

Clima organizacional como herramienta de mejoramiento del talento humano en UNISABANETA - Colombia

Gallardo-Lichaa, Nadeska¹ & Torres-Florez, Dagoberto²

¹Corporación Universitaria de Sabaneta, UNISABANETA, Facultad de Negocios y Ciencias Empresariales, Sabaneta, Antioquia, Colombia, nadeska.gallardo.docente@unisabaneta.edu.co, Calle 75 Sur, Vía La Doctora, Sabaneta +57 31 9537 0360

²Universidad de Los Llanos, UNILLANOS, Facultad de Ciencias Económicas, Villavicencio, Meta, Colombia, dtorres@unillanos.edu.co, Av. Universidad S/N, Universidad de Los Llanos +57 31 0696 7477

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Agosto de 2018

Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2018

Resumen

El clima organizacional son un conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización y son el reflejo de la forma en la cual ésta interactúa con sus miembros. Esta investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en la Corporación Universitaria de Sabaneta, UNISABANETA, a través de una metodología cuantitativa y cualitativa. Primero, se realizó un barrido bibliográfico para obtener una contextualización de las definiciones y metodologías para la medición. Posteriormente se construyó el instrumento de recolección de información, que en este caso fue una encuesta dirigida al personal docente, administrativo, operativo y directivo, la cual abarcó diez tópicos generales relacionados con el liderazgo, motivación, objetivos, disponibilidad de recursos, eficiencia, trabajo en equipo, comunicación, identidad, apoyo y reconocimiento. Los cuales resultaron en promedio altos, identificando un clima organizacional idóneo para cumplir con los objetivos trazados por UNISABANETA, en pro de obtener mejoras y ser más productivos. Se evidencia que los empleados en general están de acuerdo en que los objetivos de la organización están bien definidos y en cómo se gestionan las metas en sus áreas. Con un 95 % de confianza, se constata que existe diferencia significativamente estadística entre las opiniones de cada rol en cuanto a los recursos, las condiciones físicas, y la infraestructura.

Palabras claves: clima organizacional, universidad, liderazgo, comunicación, productividad.

Abstract

The organizational climate are a set of attributes that can be perceived on an organization and are a reflection of the way in which it interacts with its members. This research aimed to analyze the organizational climate in the University Corporation of Sabaneta, UNISABANETA, through a quantitative and qualitative methodology. First, a bibliographic sweep was carried out to obtain a contextualization of the definitions and methodologies for measurement. Subsequently, the information collection instrument was built, which in this case was a survey aimed at teaching, administrative, operational and management personnel, which covered ten general topics related to leadership, motivation, objectives, availability of resources, efficiency, work in team, communication, identity, support and recognition. Which resulted in high average, identifying an organizational climate suitable to meet the objectives set by UNISABANETA, in order to obtain improvements and be more productive. It is evident that employees in general agree that the objectives of the organization are well defined and how the goals are managed in their areas. With 95 % confidence, it is found that there is a significant statistical difference between the opinions of each role in terms of resources, physical conditions, and infrastructure

Key words: organizational climate, university, leadership, communication, productivity.

1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional hace referencia a características que se pueden percibir de forma directa e indirecta dentro del ambiente laboral de una compañía, las cuales pueden representar consecuencias positivas o negativas en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores de una institución (Marchant, 2005). Es por ello que en la actualidad un clima organizacional adecuado, se ha convertido en una de las principales estrategias a nivel institucional que permiten mejorar la motivación, satisfacción y eficiencia laboral del personal vinculado.

Las Instituciones de Educación Superior no son ajenas a ser afectadas por tener un clima organizacional inadecuado, ya que como empresas también se plantean metas y objetivos que deben ser cumplidas a corto, mediano y largo plazo, por tal razón es importante evaluar todos aquellos factores que pueden afectar el comportamiento de los trabajadores y así corregir errores que disminuyan su eficiencia. Así como también la percepción de ellos hacia la institución.

Por lo anterior se indica que la institución debe tener políticas claras, orientadas al bienestar de sus trabajadores resaltando la importancia de proponer un ambiente sano, que promueva la seguridad, la felicidad y el autoestima en el trabajo todo esto con el fin de entender que el clima organizacional no debe ser una opción en la institución sino que debe ser diseñado por convicción y Responsabilidad Social Empresarial, todo en aras de ser más eficaces y productivos dado al compromiso de los integrantes de la organización teniendo como resultado un valor agregado a la corporación.

Actualmente para UNISABANETA, es de suma importancia determinar aquellas falencias que puedan impedir el rendimiento y compromiso de los empleados con la institución, con el fin de corregirlos, de tal manera que se pueda obtener de ellos la buena disposición para alcanzar las metas y objetivos planteados para el desarrollo de la institución.

En este sentido se plantea analizar y caracterizar el clima organizacional de UNISABANETA, ya que hasta la fecha no se cuentan con estudios concretos en esta área dentro de la institución, que permitan observar su situación actual, comparar y mejorar. Todo ello para tener un diagnóstico de aquellos aspectos y elementos que podrían estar afectando el clima en la institución, con el fin de establecer estrategias y políticas institucionales que ayuden a mejorar los aspectos negativos que sean encontrados.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las principales características y factores que influyen en el clima organizacional de UNISABANETA?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar y caracterizar el clima organizacional de la Corporación Universitaria de Sabaneta UNISABANETA

1.3.2 Objetivos específicos

Realizar un Diagnóstico del Clima organizacional de UNISABANETA, a través de indicadores con la información que sea obtenida durante el presente estudio.

Determinar la correlación que existe entre factores relacionados con el liderazgo, eficiencia, objetivos, disponibilidad de recursos, motivación, trabajo en equipo, comunicación, identidad, apoyo y reconocimiento con el clima organizacional de UNISABANETA.

Proponer alternativas estratégicas encaminadas a favorecer un clima organizacional apto para la ejecución eficiente de actividades en la institución.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas

Para la realización de un análisis de clima organizacional es necesaria la identificación de aquellos factores que se consideran precisos en su formación, para ello se dará una mirada al desarrollo de dicho concepto contemplado por varios autores, teniendo en cuenta que existe abundante literatura científica acerca de este asunto y en consecuencia divergencias y enfoques distintos.

El clima o ambiente de trabajo es un elemento diferenciador, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación. La palabra clima en el ámbito de la educación superior ha tenido varias significaciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores (Zancudo 1992; Álvarez 1992; Pérez de Maldonado 1997; Toro 1998; Martín Bris 2000; González 2000; Fernández 2004 y Téllez 2005) como “clima institucional,” “clima universitario,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, entre otros.

Con el fin de seguir con esta línea de pensamiento y llegar a la claridad de dicho concepto es justo referirse al autor Brunet, (1987) que asevera, el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

2.2 Conceptualización de clima organizacional

Con respecto al objeto de investigación es importante destacar contribuciones que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico y entre los autores reconocidos se encuentran:

- Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones,

que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

-Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

-Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

De ahí los autores Hodgeths y Altman (1987) plantearon que el clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre. Significa entonces, que todo gerente debe tener presente la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional.

Lo antes mencionado es confirmado por Gonçalves (2000) quien señala que la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; para comprender el concepto de clima organizacional el autor destaca los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son observadas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Además, tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Hay que tener en cuenta que el estudio de dicho fenómeno, toma a consideración los individuos que componen la organización y a su vez forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto inmediato en los resultados de la organización, también se evalúa las relaciones de dichos individuos, las repercusiones en caso de que la persona no se sienta a gusto con lo que experimenta con sus compañeros de trabajo, reflejándose en su rendimiento y satisfacción laboral

Después de la revisión teórica sobre la conceptualización del clima organizacional se evidencia la no uniformidad sobre el concepto, a pesar de ello, todas las teorías analizadas concuerdan en tres aspectos esenciales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos toman, organizan y demuestran sus impresiones a fin de darle un significado a su contexto; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, descifrado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Dichos elementos van de la mano, para el logro de una gestión del clima organizacional, con la aseveración de la información de una manera completa, cierta, oportuna, objetiva y clara, para un grupo de trabajo, independientemente del campo donde interactúe.

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional

Clima organizacional	
Objetivos	El clima laboral, es fundamental en el logro de las metas, pero también tiene injerencia en la vida personal familiar y social, ya que las actividades cotidianas generan distintos riesgos como el estrés y, a su vez éste genera problemas que se trasladan a otros ámbitos del individuo como el familiar y social.
Disponibilidad de recursos	Las condiciones laborales dignas y la seguridad necesaria para la estabilidad física, familiar, social de los trabajadores son la garantía para el fortalecimiento de la motivación, con la que los empleados generan un clima laboral adecuado y se entusiasman para realizar las tareas eficientemente.
Eficiencia	La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos.
Motivación	El clima organizacional depende del grado de motivación de los compañeros para que puedan desempeñar sus labores satisfactoriamente. Establecer varios factores que repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, garantizan que los colaboradores realicen sus labores con un compromiso genuino con la institución.
Trabajo en equipo	La manera más efectiva de identificar las habilidades y conocimientos que los integrantes poseen es por medio del trabajo en equipo, debido a que permite actuar en conjunto, así los colaboradores se conocen unos con otros y lograr de mejor manera los objetivos; las empresas deben buscar la forma de brindar los beneficios necesarios que logren que los colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo y así crear un sano desarrollo que permita establecer un clima organizacional saludable.
Liderazgo	La importancia del liderazgo en el clima radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta.
Comunicación	La comunicación es el gestor de cambio por excelencia dado que es a partir de ella que se dinamiza y construye el clima para adaptarlo a los requerimientos que tiene la organización y así enfrentar sus retos.
Identidad (imagen corporativa)	El sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo autoreconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en éste caso, la empresa en la que participa activamente identificándose con los valores.
Apoyo	Reconoce que las relaciones de las personas, en sus entornos de trato con los demás, cumplen una serie de funciones que van a determinar la aparición o no de problemas, y el grado de bienestar personal. Igualmente, se contempla el trabajo como un componente integrador de la persona, ya que le da la posibilidad de otorgarle un estatus, o favorecer la satisfacción de necesidades sociales.
Reconocimiento	Resaltar la importancia del reconocimiento como una de las variables más relevantes a la hora de explicar el grado de satisfacción y de compromiso de los empleados lleva al mejoramiento del Clima organizacional y se encuentra estrechamente vinculado con la calidad de las relaciones interpersonales en el día a día, pues la práctica del reconocimiento social presume un gran acelerador.

Fuente: Elaboración propia. (2017).

3. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El presente proyecto es una investigación cuantitativa y cualitativa. En la primera etapa se realizó un barrido bibliográfico con el fin de obtener una contextualización de las definiciones y metodologías para la medición del clima organizacional.

Posteriormente se construyó el instrumento de recolección de información, que en este caso será una encuesta dirigida al personal docente, administrativo, operativo y directivo de la institución, la cual abarcará diez tópicos generales relacionados con el liderazgo, motivación, objetivos, disponibilidad de recursos eficiencia, trabajo en equipo, comunicación, identidad, apoyo y reconocimiento. Para su elaboración se utilizó como base el instrumento modificado de caracterización de clima organizacional propuesto por (Grisales, J & Monroy, I 2011).

3.2 Población

El instrumento de caracterización estuvo dirigido a todo el personal vinculado a la Corporación Universitaria de Sabaneta, es decir, que la investigación fue censal y se aplicó a: Docentes de Tiempo completo: 40, Personal Administrativo: 20, Personal Directivo: 4, Personal Operativo: 41

3.3 Muestra

Debido a los inconvenientes a la hora de recabar la información con la aplicación del instrumento; se decidió por parte de las autoridades de la institución utilizar una muestra significativa de la población objeto de estudio. En tal sentido se aplicó el instrumento a: Docentes de Tiempo completo, Personal Administrativo, Personal Directivo, Personal Operativo. En un 70 % de la población.

3.4 Instrumento de investigación

Para obtener información sobre el clima organizacional y para la construcción del instrumento se realizaron los siguientes pasos: Entrevista verbal con la asistente de Recursos Humanos Valeria Guevara Posada para conocer la situación de la institución; Revisión literaria para conocer las dimensiones del clima organizacional que manejan diferentes autores del tema. Determinación de variables y dimensiones en la investigación del trabajo.

Con relación al diseño de pruebas para evaluar clima, en el contexto colombiano se han desarrollado instrumentos como el Test de Clima Organizacional (TECLA), desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá. Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización (Gómez y Cols, 2001).

El Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), desarrollado por la Universidad del Rosario de Bogotá; consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos, participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas encuentran en la empresa, a

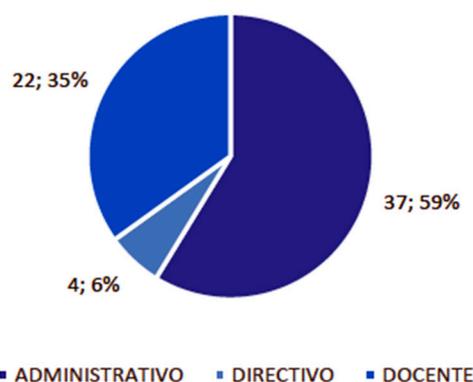
través de una escala de siete intervalos que contiene cada pregunta de acuerdo con la intensidad de esa percepción.

En esta investigación el instrumento constó de 61 preguntas. Creadas según las necesidades propias de UNISABANETA.

4. RESULTADOS

Después de la aplicación del instrumento de recolección de la información, algunos de los resultados más importantes se muestran a continuación:

Figura 1. Distribución de los roles en las encuestas aplicadas



Fuente: Microsoft Excel 2016 con base en los resultados obtenidos por el software R versión 3.3.

Se presenta una información de caracterización, relacionando las percepciones de diferentes roles como 59 % personal administrativo, 35 % personal Docente y 6 % personal Directivo, así observar la correlación y su correspondencia según las dimensiones.

Se evidencia que los empleados en general están de acuerdo en que los objetivos de la organización están bien definidos y en cómo se gestionan las metas en sus departamentos. Un 32 % del personal docente no está de acuerdo en que la organización cuenta con planes y acciones destinados a mejorar el trabajo de los colaboradores, por el contrario, un 27 % y un 25 % de personal administrativo y directivo respectivamente está de acuerdo.

Algunos de los planes que se mencionan son calidad, capacitaciones, incentivos, planeaciones, mejoras de aplicaciones y planes profesionales. Con un 95 % de confianza, se verifica que no existe diferencia significativamente estadística entre las opiniones de cada rol.

Tabla 2. Distribución de opiniones en cuanto a la Disponibilidad de Recursos de UNISABANETA según Rol

Disponibilidad Recursos	de Cargo	Total desacuerdo	desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Acuerdo	Total acuerdo	P-Valor
El nivel de recursos con los que cuenta para realizar bien su trabajo es suficiente	ADMIN	-	4 (11%)	5 (14%)	18 (49%)	10 (27%)	0,0038
	DIR	-	-	2 (50%)	-	2 (50%)	
	DOC	4 (18%)	7 (32%)	3 (14%)	7 (32%)	1 (5%)	
	Total	4 (6%)	11 (17%)	10 (16%)	25 (40%)	13 (21%)	
La infraestructura de la Universidad donde trabaja es adecuada	ADMIN	-	2 (5%)	6 (16%)	16 (43%)	13 (35%)	0,0155
	DIR	-	-	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)	
	DOC	-	9 (41%)	3 (14%)	8 (36%)	2 (9%)	
	Total	-	11 (17%)	10 (16%)	25 (40%)	17 (27%)	
Las condiciones físicas de su puesto de trabajo son favorables para el cumplimiento de sus funciones	ADMIN	1 (3%)	8 (22%)	2 (5%)	17 (46%)	9 (24%)	0,005
	DIR	-	-	-	1 (25%)	3 (75%)	
	DOC	5 (23%)	10 (45%)	2 (9%)	3 (14%)	2 (9%)	
	Total	6 (10%)	18 (29%)	4 (6%)	21 (33%)	14 (22%)	
Tiene previsto o prepara a tiempo el material que requiere para hacer su trabajo	ADMIN	-	-	3 (8%)	18 (49%)	16 (43%)	0,0742
	DIR	-	-	1 (25%)	-	3 (75%)	
	DOC	-	-	-	16 (73%)	6 (27%)	
	Total	-	-	4 (6%)	34 (54%)	25 (40%)	
Se encuentran en buenas condiciones los materiales que usa	ADMIN	-	1 (3%)	4 (11%)	19 (51%)	13 (35%)	0,1339
	DIR	-	-	-	1 (25%)	3 (75%)	
	DOC	1 (5%)	5 (23%)	3 (14%)	7 (32%)	6 (27%)	
	Total	1 (2%)	6 (10%)	7 (11%)	27 (43%)	22 (35%)	

Fuente: Microsoft Excel 2016 en base a los resultados obtenidos por el software R versión 3.3.

Con un 95 % de confianza, se constata que existe diferencia significativamente estadística entre las opiniones de cada rol en cuanto a los recursos, las condiciones físicas, y la infraestructura. Al analizar la correspondencia de los roles en cuanto a las opiniones se observa que el personal administrativo está de acuerdo con cada una de las ya mencionadas mientras que el personal docente está en desacuerdo.

Adicionalmente el personal en general está de acuerdo en que prepara a tiempo el material y se encuentra en buenas condiciones. Se observa que el 81 % de los empleados administrativos está de acuerdo con que tiene el tiempo suficiente para realizar su trabajo mientras que un 32 % del personal docente no está de acuerdo, lo mismo ocurre para el cumplimiento eficiente de su labor, donde se evidencia que existe diferencia significativamente estadística entre los roles.

En cuanto a la eficiencia del grupo de trabajo y la evaluación del clima como apoyo a los grupos es evidente que el personal en general está de acuerdo. Un 36 % del personal docente no está de acuerdo con su distribución de carga laboral, mientras que el 73 % está de acuerdo.

También del personal en general, el 30% no está de acuerdo en que tiene que hacer un esfuerzo adicional para desempeñar sus funciones y un 24 % si lo está.

Tabla 3. Distribución de opiniones en cuanto a la Motivación de UNISABANETA según Rol

Motivación	Cargo	Total desacuerdo	desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Acuerdo	Total acuerdo	P-Valor
Los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal	ADMIN	2 (5%)	10 (27%)	13 (35%)	10 (27%)	2 (5%)	0,5725
	DIR	-	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)	
	DOC	4 (18%)	7 (32%)	4 (18%)	6 (27%)	1 (5%)	
	Total	6 (10%)	18 (29%)	18 (29%)	17 (27%)	4 (6%)	
Recibe recompensa por el cumplimiento de metas	ADMIN	3 (8%)	15 (41%)	13 (35%)	5 (14%)	1 (3%)	0,8375
	DIR	1 (25%)	2 (50%)	-	1 (25%)	-	
	DOC	1 (5%)	8 (36%)	9 (41%)	3 (14%)	1 (5%)	
	Total	5 (8%)	25 (40%)	22 (35%)	9 (14%)	2 (3%)	
La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los empleados	ADMIN	3 (8%)	14 (38%)	10 (27%)	7 (19%)	3 (8%)	0,7266
	DIR	-	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)	
	DOC	4 (18%)	7 (32%)	8 (36%)	2 (9%)	1 (5%)	
	Total	7 (11%)	22 (35%)	19 (30%)	10 (16%)	5 (8%)	
Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado	ADMIN	3 (8%)	7 (19%)	9 (24%)	16 (43%)	2 (5%)	0,1431
	DIR	-	-	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)	
	DOC	6 (27%)	5 (23%)	3 (14%)	8 (36%)	-	
	Total	9 (14%)	12 (19%)	14 (22%)	25 (40%)	3 (5%)	
Recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas	ADMIN	2 (5%)	7 (19%)	8 (22%)	16 (43%)	4 (11%)	0,5869
	DIR	-	-	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)	
	DOC	4 (18%)	6 (27%)	3 (14%)	8 (36%)	1 (5%)	
	Total	6 (10%)	13 (21%)	12 (19%)	26 (41%)	6 (10%)	
Su remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de su cargo	ADMIN	4 (11%)	8 (22%)	9 (24%)	11 (30%)	5 (14%)	0,4713
	DIR	-	-	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)	
	DOC	5 (23%)	4 (18%)	4 (18%)	9 (41%)	0 (0%)	
	Total	9 (14%)	12 (19%)	14 (22%)	22 (35%)	6 (10%)	
Considera que su remuneración está por encima de la media de su entorno social, fuera de la empresa	ADMIN	3 (8%)	16 (43%)	9 (24%)	7 (19%)	2 (5%)	0,04189
	DIR	-	1 (25%)	3 (75%)	-	-	
	DOC	6 (27%)	12 (55%)	4 (18%)	-	-	
	Total	9 (14%)	29 (46%)	16 (25%)	7 (11%)	2 (3%)	
Participa de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza	ADMIN	-	-	5 (14%)	18 (49%)	14 (38%)	0,00005
	DIR	-	-	3 (75%)	-	1 (25%)	
	DOC	3 (14%)	4 (18%)	1 (5%)	13 (59%)	1 (5%)	
	Total	3 (5%)	4 (6%)	9 (14%)	31 (49%)	16 (25%)	
Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo al que pertenece	ADMIN	1 (3%)	6 (16%)	4 (11%)	16 (43%)	10 (27%)	0,2449
	DIR	-	1 (25%)	-	1 (25%)	2 (50%)	
	DOC	1 (5%)	3 (14%)	7 (32%)	10 (45%)	1 (5%)	
	Total	2 (3%)	10 (16%)	11 (17%)	27 (43%)	13 (21%)	
Está motivado en UNISABANETA	ADMIN	2 (5%)	1 (3%)	7 (19%)	15 (41%)	12 (32%)	0,9491
	DIR	-	-	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)	
	DOC	-	1 (5%)	6 (27%)	8 (36%)	7 (32%)	
	Total	2 (3%)	2 (3%)	14 (22%)	24 (38%)	21 (33%)	

Fuente: Microsoft Excel 2016 con base en los resultados obtenidos por el software R versión 3.3.

Se evidencia que el personal en general, el 29 % no está de acuerdo en que los jefes se preocupan por mantener la motivación elevada, y un 27 % si está de acuerdo con la afirmación. El 41 % de los empleados administrativos, un 50 % de los directivos, y un 36 % de los docentes están en desacuerdo en que reciben recompensa por el cumplimiento de metas, también están en desacuerdo en porcentajes similares referidos a que la organización otorga buenos y equitativos beneficios a los empleados.

Un 40 % y un 41 % del personal están de acuerdo en que las remuneraciones están al nivel de los colegas en el mercado y que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas, respectivamente.

Por otro lado, el 46 % y el 14 % de los empleados, están en Desacuerdo y total desacuerdo, en que la remuneración está por encima de la media del entorno social, caso en el que se observa que existe diferencia significativamente estadística en los grupos con un 95 % de confianza, a través de la correspondencia se evidencia que el personal docente se asocia con totalmente en desacuerdo, el personal administrativo con de acuerdo y desacuerdo, y los directivos en la categoría intermedia. También hay diferencia significativa con un 95 % de confianza, entre los grupos que participan en las actividades culturales y recreacionales de la organización, verificándose la asociación de los docentes en desacuerdos y los administrativos de acuerdo. El 43 % del personal está de acuerdo en que existe un ambiente de motivación dentro de su equipo de trabajo. Un 71 % de los empleados se siente motivado en UNISABANETA.

En cuanto a las afirmaciones del trabajo en equipo, alrededor de un 65 % están de acuerdo y totalmente de acuerdo con ellas. Existe un 24 % que no está de acuerdo en que existe cooperación

e integración entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos. No existe diferencia estadísticamente significativa en estos grupos. Ninguna de las personas de las encuestadas se encuentra totalmente en desacuerdo con las premisas referidas al liderazgo, el 84 % del personal está de acuerdo y totalmente de acuerdo con las mismas. No existe diferencia significativamente estadística entre los grupos.

Alrededor del 82 % de los empleados está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que existe comunicación dentro del grupo de trabajo, en que el jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y en que su jefe le proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien su trabajo. El 71 % está totalmente de acuerdo y de acuerdo, en que su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles. Y alrededor del 55 % de los empleados está totalmente de acuerdo y de acuerdo, que están establecidos los canales de comunicación entre la dirección y las diferentes áreas y en que están definidas las características de la información esperada por la institución. No existe diferencia significativa entre los grupos.

El 92 % de los empleados está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la búsqueda del mejoramiento del clima organizacional puede unificar esfuerzos hacia objetivos dando razones como porque apoya el trabajo en equipo, afianza objetivos comunes, aumenta el sentido de pertenencia, por calidad y se toman acciones de mejora. El 75 % de los empleados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los jefes reconocen y valoran su trabajo. El 46 % está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que cuando hay vacantes primero se busca dentro de la organización. El 27 % de los empleados están en desacuerdo en que existe en reconocimiento para el personal por sus esfuerzos. No existen diferencias significativas en los grupos.

Del personal administrativo, el 49% está de acuerdo en que se encuentra satisfecho trabajando en UNISABANETA y el 46 % está totalmente de acuerdo. Del personal directivo el 50 % está totalmente de acuerdo y el 25 % está de acuerdo. Del personal docente el 41 % está totalmente de acuerdo, el 27% está de acuerdo, y el 27 % ni está de acuerdo ni en desacuerdo. No existe diferencias significativas entre los grupos. Del personal administrativo, el 30 % afirma que las maneras de mejorar el ambiente laboral en UNISABANETA es a través del respeto, la responsabilidad, integración y trabajo en equipo, seguido de un 14 % en mejora de canales de comunicación. Del personal directivo, el 50 % aporta que cumpliendo funciones y con mayor motivación. Del personal docente, el 32 % asevera que con mejora de comunicación y canales, seguido de un 27 % de mejoras de infraestructura y remuneración salarial. Existen otras opiniones con menor porcentaje como aportes y colaboraciones, capacitaciones y retroalimentaciones, conectados con objetivos, controlando el ruido, cualificando al docente, planificación adecuada y ubicación estratégica.

5. CONCLUSIONES

Para un buen clima organizacional deben existir ciertos atributos como lo son: la cohesión, las relaciones interpersonales, la comunicación, y el liderazgo; tomando todos estos factores en cuenta se resalta la importancia que puede llegar a tener un buen clima laboral en la organización dado a que imparta en numerosos com-

ponentes como lo son: La satisfacción del empleado, niveles de productividad, los resultados financieros de la empresa, la calidad de la empresa lo que significa la obtención de un factor diferenciador y por ende la captación de personal que se identifique con dichas características, aunado a esto el clima organizacional es también un elemento de retención del personal debido a que sus integrantes tienen más sentido de pertenencia con la empresa y es mucho más difícil para sus colaboradores abandonar su puesto de trabajo.

En el caso de UNISABANETA, se evidencia un promedio alto en estos atributos, logrando que el personal docente, administrativo, directivo y operativo se sienta a gusto en pro de alcanzar los objetivos de la institución de educación superior. Algunos de los resultados más relevantes afirman con un 95 % de confianza, se constata que existe diferencia significativamente estadística entre las opiniones de cada rol en cuanto a los recursos, las condiciones físicas, y la infraestructura. Docentes, administrativos y personal directivo presentan diferencias en opiniones, sobre todo en cómo mejorar el clima y esto debido a que cada uno recibe beneficios diferentes.

El 46 % y el 14 % de los empleados, están en desacuerdo y total desacuerdo, en que la remuneración está por encima de la media del entorno social, caso en el que se observa que existe diferencia significativamente estadística en los grupos con un 95 % de confianza, a través de la correspondencia se evidencia que el personal docente se asocia con totalmente en desacuerdo, el personal administrativo con de acuerdo y desacuerdo, y los directivos en la categoría intermedia. Es un factor importante para los colaboradores, la remuneración que reciben por el trabajo prestado.

Al finalizar la medición del clima organizacional en UNISABANETA, se socializó con parte de las autoridades de la institución, quienes, siempre buscando la mejora continua, mejores beneficios y crecimiento de la universidad están prestos a hacer mejoras para lograr la productividad organizacional.

Esta investigación sirve como referencia para otros casos de estudio, para comparar y verificar que se pueden implementar estrategias, para que el clima organizacional en las instituciones de educación superior sea el idóneo, ya que estos recintos son el lugar donde se forjan las generaciones venideras y es allí donde se debe hacer énfasis en un ambiente que invite a la participación activa de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

REFERENCIAS

- Álvarez, G. (2003). *El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados*. Bogotá: Interamericana de psicología ocupacional.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana, p. 110
- David J. Ekerdt. (2002). *Encyclopedia of Aging*. Recuperado de: <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/apoyo>
- Diccionario de marketing (1999). Ed. Cultural S.A..
- Flórez, V. (2012). Esquema de negociación basándose en intereses, artículo digital consultoría estratégica en gestión del talento humano. Lima Perú
- Fonseca M. (2000). *Comunicación oral fundamentos y práctica estratégica*. México: Pearson educación.
- Hodgeths, R & Altman, S (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*, primer seminario Viña del Mar. Chile.
- Martínez, J. (2008). Clima Organizacional: Una opción empresarial o una obligación legal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, (27). 58-59. Medellín: Cincel.
- Melo, M. (2009) *Manual de manejos de conflictos. apuntes comerciales*. Recuperado de: <http://apuntescomerciales.com/2009/04/30/manual-de-manejode-conflictos/>
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Mujica de González, M. y Pérez de Maldonado I. (2006). Clima organizacional: un indicador de gestión universitaria. Tesis Doctoral no publicada. UPEL-UCLA- UNEXPO. Barquisimeto. Venezuela.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, (9)1, 1031-1036.
- Rappaport, J. (1984). Studies in empowerment: Introduction to the issue. *Prevention in Human Services*, 3, 1-7.
- Scheisohn, D. (1998) *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires fundación OSDE.
- Stanton W, Etzel M & Walker B. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Tellez, R (2005). La influencia del clima organizacional en la calidad de la educación. Ser profesor universitario. Recuperado de: <http://www.serprofesorUniversitario.pro.br/index.asp>
- Toffler, A & Toffler H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Random House Mondadori.
- Toro, F. (1998). Predicción del comportamiento del personal a parte del análisis del clima organizacional. *Interamericana de Psicología Ocupacional*.
- Toro, F. (2001). El clima organizacional: perfil de empresas colombianas.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar Bustamante M. C. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional. Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 329-349.
- Zancudo, M. (1992). Factores asociados a la percepción del ambiente interno organizacional de docentes universitarios. *Interamericana de Psicología Ocupacional 11* (1 y 2), 121-137.