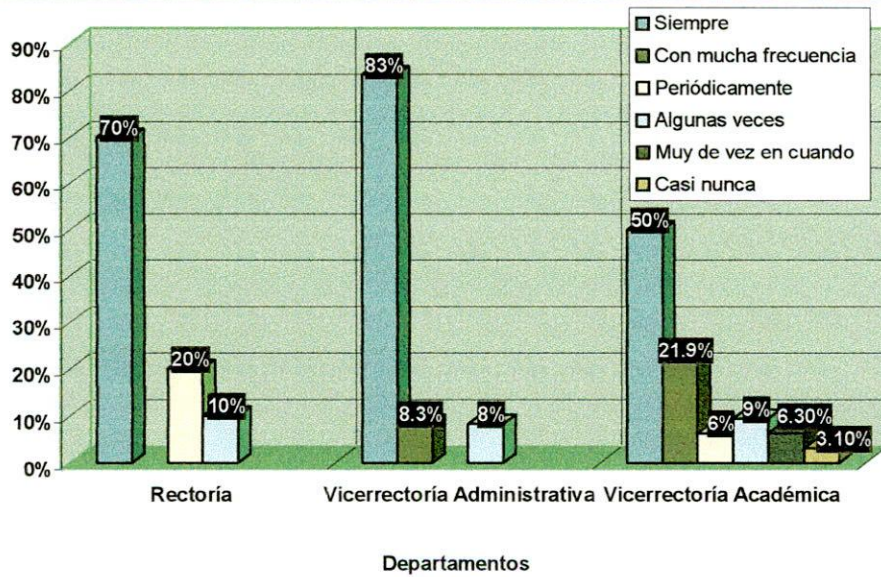


Tabla 15. Tabla de contingencia ¿Los plantea sus compañeros? *
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	50,0%	33,3%	18,8%
Con mucha frecuencia	40,0%	50,0%	40,6%
Periódicamente			6,3%
Algunas veces	10,0%	8,3%	25,0%
Muy de vez en cuando		8,3%	3,1%
Casi nunca			6,3%

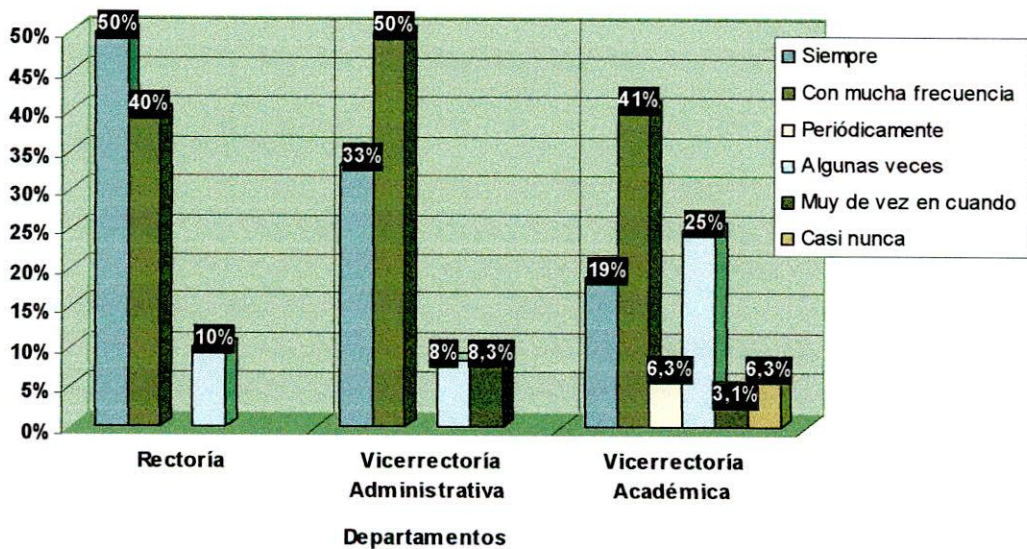


Tabla 16. Tabla de contingencia ¿Cuando usted ejecuta su trabajo tiene libertad para hacerlo * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	40,0%	33,3%	43,8%
Con mucha frecuencia	30,0%	50,0%	21,9%
Periódicamente	20,0%	16,7%	15,6%
Algunas veces			6,3%
Muy de vez en cuando			3,1%
No responde	10,0%		9,4%

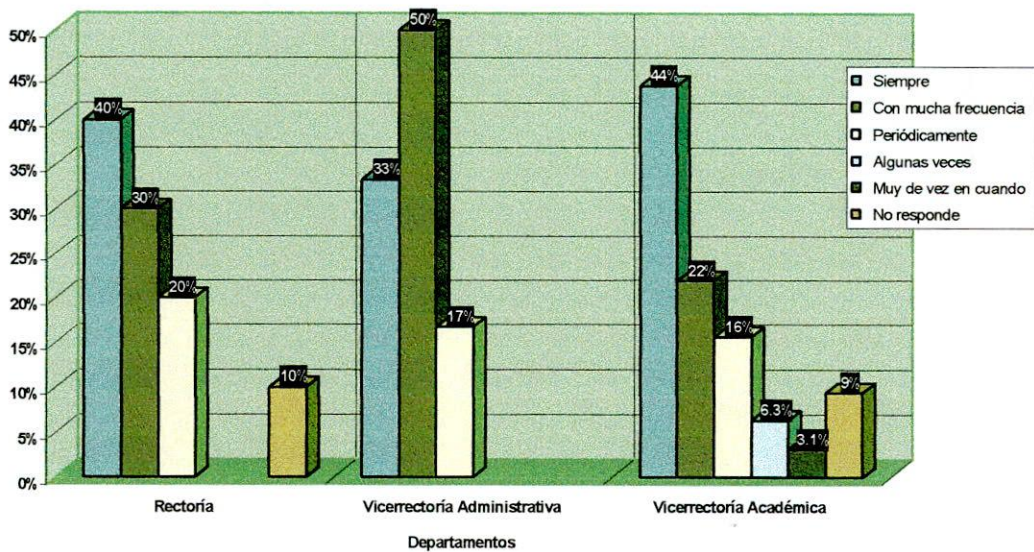


Tabla 17 Su jefe es justo, da ordenes y toma decisiones * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	50,0%	83,3%	46,9%
Con mucha frecuencia	30,0%	16,7%	37,5%
Periódicamente	20,0%		3,1%
Algunas veces			12,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

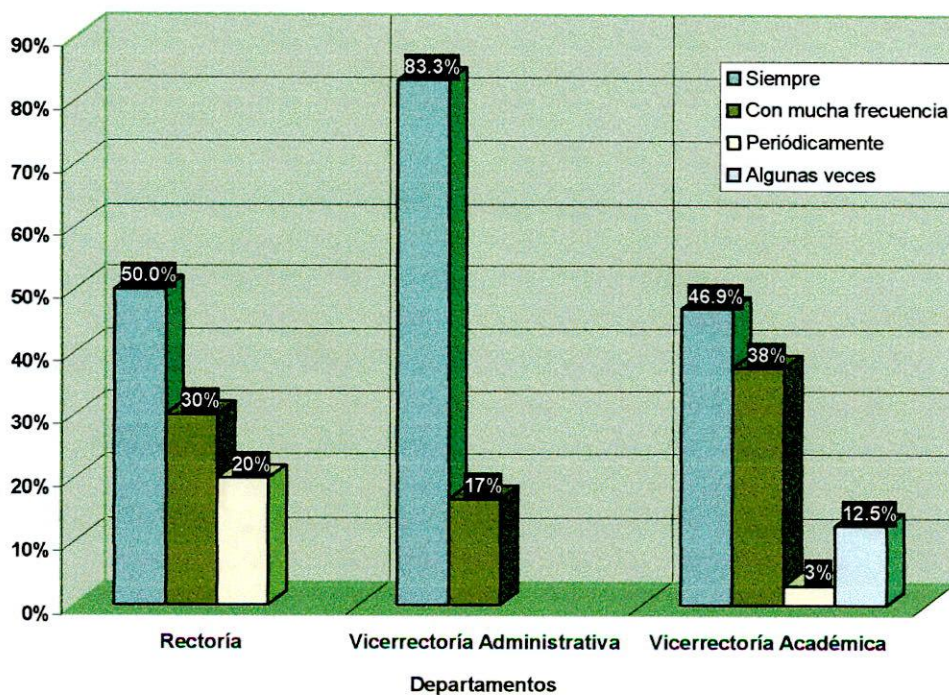


Tabla 18 ¿Cuando su jefe da ordenes tiene la razón para ser obedecido? *
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	40,0%	33,3%	34,4%
Con mucha frecuencia	50,0%	66,7%	50,0%
Periódicamente	10,0%		3,1%
Algunas veces			12,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

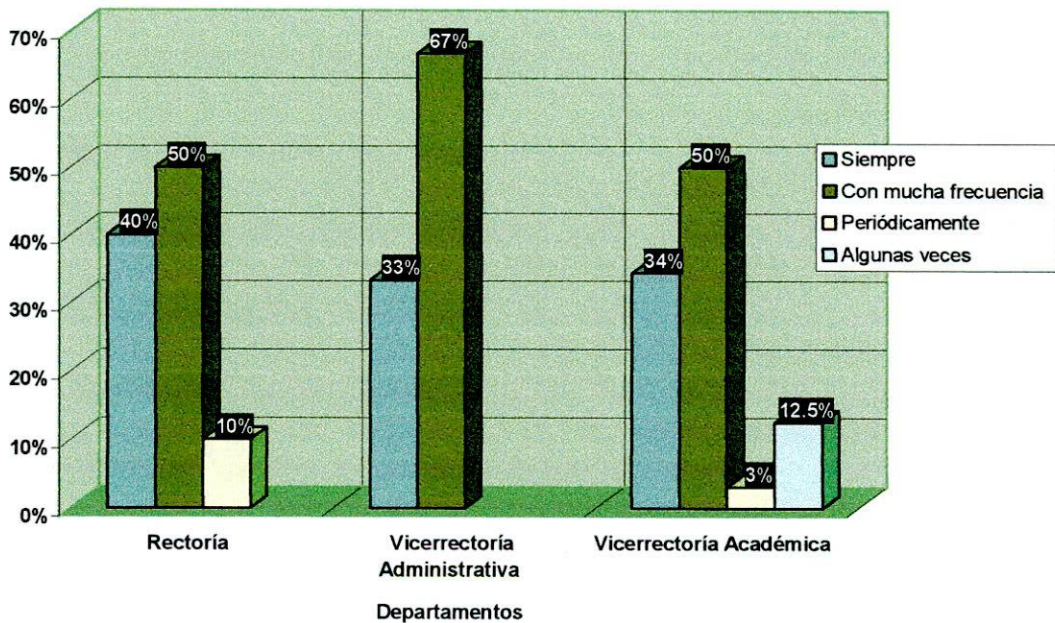


Tabla19 ¿Su jefe controla su trabajo en los que le corresponde? *
Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	50,0%	58,3%	31,3%
Con mucha frecuencia	20,0%	25,0%	37,5%
Periódicamente	20,0%	8,3%	25,0%
Algunas veces	10,0%		3,1%
Casi nunca		8,3%	3,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

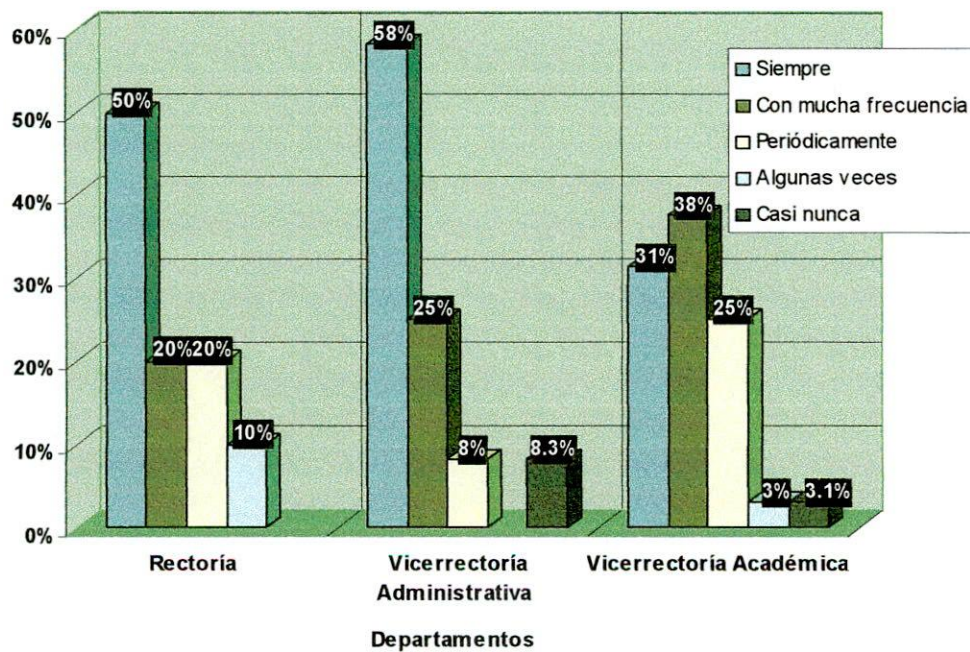


Tabla 20 Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo? *
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	40,0%	50,0%	37,5%
Con mucha frecuencia	20,0%	33,3%	31,3%
Periódicamente	10,0%		9,4%
Algunas veces	30,0%		12,5%
Muy de vez en cuando			3,1%
Casi nunca		8,3%	3,1%
No responde		8,3%	3,1%

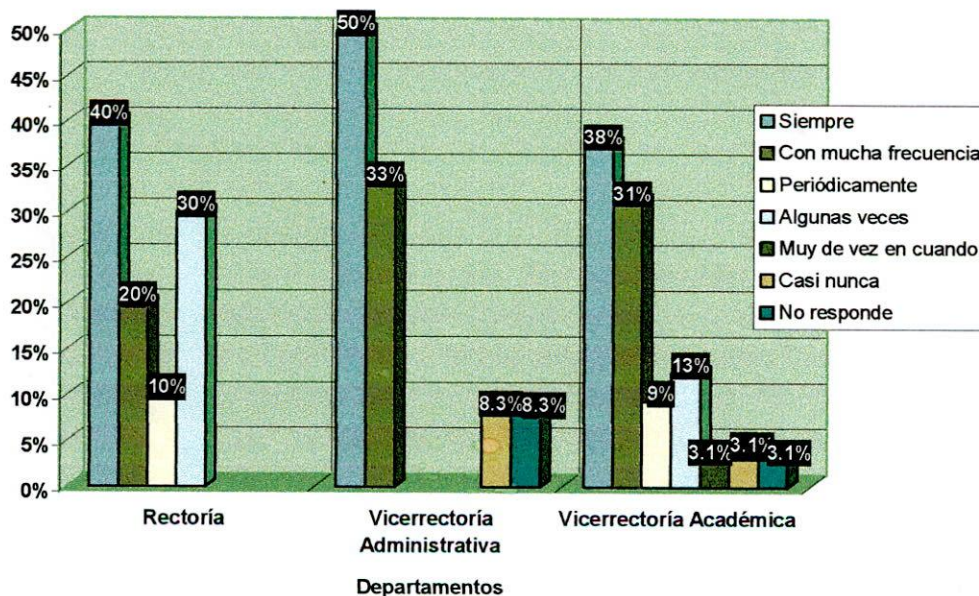


tabla 21 Los problemas que le afectan y tiene relación con su trabajo, los comenta * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	40,0%	25,0%	37,5%
Con mucha frecuencia	30,0%	41,7%	34,4%
Periódicamente	10,0%		15,6%
Algunas veces		16,7%	9,4%
Muy de vez en cuando		16,7%	3,1%
Casi nunca	10,0%		
Ninguna	10,0%		

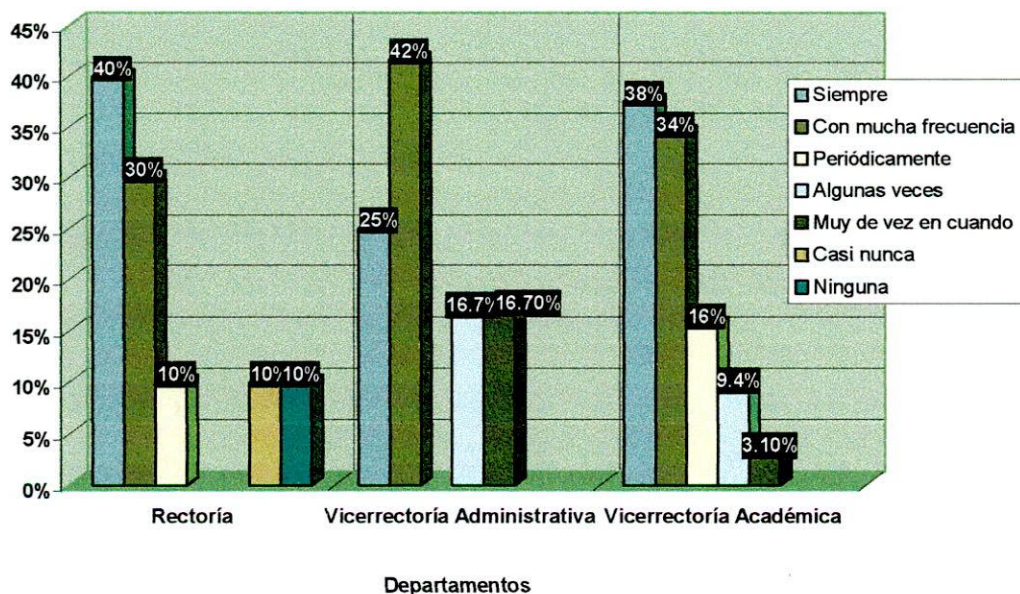


Tabla 22 Al ingresar a la empresa califique la información que recibió sobre las obligaciones y labores que tiene **que desempeñar** *

Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Toda la información	10,0%	16,7%	15,6%
Suficiente información	40,0%	25,0%	53,1%
Apenas la necesaria	30,0%	41,7%	18,8%
Alguna información	10,0%	8,3%	6,3%
Muy poca	10,0%	8,3%	3,1%
Ninguna			3,1%

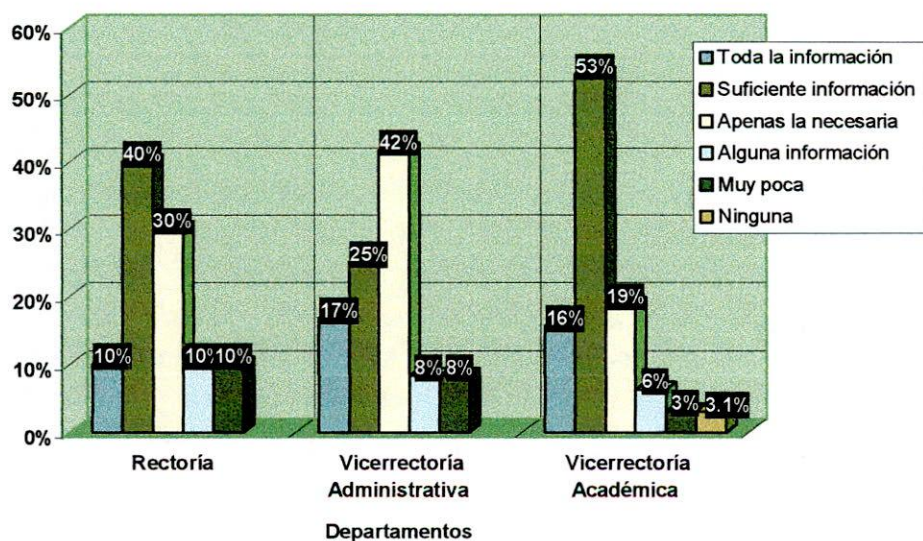


Tabla 23 ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe? *
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre		8,3%	3,1%
Con mucha frecuencia	20,0%	33,3%	12,5%
Periódicamente	20,0%	25,0%	18,8%
Algunas veces	20,0%	8,3%	25,0%
Muy de vez en cuando	20,0%		25,0%
Casi nunca	20,0%	16,7%	15,6%
No responde		8,3%	

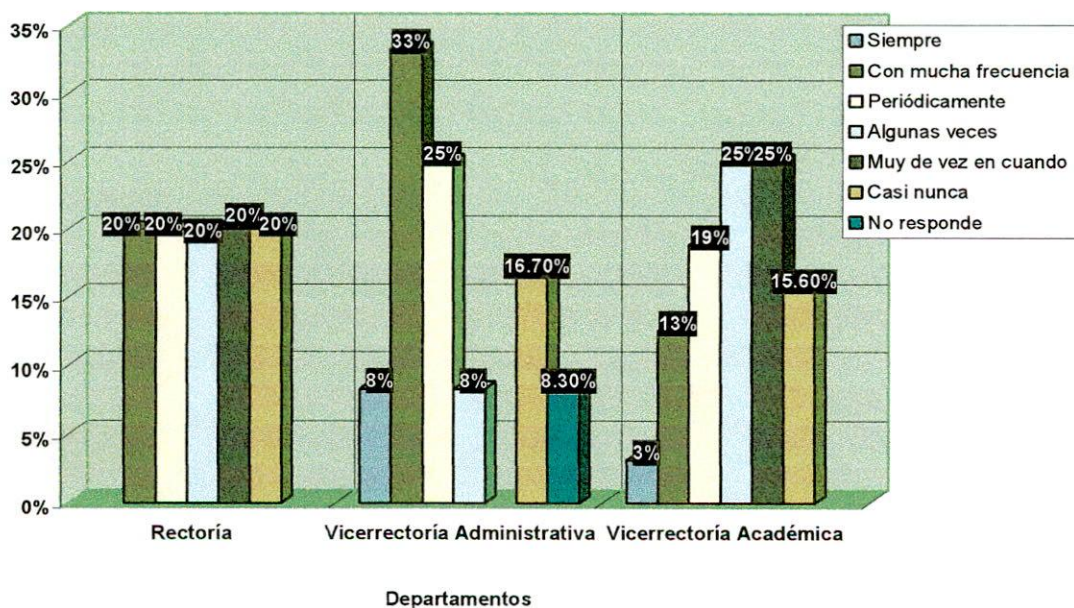


Tabla 24 Con que frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente * Departamentos % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	10,0%	25,0%	9,4%
Con mucha frecuencia	20,0%	16,7%	21,9%
Periódicamente	50,0%	41,7%	31,3%
Algunas veces		16,7%	25,0%
Muy de vez en cuando	10,0%		3,1%
Casi nunca	10,0%		6,3%

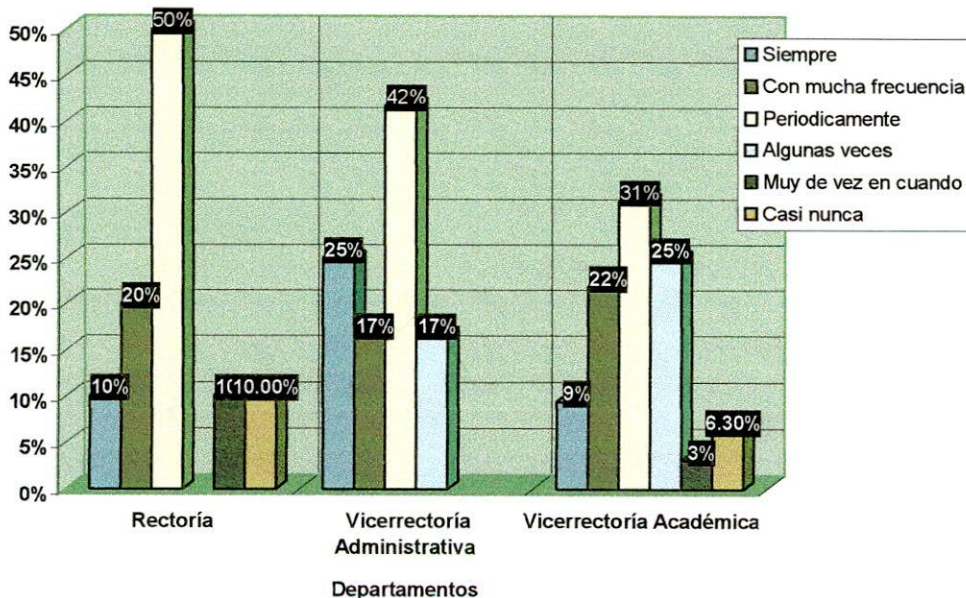


Tabla 25 ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa en especial en aquellas que afectan su trabajo* Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre		41,7%	6,3%
Con mucha frecuencia	50,0%	16,7%	34,4%
Periódicamente	40,0%	8,3%	12,5%
Algunas veces		16,7%	25,0%
Muy de vez en cuando	10,0%	8,3%	12,5%
Casi nunca		8,3%	3,1%
Ninguna			6,3%

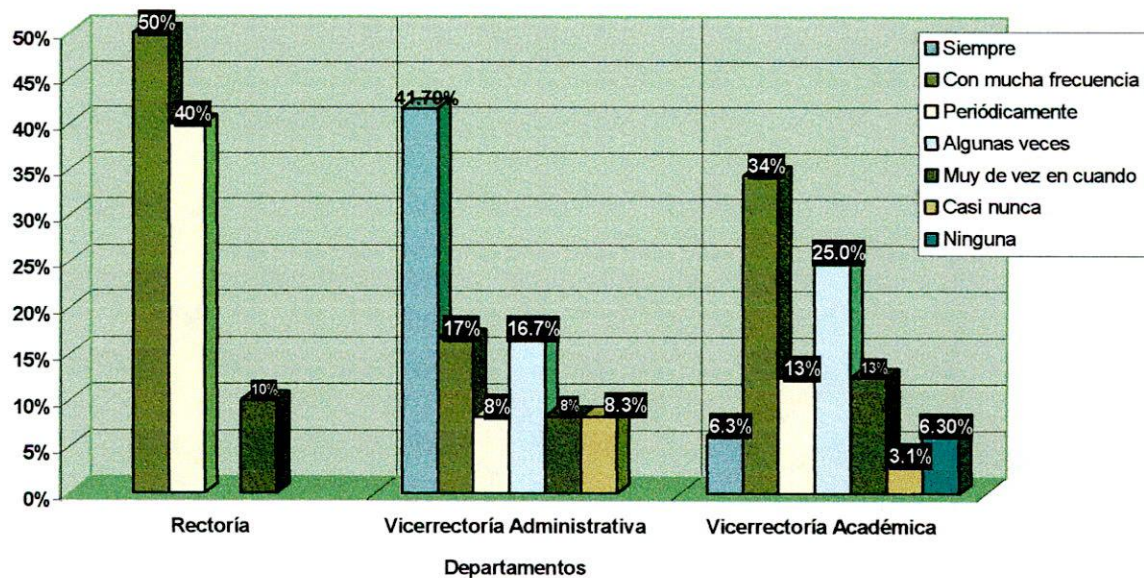


Tabla 26 Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afectan en el trabajo o en su vida? *

Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	20,0%	25,0%	3,1%
Con mucha frecuencia	40,0%	16,7%	37,5%
Periódicamente	10,0%	8,3%	6,3%
Algunas veces	10,0%	50,0%	15,6%
Muy de vez en cuando			15,6%
Casi nunca	20,0%		12,5%
Ninguna			6,3%
No responde			3,1%

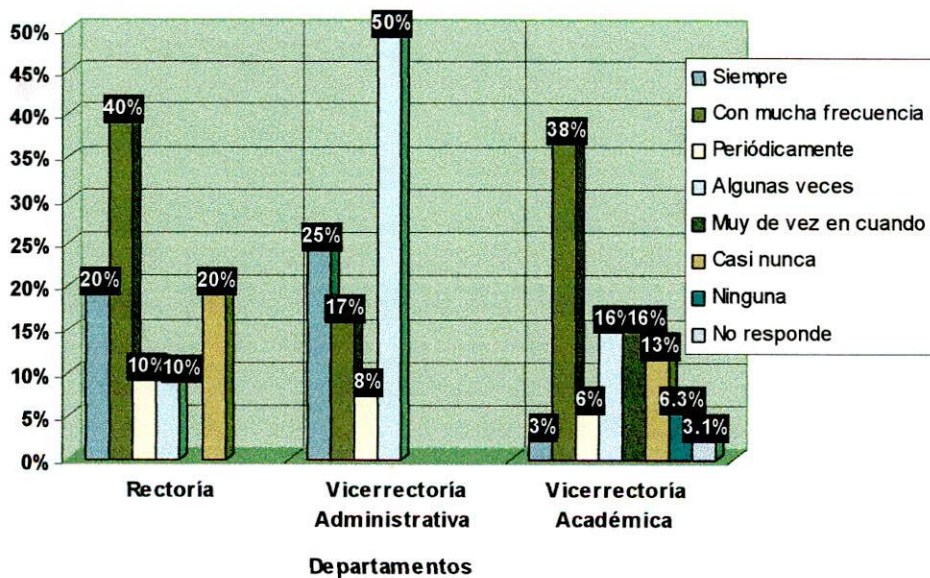


Tabla 27 ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros? * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Excelentes	80,0%	58,3%	43,8%
Buenas	20,0%	41,7%	50,0%
Aceptables			3,1%
Regulares			3,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

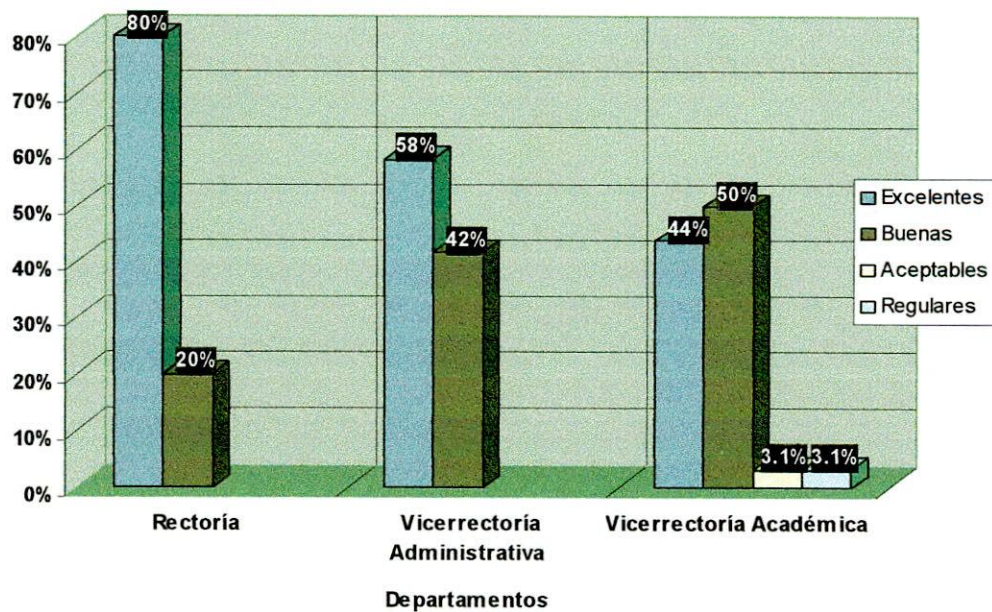


Tabla 28 ¿Cuándo usted tiene problemas en el trabajo los soluciona con sus compañeros y/o superiores? * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	80,0%	16,7%	25,0%
Con mucha frecuencia	10,0%	50,0%	46,9%
Periódicamente	10,0%	8,3%	9,4%
Algunas veces			15,6%
Muy de vez en cuando		8,3%	
Casi nunca			3,1%
No responde		16,7%	

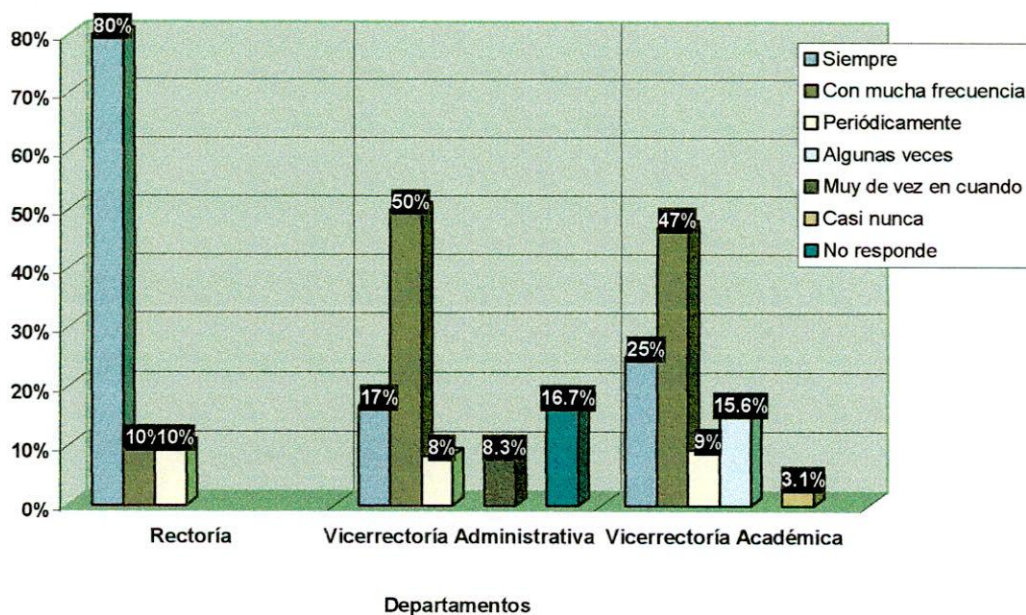


Tabla 29 ¿Como considera el trato y la relación que tiene con su jefe? *
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Excelente	60,0%	58,3%	46,9%
Buena	30,0%	33,3%	46,9%
Aceptable	10,0%		6,3%
No responde		8,3%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%

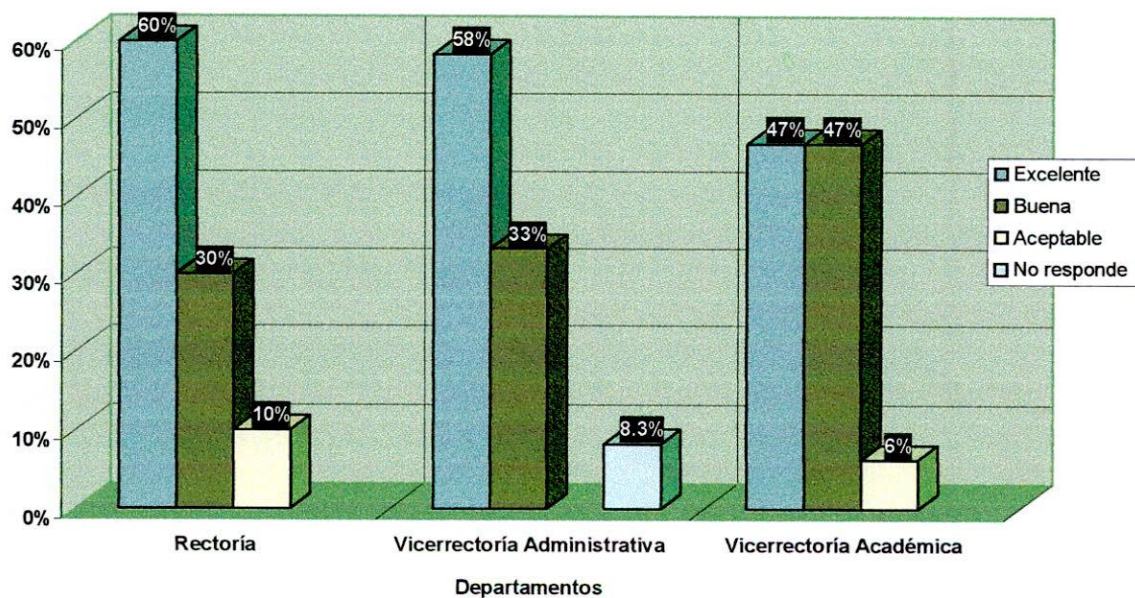


Tabla 30 Como es la confianza entre jefes y trabajadores de la empresa *
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Excelentes	40,0%	16,7%	12,5%
Buena	60,0%	66,7%	59,4%
Aceptable		8,3%	25,0%
Regular			3,1%
No responde		8,3%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%

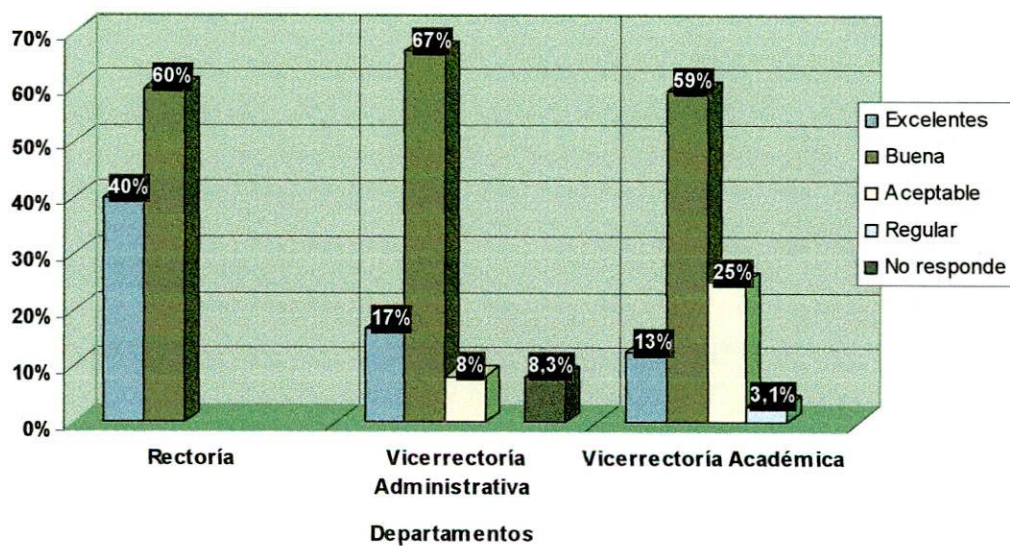


Tabla 31 Qué información que recibe sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la empresa * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Toda la información	40,0%	25,0%	21,9%
Suficiente información	40,0%	41,7%	65,6%
Apenas la necesaria	10,0%	16,7%	6,3%
Alguna información	10,0%	8,3%	6,3%
No responde		8,3%	

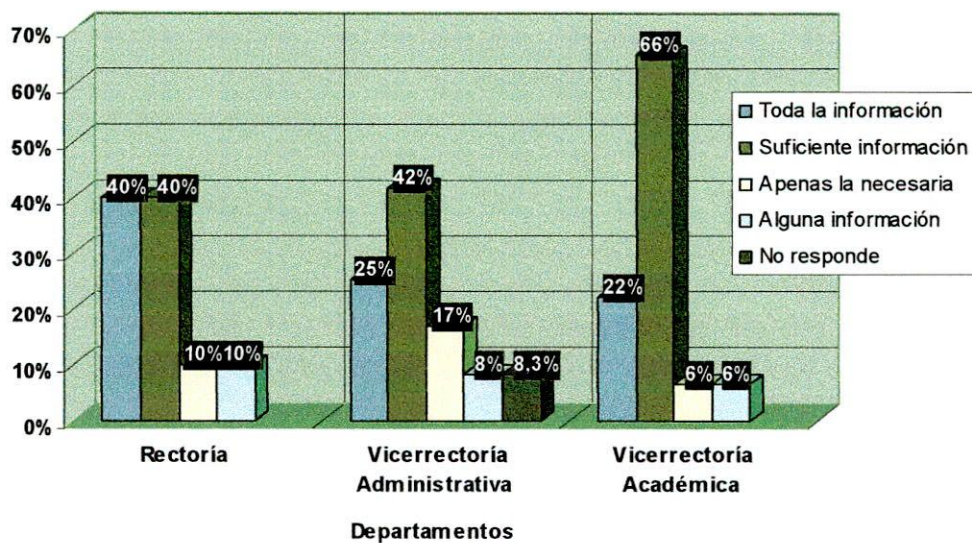


Tabla 32 Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su sección* Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Los que les competen a ellos	30,0%	50,0%	37,5%
Casi todos los que le compete	30,0%	33,3%	18,8%
Algunos que les competen	20,0%	8,3%	15,6%
Conocen todos los problemas	20,0%	8,3%	15,6%
Desconocen casi todos			3,1%
Conocen algunos			9,4%

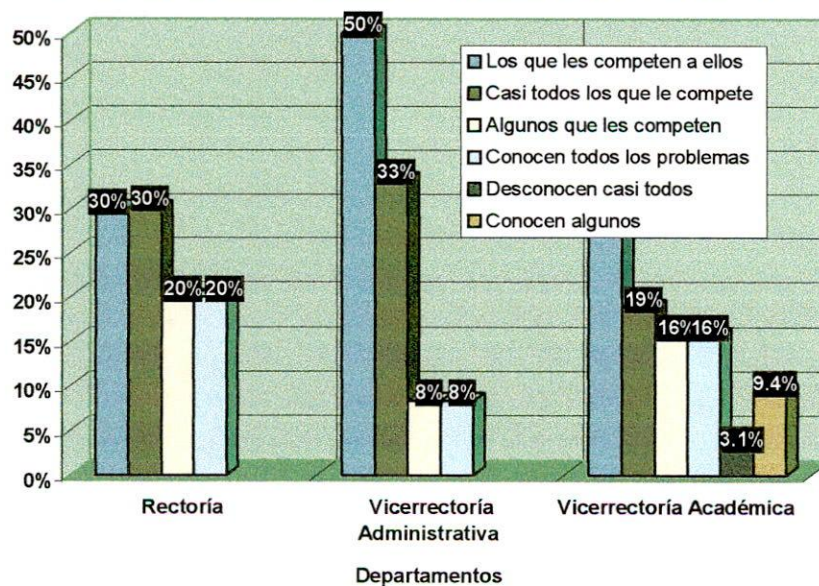


Tabla 33 Como se siente con el trabajo que le corresponde hacer *
Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Realizado y satisfecho	40,0%	41,7%	31,3%
Realizado	10,0%		37,5%
Retribuido justamente	10,0%	16,7%	6,3%
Conforme	30,0%	33,3%	18,8%
Insatisfecho		8,3%	3,1%
Muy insatisfecho			3,1%
No responde	10,0%		

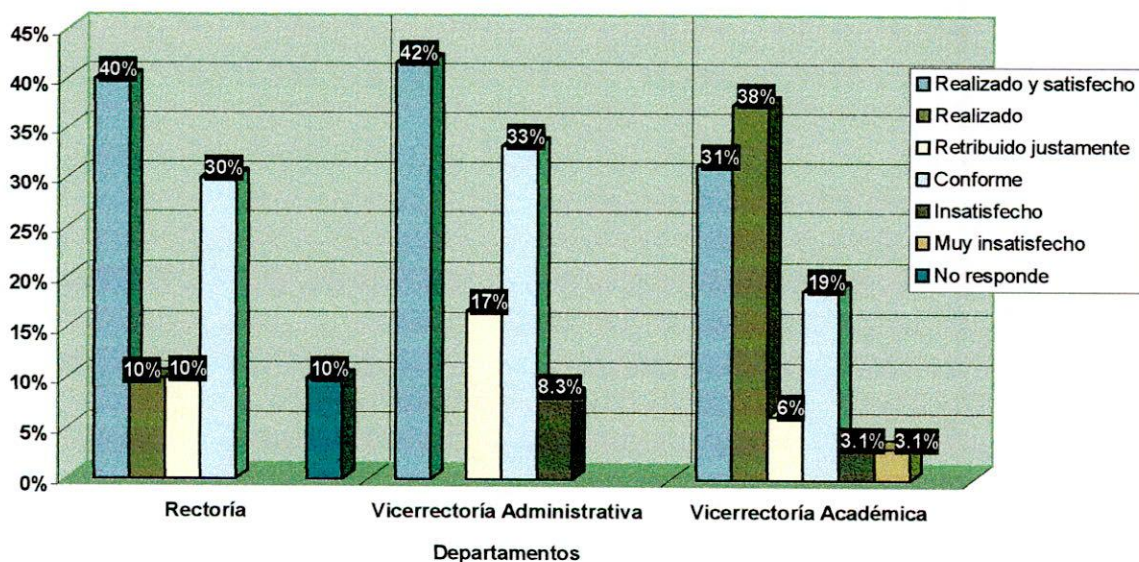


Tabla 34 Como se siente usted con el salario que recibe * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Realizado y satisfecho		8,3%	12,5%
Realizado	20,0%	8,3%	12,5%
Retribuido justamente	40,0%	16,7%	25,0%
Conforme	30,0%	50,0%	28,1%
Insatisfecho		8,3%	18,8%
Muy insatisfecho	10,0%	8,3%	3,1%

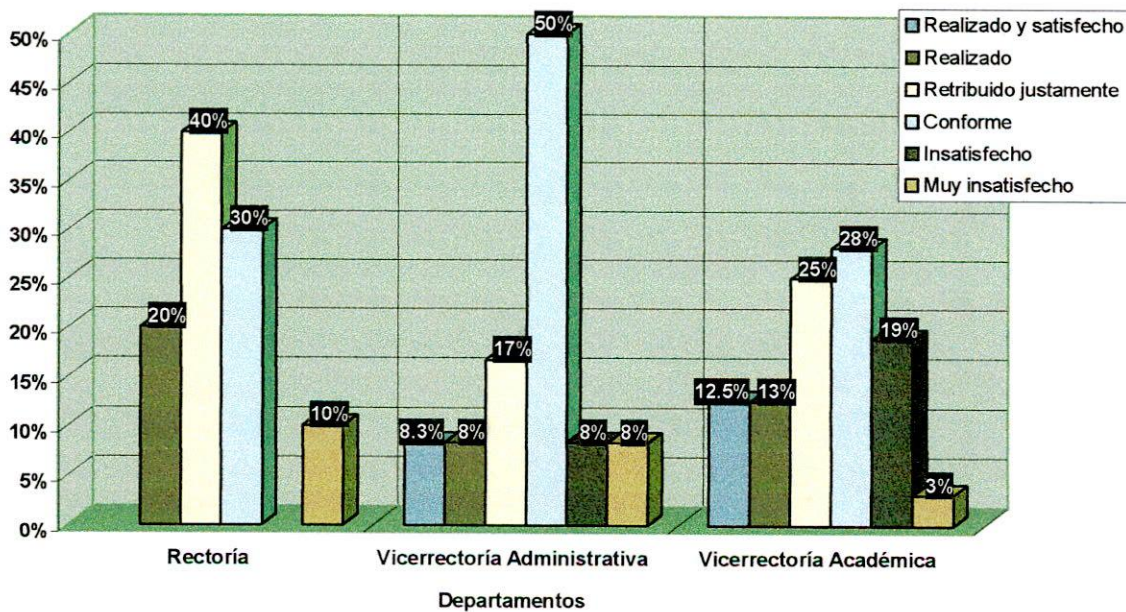


Tabla 35 Como se siente usted por estar trabajando en esta empresa *
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Contento y satisfecho	60,0%	66,7%	62,5%
Contento	30,0%	25,0%	31,3%
Bien, no me desagrada	10,0%	8,3%	
Totalmente descontento			3,1%
No responde			3,1%

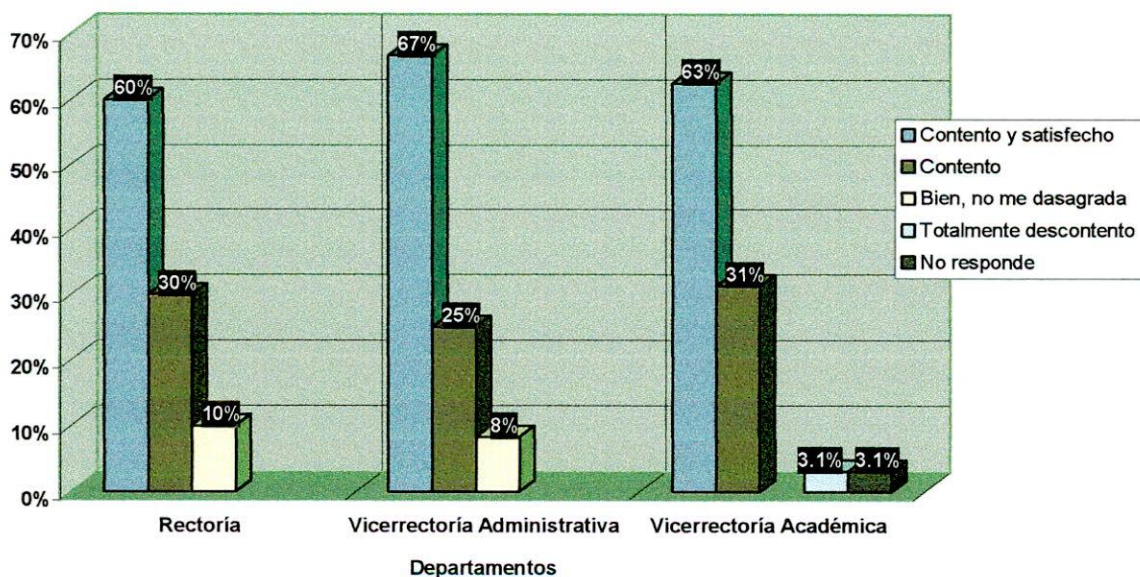


Tabla 36 De acuerdo con el trabajo que le asignan, ¿ el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente? * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Suficiente tiempo	10,0%	33,3%	18,8%
Mucho tiempo			3,1%
El tiempo necesario	70,0%	33,3%	40,6%
Poco tiempo	10,0%	25,0%	21,9%
Tiempo muy limitado	10,0%	8,3%	3,1%
Tiempo muy escaso			12,5%

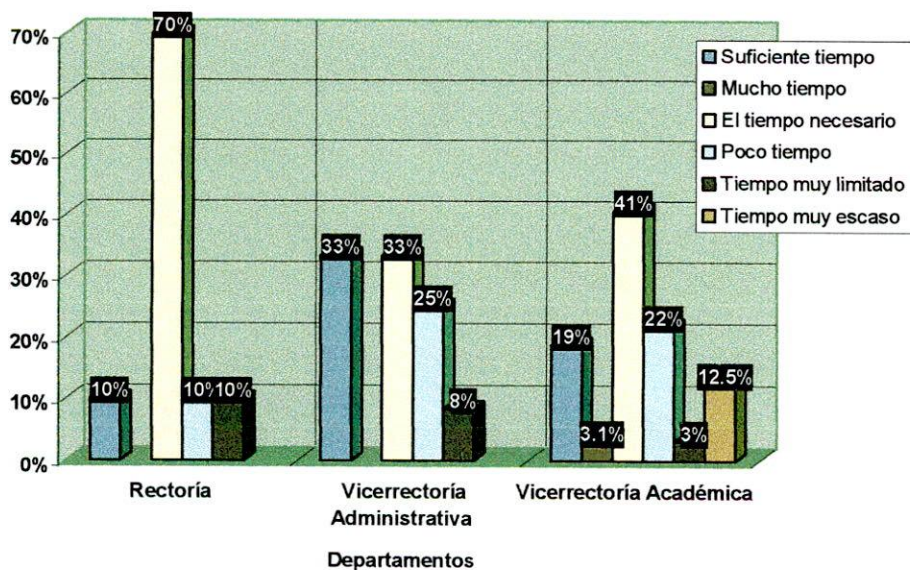


Tabla 37 ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe por una labor bien hecha? * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Excelente		8,3%	25,0%
Buena	60,0%	66,7%	31,3%
Aceptable	30,0%	8,3%	18,8%
Regular	10,0%	16,7%	6,3%
Mala			9,4%
Pésima			3,1%
No responde			6,3%

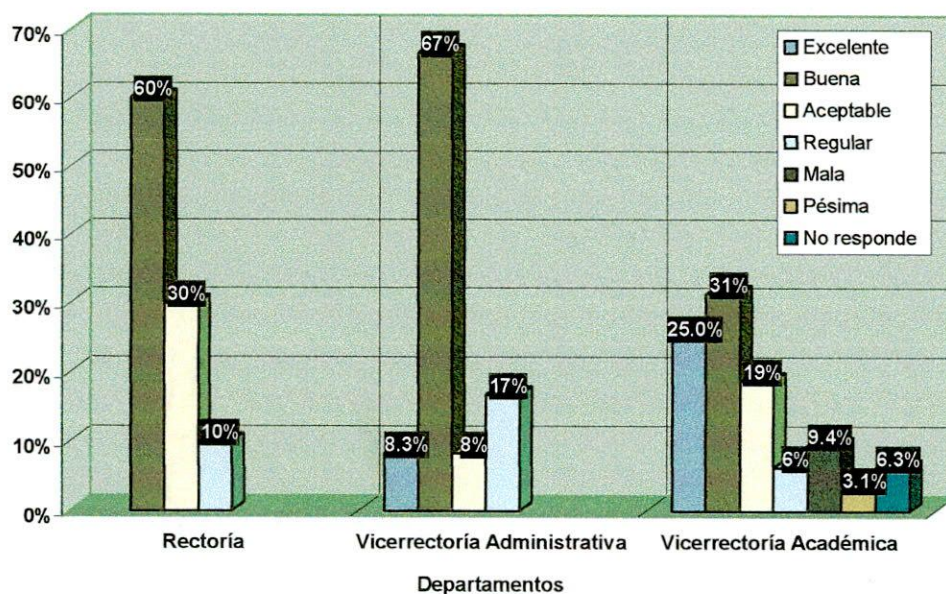


Tabla 38 Cuanto tiempo lleva trabajando en esta empresa*
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Mas de 7 años		16,7%	34,4%
6 años		8,3%	6,3%
5 años		16,7%	3,1%
4 años	20,0%	8,3%	9,4%
3 años	10,0%	8,3%	12,5%
2 años	20,0%	8,3%	3,1%
1 año o menos	50,0%	33,3%	28,1%
No responde			3,1%

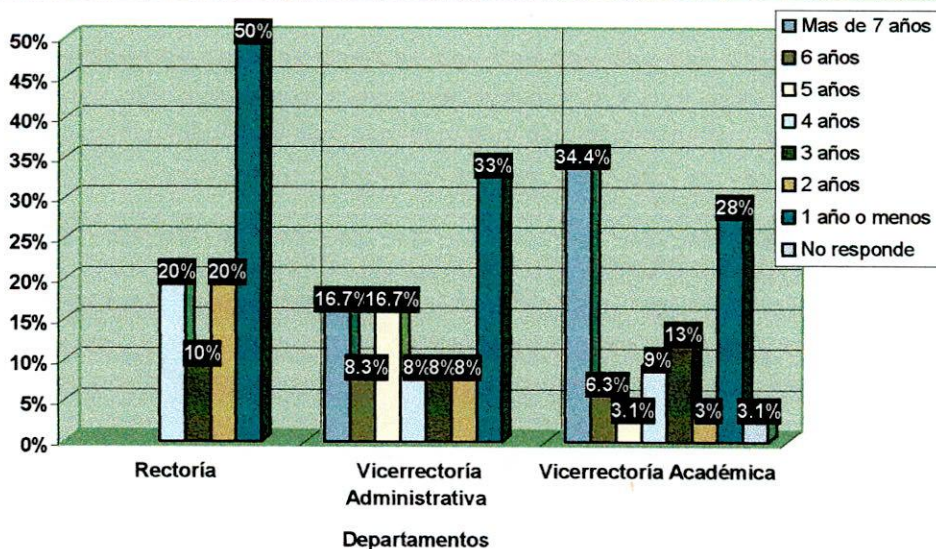


Tabla 39 Que importancia tiene para usted el hecho de trabajar en la empresa? * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Importante, satisfactoria	70,0%	66,7%	75,0%
Importante, está contento	10,0%	25,0%	9,4%
Le importa, le satisface	10,0%	8,3%	12,5%
Le es inherente	10,0%		
Le da laguna importancia			3,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

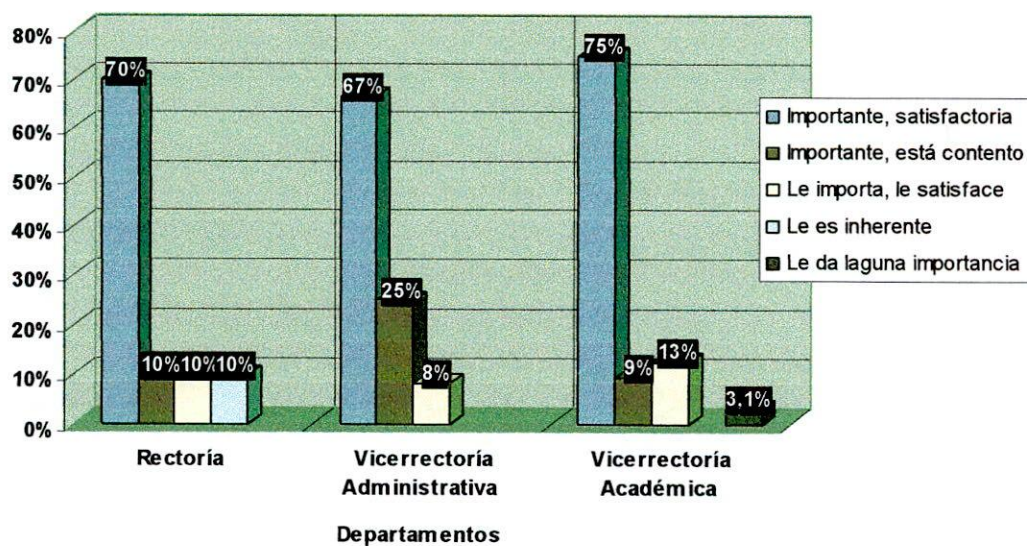


Tabla 40 ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa *
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	50,0%	50,0%	28,1%
Con mucha frecuencia	20,0%	25,0%	28,1%
Periódicamente	10,0%	8,3%	31,3%
Algunas veces	20,0%		3,1%
Muy de vez en cuando		16,7%	6,3%
Casi nunca			3,1%

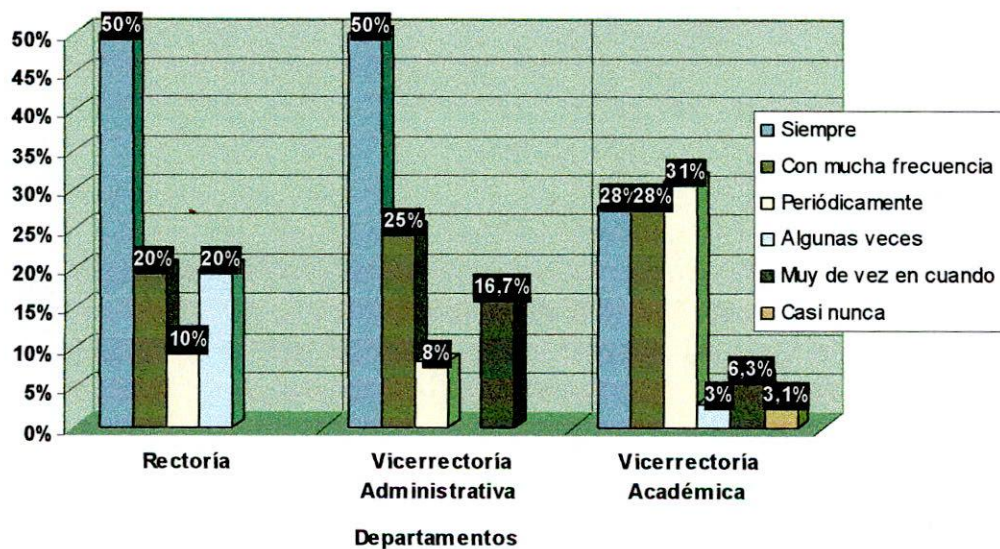


Tabla 41 ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de su revisión? *
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	50,0%	58,3%	25,0%
Con mucha frecuencia	20,0%	8,3%	21,9%
Periódicamente		16,7%	18,8%
Algunas veces	10,0%	8,3%	12,5%
Muy de vez en cuando	20,0%		
Casi nunca		8,3%	18,8%
No responde			3,1%

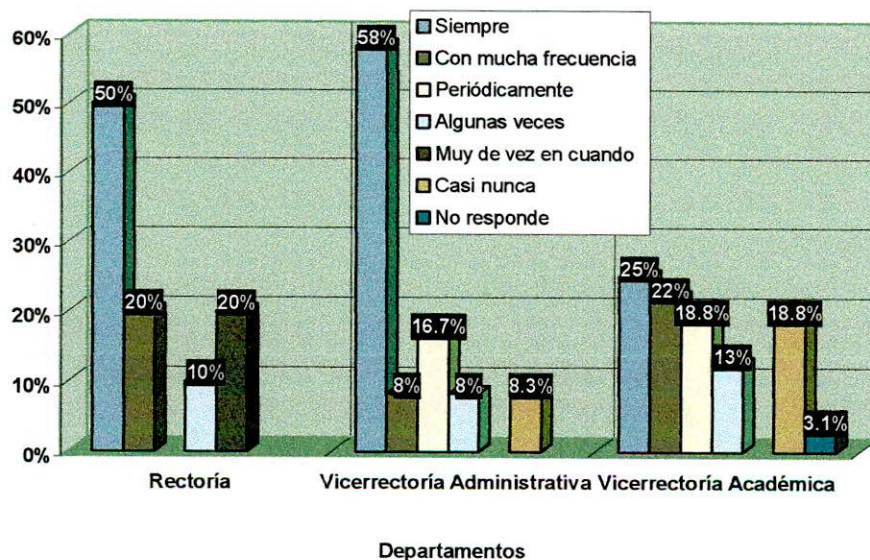


Tabla 42 ¿Con qué frecuencia comenta su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo? * Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Siempre	30,0%	41,7%	21,9%
Con mucha frecuencia	30,0%	25,0%	40,6%
Periódicamente	20,0%	8,3%	18,8%
Algunas veces	10,0%	16,7%	12,5%
Muy de vez en cuando	10,0%	8,3%	3,1%
Casi nunca			3,1%

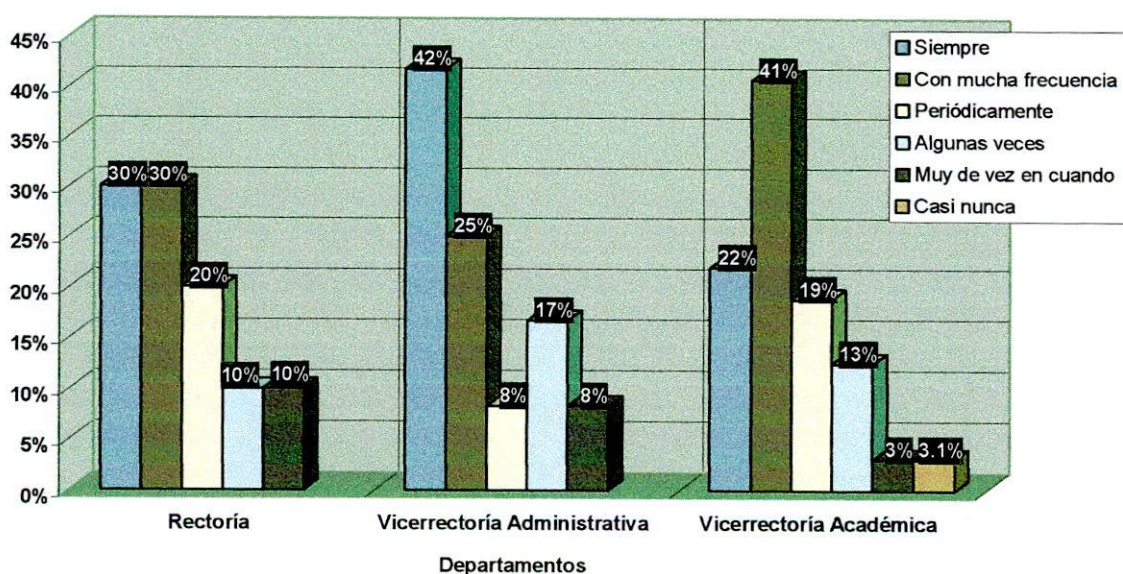


tabla 43 Cómo se siente usted por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza* Departamentos
% de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Muy contento	20,0%	8,3%	25,0%
Contento	50,0%	58,3%	37,5%
Tranquilo y satisfecho	30,0%	33,3%	28,1%
Indiferente			3,1%
Descontento y tensionado			6,3%

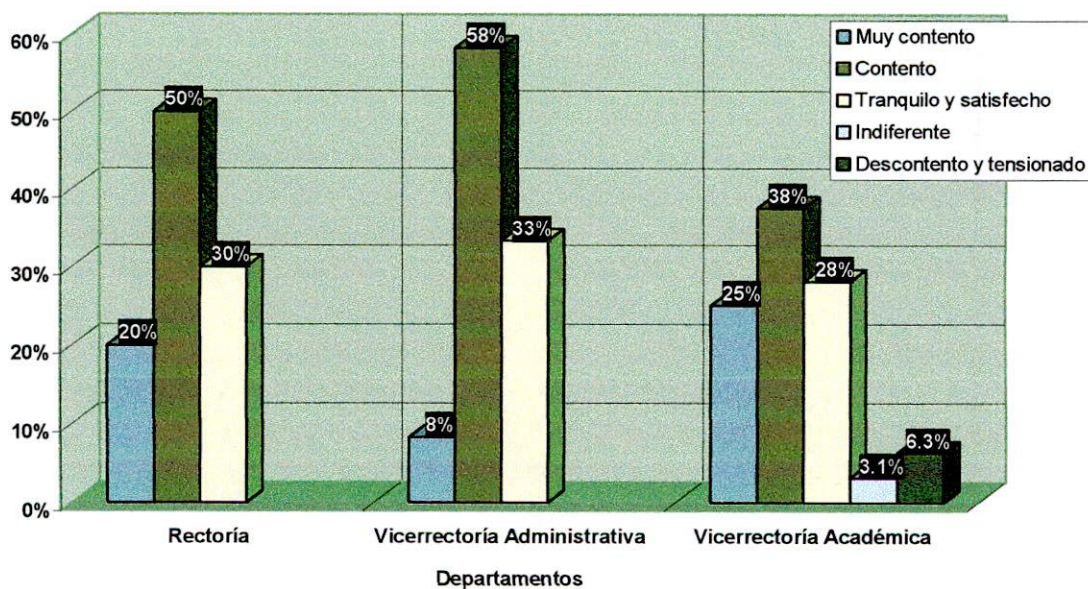


Tabla 44 Como le parece la forma como su jefe lo controla *
 Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
Excelente	20,0%	25,0%	15,6%
Buena	60,0%	58,3%	56,3%
Aceptable	10,0%	16,7%	15,6%
Regular	10,0%		6,3%
Mala			6,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

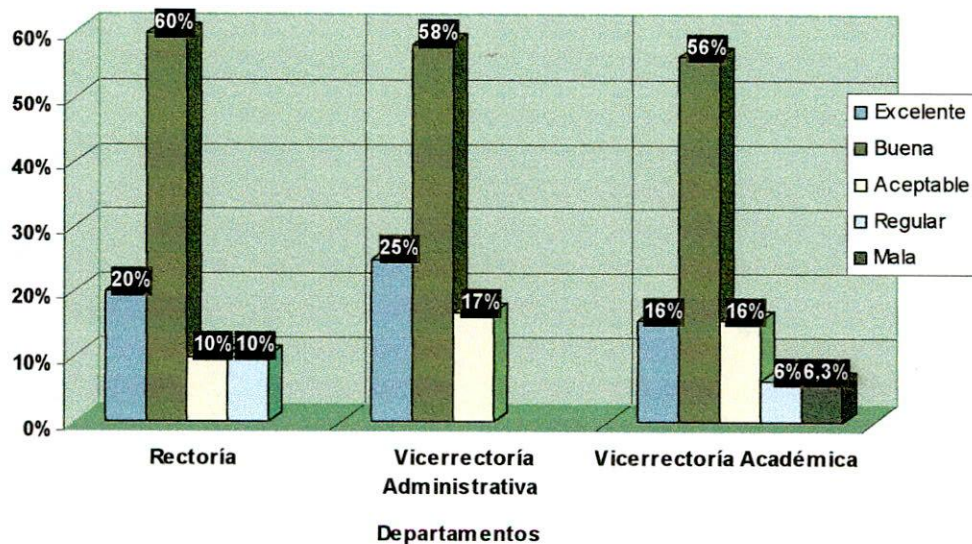
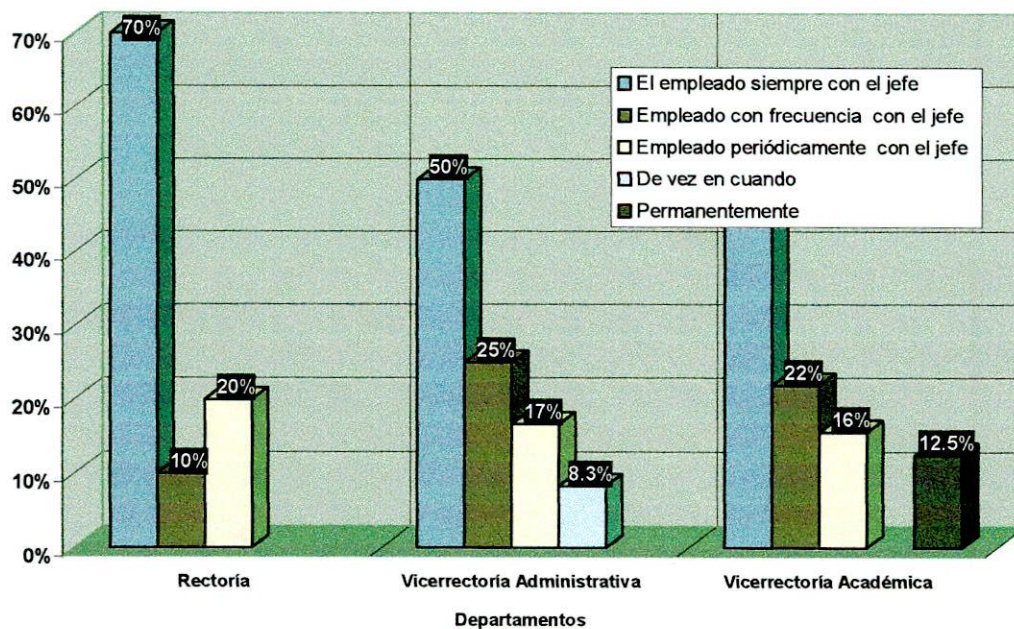


Tabla 45 Para que una empresa funciones en forma correcta y eficiente
 ¿Cómo cree usted que debe ser la función de control?* Departamentos
 % de Departamentos

	Departamentos		
	Rectoría	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica
El empleado siempre con el jefe	70,0%	50,0%	50,0%
Empleado con frecuencia con el jefe	10,0%	25,0%	21,9%
Empleado periódicamente con el jefe	20,0%	16,7%	15,6%
De vez en cuando		8,3%	
Permanentemente			12,5%



5. CONCLUSIONES

La Universidad del Magdalena rompió con el esquema tradicional de clima organizacional donde las variables de estudio toma de decisiones y control siendo las más importantes para obtener un buen clima son las menos trabajadas al interior de la universidad pero es la variable liderazgo la que hizo posible que se obtuviera como resultado un excelente clima organizacional.

Este resultado excelente consideramos que es efímero por que depende de los líderes en este caso los jefes de departamentos ya que el clima organizacional no se encuentra constituido bajo bases sólidas y si estos en algún momento llegaran a renunciar el clima organizacional de la universidad bajaría ya que este debe fundamentarse en la organización como tal.

Para la Universidad del Magdalena contar con un clima organizacional excelente incide favorablemente al bienestar de la sociedad samaria ya que es una institución que debe dirigir sus servicios buscando siempre la calidad y la excelencia.

El clima organizacional encontrado dentro del ambiente interno existente en los empleados administrativos de la Universidad del Magdalena es excelente obteniendo como resultado el 81.4%, ya que los empleados de la Universidad del Magdalena se encuentran en un proceso continuo de adaptación puede variar de un empleado a otro, esto se ve reflejado en la variable motivación en donde se obtuvo un promedio de 73%, este es uno de los factores internos que requieren mayor atención debido a que facilita la comprensión del comportamiento de los empleados.

La toma de decisiones arrojó el valor más bajo de 66%, relacionado con las otras variables de estudio, indicando la administración centralizada y esto afecta a los empleados ya que no se sienten en la libertad de tomar decisiones y no tienen una participación activa, esto se verifica con el alto grado de control 87%, esto podría convertirse en un arma de doble filo para la institución educativa ya que el hecho que los empleados no ejerzan sus acciones y no se les permita participar en la toma de decisiones es desmotivante y esto afecta el fortalecimiento del clima organizacional, el fortalecimiento de la Universidad del Magdalena como una organización llamada a ser emprendedora y pujante y la motivación de los empleados dentro de la organización.

La Universidad del Magdalena debe implementar la importancia del manejo de **EMPOWERMENT**, debido a que los empleados podrían realizar aportes efectivos que conlleven a la obtención de los objetivos generales de la Universidad del Magdalena, adquiriendo un mejoramiento continuo y esto se ve reflejado en la cooperación que se da entre los empleados de la Universidad, que a pesar de que arrojó un valor del 72% y en la escala obtiene un buen resultado consideramos que pudo haber sido mejor.

Sin embargo la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, presentó el mejor clima organizacional comparado con las otras áreas, lo cual puede estar sucediendo debido a que entre sus funciones está el manejo Administrativo y financiero de la Universidad del Magdalena, y por lo tanto cuentan con mayor autonomía para tomar decisiones.

El área de Rectoría presenta un menor promedio en la toma de decisiones comparada con el área de Vicerrectoría Administrativa y Financiera, lo cual puede deberse a las dependencias que maneja esta área tales como: Comunicación y relaciones públicas, relaciones internacionales, secretaría general, instituto de educación abierta y a distancia entre otras, que no cuentan con suficiente toma de decisiones excepto el Rector de la Universidad del Magdalena.

Mientras que el área de Vicerrectoría Académica a pesar de que presenta un buen clima organizacional, comparándola con las otras áreas presenta un menor porcentaje, esto puede deberse a que allí se concentra el mayor número de personas de la población y muestra seleccionada, y por lo tanto hay mayor diversidad de percepciones y menor cohesión de grupos.

6. RECOMENDACIONES

A pesar de que el Clima Organizacional encontrado en la Universidad del Magdalena es excelente pudo haber sido mejor, el área de Recursos Humanos debe realizar estudios del Clima Organizacional anualmente y efectuar una investigación que tenga en cuenta los docentes de la Universidad del Magdalena y de esta forma medir como perciben estos, el Clima Organizacional ya que es un área donde se concentra mayor parte de personas y por lo tanto las percepciones son dispersas y esto a la vez permite hacer comparaciones debido a la importancia que este estudio representa tanto para la Universidad del Magdalena como para todos sus empleados. A sí mismo el área de Recursos Humanos debe implementar estrategias de interacción que permitan mantener una mejor cooperación y ayude a incrementar la motivación de los empleados ya sea por medio de seminarios sobre trabajo en equipo dándoles a entender que este tipo de trabajo ayuda a los empleados a mantener una visión compartida con la Universidad del Magdalena y al logro de los objetivos organizacionales con mayor eficiencia y efectividad.

La Gerencia actual de la Universidad del Magdalena debe tratar de dar a los empleados mayor oportunidad de tomar decisiones en sus actividades diarias, esto se puede efectuar mediante la capacitación de sus labores tratando que exista un Auto-Control en sus tareas podría implementarse el **EMPOWERMENT**, y así minimizar el Alto Control por parte de la Gerencia

El área de Recursos Humanos debe aprovechar la acogida que ha tenido la Facultad de Psicología tanto al interior de la Universidad del Magdalena como en el entorno de esta y realizar encuestas de Motivación que le permita detectar como se sienten los empleados con respecto a la labor que estos realizan, si están a gusto con el salario que reciben, que opinan de la organización a la que pertenecen, como califican la recompensa que reciben cuando realizan una labor bien hecha, entre otras.

A sí mismo el área de Recursos Humanos de la mano con la gerencia debe encargarse de mejorar la Cooperación de los empleados a través de proyectos

específicos que hagan conciencia a cerca de la colaboración que debe existir entre ellos para crear un óptimo clima laboral, que permita crear posibilidades para alcanzar la productividad y desarrollo que visiona la Universidad del Magdalena.

Es recomendable cambiar el estilo gerencial, implementando el mejoramiento continuo y círculos de calidad para que el clima organizacional dependa de estas políticas y no de las personas.

Por último para la Universidad del Magdalena mantener un clima organizacional favorable es importante ya que es un tema de mucho interés en la actualidad, por tal motivo sugerimos procurar mantener los puntos fuertes, es decir reforzar a todos los empleados en la plataforma estratégica que permita mantener la integración de los empleados como lo son las relaciones interpersonales, los objetivos organizacionales que como se pudo observar en los resultados, los empleados tienen un visión compartida con la organización.

“UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE PERMITE A LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA UNA MAYOR MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS Y UN BUEN DESEMPEÑO DE LOS MISMOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN”.

BIBLIOGRAFÍA

CASTAÑEDA VACCA, Deyanira y CASTAÑEDA VACCA, Ruby Milena. Proyecto de Grado Titulado: Diagnóstico del Clima Organizacional en las Fincas Productoras de Banano en Santa Marta D.T.C.H. 2003

CLIFORDT, Morgan. Breve Introducción a la Psicología. Editorial McGraw Hill. México 1947. 474 p.

CONCLAVES, Alexis P. Dimensión del Clima Organizacional. Internet <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97,2002>.

CONTRERAS, Marco y BUITRAGO, Elías. Formulación y Evolución de Proyectos. Bogotá D.C. Unisur, 1999. 592 P. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. México. 734 P.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá. 2000. 699 P.

DAVID, Keith y NEWSTROM, JHON W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Octava Edición (tercera en español.)

DOMÍNGUEZ, Ivonne. PÉREZ, Cecilia y ROPAIN, Jorge. Proyecto de grado en Gerencia de Recursos Humanos: "Medición del Clima Organizacional del SENA Regional Magdalena". Barranquilla. Universidad del Norte. 2001.

ICONTEC. Norma Técnico Colombiana NTC 1486. Compendio Documentación de tesis, Trabajos de Grado y otros. Trabajos de Investigación. Bogotá D.C Colombia. Quinta Edición Actualizada. 2002-2003

KONNTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Décima Edición. Editorial McGraw Hill.

MERCADO, Eduardo y PADILLA, Ingrid. Proyecto de Grado Titulado: "Análisis y Medición del Clima Organizacional en las IPS de la Ciudad de Santa Marta. ESE Hospital Central Julio Méndez Barreneche. Instituto de los Seguros Sociales, Clínica de la Mujer y Colsalud S.A. UNIMAG 2002.

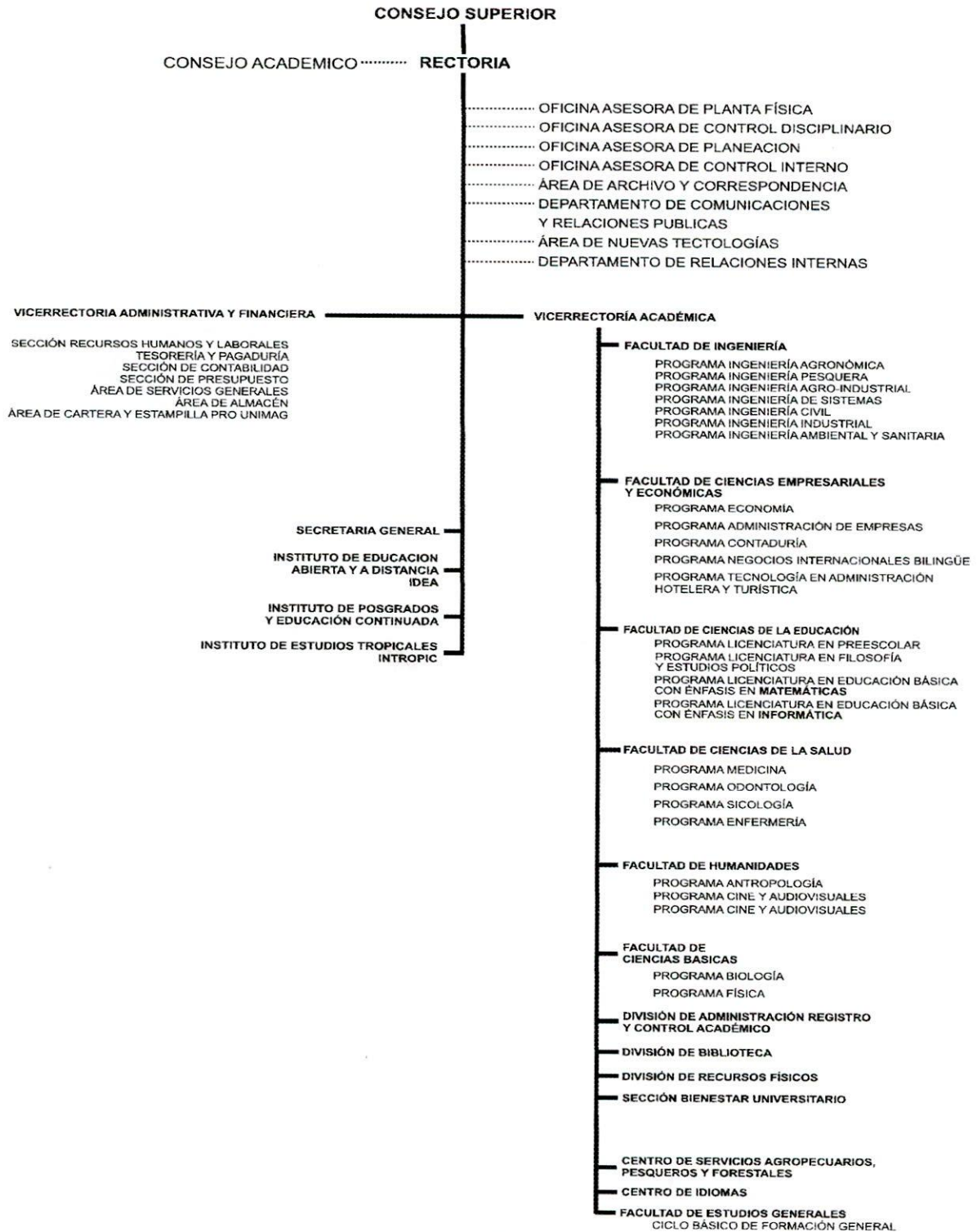
REGLAMENTO MEMORIA O TRABAJO UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA (Compila los Acuerdos 003 del 7 de Julio y 007 del 5 de Noviembre de 1992).

ANEXOS

ANEXO A. TABLA DE VARIABLES

VARIABLES	ITEMS
OBJETIVOS	Preguntas 1-3
COOPERACIÓN	Preguntas 4-13
LIDERAZGO	Preguntas 14-22
TOMA DE DECISIONES	Preguntas 23-26
RELACIONES INTERPERSONALES	Preguntas 27-32
MOTIVACIÓN	Preguntas 33-39
CONTROL	Preguntas 40-45

ANEXO B. ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA



**ANEXO C. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL
MAGDALENA**

Objetivos del IMCOC

- Determinar el ambiente interno y la atmósfera psicológica particular en la UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA.
- Identificar el tipo de clima organizacional que tiene esta empresa.
- Establecer los factores determinantes del clima organizacional.

Instrucciones para responder el IMCOC

SEÑOR(A) QUE TENGA USTED UN BUEN DÍA

Sería usted tan amable de responder las preguntas de este cuestionario que ha sido diseñado para estudiar las características del clima laboral de esta organización, le agradecemos de antemano su colaboración al responder el mismo, con el cual se pretende contribuir al mejoramiento de la empresa.

Le recordamos que esto no es una prueba, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas, lo importante es la percepción que tiene usted acerca de cada frase.

Por favor al responder las preguntas tenga en cuenta:

1. Leer cuidadosamente cada frase y decidir en que nivel se puede aplicar a su trabajo.
2. Considerar su caso y el de su grupo de trabajo.
3. Marcar con una X la respuesta seleccionada.
4. En caso de cambiar de respuesta, encerrar en un círculo la opción equivocada y marcar nuevamente la respuesta deseada.

Gracias Por Su Colaboración

CUESTIONARIO IMCOC

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?

- | | |
|---|-------------|
| 7 | Excelentes. |
| 6 | Buenos |
| 5 | Aceptables |
| 4 | Regulares |
| 3 | Malos |
| 2 | Muy Malos |
| 1 | Pésimos |

2. Califique la Cantidad de información que recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar a ella.

- | | |
|---|-------------------------|
| 7 | Toda la información. |
| 6 | Suficiente Información. |
| 5 | Apenas la necesaria. |
| 4 | Alguna Información. |
| 3 | Muy Poca |
| 2 | Casi Nunca. |
| 1 | Ninguna. |

3. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia de aprendizaje, progreso, etc.?

- | | |
|---|------------|
| 7 | Excelentes |
| 6 | Buenos |
| 5 | Aceptables |
| 4 | Regulares |
| 3 | Malos |
| 2 | Muy Malos |
| 1 | Pésimos |

4. Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa.

- | | |
|---|------------|
| 7 | Excelentes |
| 6 | Buenos |
| 5 | Aceptables |
| 4 | Regulares |
| 3 | Malos |
| 2 | Muy Malos |
| 1 | Pésimos |

5. ¿Con que frecuencia ayuda y colabora con su compañeros de trabajo?

- | | |
|---|-----------------------|
| 7 | Siempre |
| 6 | Con mucha frecuencia. |
| 5 | Periódicamente. |
| 4 | Algunas veces. |
| 3 | Muy de vez en cuando. |
| 2 | Casi ninguna |
| 1 | Ninguna. |

6. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?

- | | |
|---|---------------------------|
| 7 | Como líder. |
| 6 | Como organizador. |
| 5 | Como colaborador. |
| 4 | Simplemente Participa. |
| 3 | Participa porque le toca. |
| 2 | Participa con agrado. |
| 1 | No participa. |

7. ¿Con que frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección?

- | | |
|---|----------------------|
| 7 | Siempre |
| 6 | Con mucha frecuencia |
| 5 | Periódicamente |
| 4 | Algunas veces |
| 3 | Muy de vez en cuando |
| 2 | Casi nunca |
| 1 | Ninguna |

8. ¿Con que frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión?

- | | |
|---|----------------------|
| 7 | Siempre |
| 6 | Con mucha frecuencia |
| 5 | Periódicamente |
| 4 | Algunas veces |
| 3 | Muy de vez en cuando |
| 2 | Casi nunca |

9. ¿En que forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?	
7	Como líder.
6	Como organizador.
5	Como colaborador.
4	Simplemente Participa.
3	Participa porque le toca.
2	Participa con agrado.
1	No participa.

10. ¿Con que frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar?	
7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

11. Fuera de la hora de trabajo ¿Con que frecuencia se relaciona con sus compañeros de trabajo?	
7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

12. ¿Con que frecuencia participa usted con sus compañeros de trabajo en actividades sociales?	
7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

13. ¿Con que frecuencia participa en la solución de problemas de su sección?	
7	Siempre
6	Con mucha frecuencia

5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna
14. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?	
7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

15. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?	
7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

16. ¿Cuándo usted ejecuta su trabajo, tiene libertad para hacerlo ¿Cómo quiere, con la aprobación de sus superiores	
7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

17. ¿Su jefe es justo (a), da órdenes y toma decisiones?	
7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

18. ¿Cuándo su jefe da órdenes tiene la razón para ser obedecido?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

19. ¿Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

20. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

22. ¿Al ingresar a la empresa califique la cantidad de información que recibió sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?

7	Toda la Información
6	Suficiente Información.

5	Apenas la Necesaria.
4	Alguna Información.
3	Muy Poca.
2	Casi nunca
1	Ninguna

23. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

24. ¿Con que frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente ?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

25. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca

27. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros?	
7	Excelentes
6	Buenas
5	Aceptables
4	Regulares
3	Malas
2	Muy Malas
1	Pésimas

28. ¿Cuándo usted tiene problemas en el trabajo los soluciona con sus compañeros y/o superiores?	
7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

29. ¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?	
7	Excelente
6	Buena
5	Aceptable
4	Regular
3	Mala
2	Muy Mala
1	Pésima

30. ¿Cómo es la confianza entre jefes y trabajadores de la empresa?	
7	Excelente
6	Buena
5	Aceptable
4	Regular
3	Mala
2	Muy Mala
1	Pésima

31. ¿Qué información recibe sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la empresa?	
7	Toda la Información
6	Suficiente Información
5	Apenas la Necesaria
4	Alguna Información

3	Muy Poca
2	Casi nunca
1	Ninguna

32. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su sección?	
7	Los que le competen a ellos
6	Casi todos los que le competen
5	Algunos que les competen
4	Conocen todos los problemas
3	Desconocen casi todos
2	Conocen algunos
1	No conocen ninguno

33. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	
7	Realizado y Satisfecho
6	Realizado
5	Retribuido Justamente
4	Conforme
3	Insatisfecho
2	Muy Insatisfecho
1	Totalmente Insatisfecho

34. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	
7	Realizado y satisfecho
6	Realizado
5	Retribuido Justamente
4	Conforme
3	Insatisfecho
2	Muy Insatisfecho
1	Totalmente Insatisfecho

35. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa?	
7	Contento y satisfecho
6	Contento
5	Bien, no me desagrada
4	No le agrada, ni le Satisface
3	Trabaja aquí porque toca
2	Insatisfecho
1	Totalmente Descontento.

36. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?	
7	Demasiado Tiempo

6	Suficiente Tiempo
5	Mucho Tiempo
4	El Tiempo Necesario
3	Poco Tiempo
2	Tiempo muy limitado
1	Tiempo muy escaso

37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha ?

7	Excelente
6	Buena
5	Aceptable
4	Regular
3	Mala
2	Muy Mala
1	Pésima

38. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en esta empresa? (Expresado en años).

7	Más de siete (7) años.
6	Seis (6) años.
5	Cinco (5) años.
4	Cuatro (4) años.
3	Tres (3) Años.
2	Dos (2) Años.
1	Un (1) año ó menos.

39. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?

7	Importante, Satisfactoria.
6	Importante, Está contento.
5	Le importa, le satisface.
4	Le es inherente.
3	Le da alguna importancia.
2	Le da poca importancia.
1	No le da importancia.

40. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en ésta empresa?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca

1	Ninguna
---	---------

41. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

42. ¿Con qué frecuencia comenta con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?

7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Ninguna

43. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?

7	Muy contento
6	Contento
5	Tranquilo y Satisfecho
4	Indiferente
3	Intranquilo
2	Descontento y Tensionado
1	Muy Restringido

44. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?

7	Excelente
6	Buena
5	Aceptable
4	Regular
3	Mala
2	Muy Mala
1	Pésima

45. Para que una empresa funcione en forma correcta y eficiente ¿Cómo cree usted que debe ser la función del control?	
7	El empleado siempre debe controlar su trabajo conjuntamente con su jefe.
6	El empleado con mucha frecuencia controla el trabajo conjuntamente con su jefe.
5	El empleado periódicamente debe controlar el trabajo conjuntamente con su jefe.
4	Usted es Indiferente al control.
3	De vez en cuando el jefe debe controlar directamente el trabajo del empleado.
2	Casi siempre el jefe debe controlar directamente el trabajo del empleado.
1	Permanentemente el jefe debe controlar directamente el trabajo del empleado.

Encuestadores

- **Belsy Navarro Herrera**
- **Yanneris Guerrero Olmos.**

**Estudiantes de Administración de Empresas
Universidad del Magdalena.**

