

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



**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
CORPORACION UNIVERSITARIA DEL DISTRITO TURÍSTICO, CULTURA e
HISTÓRICO DE SANTA MARTA, DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA**

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Administrador de
Empresas**

**Presentado por:
León Aragón Carlos Eduardo
Oliveros Polo Kevin Mauricio**

**Asesorado por:
Psc. Leynin Caamaño Rocha. M.Sc**

SANTA MARTA, D.T.C.H. 2014

**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
CORPORACION UNIVERSITARIA DEL DISTRITO TURÍSTICO, CULTURA e
HISTÓRICO DE SANTA MARTA, DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA**

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1. Planteamiento del problema	10
2. Formulación del problema	18
3. Objetivos	19
3.1. <i>Objetivo General</i>	19
3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	19
4. Justificación	20
5. Delimitación de la Investigación	23
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	24
1. Antecedentes de la Investigación	24
2. Bases Teóricas de la Investigación	29
2.1 <i>Clima Organizacional</i>	29
2.2. <i>Importancia del Clima Organizacional</i>	32
2.3. <i>Factores que influyen en el clima organizacional</i>	34
3.- Conceptos	35
CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO	38
1. Tipo de Investigación	38
2. Diseño de la Investigación	39
3. Población y Muestra	40
4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	41
5. Técnicas de Análisis y Procesamiento de la Información	42
6. Validez del Instrumento	42
7. Confiabilidad del Instrumento	44
8. Operacionalización de Variables	45
9. Cronograma de Actividades	46
10. Presupuesto	46
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	47
4.1. Tipo de Liderazgo	47
4-2- Toma de Decisiones	51
4.3. Comunicación	55
4.4 Relaciones Interpersonales	59
4.5. Motivación	62
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual, los estudios sobre clima organizacional se han dado en relación con las percepciones que comparten los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico y las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él.

Por lo tanto, se han convertido en un indicador de la gestión de la organización, que permite conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo. (Kopeelman, 1988).

Entonces tenemos que el clima organizacional se identifica con el ambiente que se genera al interior de una empresa o institución en un momento determinado; donde las relaciones entre las personas -agradable o desagradable- logran potencializar el ambiente de trabajo (Jimenez 2009).

Un ambiente laboral agradable, propicia además de sentido de pertenencia y compromiso, satisfacción personal en cada una de las acciones que realiza el individuo ya sea de manera individual o colectiva.

García, et al (2011) por su parte, considera que la percepción que tengan los profesores sobre su ambiente de trabajo, les brinda oportunidades de mejora para potencializar los aspectos positivos e introducir cambios planificados en las áreas de oportunidad encontradas.

Para el autor, los estudios sobre clima laboral se han centrado en identificar características específicas de los factores motivacionales que permiten a la organización y a sus empleados, trabajar para mejorar la calidad de vida, así como optimizar los procesos administrativos. Factores motivacionales estos que refuerzan la integración en las relaciones armónicas y productivas.

De la misma manera, Rivera (2000) al medir los climas organizacionales en las escuelas, determina en qué medida las interacciones favorecen o perjudican la puesta en marcha de la reforma educativa como propuesta misional, concluyendo que el clima organizacional se muestra como un sistema consultivo, descentralizado y con delegación de decisiones, es decir, mantiene un sistema jerárquico, y se caracteriza por la autonomía de la gestión educativa.

En cuanto a la importancia de los estudios sobre clima organizacional, se encuentra que Giraldo (2012) infiere que el concepto de clima organizacional se ha convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de ventaja competitiva para las compañías, tomando en consideración que el éxito de ellas, depende no solo de los líderes, sino en gran medida de la participación e integración de sus colaboradores.

Es por ello, que el autor infiere que al momento de abordar el clima organizacional, este debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, y bajo esta percepción, los estudios requieren la investigación, actualización y verificación de los elementos que configuran ese clima.

En tal sentido, cobra relevancia académica plantear la presente investigación, con el fin de describir los factores que influyen en el clima organizacional de los docentes y personal administrativo que laboran en una Corporación de Educación Superior del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta.

Los investigadores partiendo del análisis conceptual que hacen autores como los antes mencionados y otros relacionados en la investigación, buscan identificar los niveles de motivación, participación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral presentes en las agendas de calidad institucional.

Toda esta gestión educativa demanda una interacción entre docentes y personal administrativo los cuales se encuentran inmersos en un medio laboral, que en muchas de las ocasiones se ve afectado por una serie de factores internos y externos que ponen de manifiesto, además de las relaciones humanas, los aspectos más intrínsecos como son las percepciones sobre el manejo de las políticas y la forma como los procesos administrativos se dan.

Obviamente, estos factores exigen cambios continuos que conlleven al mejoramiento de la calidad en el ambiente educativo para lograr la eficacia y eficiencia del servicio prestado, y mantener así, un clima laboral satisfactorio para que al interior del recurso humano se puedan generar procesos de comunicación fluida en doble vía, motivación en el quehacer diario, participación en cada uno de los procesos organizativos, manejo de liderazgo en la toma de decisiones, y favorables relaciones humanas que repercutan en el rendimiento del trabajo y en la calidad de vida institucional.

Para ello se realizó una investigación orientada bajo el enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transeccional o transversal, Hernandez, et al (2008), ya que este diseño lo que hace es observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para después analizarlo en un solo momento, describiendo variables y analizando su incidencia e interrelación en un momento dado.

El tipo de técnicas e instrumentos será una encuesta tipo Likert, estructura por categorías y unidades de análisis, y el procesamiento y análisis de la información se hará a través del SPSS (Statistical package for the social sciences) versión 19).

Para una mejor presentación, el presente proyecto de investigación se estructura de acuerdo a los siguientes capítulos:

Capítulo I: Este capítulo los investigadores hacen referencia al problema, la formulación de los objetivos, la justificación y delimitación de investigación, buscando dar cuenta de la necesidad de abordar el estudio sobre el clima organizacional al interior de una Corporación Universitaria.

Capítulo II: El capítulo desarrolla el Marco Teórico; donde a partir de la presentación de información conceptual relevante para los investigadores, proporcionan una explicación tanto de los antecedentes como de las bases teóricas que orientan el mismo.

Capítulo III: Se estructura con el Marco Metodológico; bajo la exposición de la manera como se realizó el estudio, los pasos, métodos y técnica; que permitieron el análisis y la discusión de la información recolectada.

Capítulo IV: En este capítulo los investigadores exponen el Análisis y Discusión de los resultados; bajo la presentación de una serie de tablas de los resultados en la cual se toma como referencia las dimensiones estudiadas como lo fueron: Liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación.

Capítulo V: Concluye con la presentación de las Conclusiones y Recomendaciones hacia la Corporación objeto de estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

6. Planteamiento del problema

El clima organizacional se identifica con el ambiente que se genera al interior de una empresa o institución en un momento determinado; donde las relaciones entre las personas -agradable o desagradable- logran potencializar el ambiente de trabajo (Jimenez 2011). Un ambiente laboral agradable, propicia además de sentido de pertenencia y compromiso, satisfacción personal en cada una de las acciones que realiza el individuo ya sea de manera individual o colectiva.

Los estudios sobre clima organizacional de acuerdo con Gómez (2001), “han cobrado mayor relevancia en vista de la necesidad de las organizaciones actuales de estar mejor preparadas para sobrevivir en un ambiente altamente competitivo”.

Esto es, que se hace necesario cuidar el recurso humano para que éste no sea solamente un elemento generador de materias, sino que por el contrario, se constituya en el principal elemento del desarrollo productivo. Sin embargo, Gómez (2001) aclara:

El concepto de clima ha generado una de las mayores controversias en el campo de la psicología organizacional y no existe un acuerdo unánime acerca de su significado y del papel que cumple en el desarrollo de las organizaciones. (p. 124)

Es decir, que cada organización de acuerdo a su misión diagnosticará y construirá instrumentos propios para intervenir en aquellos factores que incidan en el mejoramiento del clima laboral.

García, et al (2011) retomando a Brunet (1987) afirman que el clima organizacional se ha relacionado con conceptos que van desde los “aspectos meteorológicos hasta el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo”.

Tomando esto último, tenemos entonces que los autores se refieren a aquellas particularidades que condicionan los entornos laborales como la comunicación, la motivación, la participación, el liderazgo entre otros, y en los cuales por ende, se encuentran inmersas las relaciones humanas.

Por definición, el ser humano es un ser social y organizado que establece relaciones de cooperación e interdependencia para el logro de sus

propósitos al interior de las organizaciones, y es allí donde expresa sus percepciones sobre las condiciones que posibilitan o no su desempeño.

Las Corporaciones como instituciones de educación superior se encuentran inmersas en las Organizaciones, y los docentes y el personal administrativo que en ella laboran conforman su recurso humano. Recurso éste que forman equipos de trabajos, los cuales bajo factores motivantes internos o externos dentro de un clima laboral adecuado, refuerzan o no la integración en las relaciones armónicas y productivas (García, et al 2011).

Al interior de esos escenarios confluyen factores coyunturales y elementos estructurales que ponen de manifiesto además de las relaciones humanas, los aspectos más intrínsecos como son las percepciones sobre el manejo de las políticas y la forma como los procesos administrativos se dan, procesos estos que se relacionan con la forma cómo se maneja la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo. (Kopeelman, 1988).

De estas percepciones se desprenden aquellas que el personal docente y administrativo tiene sobre su desempeño y rendimiento laboral, así como la satisfacción que generan sus acciones, lo que de manera directa influye en la calidad de la gestión institucional.

Es por ello que los estudios sobre clima organizacional además de identificar esas percepciones, permiten analizarlas en el contexto mismo en el que se desenvuelve diariamente el sujeto, llevándolo a generar unas categorías propias en cuanto a dinámicas de relaciones laborales y prácticas comunicacionales.

Categorías estas que dentro del marco conceptual del clima organizacional se abordan desde las variables liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, necesarias para determinar si como factores internos influyen o no en los ambientes laborales.

Desde finales del siglo XX y comienzos del XXI, los estudios sobre clima organizacional se han convertido en materia de investigación de las escuelas de psicología organizacional y administración de empresas, por cuanto buscan resaltar la importancia que tiene el recurso humano en el campo del desarrollo profesional y administrativo de empresas e instituciones.

Evidentemente estos estudios han vinculado al recurso humano con factores como liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, entre otros, como aquellos motivantes

adecuados que refuerzan la integración en las relaciones armónicas y productivas dentro del clima laboral ideal.

Retomando a García, et al (2011), se refuerza lo anteriormente planteado, al autor considerar que:

El clima laboral se centran en características específicas, como equipos de trabajo, desarrollo profesional, ambiente laboral y comunicación y todas estas características permiten que se trabaje por mejorar la calidad educativa, ya que motiva a la organización y a sus empleados a estar en permanente aprendizaje, tanto en procesos académicos como administrativos y a optimizar su potencial desde cada puesto de trabajo. (p.22).

Dentro de este contexto, la Corporación de educación superior objeto de estudio de la presente investigación, buscando mejorar no solo la calidad educativa que imparte a sus estudiantes, sino reforzar la motivación interna entre el recurso humano encargado de lograr esa calidad, encontró necesario y pertinente llevar a cabo el presente estudio con la finalidad de describir los factores que influyen en el clima organizacional en los docentes y personal administrativo que en ella laboran, tendiente a mejorar su función misional.

Lo anterior por cuanto han podido evidenciar que existen ciertos factores que ponen en riesgo el clima organizacional favorable, al observarse que en ocasiones, las formas de relaciones personales entre el personal docente y administrativo no corresponde con el deseado.

De la misma manera, constantemente se presentan problemas en la forma de comunicación tanto verbal como escrita, que afecta de manera directa los procesos tanto educativos como administrativos, ello quizás por la falta de claridad en las funciones de cada miembro desempeña.

Es importante resaltar, que la Corporación educativa objeto de estudio, es una institución nueva, con menos de cinco años de funcionamiento en la ciudad, que opera como una sede de la institución principal que funciona en la ciudad de Medellín – Antioquia. Por lo tanto, su personal docente y administrativo es poco numeroso, lo que lleva a la administración a rotar semestralmente las funciones docente - administrativo.

Buscando mejorar en sus procesos de calidad, la Corporación ha realizado en el último año, acciones correctivas tendientes a mejorar las relaciones interpersonales entre su recurso humano, sin que estas acciones hayan tenido mayor relevancia, quizás por la falta de un diagnóstico que identifique acertadamente aquellos factores que afectan el clima organizacional.

Actualmente la Corporación por ser una sede regional cuenta con una estructura interna cuya organización se estructura y administra desde la Corporación principal. Estructura ésta basada en procesos de gestión que buscan el logro de la misión, funciones y objetivos con altos estándares de

calidad y competitividad en beneficio de las comunidades y personas que demandan o acceden a los servicios prestados en los campos de la Docencia, la Investigación, la Extensión y demás actividades o productos ofertados.

Esto es, que cuenta con unos procesos estratégicos, misionales y de evaluación, soportado en áreas como la de Gestión del Talento Humano y de Gestión Administrativa entre otros. En relación con la organización interna, cuenta con una estructura académico-administrativa.

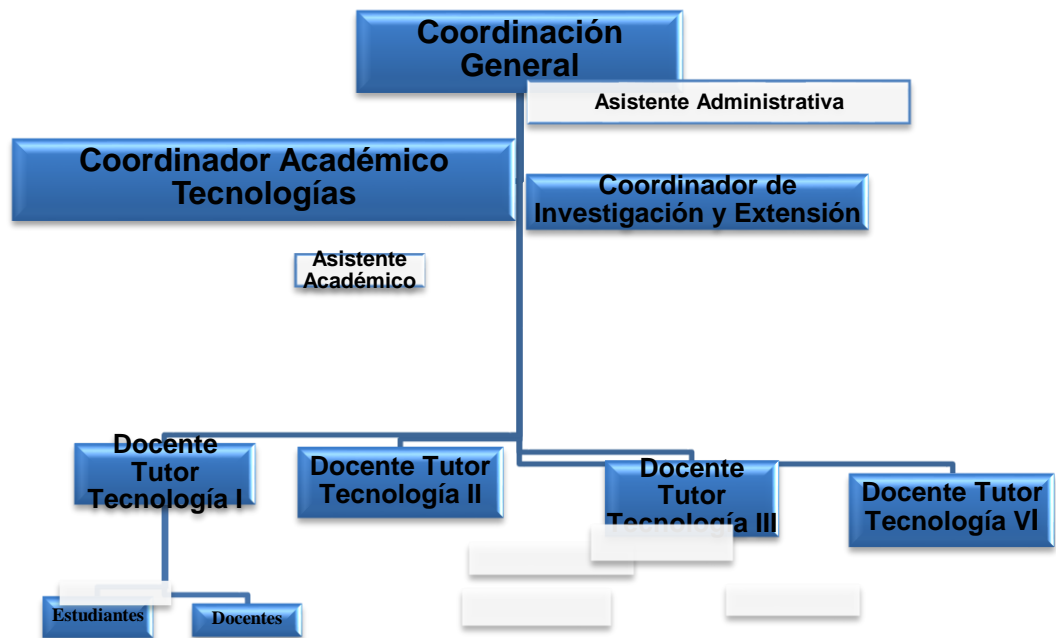


Gráfico elaborado por los investigadores

En un ambiente laboral tan dinámico como estas Corporaciones que se ocupan no solo de la atención académica de los estudiantes, sino también de los procesos institucionales que demanda la mejor prestación de un servicio hacia sus diferentes Estamentos, la Corporación de educación superior objeto de estudio, pasa a ser una unidad socialmente compleja por las mismas relaciones que en su interior se dinamizan y las cuales se reflejan en el clima o ambiente de trabajo.

Todo este ambiente laboral demanda que la Corporación de educación superior objeto de estudio, deba mantener un clima laboral satisfactorio para que al interior del recurso humano se puedan generar procesos de comunicación fluida en doble vía, motivación en el quehacer diario, participación en cada uno de los procesos organizativos, manejo de liderazgo en la toma de decisiones, y favorables relaciones humanas que repercutan en el rendimiento del trabajo y en la calidad de vida institucional.

Sin duda alguna, los anteriores factores se han necesarios a la hora de iniciar la presente investigación sobre clima organizacional, y para ello se retoma lo citado por Corcega (2009), citando a Peinado y Vallejo (2005) indica que:

Los factores intrínsecos como la comunicación, la motivación, liderazgo, toma de decisiones y las relaciones interpersonales de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros de la misma, y la forma del ambiente, en que la organización se desenvuelve. Estos factores no

influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que los miembros tengan. (p 19-20)

Es por ello que la presente investigación cobra relevancia e importancia para el área de la administración de empresas, por cuanto el identificar los factores que inciden en el ambiente laboral de docentes y personal administrativo de la Corporación de educación superior objeto de estudio, contribuirá a mejorar que en el mediano y corto plazo las situaciones de riesgo que puedan poner en peligro las relaciones humanas y los ambientes de trabajo favorables.

En últimas, la medición de clima se utilizara para mejorar la motivación y los procesos de comunicación y de los colaboradores, para identificar las áreas en donde se usan efectivamente los recursos de la empresa, para evaluar antes y después de un programa de cambio, y para diagnosticar problemas, antes de que sean imposibles de manejar.

7. Formulación del problema

Con base a la problemática anteriormente descrita se presenta el siguiente cuestionamiento de interés, que permite a los investigadores plantear soluciones a través del desarrollo de la presente investigación:

¿Dentro de la toma de decisiones en los procesos académico-administrativos, qué papel juegan los docentes y administrativos de la Corporación de educación superior?

¿En los procesos de comunicación, qué elementos prevalecen entre docentes y directivos de la Corporación de educación superior?

¿Cuál es el liderazgo que destaca a los docentes y directivos de la Corporación de educación superior?

¿En el ambiente laboral de la Corporación de educación superior, qué tipo de relaciones humanas prevalecen?

¿Qué elementos median en la motivación de los docentes y directivos de la Corporación de educación superior?

Interrogantes estos permitirán a los investigadores lograr el objetivo propuesto.

8. Objetivos

3.1. Objetivo General

Describir los factores que influyen en el clima organizacional en los docentes y personal administrativo que laboran en una Corporación de Educación Superior del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta.

2.2. Objetivos Específicos

- Establecer qué papel juega en la toma de decisiones, los docentes y administrativos de la Corporación de educación superior.
- Determinar los elementos que prevalecen en los procesos comunicacionales dentro de la Corporación de educación superior.
- Identificar el tipo de liderazgo que destaca a los docentes y administrativos de la Corporación de educación superior
- Indicar el tipo de relaciones interpersonales que prevalece en docentes y administrativos de la Corporación de educación superior.
- Establecer que elementos median en la motivación de los docentes y administrativos de la Corporación de educación superior
- Elaborar recomendaciones que permitan mejorar el clima organizacional de la Corporación de educación superior.

9. Justificación

El mejoramiento del clima laboral en las organizaciones e instituciones se ha convertido en un tema de actualidad, por cuanto permite crear

ambientes saludables con condiciones motivadoras para que los empleados desempeñen funciones satisfactorias a nivel personal y profesional.

Un estudio de clima organizacional al interior de la Corporación de educación superior objeto de estudio, se hace necesario realizarlo con la finalidad de poder diagnosticar en el corto plazo aquellas situaciones problemáticas que no favorecen, por un lado la satisfacción del individuo, y por otro lado, el logro de los objetivos misionales que en conjunto apuntan al fortalecimiento de los procesos institucionales.

Para los investigadores, por encontrarse en el área de las Ciencias Sociales y Humanas, específicamente en la Administración de Empresas que se encuentra estrechamente relacionada con el manejo del recurso humano, es de suma importancia realizar estos estudios que permiten pasar de la percepción a la identificación de realidades complejas que se puedan diagnosticar, evaluar y hacer recomendaciones en pro del mejoramiento de los entornos laborales más propicios para el desarrollo personal y profesional de los sujetos que comparten un mismo espacio.

Es así como el conocer a tiempo el clima organizacional que se percibe al interior de la Corporación de educación superior objeto de estudio, y de hecho vital, el que se pueda aplicar algún tipo de herramienta tendiente al mejoramiento de la calidad de vida de los sujetos en su lugar de trabajo,

permitirá avanzar en la construcción de mejores prácticas en los procesos organizacionales.

A nivel profesional, este es un estudio altamente motivante por cuanto permite a los investigadores explorar para comprender desde su disciplina, los factores que motivan o no las conductas de los sujetos que laboralmente comparten un mismo ambiente de trabajo, y hacen de éste un lugar agradable o desagradable.

Por otro lado, la Corporación de educación superior objeto de estudio aun cuando dentro de las carreras tecnológicas que ofrece se encuentra el programa de salud ocupacional, el tema del clima organizacional no ha sido lo suficientemente explorado, por lo tanto, son pocos los aportes investigativos que sobre el tema se generan en beneficio de las empresas e instituciones del D.T.C e H de Santa Marta.

De igual forma se espera que la presente investigación sirva de línea base para otras investigaciones que estén interesados en profundizar el tema y ponerlo en práctica en universidades y corporaciones de la ciudad.

Finalmente, los resultados obtenidos una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a emitir recomendaciones que permitan mejorar el clima organizacional de la Corporación de educación superior tendiente a

corregir las situaciones consideradas problemáticas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los docentes y administrativos.

10. Delimitación de la Investigación

La delimitación espacial de la investigación tendrá lugar en la Corporación de educación superior objeto de estudio, ubicada en el D.T.C e H de Santa Marta, departamento del Magdalena.

En cuanto a la delimitación temporal, la presente investigación se realizará en el año 2013, y estará previamente condicionada por el diseño metodológico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los antecedentes de la investigación que la relacionan con trabajos anteriores dentro del contexto evolutivo del clima organizacional, tomando como base las definiciones conceptuales del mismo, así como los factores motivacionales que inciden en el ambiente de trabajo. Definiciones estas que operacionalizan dentro de un esquema de variables.

3. Antecedentes de la Investigación

Dentro del contexto del clima organizacional, se encuentran valiosas investigaciones de interés al presente estudio. En tal sentido, se retoma el estudio realizado por García, et al (2011) "*Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de Ciencias Económico-Administrativas*", el cual tiene como objetivo central diagnosticar la percepción del ambiente de trabajo que presentan los profesores, brindando

oportunidades de mejora que permitan potencializar los aspectos positivos, introduciendo cambios planificados en las áreas de oportunidad encontradas. Evidentemente este estudio resalta la importancia que tienen los profesores en el campo del desarrollo profesional y administrativo al interior de las instituciones de nivel superior, y factores como gestión, comunicación, pertinencia al grupo entre otros, son motivantes adecuados dentro del clima laboral para el reforzamiento de la integración en las relaciones armónicas y productivas.

De la misma manera el estudio aborda el concepto del clima laboral dentro del ambiente educativo para lo cual toma variables internas y externas como el contexto, el comportamiento y el enfoque estructural de la institución.

Desde una perspectiva conceptual el estudio considera que:

El clima laboral se centran en características específicas, como equipos de trabajo, desarrollo profesional, ambiente laboral y comunicación y todas estas características permiten que se trabaje por mejorar la calidad educativa, ya que motiva a la organización y a sus empleados a estar en permanente aprendizaje, tanto en procesos académicos como administrativos y a optimizar su potencial desde cada puesto de trabajo. (p.22).

El estudio aplico un instrumento escala Likert, respondiendo a 8 factores como lo son: Gestión a nivel dirección; Gestión del jefe inmediato; Comunicación; Pertinencia; Relaciones interpersonales; Motivación; Actividad docente e investigativa y Ambiente de trabajo.

Como resultado, García, et al (2011) concluyen argumentado que los factores más altos obtenidos en el estudio fueron la percepción que tienen los profesores de sí mismos en cuanto a su contribución personal para la mejora del clima organizacional, así como para la generación de un clima de respeto y cordialidad entre los compañeros. De la misma manera recomienda que:

Se sigan manteniendo y potencializando los aspectos positivos, se sugiere seguir trabajando en las áreas de oportunidad encontradas, realizando actividades de integración, sentido de pertenencia, comunicación y valores. Realizar reuniones para que se pueda manejar más eficazmente el nivel de comunicación y sentido de pertenencia.(p. 30).

Otros de los estudios analizados dentro de la presente investigación por su pertinencia y relevancia es el desarrollado por Rivera (2000) en su tesis “El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa”, el cual tiene como objetivo central “medir los clima organizacionales en las escuelas para determinar en qué medida las interacciones favorecen o perjudican la puesta en marcha de la reforma educativa”.

Rivera (2000) utilizo en su estudio el test de Likert adaptado por Valenzuela (1987) por cuanto la medición le permitió identificar elementos de gestión educativa como liderazgo y trabajo en equipo. De otro lado la teoría Likert, permite trabajar el concepto del clima organizacional bajo el efecto

cascada, es decir, la percepción que permite analizar desde la intersubjetividad del líder hasta las políticas de administración.

El estudio concluye argumentando que el clima organizacional dentro de la población estudiada se muestra como un sistema consultivo, descentralizado y con delegación de decisiones, es decir, mantiene un sistema jerárquico, se caracterizan por la autonomía de la gestión educativa.

Por su lado, Mujica & Pérez (2007) en su artículo titulado “Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad”. Este artículo tiene como objetivo describir la gestión del clima organizacional como una acción deseable en la universidad.

Para ello los autores utilizan tres enfoques: La perspectiva conceptual del clima organizacional, los problemas identificados en las universidades de América Latina y la perspectiva de la gestión del clima organizacional académico.

Como conclusiones el estudio argumenta que frente al primer enfoque, el elemento fundamental son las percepciones que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en el medio laboral. Este elemento proporciona información útil para los comportamientos organizacionales. En cuanto al segundo enfoque, los problemas estructurales y funcionales son

factores determinantes que propician clima laboral desfavorable, y en cuanto al último enfoque, la gestión requiere indicadores de gestión que respondan a las necesidades institucionales que propicien calidad y efectividad.

De la misma importancia, otro estudio relevante para la presente investigación es el desarrollado por Cipagauta (2007) “El clima organizacional que prevalece en la Corporación Universitaria Minuto de Dios sede Bogotá”.

Esta publicación considera que “el estudio del clima laboral en las instituciones que prestan servicios de educación es un tema de prioridad en la planeación estratégica, al brindar elementos clave en los procesos de mejora continua y búsqueda de la calidad” (p. 82).

Cipagauta (2007) en su estudio aborda las categorías que hacen parte del concepto sobre el clima organizacional desde una perspectiva de la evaluación institucional, es decir, que las categorías equipo de trabajo, desarrollo profesional, ambiente laboral, y comunicación los relaciona con calidad y la forma como es concebida.

Es así como la autora toma todas las categorías, y realiza un análisis detallado de cómo cada una se articula e interrelaciona con la otra, de tal manera que la influencia es directa y determinante, es decir, el ambiente de

trabajo se favorece por la supervisión, ya que la autoridad y el poder que ejerce el jefe son determinantes en la eficiencia del trabajador.

En últimas el estudio concluye argumentado que:

Luego de hacer este recorrido por las diferentes categorías de análisis que incluye la variable del clima laboral se recomienda hacer este tipo de estudios en la medida de las posibilidades y requerimientos de cualquier organización, se sugiere que sea cada año con el fin de aplicar los correctivos necesarios y detectar nuevos indicios de alerta, para procurar un clima laboral estable y coherente con el proyecto institucional, que evalúe tanto aspectos académicos como administrativos, en aras de la consecución de la calidad educativa. (p. 89).

4. Bases Teóricas de la Investigación

A continuación se hará un análisis teórico sobre el concepto de clima de organizacional y los factores motivacionales que determinan su favorabilidad o no.

2.2 Clima Organizacional

Entre los autores consultados se encuentra Jimenez (2009), quien en su libro titulado “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores”, identifica el concepto con el ambiente que se genera al interior de una empresa o institución en un momento determinado;

donde las relaciones entre las personas -agradable o desagradable- logran potencializar el ambiente de trabajo.

Para Jimenez (2009), un ambiente laboral agradable, propicia además de sentido de pertenencia y compromiso, satisfacción personal en cada una de las acciones que realiza el individuo ya sea de manera individual o colectiva.

De igual importancia el Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) en su libro titulado “El Clima Organizacional”, realiza unas aproximaciones al concepto indicando que el clima organizacional “es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad” (p.11).

Es decir, que el clima organizacional está estrechamente ligado a la percepción de una realidad inmediata como es el ambiente de trabajo, desde el cual se puede diagnosticar las áreas conflictivas y de intervención para el mejoramiento de las relaciones.

Y es que la percepción la identifica como ese conjunto de ideas que comporten los servidores públicos en relación con su entidad, es decir, las características de ella como las políticas, prácticas y procedimientos.

En otro de sus apartados, este libro indica que desde la psicología social el concepto se ha relacionado con la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros. Es por ello que el clima organizacional se relaciona con todos los factores internos y externos que envuelven los ambientes de trabajo.

Dentro de sus conclusiones el libro que en últimas se convierte en un manual para diagnosticar el clima organizacional, distingue entre los términos de satisfacción, motivación, clima y cultura organizacional, con la finalidad de orientar a los responsables de la gestión pública de elaborar sus propios instrumentos que les permita intervenir en aquellas situaciones donde se ve afectado el clima organizacional

Del mismo modo, Gómez (2001), en su documento “Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en Instituciones de Educación Superior” señala que el concepto de Clima Organizacional “han cobrado mayor relevancia en vista de la necesidad de las organizaciones actuales de estar mejor preparadas para sobrevivir en un ambiente altamente competitivo” (p.123).

Esto es, que se hace necesario cuidar el recurso humano para que éste no sea solamente un elemento generador de materias, sino que por el contrario, se constituya en el principal elemento del desarrollo productivo.

Entonces tenemos que estudios como “La futura agenda para la competitividad” de Ulrich (1997), reafirma lo anterior al expresar que:

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, y es así como se hace relevante, que la organización sea flexible al cambio y tenga un aprendizaje continuo de los miembros y elementos que la conforman. (p.45)

En ese sentido, otros estudios realizados, entre ellos la Dirección General de la Salud de las Personas, (2008), indican que bajo estos esquemas gerenciales “se debe promover al interior de las organizaciones, el desarrollo de equipos de alto desempeño, la motivación hacia el aprendizaje y el cambio, así como ambientes laborales óptimos que en términos individuales” (p.70).

Lo anterior buscando constituir estrategia motivacionales en materia de éxito organizacional; establecer y desarrollar acciones pertinentes de gestión de la calidad, a fin de mejorar sus procesos, sus resultados, su clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Frente al clima organizacional, se encuentra que gran parte de los estudios se han dado en relación con las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las

diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. (Kopeelman, 1988).

2.2. Importancia del Clima Organizacional

En relación con el recurso humano, encontramos estudios como el de Giraldo (2012) donde manifiesta que esta:

Se ha convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de ventaja competitiva para las compañías, tomando en consideración que el éxito de ellas, depende no solo de los líderes, sino en gran medida de la participación e integración de sus colaboradores, buscando con ello permanencia y competitividad sostenida. (p.15)

Para Giraldo (2012), todo lo anteriormente relacionado permite a los investigadores y estudiosos del tema inferir que al momento de abordar el concepto de clima organizacional, se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico y bajo esta percepción, los estudios de clima organizacional requieren la investigación, actualización y verificación de los elementos que configuran este clima.

Visto así, el objetivo principal de un estudio de clima organizacional es el identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y de igual manera potenciar todos

aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos. (Aubery, 1993).

Otro de los estudios base para la presente investigación en lo relaciona con el nivel conceptual sobre el recurso humano, se encuentra relacionado con la investigación titulada “Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana 2007-2008”, realizado por Córcega y Subero (2009), donde los autores justifican su estudio en la medida que el estudio sobre clima organizacional permite comprender las conductas de las personas dentro de la administración, lo que lleva al mejoramiento de la calidad de vida en su lugar de trabajo.

Los autores concluyen argumentando que las percepciones son negativas o desfavorables se hayan presentes en la relación directivo-subordinado, mientras que las relaciones favorables se dan el contexto de las relaciones humanas como tal.

La literatura indica que la percepción del individuo es un elemento fundamental para obtener información sobre las estructuras y los procesos del ambiente laboral. La mayoría de los investigadores sobre el tema, coinciden en que el clima organizacional puede medirse a través de las percepciones.

Esta coincidencia es muy importante, porque a través de la medición de las percepciones, se puede determinar si un clima es favorable, neutro o desfavorable dependiendo de los elementos que intervengan.

2.3. Factores que influyen en el clima organizacional

Concluyendo el presente capítulo se analiza el estudio realizado por Chaparro (2006) “Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones” el donde a partir de la descripción de los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, el autor toma la definición de Koenes (1996) indicando que “la motivación humana se define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”. Y es que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades.

Chaparro (2006), para abordar las teorías sobre los factores motivacionales del individuo aborda la teoría de las necesidades de Maslow; la teoría de las relaciones humanas de McGregor; la teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland; la teoría de la motivación-higiene y la teoría de las expectativas de Vroom.

El autor concluye su estudio argumentado que “la motivación se manifiesta por medio de las preferencias, persistencia y vigor de la conducta motivada. En otras palabras, los procesos motivacionales, cualquiera que sea su naturaleza, se manifiestan de estas tres maneras en la conducta de las personas”. (p.150).

3.- Conceptos

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el concepto central de la presente investigación se orienta desde el referente teórico Clima Organizacional y las variables inmersas en él, los cuales tendrá gran relevancia por los investigadores al momento del procesamiento de la información encontrada. Conceptos estos que se encuentran estrechamente relacionados con los factores motivacionales:

Clima Organizacional, considerado como un medio para el éxito de una determinada organización. Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo percibido directa e indirectamente por el trabajador.

Satisfacción Laboral: reacción afectiva de agrado al encontrar en el trabajo realidades deseables.

Motivación: es un interés por realizar lo mejor posible su labor, es decir, la motivación promueve la acción.

Cultura Organizacional: se refiere al nivel profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva. La Cultura Organizacional moldea el clima.

Liderazgo: Tomado como uno de los aspectos más importantes de la administración, por cuanto los líderes tiene la capacidad de influir en los demás miembros de manera positiva o negativa frente a los cambios.

Toma de decisiones: Entendida como el proceso mediante el cual se escoge entre dos o más alternativas con el deseo de escoger la de mayor conveniencia para el bien común.

Comunicación: Por cuanto se relaciona con el proceso de interacción que facilita el entendimiento entre las personas y juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones.

Relaciones Interpersonales: Por cuanto establecen lazos de cordialidad y facilitan los ambientes saludables de trabajo al establecerse de manera diaria, constante y fluida.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

Mediante el presente capítulo, se señala el proceso metodológico que se emplea en la presente investigación, el cual se basa en el momento técnico operacional presente en todo el proceso de investigación y que resulta necesario situar al detalle, aspectos como: el tipo de estudio, el diseño de la investigación, la población, la muestra, el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se emplearan en el proceso de recolección, análisis y evaluación de la información de interés para el desarrollo del presente estudio; a fin de cumplir con cada uno de ellos

11. Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca dentro de las investigaciones cuantitativas, de tipo descriptiva, con la finalidad de analizar en un solo momento la relación y el grado de interacción entre las variables en estudio. (Hernandez, et al, 2008).

Lo anterior por cuanto estos estudios “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos que se someta a un análisis” (p.102).

En lo que se relaciona con la presente investigación, permitirá por un lado identificar, y por otro describir los factores que influyen en el clima organizacional de una Corporación de educación superior del D.T.C e H de Santa Marta, y que puedan afectar el desempeño de docentes y administrativos que laboran en ella.

El valor de utilizar este tipo de investigación dentro del presente estudio radica en que son útiles a la hora de mostrar las dimensiones de un hecho o fenómeno en un contexto determinado.

12. Diseño de la Investigación

Partiendo que la presente investigación se orienta bajo un enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación siguiendo a Hernandez, et al (2008) tendrá un diseño no experimental, de corte transeccional o transversal, ya que lo que hace es observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para después analizarlo en un solo momento, describiendo variables y analizando su incidencia e interrelación en un momento dado. (p.208).

Es decir, se identificarán primero los factores motivacionales de los docentes y personal administrativo de una Corporación de educación superior, para posteriormente describirlos dentro del ambiente de trabajo y todos los elementos que lo componen.

13. Población y Muestra

Siguiendo con Hernandez, et al (2008), el universo poblacional de la investigación está constituido por el “conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo” (p. 238).

Es por ello que la población para la presente investigación está constituida por todo el personal docente y administrativo que labora en una Corporación universitaria del D.T.C e H de Santa Marta, que por principios éticos de confidencialidad solicitados por la alta dirección, no se indicará su nombre.

Es así como la muestra poblacional está representada por quince (15) docentes, dos (2) coordinadores y tres (3) personas que integral el personal administrativo de la corporación, quienes serán encuestados en un 100%.

14. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de los datos se administra un instrumento tipo encuesta construido por Córcega (2009), y adaptado a la presente investigación, el cual está constituido por pregunta que dan respuesta a cinco factores previamente definidos, y los cuales coinciden con los intereses a indagar por los investigadores del presente estudio.

Los factores a indagar están relacionados con las variables: relaciones interpersonales, motivación; liderazgo, toma de decisiones y comunicación, con la finalidad de identificar las percepciones acerca del clima laboral existente en el ambiente de trabajo de una Corporación de educación superior en el D.T.C e H de Santa Marta.

La encuesta aplicada tipo Likert se constituyó por 30 ítems, estructurado por categorías y unidades de análisis, la cual se aplicó de manera personal y directa a cada una de la muestra poblacional por parte de los investigadores. Categorías que se clasifican por rango que oscilan entre siempre y nunca.

15. Técnicas de Análisis y Procesamiento de la Información

Según Bernal (2006) esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, individuales, etc.) obtenidos de la población objeto de estudio, mediante la aplicación de instrumento de recolección de información en trabajo de campo; a fin de generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se llevara a cabo el análisis según los objetivos propuestos, las preguntas problema planteadas y la evidencia teórica del caso.

La información recopilada con el instrumento se analizó a través del análisis estadístico SPSS (Statistical package for the social sciences) versión 19. Para lo cual se construyó la tabla de análisis de variables para los factores que inciden en el clima organizacional de la Corporación de educación superior analizada dentro de la presente investigación.

16. Validez del Instrumento

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales de validez y confiabilidad. En este sentido Méndez (2006) plantea que la validez puede definirse como “el grado en que una prueba puede medir lo que se propone medir”.

Bajo este propósito Hernández et al (2008) conceptúa que la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir; así mismo enuncia en este ámbito que la confiabilidad obedece, al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto y objeto produce resultados iguales.

Sobre la base de los anteriores atributos, para determinar la validez de un instrumento, deben tenerse diferentes tipos de evidencias tales como: evidencia relacionada con el contenido el criterio y el constructo.

Con base en lo anterior, la evidencia relacionada con el contenido, se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide; el criterio, establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo; y con respecto a la validez de constructo, esta refiere al grado en que una medición se relaciona de manera consistente con otras mediciones, entendiendo por constructo a la variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o un esquema teórico.

En virtud de lo anteriormente expuesto, para determinar la validez del instrumento tomado de Córcega (2009) y adaptado para el presente estudio, se sometió al juicio de dos (2) expertos los cuales determinaron la evidencia de contenido. En donde, la evidencia de contenido estará relacionada con la

existencia de correspondencia entre el problema, los objetivos y el instrumento. De acuerdo con el criterio de los expertos, el instrumento se redujo de 30 a 20 preguntas por considerarlas más ajustadas a los propósitos de la investigación

Así mismo, para el cumplimiento de la validación del instrumento por parte de los expertos, se diseñó una guía de validación.

17. Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo con Bernal (2006) la confiabilidad de un instrumento se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios.

Por su parte Hernández et al (2008) se refiere a la confiabilidad como el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

En este sentido, para determinar la confiabilidad del instrumento a aplicar en la presente investigación, se aplicó el instrumento ajustado a 20 preguntas a una muestra piloto de dos (2) unidades de información, es decir, un (1) docente y un (1) personal administrativo.

Los coeficientes de confiabilidad fueron calculados a través del programa estadístico SPSS (Statistical package for the social sciences) versión 19 a fin de verificar si realmente cumplía con los parámetros establecidos. Los resultados arrojados fueron los siguientes:

Coeficiente de factibilidad docente:

No de caso= 1 No ítems = 20 Alpha= 0,89

Coeficiente de factibilidad personal administrativo:

No de caso= 1 No ítems = 20 Alpha= 0,87

18. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Describir los factores que influyen en el clima organizacional en los docentes y personal administrativo que laboran en una Corporación de Educación Superior del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	Tipo de Liderazgo	-Autocrático -Paternalista -Permisivo -Democrático -Situacional	1, 2, 3, 4
	Toma de Decisiones	-Oportunidad -Decisiones tomadas con el jefe inmediato -Toma de decisiones sin consulta con el jefe inmediato -Orientación por parte del jefe inmediato	5, 6, 7, 8
	Comunicación	-Oportunidad y fluidez -Respeto de decisiones tomadas -Comunicación con su jefe -Comunicación con los compañeros	9, 10, 11, 12

	Relaciones Interpersonales	de trabajo -Canales utilizados -Participación en actividades -Relación con los compañeros de trabajo -Relación con los superiores	13, 14, 15, 16
	Motivación	-Reconocimientos -Beneficios Económicos y Sociales -Sistemas de recompensas -Ambiente laboral	17, 18 19, 20

Fuente: Instrumento construido y validado por Córcega & Subero (2008), y adaptado por los investigadores para el presente estudio.

19. Cronograma de Actividades.

Fases / Tiempos	1er. Mes	2do. Mes	3er. Mes	4to. Mes	5to. Mes	6to. Mes	7to. Mes	8, 9, 10º. Mes
Fase I Preparación del Equipo								
Fase II Recolección de Datos								
Fase III Análisis e Interpretación de Datos								
Fase IV Elaboración de Informe de Investigación								

20. Presupuesto.

Rubros generales	Recursos aportados por:			Total
	Investigadores		Otras fuentes	
	Efectivo	(capacidad instalada)		
Personal:	3.000	0	0	3.000
Insumos:	1.500	500	0	2.000
Equipo Uso	0	4.000	0	4.000
Servicios técnicos:	1.000	0	0	1.000
Salidas de campo:	1.000	0	0	1.000
Software:	0	6.000	0	6.000
Realización talleres, foros:	500	0	0	500
TOTAL	7.000	10.500	0	17.500

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos en la investigación, de acuerdo con los fundamentos teóricos que orientaron la misma, buscando dar respuesta a las dimensiones relacionada en el cuadro de variable y con el objeto mismo de la investigación.

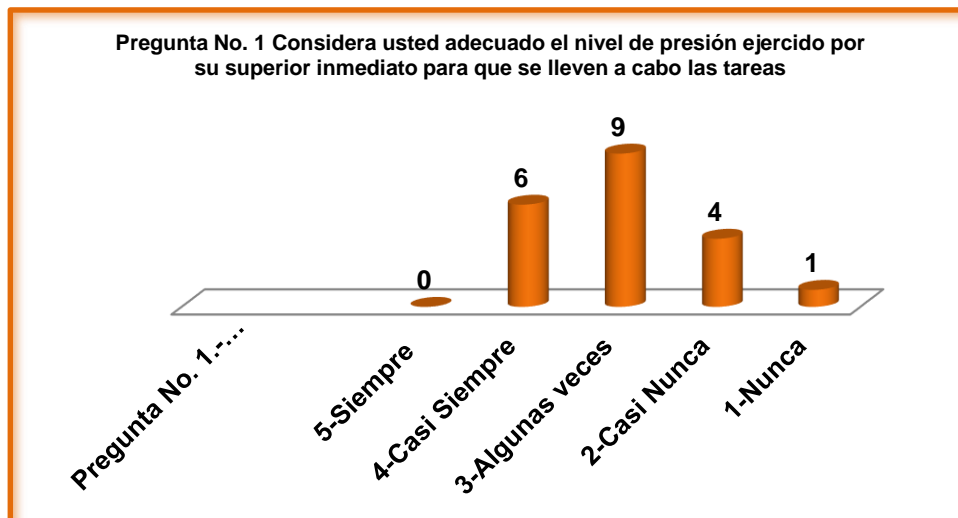
4.2. Tipo de Liderazgo

En ese orden de ideas, la primera dimensión del estudio a analizar es el “*Tipo de Liderazgo*”, la cual giro entorno a los indicadores *Autocrático; Paternalista; Permisivo; Democrático y Situacional*, contextualizados dentro de preguntas delimitadas del 1 al. 4 del cuestionario tipo Likert.

En relación con la pregunta No. 1.- “*Considera usted adecuado el nivel de presión ejercido por su superior inmediato para que se lleven a cabo las tareas*”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron

entre los ítems “algunas veces” y “casi siempre”, respondiendo el 45% de los encuestados que “algunas veces” se hace necesario que el jefe inmediato presione para la realización o entrega de una tarea, mientras que el .30% considera que “casi siempre”.

Gráfico No. 1

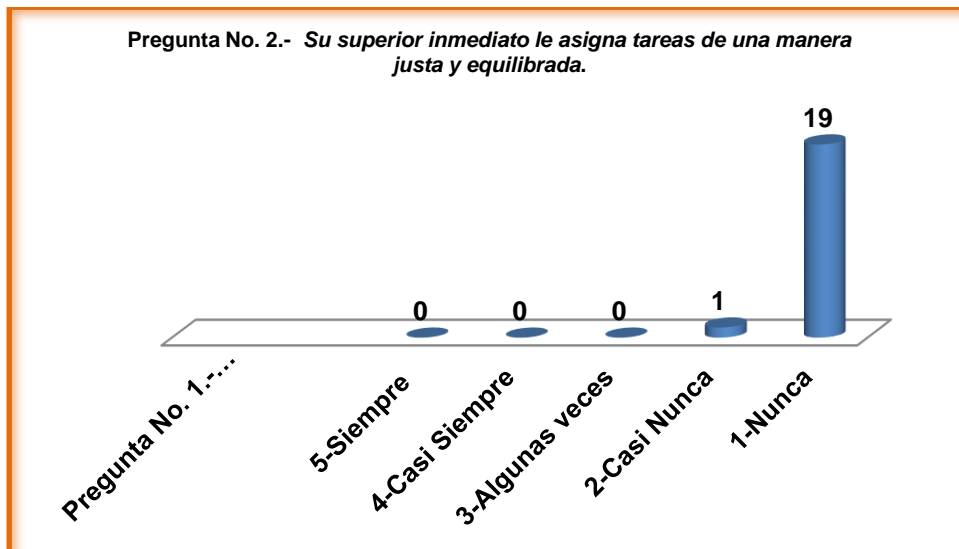


Lo anterior obedece a las múltiples funciones asignadas dentro de un espacio de tiempo limitado, es decir, en ocasiones el docente además de impartir clases, debe realizar procesos administrativos como elaborar listados de asistencia y hasta estar pendiente de las ausencias del estudiante, situaciones estas que impiden la dedicación a las tareas asignadas.

En relación con la pregunta No. 2.- “*Su superior inmediato le asigna tareas de una manera justa y equilibrada.*”, el rango de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, se concentró en el ítems “nunca” donde el 95% de los

encuestados ratifico que las tareas asignadas no son justas ya que las mismas no obedecen a una planificación desde el inicio de cada semestre, sino, que por el contrario se van asignando en la medida que surgen las necesidades. El mientras que el .5% restante considera que “casi nunca” lo asignado le ha parecido justo.

Gráfico No. 2

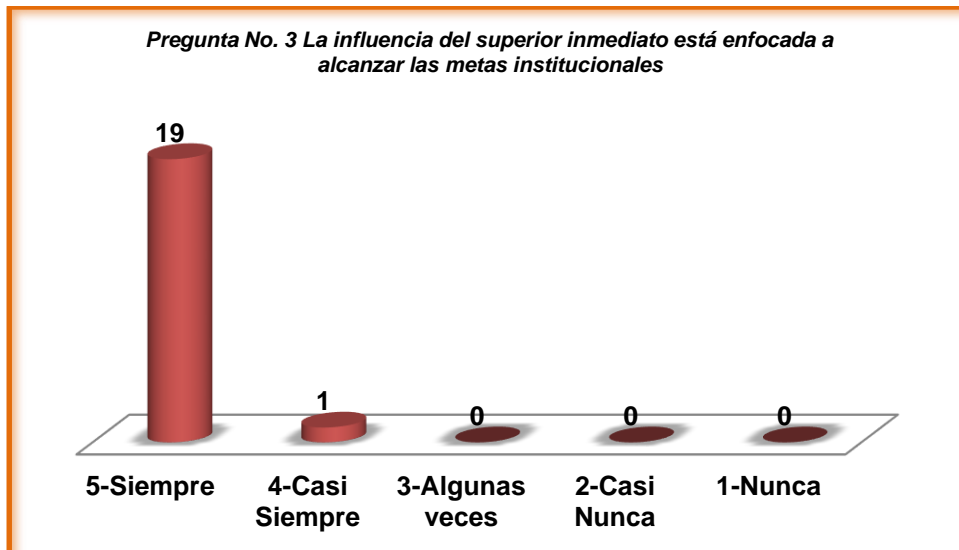


La percepción en cuanto a lo justo y equilibrado de las funciones es relacionada con el poco personal que tiene la Corporación. Por ser una sede que depende en lo administrativo en la mayor parte de un nivel central, los planes de acción que incluyen programaciones acertadas solo llega cuando el semestre académico ya ha iniciado.

En relación con la pregunta No. 3.- “*La influencia del superior inmediato está enfocada a alcanzar las metas institucionales*”, los rangos de respuesta

de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “siempre” respondiendo el 95% de los encuestados, mientras que el .5% considera que “casi siempre”.

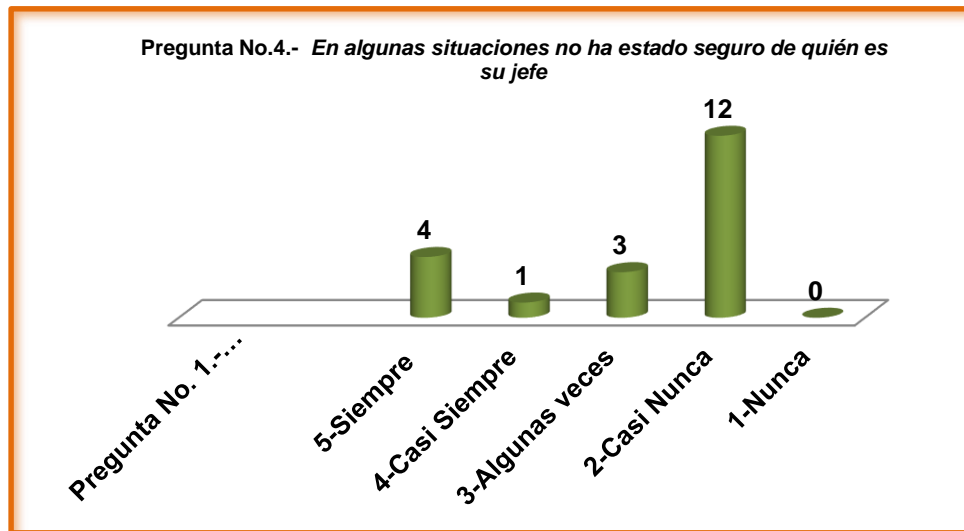
Gráfico No. 3



Los encuestados consideran que evidentemente las directrices de los superiores están enfocadas a lograr los fines instituciones de la Corporación principal, y por ser esta una sede, necesariamente debe ajustarse a los prioridades, es por ello que la influencia es permanente en cada tarea que se solicita y realiza,

En relación con la pregunta No. 4.- “*En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su jefe*”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “casi nunca” respondiendo el 60% de los encuestados, mientras que el 20% considera que “siempre”.

Gráfico No. 4



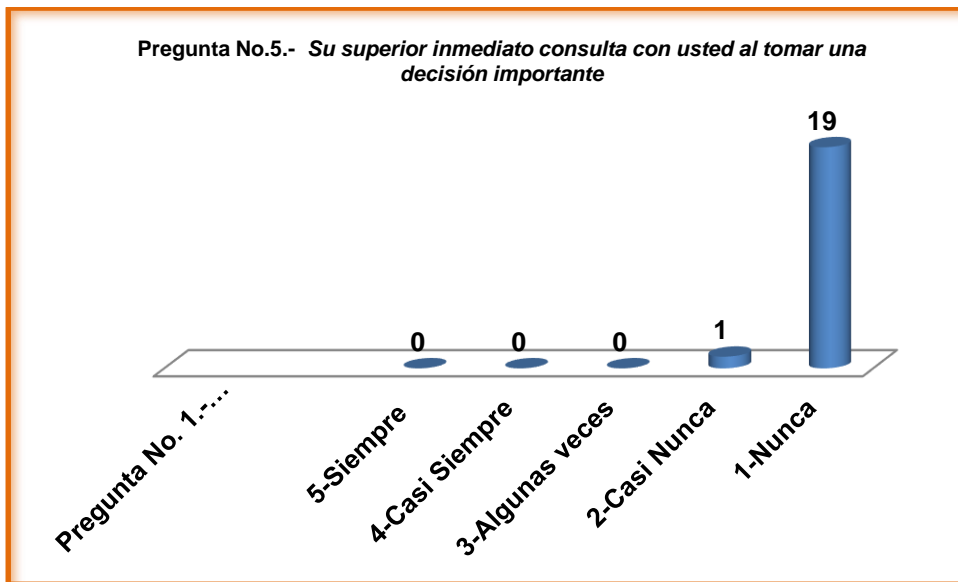
La percepción de los encuestados es que quizás por ser la Corporación una institución nueva en la ciudad, no ha logrado consolidarse en lo administrativo, esto ha llevado a que en menos de dos (2) años haya tenido tres (3) personas distintas en la Coordinación General, y en el ese proceso se recibían muchas ordenes de diferentes personas.

4-2- Toma de Decisiones

La segunda dimensión del estudio a analizar es la “*Toma de Decisiones*”, la cual giro entorno a los indicadores *Oportunidad*, *-Decisiones tomadas con el jefe inmediato* *-Toma de decisiones sin consulta con el jefe inmediato*, *-Orientación por parte del jefe inmediato*, contextualizados dentro de preguntas delimitadas del 5 al. 8 del cuestionario tipo Likert

En relación con la pregunta No. 5.- “Su superior inmediato consulta con usted al tomar una decisión importante”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “nunca” y “casi nunca”, respondiendo el 95% de los encuestados que “nunca” se le han consultado las decisiones de importancia para la Corporación, mientras que el 5% considera que “casi nunca” es consultado en temas importantes, sin embargo este porcentaje reconoce que al menos se le ha preguntado sobre un tema en particular.

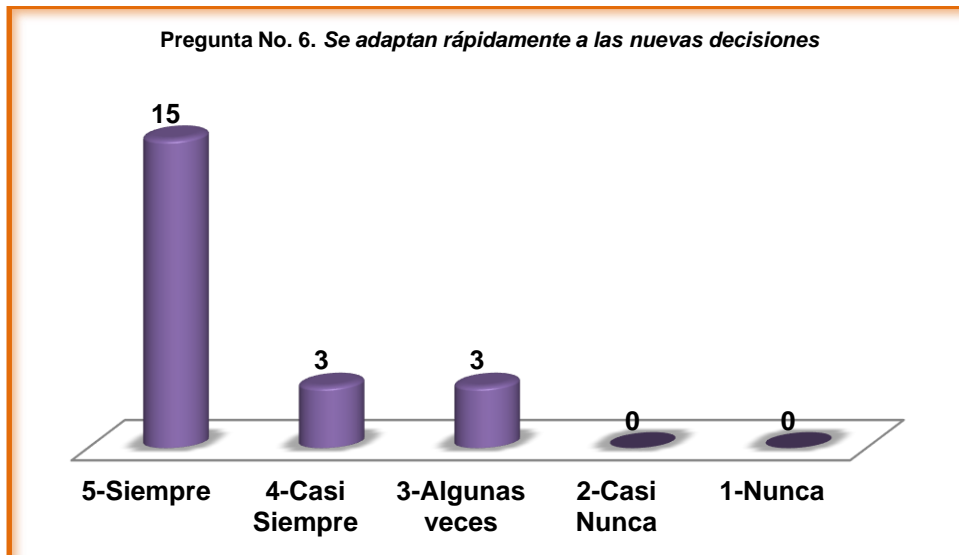
Gráfico No. 5



En relación con la pregunta No. 6- “Se adaptan rápidamente a las nuevas decisiones”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “siempre” y “casi siempre”. El 75% de los

encuestados respondió que “siempre”, mientras que el 15% respectivamente consideran que “casi siempre” y “algunas veces”.

Gráfico No. 6

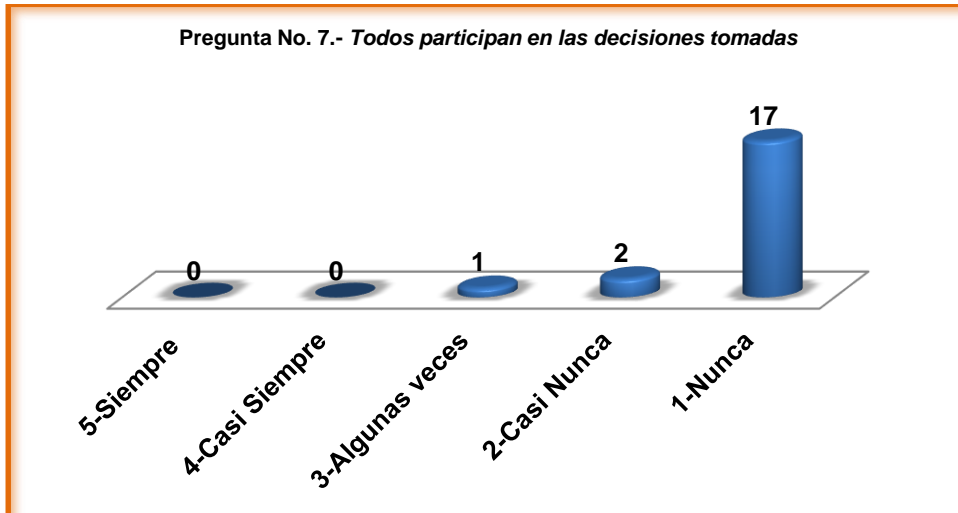


La adaptación para los encuestados tiene que ver con la nula participación que tienen en los procesos de toma de decisiones importantes para la Corporación. El personal no tiene una vinculación permanente, por lo tanto la adaptación a los cambios se hace casi que de manera voluntaria y resignada.

En relación con la pregunta No. 7.- “*Todos participan en las decisiones tomadas*”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “*nunca*” y “*casi nunca*”, respondiendo el 85% de los encuestados que “*nunca*” han participado en las decisiones de importancia

para la Corporación, mientras que el 10% considera que “casi nunca” ha tenido esa oportunidad.

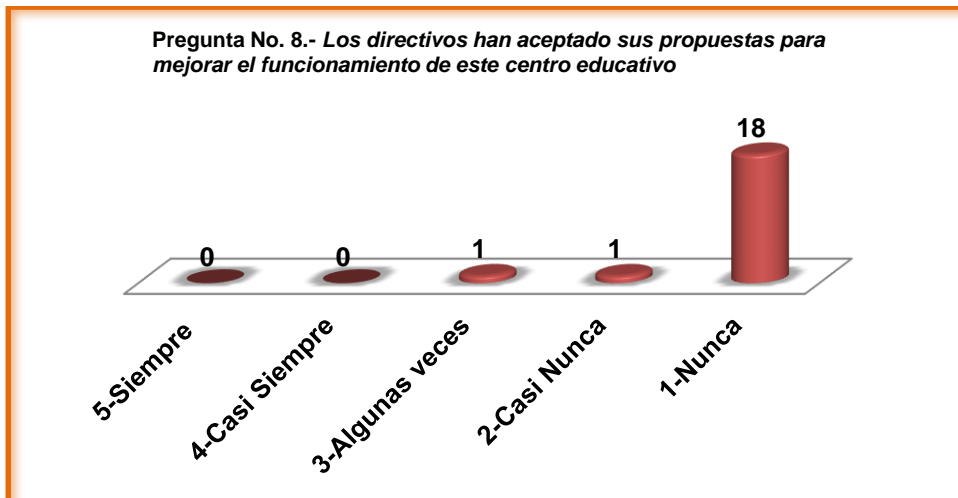
Gráfico No. 7



La respuesta a esta pregunta se encuentra estrechamente relacionada con la pregunta No.5.

En relación con la pregunta No. 8.- “*Los directivos han aceptado sus propuestas para mejorar el funcionamiento de este centro educativo*”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “nunca” y “casi nunca”, respondiendo el 90% de los encuestados que si bien han aportado ideas o propuesta de mejora estas se quedan en los archivos de la Corporación, mientras que el 5% respectivamente considera que “casi nunca” y “algunas veces” sus recomendaciones son realmente tenidas en cuenta.

Gráfico No. 8



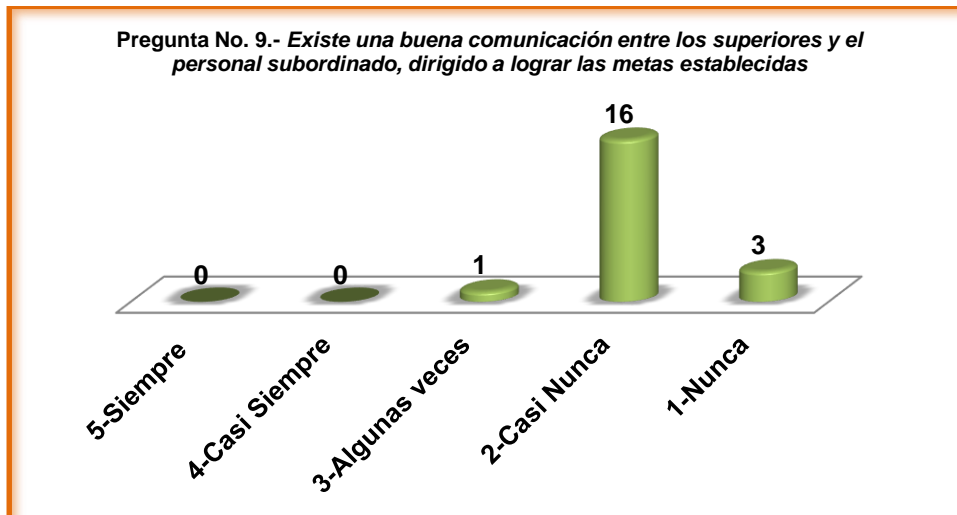
4.4. Comunicación

La tercera dimensión del estudio a analizar es la “Comunicación”, la cual gira entorno a los indicadores *Oportunidad y fluidez -Respeto de decisiones tomadas -Comunicación con su jefe -Comunicación con los compañeros de trabajo -Canales utilizados*, contextualizados dentro de preguntas delimitadas del 9 al 12 del cuestionario tipo Likert

En relación con la pregunta No. 9.- “Existe una buena comunicación entre los superiores y el personal subordinado, dirigido a lograr las metas establecidas”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “casi nunca” y “nunca”. El 80% de los encuestados respondieron que “casi nunca” ha existido dentro de la Corporación una

buena comunicación para el logro de las metas, mientras que el 15% considera que “nunca”.

Gráfico No. 9

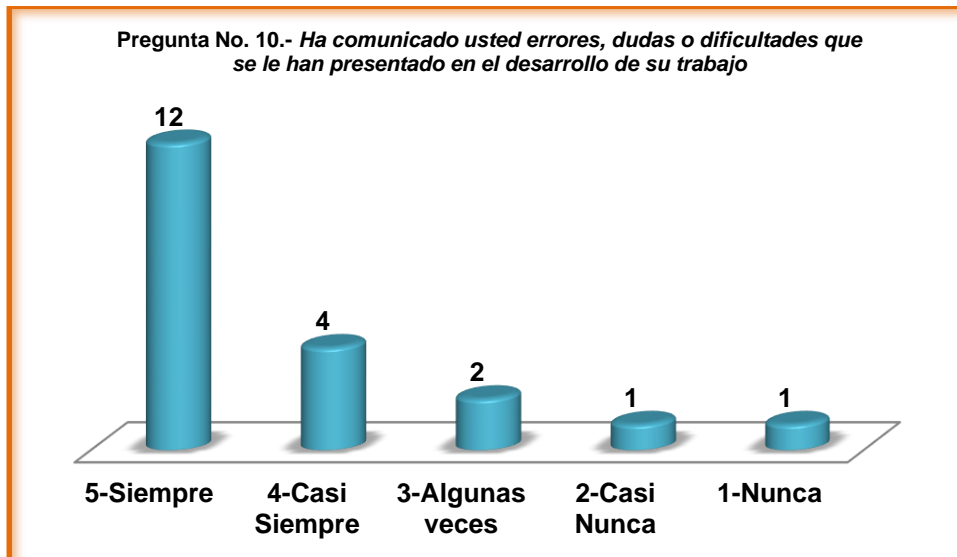


Sin negar la buena comunicación entre superiores y personal subordinado, los encuestados manifiestan que esta no es precisamente para tomar relaciones que apunten al logro de las metas de la Corporación.

En relación con la pregunta No. 10.- *“Ha comunicado usted errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo.”*, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “siempre” y “casi siempre”, respondiendo el 60% de los encuestados que “siempre” han manifestado sus dudas sobre algún proceso académico y/o administrativo, sin embargo no han obtenido respuestas favorables,

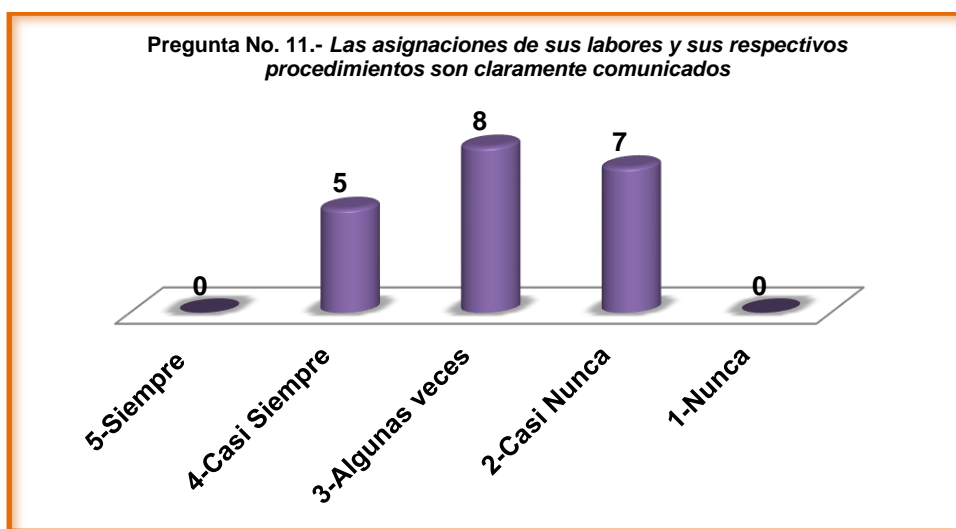
mientras que el 20% considera que “casi siempre” comunica sus errores o dudas.

Gráfico No. 10



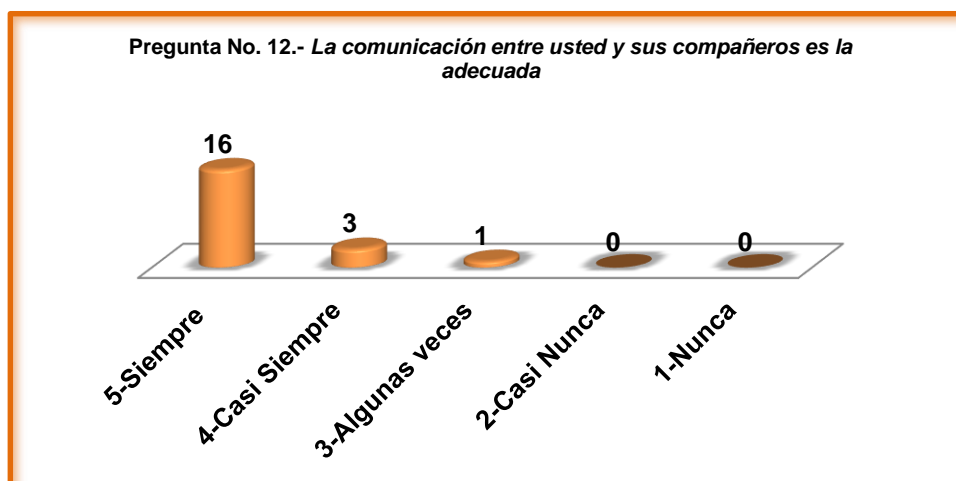
En relación con la pregunta No. 11.- “*Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados*”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “algunas veces” y “casi nunca”, respondiendo el 40% de los encuestados que “algunas veces” las funciones son comunicadas al inicio del semestre, mientras que el 35% considera que “casi nunca” se le avisa con tiempo, sino que por el contrario las asignaciones y funciones son comunicadas en el transcurso del semestre.

Gráfico No. 11



En relación con la pregunta No. 12.- “La comunicación entre usted y sus compañeros es la adecuada”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “siempre” y “casi siempre”, respondiendo el 80% de los encuestados que “siempre” tratan de mantener una comunicación adecuada con sus demás compañeros de trabajo, mientras que el 15% considera que “casi siempre”.

Gráfico No. 12

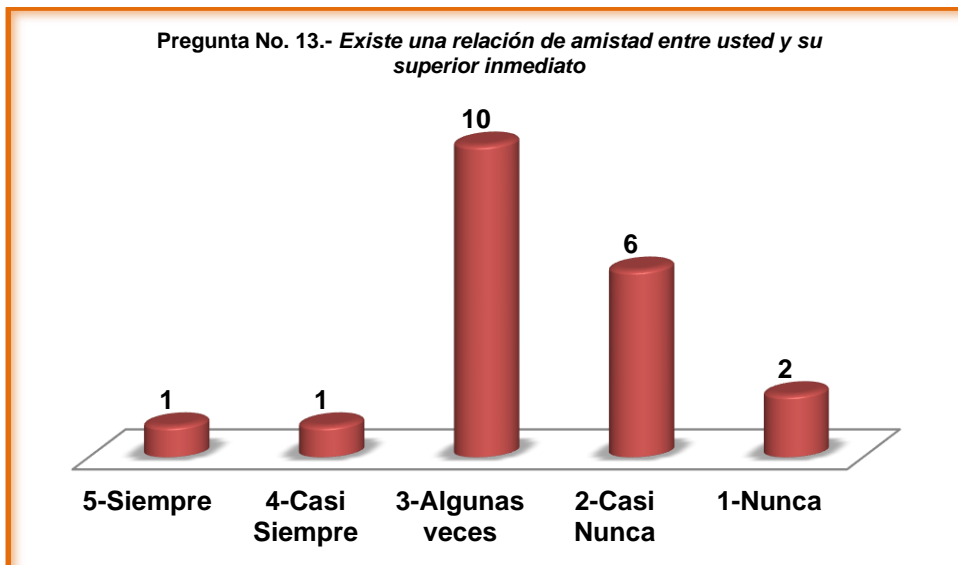


La anterior respuesta es ratificada cuando indican que como todos son docentes de catedra o administrativos contratos por periodos cortos, en la medida de lo posible tratan de establecer canales adecuados de comunicación entre ellos.

4.4 Relaciones Interpersonales

La cuarta dimensión del estudio a analizar son las “*Relaciones Interpersonales*”, la cual giro entorno a los indicadores *Participación en actividades -Relación con los compañeros de trabajo, -Relación con los superiores*, contextualizados dentro de preguntas delimitadas del 13 al. 16 del cuestionario tipo Likert

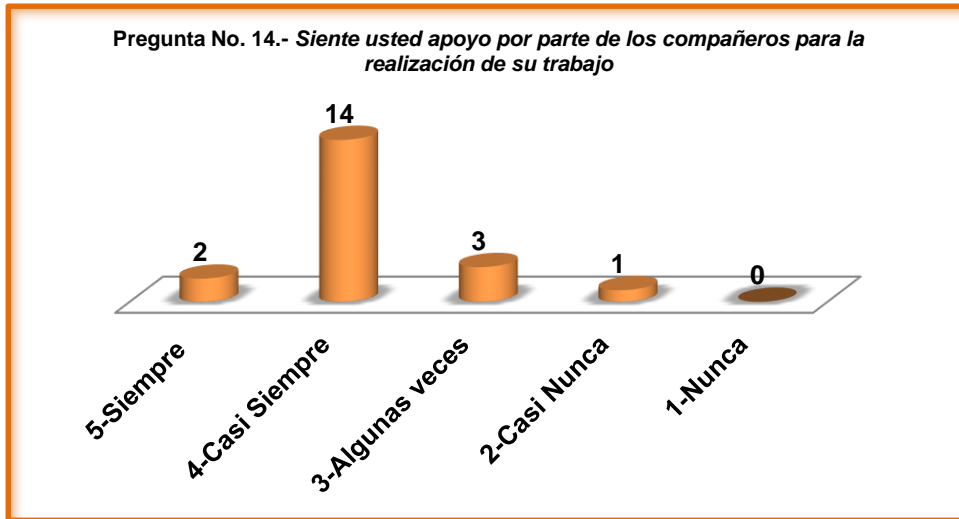
En relación con la pregunta No. 13.- “*Existe una relación de amistad entre usted y su superior inmediato*”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “*algunas veces*” y “*casi siempre*”, respondiendo el 50% de los encuestados que “*algunas veces*” existe una relación de amistad con el superior inmediato, mientras que el .30% considera que “*casi siempre*”.



La relación de amistad establecida obedece a que de una u otra manera los docentes y administrativos que laboran en la Corporación se conocían previamente con el superior o llegaron a ella recomendado por alguien cercano.

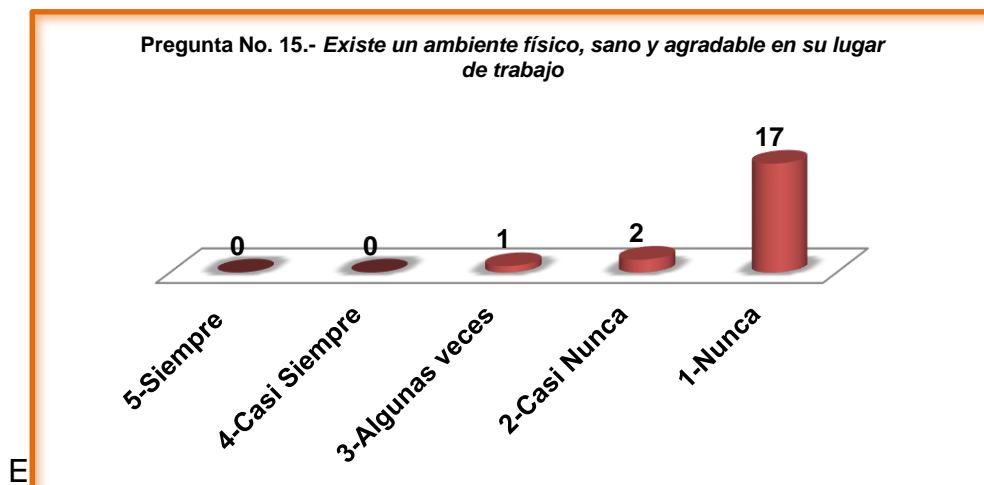
En relación con la pregunta No. 14.- *“Siente usted apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo”*, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “casi siempre” y “algunas veces, respondiendo el 70% de los encuestados que “casi siempre” siente apoyo de otros compañeros para del desarrollo o reemplazo en alguna actividad sea académica o administrativa, mientras que el 15% considera que “algunas veces” ha sentido ese apoyo solicitado.

Gráfico No. 14



En relación con la pregunta No. 15.- “*Existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo*”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “nunca” y “casi nunca”, respondiendo el 85% de los encuestados que “nunca”, mientras que el 30% considera que “casi nunca”.

Gráfico No. 15



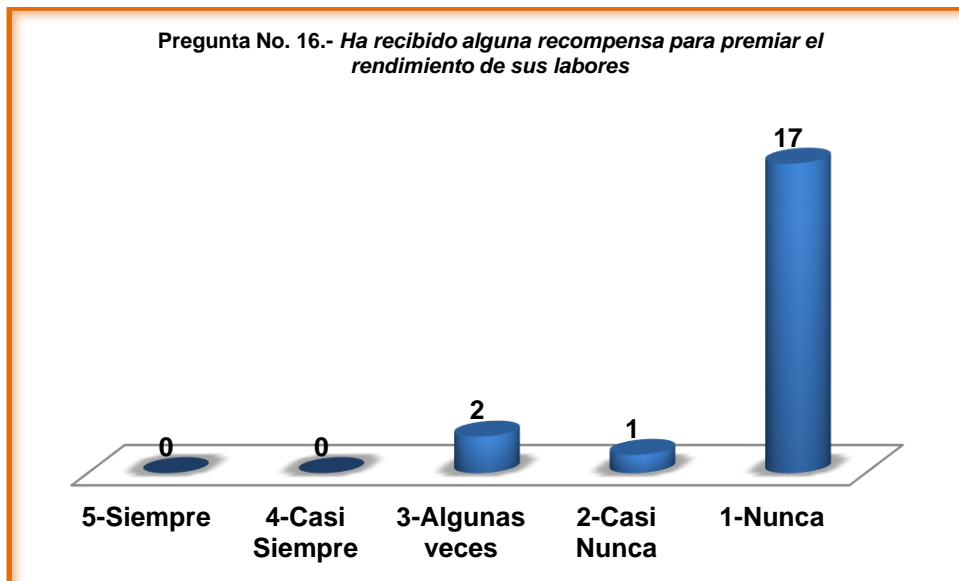
Esta percepción sobre el hecho de contar con un ambiente físico agradable,

está relacionada con que las instalaciones donde funciona la Corporación inicialmente era una casa habitacional, y las adecuaciones realizadas no fueron las más ajustadas para que funcione un centro educativo. Por ello que se allí se sienta el ambiente de “corporación educativa de garaje”

4.6. Motivación

La quinta y última dimensión del estudio a analizar es la “*Motivación*”, la cual gira entorno a los indicadores *Reconocimientos -Beneficios Económicos y Sociales -Sistemas de recompensas -Ambiente laboral*, contextualizados dentro de preguntas delimitadas del 16 al 20 del cuestionario tipo Likert

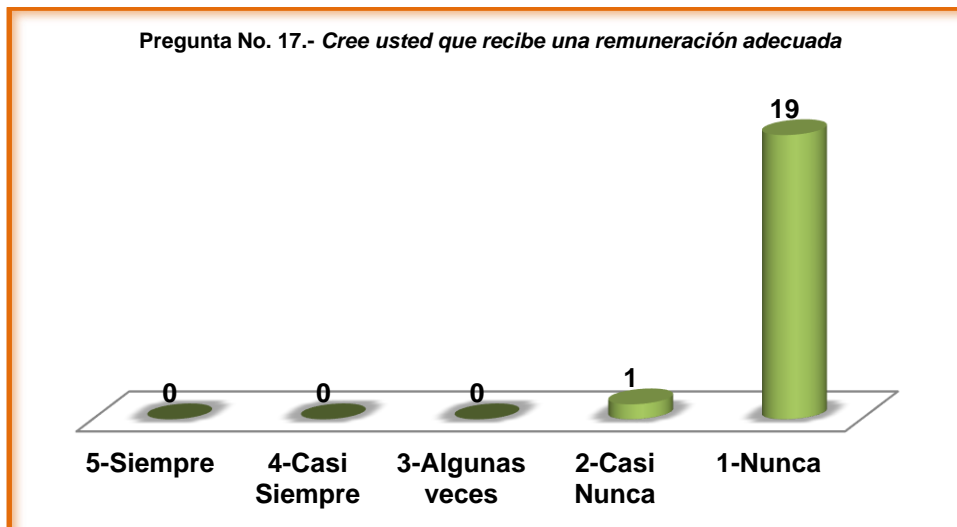
En relación con la pregunta No. 16.- “*Ha recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de sus labores*”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “nunca” y “algunas veces”, respondiendo el 85% de los encuestados que “nunca” han recibido recompensa alguna por su labor, mientras que el 10% considera que “algunas veces” esa recompensa ha sido emotiva que económica.



El hecho de no tener un contrato a término fijo que determine una estabilidad laboral, es la causa que consideran los encuestados para no ser merecedores de las recompensas hacia la función desempeñada. Otro de los aspectos es que el personal se dedica a trabajar sobre las funciones establecidas.

En relación con la pregunta No. 17.- “Cree usted que recibe una remuneración adecuada”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “nunca” y “casi nunca”, respondiendo el 95% de los encuestados que “nunca”, mientras que el .30% considera que “casi nunca”.

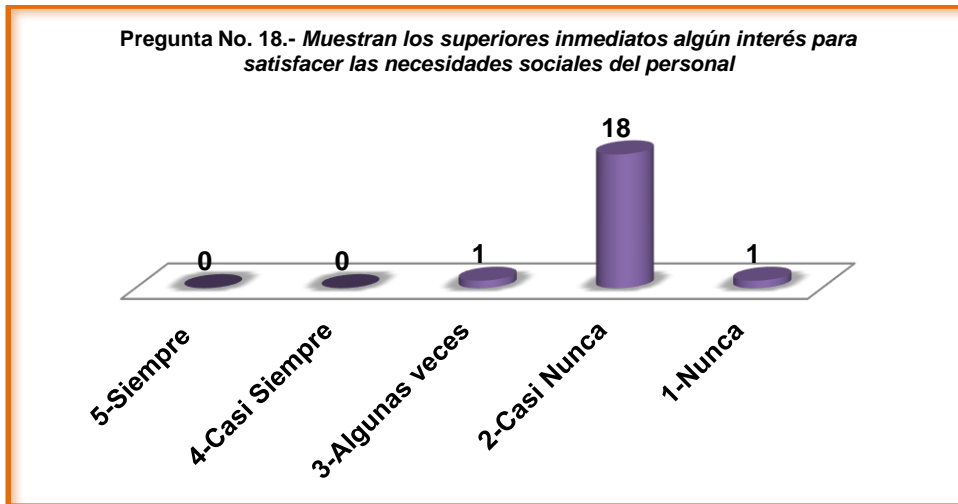
Gráfico No. 17



Los encuestados consideran que en relación con el pago que recibe un profesional con titulaciones en universidades, institutos e incluso en corporaciones de educación superior, se consideran mal pagados, pero la falta de oportunidades para ingresar a esas universidades no les permite renunciar al trabajo ofrecido.

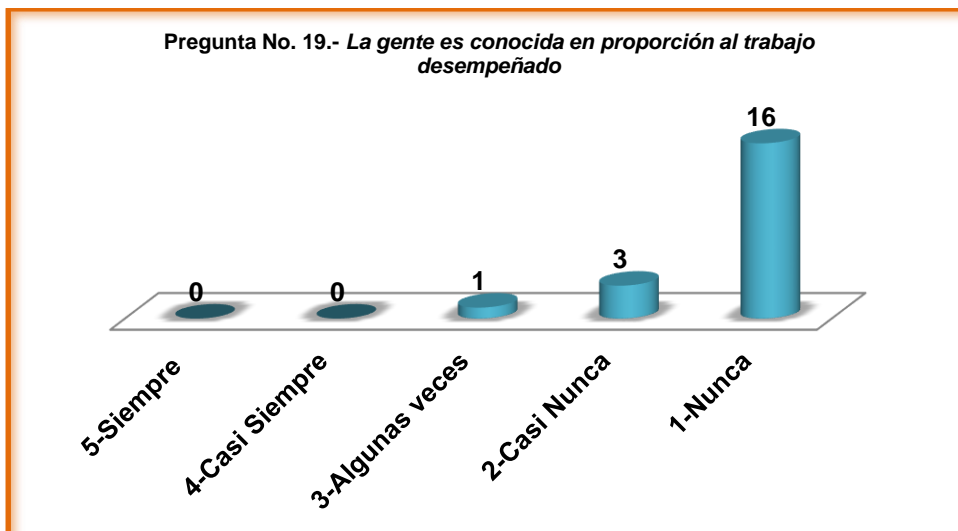
En relación con la pregunta No. 18.- *“Muestran los superiores inmediatos algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal”*, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “casi nunca” y “nunca” y “algunas veces”, respondiendo el 90% de los encuestados que “casi nunca”, mientras que el .5% respectivamente consideran que “nunca” y “algunas veces”.

Gráfico No. 18



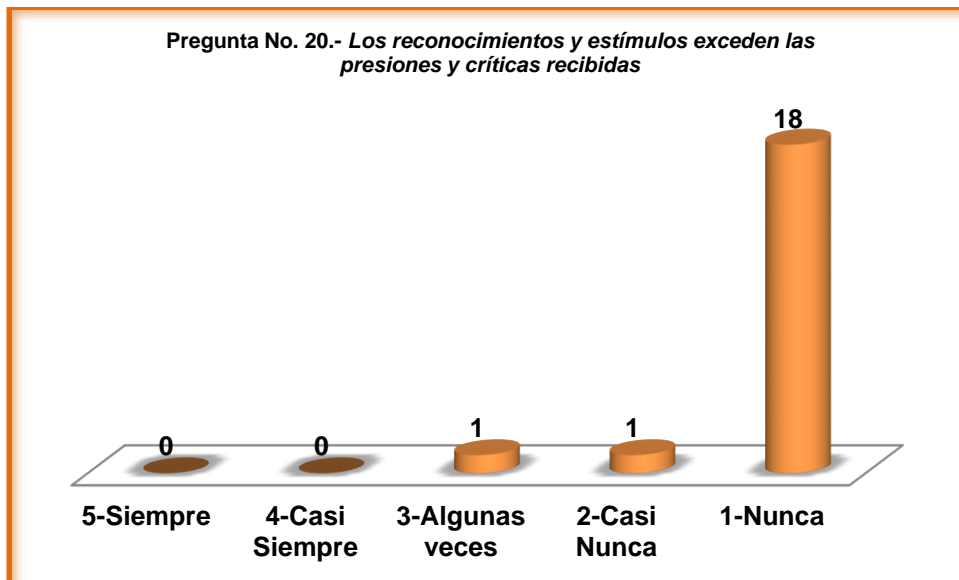
En relación con la pregunta No. 19.- “La gente es conocida en proporción al trabajo desempeñado”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “nunca” y “casi nunca”, respondiendo el 80% de los encuestados que “nunca”, mientras que el 15% considera que “casi nunca”.

Gráfico No. 19



En relación con la pregunta No. 20.- “*Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas*”, los rangos de respuesta de acuerdo a la gráfica adjunta, oscilaron entre los ítems “nunca” y “casi nunca” y “algunas veces”, respondiendo el 90% de los encuestados que “nunca” han considerado que los reconocimientos y estímulos obedezcan a presiones, por cuanto estos como tal nunca han existido en la Corporación hacia docentes o administrativos, mientras que el 5% respectivamente considera que “casi nunca” y “algunas veces” el reconocimiento moral que han recibido si ha obedecido a presiones desde la sede central de la Corporación para garantizar la retención en un periodo inmediato.

Gráfico No. 20



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis del clima organizacional de la Corporación de educación superior, objeto de estudio está determinada por un conjunto de factores internos y externos vinculados con la calidad de vida de los docentes y administrativos dentro de la corporación, así como la calidad en los procesos institucionales.

Es por ello, que se describieron aspectos relativos a las percepciones tomando en cuenta cinco (5) aspectos fundamentales como son: Liderazgo, Toma de Decisiones, Comunicación, Relaciones Interpersonales y Motivación; observándose que:

En relación con el primer aspecto “liderazgo” se pudo evidenciar que los directivos bajo el consentimiento de los docentes y personal administrativo, ejercen presión para que éstos lleven a cabo las tareas asignadas, muchos de los trabajadores consideran excesiva la carga de trabajo exigida por sus

superiores y no se encuentran satisfechos con el estilo de liderazgo ejercido por los directivos.

El proceso de toma de decisiones está centralizado en los directivos de la institución. En muy pocas situaciones se toma en cuenta la opinión del personal docente y personal administrativo, pues son los directivos quienes tienen la autoridad para tomar las decisiones finales, ignorando los consejos, sugerencias y opiniones del resto del personal.

Los factores que inciden en el proceso de comunicación no favorecen el clima organizacional de la institución, ya que se puede conocer que este proceso es poco claro, los canales de comunicación son escasos y con interrupciones, además que existe un predominio de las vías informales de comunicación.

El tipo de relaciones interpersonales existente en el seno de la Corporación Universitaria objeto de estudio es informal, se pudo detectar relaciones armoniosas y de cooperación entre el personal subordinado, por lo que se establecen relaciones satisfactorias.

Sin embargo las relaciones interpersonales entre el personal directivo-subordinado es negativa, ocasionada por la poca interacción, falta de

planificación y ejecución de actividades que permitan un crecimiento entre ellos.

Los resultados demostraron que los encuestados se encuentran desmotivados por elementos como la remuneración y reconocimiento; ya que no se sienten satisfechos con el salario devengado y no se le han otorgado en ningún momento recompensas por el rendimiento de sus labores; además no todos los empleados manifiestan sentirse satisfechos en el lugar donde prestan sus servicios.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a los directivos de la Corporación objeto de estudio capacitarse a través de curso, talleres, diplomados; con el fin de mejorar las estrategias gerenciales y usar el poder de manera cuidadosa pero efectiva

El directivo debe autodiagnosticarse, revisar los patrones de liderazgo, lo cual le ayudarán a comprender el modo en que lleva a cabo las prácticas y procedimientos organizacionales, contribuyendo así a construir el tipo de liderazgo que beneficie el clima organizacional de la Corporación.

Se recomienda involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, así como también en la definición y resolución de problemas, ya que el incluir a todo el personal incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores con la Corporación; además el tomar decisiones en grupos permite evaluar diversas opciones

Los canales de comunicación se deben mantener abiertos para lograr un buen desempeño de los trabajadores de la Corporación, para este fin se deben optimizar los recursos de información: pizarras, carteleras, láminas

informativas, medios impresos para comunicar al personal los objetivos y metas de la institución, además de las reuniones donde el directivo escuche y les permita discutir al personal sobre aspectos importantes del trabajo

Se deben dictar talleres frecuentes de técnicas grupales, relaciones humanas, autoestima, que fortalezcan las relaciones interpersonales de todos los trabajadores y que contribuya mejorar el clima organizacional de la institución.

Se debe promover actividades de integración como celebrar fechas o eventos especiales tales como día de la madre, del padre, del trabajador, cumpleaños, fiestas de fin de año, que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales de los miembros de la institución

Crear planes de incentivos y estrategias motivacionales dirigidas a premiar el buen desempeño de los trabajadores de la institución educativa

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aubery, D. (1993). Gerencia del desempeño. *Revista El Buzón de Pacioli*.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Segunda Edición*. México: Editorial Pearson Educación.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las Organizaciones*. Nueva York: Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Corcega, A. & Subero L. (2009) "Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del liceo bolivariano "creación cantarrana", Cumaná-Estado Sucre. Año 2007-2008" Recuperado el 29 de Agosto de 2013, de http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/371/1/tesis_acyls.pdf
- Cipagauta, M. (2007). El Clima Organizacional que prevalece en la Corporación Universitaria Minuto de Dios sede Bogotá. *Uniminuto. Corporación Universitaria Minuto de Dios*. http://virtual.uniminuto.edu/legal_repositorio.htm, 81-91.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Revista Innovar. Volumen 16. No. 28. julio a diciembre*, 134-154.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *El Clima Organizacional*. Bogotá: DAFP.
- Dirección General de la Salud de las Personas. (2008). *Plan para el Estudio del Clima Organizacional*. Lima.
- García, E. (2011). Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de Ciencias Económico Administrativas. *Culcyt*, 21.

- Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Bogota: UNAL.
- Gómez Rada, C. A. (2001). Diseño, Construcción y Validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en Instituciones de Educación Superior desde la Teoría de respuesta al Item. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Volumen 1, No.2. p123-154.
- Hernandez, et al. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jimenez, M. (2009). *“Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores”*. Santiago de Chile: Universidad de Cien Fuegos.
- Kopeelman, R. (1988). *Administración de la productividad en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. EL IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Colección Lección de Administración - Centro Editorial Rosarista.
- Mujica, M., & Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la Universidad. *Revista de Educación Laurus. Volumen 13, Número 24, mayo-agosto, 290-304*. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111485014>
- Rivera, M. (Noviembre de 2000). Tesis Magister: El clima Organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Antofagasta, Chile.
- Ulrich, D. (1997). *La futura agenda para la competitividad: recursos humanos*. Buenos Aires: Ariel.

ANEXOS

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

CARTA DE PRESENTACION y AUTORIZACIÓN

Santa Marta, D.T.C e H, 2013.

Señores
**DIRECTIVAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
DE EDUCACIÓN SUPERIOR**
La Ciudad.

**Ref. Solicitud autorización desarrollo trabajo de investigación para optar al
Grado de Administrador de Empresas de la Universidad del Magdalena.**

Cordial saludo.

Por medio de la presente y teniendo en cuenta las conversaciones establecidas en días pasados con las directivas de la Corporación sobre la necesidad de realizar un estudio sobre clima organizacional al interior de la misma, muy comedidamente solicitamos a ustedes, autorización para iniciar el estudio: ***Factores que influyen en el clima organizacional en una Corporación Universitaria del Distrito Turístico, Cultura e Histórico de Santa Marta, Departamento del Magdalena.***

Este estudio tendrá como objetivo central: Describir los factores que influyen en el clima organizacional en los docentes y personal administrativo que laboran en una Corporación de Educación Superior del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, para lo cual se tomará como muestra población a todos los docentes y personal administrativo de la Corporación con sede en esta ciudad.

Atendiendo su solicitud de reserva en lo relacionado con la divulgación de la información, así como la utilización del nombre de la Corporación, expresamos a ustedes nuestro compromiso de confidencialidad, ratificando que los resultados obtenidos serán utilizados únicamente para los propósitos del estudio, y entregados a ustedes una vez se sustente el trabajo de grado, para los fines que consideren útiles.

Atentamente,

Carlos Eduardo León Aragón
Estudiante de Grado

Kevin Mauricio Oliveros Polo
Estudiante de Grado

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTA DE PRESENTACION

Santa Marta, D.T.C e H, 2013.

Señor
Docente y/o Personal Administrativo
Corporación de Educación Superior
La Ciudad.

Ref. Diligenciamiento Instrumento.

Cordial saludo.

Por medio de la presente nos permitimos informar a usted, que por autorización de las directivas de la Corporación de educación superior, iniciamos el estudio: ***Factores que influyen en el clima organizacional en una Corporación Universitaria del Distrito Turístico, Cultura e Histórico de Santa Marta, Departamento del Magdalena***, el cual tienen como objetivo central: Describir los factores que influyen en el clima organizacional en los docentes y personal administrativo que laboran en una Corporación de Educación Superior del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta.

Para la recolección de la información requerimos aplicarle una instrumento tipo encuesta que consta de 20 preguntas, para lo cual se espera que usted disponga de un tiempo aproximado de 15 minutos.

Le agradecemos su gran receptividad, buena disposición y alta colaboración que nos pueda brindar, en el sentido de responder con la mayor sinceridad y objetividad las preguntas formuladas.

Los resultados obtenidos serán utilizados para el desarrollo de nuestro trabajo de grado el cual es un requisito indispensable para optar al título de Administrador de Empresas de la Universidad del Magdalena.

La información suministrada por usted será manejada confidencialmente; por lo tanto es de carácter anónimo.

Gracias por su apoyo y colaboración.

Atentamente,

Carlos Eduardo León Aragón
Estudiante de Grado

Kevin Mauricio Oliveros Polo
Estudiante de Grado

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

**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
CORPORACION UNIVERSITARIA DEL DISTRITO TURÍSTICO, CULTURA E
HISTÓRICO DE SANTA MARTA, DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA**

Objetivo General: Describir los factores que influyen en el clima organizacional en los docentes y personal administrativo que laboran en una Corporación de Educación Superior del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 5-**Siempre**, 4-**Casi Siempre**, 3-**Algunas veces**, 2-**Casi Nunca**, 1-**Nunca**.

No.	Ítems	Rango				
		5	4	3	2	1
1	Considera usted adecuado el nivel de presión ejercido por su superior inmediato para que se lleven a cabo las tareas.					
2	Su superior inmediato le asigna tareas de una manera justa y equilibrada.					
3	La influencia del superior inmediato está enfocada a alcanzar las metas institucionales.					
4	En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su jefe.					
5	Su superior inmediato consulta con usted al tomar una decisión importante.					
6	Se adaptan rápidamente a las nuevas decisiones.					
7	Todos participan en las decisiones tomadas					
8	Los directivos han aceptado sus propuestas para mejorar el funcionamiento de este centro educativo.					
9	Existe una buena comunicación entre los superiores y el personal subordinado, dirigido a lograr las metas establecidas.					
10	Ha comunicado usted errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo.					
11	Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados					
12	La comunicación entre usted y sus compañeros es la adecuada.					
13	Existe una relación de amistad ente usted y su superior inmediato.					
14	Siente usted apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo.					
15	Existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo.					
16	Ha recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de sus labores.					
17	Cree usted que recibe una remuneración adecuada.					
18	Muestran los superiores inmediatos algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal.					
19	La gente es conocida en proporción al trabajo desempeñado.					
20	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas.					

Fuente: Instrumento construido y validado por Córcega & Subero (2008), y adaptado por los investigadores para el presente estudio.