

## RAE

- 1. TIPO DE DOCUMENTO:** Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas
- 2. Título:** ESTRATEGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA BOGOTÁ
- 3. AUTOR (ES):** John Paul escalona Bent
- 4. LUGAR:** Bogotá, D.C
- 5. FECHA:** Octubre de 2018
- 6. PALABRAS CLAVES:** Clima organizacional, estrategias, docente, universidad, cuestionario, Likert.
- 7. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:** El trabajo tuvo como propósito realizar un diagnóstico del clima organizacional del área docente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá. La metodología se caracterizó por ser de naturaleza mixta, es decir, tanto cualitativa como cuantitativa, y el tipo de estudio fue inductivo. Para la recolección de datos se usó un cuestionario estructurado con un escalamiento tipo Likert con el fin de evaluar las siete dimensiones del clima establecidas para este estudio, el cual se aplicó a 14 docentes integrantes de la mencionada facultad. Después de la obtención de los resultados, se diseñaron las estrategias pertinentes para fortalecer el clima en el área docente de tiempo completo de la Facultad.
- 8. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Línea de Investigación de la USB: Gestión y control de las organizaciones.
- 9. METODOLOGÍA:** Es un tipo de estudio descriptivo, con un método de investigación inductivo.
- 10. CONCLUSIONES:** Los resultados que se obtuvieron, en términos generales, fueron positivos. Se encontró que el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas se caracteriza por un alto sentido de pertenencia y compromiso por parte de los docentes, estando motivados por la autonomía y los espacios para el desarrollo de sus capacidades que les brinda la institución, la cual posee un buen liderazgo y manifiesta constantemente el apoyo a sus colaboradores. Sin embargo, se hallaron algunos aspectos a mejorar, como lo pueden ser la distribución física de los entornos de trabajo, la remuneración, la sobrecarga de trabajo y un sistema de evaluación de desempeño que se perciba más justo.

**ESTRATEGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS DOCENTES DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, UNIVERSIDAD  
DE SAN BUENAVENTURA BOGOTÁ**



**AUTOR**

**JOHN PAUL ESCALONA BENT**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA – SEDE BOGOTÁ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá D.C.**

**2018**

**ESTRATEGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS DOCENTES DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, UNIVERSIDAD  
DE SAN BUENAVENTURA BOGOTÁ**



**AUTOR**

**JOHN PAUL ESCALONA BENT**

**Presentado para optar para el título de: Administrador de Empresas**

**ASESOR**

**SANDRA MILDRED VALENCIA BONILLA**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA – SEDE BOGOTÁ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá D.C.**

**2018**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen</b> .....	16
<b>Abstract</b> .....	17
<b>Introducción</b> .....	18
<b>Formulación del problema</b> .....	21
<b>Tema</b> .....	21
<b>Título</b> .....	21
<b>Línea de investigación</b> .....	21
<b>Descripción del problema</b> .....	21
<b>Planteamiento del Problema.</b> .....	21
<b>Formulación del problema.</b> .....	26
<b>Sistematización de la pregunta problema.</b> .....	26
<b>Objetivos</b> .....	26
<b>Objetivo General</b> .....	26
<b>Objetivos Específicos</b> .....	27
<b>Justificación</b> .....	27
<b>Marco de referencia</b> .....	29
<b>Estado del arte</b> .....	29
<b>Estudios del clima organizacional a nivel general</b> .....	30
<b>Estudios del clima organizacional en instituciones educativas.</b> .....	33
<b>Estudios del clima organizacional en universidades.</b> .....	34
<b>Marco Teórico</b> .....	36
<b>Clima Organizacional.</b> .....	36
<b>Grupos de alto rendimiento.</b> .....	52
<b>Teorías referentes a la división trabajo</b> .....	52
<b>Teorías referentes a la Motivación.</b> .....	54
<b>Teorías referentes a la satisfacción laboral</b> .....	64
<b>Teoría referente a la organización</b> .....	74
<b>Teorías referentes al liderazgo</b> .....	77
<b>Marco contextual</b> .....	82
<b>Marco Legal</b> .....	84
<b>Variables del Clima Organizacional</b> .....	88

<b>Liderazgo.</b> .....	90
<b>Autonomía.</b> .....	91
<b>Control.</b> .....	91
<b>Motivación.</b> .....	93
<b>Reconocimiento.</b> .....	94
<b>Sentido de pertenencia.</b> .....	95
<b>Comunicación.</b> .....	95
<b>Trabajo en equipo.</b> .....	96
<b>Relaciones interpersonales.</b> .....	97
<b>Apoyo.</b> .....	97
<b>Toma de decisiones.</b> .....	98
<b>Estructura.</b> .....	99
<b>Desarrollo.</b> .....	99
<b>Empoderamiento.</b> .....	100
<b>Entorno físico de trabajo.</b> .....	101
<b>Diseño metodológico</b> .....	102
<b>Método de Investigación</b> .....	102
<b>Tipo de Estudio</b> .....	102
<b>Instrumento</b> .....	102
<b>Validación.</b> .....	103
<b>Confiabilidad.</b> .....	104
<b>Población de Estudio.</b> .....	105
<b>Clasificación de preguntas.</b> .....	106
<b>Análisis de resultados</b> .....	107
<b>Análisis dimensional</b> .....	198
1. <b>Métodos de Mando.</b> .....	198
2. <b>Naturaleza de las fuerzas de motivación</b> .....	200
3. <b>Naturaleza de los procesos de comunicación</b> .....	201
4. <b>Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.</b> .....	202
5. <b>Toma de decisiones</b> .....	203
6. <b>Fijación de los objetivos o de las directrices</b> .....	204
7. <b>Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.</b> .....	205
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	206

<b>Recomendaciones</b> .....	206
<b>Estrategias.</b> .....	206
<b>Conclusiones</b> .....	208
<b>Bibliografía</b> .....	210
<b>Anexos</b> .....	223

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro 1:</b> <i>Cuadro diagnóstico para planteamiento del problema</i>	<b>25</b>
<b>Cuadro 2:</b> <i>Factores Organizacionales e individuales que influyen en la determinación del clima organizacional</i>	<b>47</b>
<b>Cuadro 3:</b> <i>Modelo de estrategias de toma de decisiones que fuesen seguidas por el líder</i>	<b>82</b>
<b>Cuadro 4:</b> <i>Cuadro resumen de las dimensiones y sus variables medidas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad de San Buenaventura Bogotá</i>	<b>89</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> <i>Relación entre Motivación, esfuerzo, rendimiento y resultado</i>	<b>55</b>
<b>Figura 2:</b> <i>Pirámide jerárquica de necesidades de Maslow</i>	<b>60</b>
<b>Figura 3:</b> <i>Teoría de las finalidades de Locke</i>	<b>63</b>
<b>Figura 4:</b> <i>Teoría bifactorial de Herzberg</i>	<b>70</b>
<b>Figura 5:</b> <i>Teoría de las expectativas</i>	<b>71</b>
<b>Figura 6:</b> <i>El ciclo del control</i>	<b>93</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Variables Alfa de Cronbach</i>	105
Tabla 2: <i>Población y muestra de estudio</i>	106
Tabla 3: <i>Clasificación de las preguntas</i>	106
Tabla 4: <i>Encuentro apoyo y confianza en mis superiores para el desarrollo de mis actividades</i>	107
Tabla 5: <i>He realizado actividades que están fuera de las funciones estipuladas en mi contrato</i>	109
Tabla 6: <i>Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas</i>	110
Tabla 7: <i>Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo</i>	111
Tabla 8: <i>Considero importante las opiniones de todos sin importar que estén en desacuerdo de la mías</i>	112
Tabla 9: <i>Existen espacios donde se pueden discutir los problemas de manera constructiva</i>	112
Tabla 10: <i>Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas</i>	113
Tabla 11: <i>Se me estimula a usar todo mi potencial en mi puesto de trabajo</i>	114
Tabla 12: <i>Mi jefe se preocupa por guiarnos al momento de realizar nuestro trabajo</i>	115
Tabla 13: <i>Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar</i>	116
Tabla 14: <i>Existe un mecanismo de evaluación del personal de mi área</i>	117
Tabla 15: <i>Se me retroalimenta sobre mi desempeño con frecuencia</i>	118
Tabla 16: <i>El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal es justo y refleja la realidad</i>	119
Tabla 17: <i>Existe un programa de asesoramiento o seguimiento para empleados que bajen su desempeño</i>	120
Tabla 18: <i>Se me exige que brinde informes periódicos acerca de mi desempeño laboral a mis jefes</i>	121
Tabla 19: <i>El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales</i>	122
Tabla 20: <i>Puedo elegir mis propios métodos de trabajo</i>	123
Tabla 21: <i>Puedo elegir mis propios métodos de trabajo</i>	124
Tabla 22: <i>En la Facultad se busca que cada quién tome decisiones acerca de cómo realizar su trabajo</i>	125
Tabla 23: <i>Tengo libertad para efectuar los cambios que creo convenientes en la forma de realizar mi trabajo</i>	126
Tabla 24: <i>El trabajo que realizo me ofrece retos constantes</i>	127
Tabla 25: <i>A cada miembro del equipo de trabajo se le trata como conocedor de su área de conocimiento</i>	128
Tabla 26: <i>Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho</i>	129
Tabla 27: <i>Se respira un ambiente de trabajo óptimo y estimulante</i>	130
Tabla 28: <i>Se me estimula a usar todas mis capacidades y conocimientos en mi trabajo</i>	131
Tabla 29: <i>Me encuentro satisfecho con mi trabajo</i>	132
Tabla 30: <i>A diario demuestro y siento interés en desarrollar las actividades que se me asignan</i>	133
Tabla 31: <i>Las ideas que apporto sobre el mejoramiento del trabajo con frecuencia se implementan</i>	134
Tabla 32: <i>Mi condición salarial es gratificante frente a mi esfuerzo y mi desempeño diario</i>	136
Tabla 33: <i>Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo</i>	137
Tabla 34: <i>Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar</i>	138
Tabla 35: <i>Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido</i>	139
Tabla 36: <i>Mis logros y resultados obtienen reconocimiento oportunamente</i>	140
Tabla 37: <i>Realmente me preocupa el prestigio de la Universidad</i>	141
Tabla 38: <i>La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones</i>	142
Tabla 39: <i>La Facultad posee una estabilidad laboral perdurable en el tiempo</i>	143
Tabla 40: <i>Me siento orgulloso de pertenecer a la institución</i>	144
Tabla 41: <i>A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes</i>	144
Tabla 42: <i>He escuchado con frecuencia malos comentarios sobre la Facultad por parte de los miembros de mi equipo de trabajo</i>	146
Tabla 43: <i>La información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la universidad es suficiente</i>	147

Tabla 44: <i>Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás Unidades</i>	148
Tabla 45: <i>Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse éste</i>	149
Tabla 46: <i>Se informa oportunamente de las razones por las cuales hacen cambios en las políticas y procedimientos</i>	150
Tabla 47: <i>Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo</i>	151
Tabla 48: <i>Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la institución</i>	152
Tabla 49: <i>Sé a dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo</i>	153
Tabla 50: <i>Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación</i>	154
Tabla 51: <i>Cuando tengo una idea que pueda apoyar alguna actividad, prefiero compartirla</i>	155
Tabla 52: <i>Tengo la cooperación y el apoyo de mis colegas de la Facultad</i>	156
Tabla 53: <i>Existe un ambiente de cordialidad y cooperación en mi entorno de trabajo</i>	157
Tabla 54: <i>En mi grupo de trabajo es siempre más importante encontrar soluciones que buscar culpables</i>	158
Tabla 55: <i>Dentro de mi área se fomenta el trabajo en equipo</i>	159
Tabla 56: <i>Ante un nuevo reto laboral, la mayoría del personal participa activamente en la solución</i>	160
Tabla 57: <i>Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima</i>	161
Tabla 58: <i>Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo</i>	162
Tabla 59: <i>Con mis colegas puedo dialogar de temas no relacionados con el trabajo</i>	163
Tabla 60: <i>Es agradable trabajar con mis compañeros de trabajo</i>	164
Tabla 61: <i>La comunicación con mis compañeros de trabajo es respetuosa y atenta</i>	165
Tabla 62: <i>Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo</i>	166
Tabla 63: <i>Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores</i>	167
Tabla 64: <i>Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional</i>	168
Tabla 65: <i>Mi jefe respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él</i>	169
Tabla 66: <i>Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito</i>	170
Tabla 67: <i>Participo en las decisiones que afectan mi trabajo</i>	171
Tabla 68: <i>La mayoría de las veces asumo una posición decisoria-emocional sobre un asunto</i>	172
Tabla 69: <i>La mayoría de veces asumo una posición decisoria-racional sobre un asunto</i>	173
Tabla 70: <i>Participo en la toma de decisiones de la Facultad</i>	174
Tabla 71: <i>Cuando hay que tomar una decisión, se evalúan las diferentes alternativas posibles con el fin de que la mayoría de las personas se vean beneficiadas</i>	175
Tabla 72: <i>Las decisiones que se toman en la Facultad son planeadas y programadas con anterioridad</i>	176
Tabla 73: <i>En la Facultad está claramente definida su Misión y Visión</i>	177
Tabla 74: <i>Existe un plan para lograr los objetivos de la Universidad</i>	178
Tabla 75: <i>Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo</i>	179
Tabla 76: <i>Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables</i>	180
Tabla 77: <i>La funciones y tareas están claramente determinadas</i>	181
Tabla 78: <i>Los objetivos de la Facultad son congruentes con los objetivos de la Universidad</i>	182
Tabla 79: <i>Los objetivos globales de la Universidad y de la Facultad priman sobre los individuales</i>	183
Tabla 80: <i>La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir programas de desarrollo para mí (capacitaciones, planes de carrera, seminarios, etc.)</i>	184
Tabla 81: <i>Considero que mi puesto me permite desarrollar mis habilidades y capacidades al máximo</i>	185
Tabla 82: <i>La universidad me permite aprovechar todas mis capacidades y conocimientos</i>	186
Tabla 83: <i>Considero que los programas de capacitación y de mejoramiento de habilidades que me brinda la institución son acordes para mi desarrollo profesional</i>	187
Tabla 84: <i>Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas o las de mi equipo de trabajo</i>	188
Tabla 85: <i>A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas</i>	189
Tabla 86: <i>Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo</i>	190

<b>Tabla 87: Los directivos superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas</b>	<b>191</b>
<b>Tabla 88: Las tareas o funciones que realizo a diario exigen el máximo rendimiento de mis habilidades</b>	<b>192</b>
<b>Tabla 89: Por iniciativa propia busco ser creativo frente a mis funciones</b>	<b>193</b>
<b>Tabla 90: La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de labores</b>	<b>194</b>
<b>Tabla 91: Me siento muy satisfecho con mi ambiente y espacio de trabajo</b>	<b>195</b>
<b>Tabla 92: Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo</b>	<b>196</b>
<b>Tabla 93: Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, impresora, escáner, etc.) son mantenidos en forma adecuada</b>	<b>197</b>

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: <i>Encuentro apoyo y confianza en mis superiores para el desarrollo de mis actividades</i>	108
Gráfico 2: <i>He realizado actividades que están fuera de las funciones estipuladas en mi contrato</i>	109
Gráfico 3: <i>Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas</i>	110
Gráfico 4: <i>Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo</i>	111
Gráfico 5: <i>Considero importante las opiniones de todos sin importar que estén en desacuerdo de la mía</i>	112
Gráfico 6: <i>Existen espacios donde se pueden discutir los problemas de manera constructiva</i>	113
Gráfico 7: <i>Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas</i>	114
Gráfico 8: <i>Se me estimula a usar todo mi potencial en mi puesto de trabajo</i>	115
Gráfico 9: <i>Mi jefe se preocupa por guiarnos al momento de realizar nuestro trabajo</i>	116
Gráfico 10: <i>Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar</i>	117
Gráfico 11: <i>Existe un mecanismo de evaluación del personal de mi área</i>	118
Gráfico 12: <i>Se me retroalimenta sobre mi desempeño con frecuencia</i>	119
Gráfico 13: <i>El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal es justo y refleja la realidad</i>	120
Gráfico 14: <i>Existe un programa de asesoramiento o seguimiento para empleados que bajen su desempeño</i>	121
Gráfico 15: <i>Se me exige que brinde informes periódicos acerca de mi desempeño laboral a mis jefes</i>	122
Gráfico 16: <i>El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales</i>	123
Gráfico 17: <i>Puedo elegir mis propios métodos de trabajo</i>	124
Gráfico 18: <i>Puedo elegir mis propios métodos de trabajo</i>	125
Gráfico 19: <i>En la Facultad se busca que cada quién tome decisiones acerca de cómo realizar su trabajo</i>	126
Gráfico 20: <i>Tengo libertad para efectuar los cambios que creo convenientes en la forma de realizar mi trabajo</i>	127
Gráfico 21: <i>El trabajo que realizo me ofrece retos constantes</i>	128
Gráfico 22: <i>A cada miembro del equipo de trabajo se le trata como conocedor de su área de conocimiento</i>	129
Gráfico 23: <i>Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho</i>	130
Gráfico 24: <i>Se respira un ambiente de trabajo óptimo y estimulante</i>	131
Gráfico 25: <i>Se me estimula a usar todas mis capacidades y conocimientos en mi trabajo</i>	132
Gráfico 26: <i>Me encuentro satisfecho con mi trabajo</i>	133
Gráfico 27: <i>A diario demuestro y siento interés en desarrollar las actividades que se me asignan</i>	134
Gráfico 28: <i>Las ideas que apporto sobre el mejoramiento del trabajo con frecuencia se implementan</i>	135
Gráfico 29: <i>Mi condición salarial es gratificante frente a mi esfuerzo y mi desempeño diario</i>	136
Gráfico 30: <i>Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo</i>	137
Gráfico 31: <i>Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar</i>	138
Gráfico 32: <i>Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido</i>	139
Gráfico 33: <i>Mis logros y resultados obtienen reconocimiento oportunamente</i>	140
Gráfico 34: <i>Realmente me preocupa el prestigio de la Universidad</i>	141
Gráfico 35: <i>La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones</i>	142
Gráfico 36: <i>La Facultad posee una estabilidad laboral perdurable en el tiempo</i>	143
Gráfico 37: <i>Me siento orgulloso de pertenecer a la institución</i>	144
Gráfico 38: <i>A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes</i>	145
Gráfico 39: <i>He escuchado con frecuencia malos comentarios sobre la Facultad por parte de los miembros de mi equipo de trabajo</i>	146
Gráfico 40: <i>La información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la universidad es suficiente</i>	147
Gráfico 41: <i>Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás Unidades</i>	148
Gráfico 42: <i>Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse éste</i>	149

Gráfico 43: <i>Se informa oportunamente de las razones por las cuales hacen cambios en las políticas y procedimientos</i>	150
Gráfico 44: <i>Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo</i>	151
Gráfico 45: <i>Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la institución</i>	152
Gráfico 46: <i>Sé a dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo</i>	153
Gráfico 47: <i>Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación</i>	154
Gráfico 48: <i>Cuando tengo una idea que pueda apoyar alguna actividad, prefiero compartirla</i>	155
Gráfico 49: <i>Tengo la cooperación y el apoyo de mis colegas de la Facultad</i>	156
Gráfico 50: <i>Existe un ambiente de cordialidad y cooperación en mi entorno de trabajo</i>	157
Gráfico 51: <i>En mi grupo de trabajo es siempre más importante encontrar soluciones que buscar culpables</i>	158
Gráfico 52: <i>Dentro de mi área se fomenta el trabajo en equipo</i>	159
Gráfico 53: <i>Ante un nuevo reto laboral, la mayoría del personal participa activamente en la solución</i>	160
Gráfico 54: <i>Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima</i>	161
Gráfico 55: <i>Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo</i>	162
Gráfico 56: <i>Con mis colegas puedo dialogar de temas no relacionados con el trabajo</i>	163
Gráfico 57: <i>Es agradable trabajar con mis compañeros de trabajo</i>	164
Gráfico 58: <i>La comunicación con mis compañeros de trabajo es respetuosa y atenta</i>	165
Gráfico 59: <i>Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo</i>	166
Gráfico 60: <i>Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores</i>	167
Gráfico 61: <i>Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional</i>	168
Gráfico 62: <i>Mi jefe respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él</i>	169
Gráfico 63: <i>Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito</i>	170
Gráfico 64: <i>Participo en las decisiones que afectan mi trabajo</i>	171
Gráfico 65: <i>La mayoría de las veces asumo una posición decisoria-emocional sobre un asunto</i>	172
Gráfico 66: <i>La mayoría de veces asumo una posición decisoria-racional sobre un asunto</i>	173
Gráfico 67: <i>Participo en la toma de decisiones de la Facultad</i>	174
Gráfico 68: <i>Cuando hay que tomar una decisión, se evalúan las diferentes alternativas posibles con el fin de que la mayoría de las personas se vean beneficiadas</i>	175
Gráfico 69: <i>Las decisiones que se toman en la Facultad son planeadas y programadas con anterioridad</i>	176
Gráfico 70: <i>En la Facultad está claramente definida su Misión y Visión</i>	177
Gráfico 71: <i>Existe un plan para lograr los objetivos de la Universidad</i>	178
Gráfico 72: <i>Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo</i>	179
Gráfico 73: <i>Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables</i>	180
Gráfico 74: <i>La funciones y tareas están claramente determinadas</i>	181
Gráfico 75 : <i>Los objetivos de la Facultad son congruentes con los objetivos de la Universidad</i>	182
Gráfico 76: <i>Los objetivos globales de la Universidad y de la Facultad priman sobre los individuales</i>	183
Gráfico 77: <i>La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir programas de desarrollo para mí (capacitaciones, planes de carrera, seminarios, etc.)</i>	184
Gráfico 78: <i>Considero que mi puesto me permite desarrollar mis habilidades y capacidades al máximo</i>	186
Gráfico 79: <i>La universidad me permite aprovechar todas mis capacidades y conocimientos</i>	187
Gráfico 80: <i>Considero que los programas de capacitación y de mejoramiento de habilidades que me brinda la institución son acordes para mi desarrollo profesional</i>	188
Gráfico 81: <i>Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas o las de mi equipo de trabajo</i>	189
Gráfico 82: <i>A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas</i>	190
Gráfico 83: <i>Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo</i>	191
Gráfico 84: <i>Los directivos superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas</i>	192
Gráfico 85: <i>Las tareas o funciones que realizo a diario exigen el máximo rendimiento de mis habilidades</i>	193

<b>Gráfico 86: <i>Por iniciativa propia busco ser creativo frente a mis funciones</i></b>	<b>194</b>
<b>Gráfico 87: <i>La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de labores</i></b>	<b>195</b>
<b>Gráfico 88: <i>Me siento muy satisfecho con mi ambiente y espacio de trabajo</i></b>	<b>196</b>
<b>Gráfico 89: <i>Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo</i></b>	<b>197</b>
<b>Gráfico 90: <i>Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, impresora, escáner, etc.) son mantenidos en forma adecuada.</i></b>	<b>198</b>

## Índice de Anexos

**Anexo 1:** *Cuestionario diagnóstico del clima organizacional*

**223**

## **Resumen**

El presente trabajo tuvo como propósito realizar un diagnóstico del clima organizacional del área docente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá. La metodología se caracterizó por ser de naturaleza mixta, es decir, tanto cualitativa como cuantitativa, y el tipo de estudio fue inductivo. Para la recolección de datos se usó un cuestionario estructurado con un escalamiento tipo Likert con el fin de evaluar las siete dimensiones del clima establecidas para este estudio, el cual se aplicó a 14 docentes integrantes de la mencionada facultad. Después de la obtención de los resultados, se diseñaron las estrategias pertinentes para fortalecer el clima en el área docente de tiempo completo de la Facultad.

### **Palabras clave**

Clima organizacional, estrategias, docente, universidad, cuestionario, Likert.

## **Abstract**

The purpose of this paper was to make a diagnosis of the organizational climate of the full-time teaching area of the Faculty of Economic and Administrative Sciences of the University of San Buenaventura, Bogotá. The methodology was characterized as being of mixed nature, that is, both qualitative and quantitative, and the type of study was inductive. For data collection, a structured questionnaire with a Likert-type scaling was used in order to evaluate the seven climate dimensions established for this study, which was applied to 14 members of the aforementioned faculty. After obtaining the results, the pertinent strategies were designed to strengthen the climate in the full-time teaching area of the Faculty.

### **Key words**

Organizational climate, strategies, teacher, university, questionnaire, Likert.

## **Introducción**

El clima organizacional, que se define como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de una organización, en las últimas décadas ha adquirido importancia en el estudio y gestión de las organizaciones debido a que se ha reconocido como un factor que ejerce influencia en las actitudes y el comportamiento de los colaboradores, impactando sobre su desempeño y por ende, en la productividad de las empresas, sobre todo en aquellas que se encuentran en el sector de servicios, pues la totalidad de estos dependen en gran medida del talento humano. Por todo lo anterior, el presente estudio adquiere una suma importancia al evaluar el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, para luego diseñar estrategias encaminadas a su fortalecimiento.

Para el logro de estas metas, en la primera parte de este trabajo, se establecieron los componentes que permitieron delimitar el tema de investigación y formular el problema. Así mismo, se establecieron los objetivos a alcanzar que definirían el cronograma de este trabajo.

La segunda parte del documento se caracteriza por una fuerte revisión de los aspectos teóricos más importantes y relevantes en lo que a clima organizacional se refiere, así como sus autores. Esto, aunado a una exploración de estudios previos que constituyeron un marco de referencia importante, ayudó a establecer las variables de investigación a medir y sobre los cuales recolectar información. También se examinaron las principales teorías referentes a aspectos relacionados con el clima, como lo pueden ser la motivación, la satisfacción laboral, y el liderazgo.

Posteriormente y con todo el conocimiento teórico adquirido, se procedió al diseño metodológico, eligiéndose un método investigativo inductivo, el cual permite permitió realizar

un estudio de aspectos particulares de las dimensiones y variables definidas, para así generar conclusiones y recomendaciones generales. De igual manera, se decidió por un tipo de estudio descriptivo puesto que este permitió especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno sometido a análisis, y describir las tendencias de la población. Con esto, se establecieron las 7 dimensiones del clima a medir, sus variables y el instrumento destinado para ello, un cuestionario estructurado de noventa preguntas cerradas, el cual fue aplicado a 14 docentes de tiempo completo de la facultad en cuestión, excluyendo a los docentes con un tipo de contrato “hora catedra” o de tiempo parcial, ya que su rotación en la Facultad es permanente y al anexarlos a la población, se corría riesgo de sesgo.

Ya con la información recolectada, se procedió a su tratamiento a través de la estadística, resumiéndola en diferentes tablas y gráficos que permitieron un mejor procesamiento y examen de esta información. Los resultados que se obtuvieron, en términos generales, fueron positivos. Se encontró que el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas se caracteriza por un alto sentido de pertenencia y compromiso por parte de los docentes, estando motivados por la autonomía y los espacios para el desarrollo de sus capacidades que les brinda la institución, la cual posee un buen liderazgo y manifiesta constantemente el apoyo a sus colaboradores. Sin embargo, se hallaron algunos aspectos a mejorar, como lo pueden ser la distribución física de los entornos de trabajo, la remuneración, la sobrecarga de trabajo y un sistema de evaluación de desempeño que se perciba más justo.

Después de haber identificado las fortalezas y aspectos con oportunidad de mejora en el clima organizacional del área docente, se procedió a diseñar las estrategias pertinentes para la mejora del clima.

Es a partir de todo lo anterior, que se concluye que el instrumento utilizado para el diagnóstico fue confiable y pudo reflejar la realidad del fenómeno estudiado, lo que permitió a partir de ese diagnóstico, generar las estrategias correctivas para el fortalecimiento el clima de la Facultad, de este modo, fue posible cumplir con cada uno de los objetivos de esta investigación.

## **Formulación del problema**

### **Tema**

La mayoría de los estudios relacionados con el Clima organizacional se enfocan en crear estrategias y métodos que orienten a los colaboradores a solucionar conflictos y situaciones que afectan de una u otra forma el entorno, por ello, crear estrategias de clima organizacional para el área docente de una de las Facultades de la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá es el propósito con esta investigación.

### **Título**

Estrategias del clima organizacional para los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de San Buenaventura Bogotá.

### **Línea de investigación**

Gestión y control de las organizaciones. En la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas se logró desde hacía varios años, convertir esta línea de investigación en un pilar estratégico en la administración moderna y en los estudios investigativos que se han llevado a cabo, tales procesos de formación y compensación de los colaboradores ha ido aumentando en los últimos años y se necesita la gestión y control para su adecuado desarrollo.

### **Descripción del problema**

#### **Planteamiento del Problema.**

Las organizaciones son un factor clave en la vida de la sociedad y el desarrollo de un país, pues ellas proveen los recursos necesarios para el sostenimiento económico, social y cultural de todas las personas, independientemente de la función que cumplan en ella y del sector

económico donde se desarrolla, necesitan del factor humano para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. (Serrato Martinez , 2011)

Para que una organización refleje calidad y competitividad en los servicios o productos que ofrece, es necesario que los individuos que la componen desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que permita y favorezca la consecución de estándares de productividad, eficacia y servicio. De esta manera, para lograr una satisfacción plena de los clientes externos (quienes ven a la organización), se hace necesario ofrecer al interior de la organización un nivel de satisfacción adecuado, cálido, en el que cada individuo se identifique y trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos tanto individuales como grupales (los de la organización).

En este sentido, toda organización debe preocuparse por estudiar el comportamiento de sus colaboradores, y ayudar en la corrección de aquellas conductas que no permiten alcanzar esas metas, y como organización, las universidades so están excluidas de esta labor. Es por eso que las instituciones educativas en su misión de educar deben comprometerse a ofrecer un servicio de alta calidad a todos sus *stakeholders*, es decir a sus estudiantes, a sus empleados, a sus proveedores, entre otros. Uno de los *stakeholders* más relevantes son los empleados, esto debido a que un colaborador que se sienta motivado por refuerzos y recompensas permite que su satisfacción se refleje en crecimiento de su institución educativa. El perfeccionamiento y mejora del clima organizacional en las instituciones educativas exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales determinantes en las características del clima (Bermúdez Aponte, Pedraza Ortiz, & Rincón Rivera, 2015).

Al centrarnos en los *stakeholders*, en especial en los empleados, se hace énfasis en un tema que ha venido adquiriendo importancia por los investigadores: El Clima Organizacional, el cual ayuda a conocer el ambiente en el cual se están desarrollando las actividades de los

colaboradores de la organización y permite identificar si el clima es o no idóneo para alcanzar los objetivos de la organización. Con todo, hay que afirmar que el tema del clima organizacional ha tomado mucha fuerza durante los últimos años, evidenciándose esto en el interés por su medición e intervención constante, en empresas de contexto nacional e internacional. La importancia que se le ha dado al clima de las organizaciones es debido a que existen vínculos con otros factores clave en el desarrollo de una organización tales como la productividad y calidad de los bienes y servicios que se prestan.

Por estas razones se considera a la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá, que cuenta actualmente con cuatro facultades, siendo objeto de estudio la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, que ha atravesado en los últimos años por una serie de cambios estructurales y tecnológicos que han permitido que, hasta el día de hoy, no se establezcan estrategias para afrontar los cambios presentados.

Como se menciona anteriormente, y sumado a los cambios estructurales que ha efectuado la Universidad de San Buenaventura en los últimos años, se hacen evidentes algunas problemáticas en el clima organizacional de la facultad tal como lo es la alta carga laboral que tienen los docentes de la facultad que, a parte de sus funciones básicas, deben realizar tareas administrativas. Esto tiene como principales consecuencias un decaimiento importante del desempeño laboral, estrés que de ser elevado lleva a presentar el llamado síndrome de Burnout, es decir, el desgaste excesivo por causa del trabajo. Además de lo ya mencionado, se evidencia una inadecuada distribución de espacios de trabajo, llevando a los docentes a un estado de hacinamiento que contribuye a aumentar el estrés generalizado entre los colaboradores. Esto último se corroboró al analizar los resultados de la aplicación del instrumento (encuesta), puesto que, en la dimensión de Entorno Físico, el 50% de los docentes percibían que la distribución

física de su área de trabajo no facilita la realización de las labores y otro 50% aproximadamente, no se encontraban del todo satisfecho con el ambiente y espacio de trabajo (ver página 193).

Para desmejorar el panorama, los docentes no cuentan con espacios en donde puedan desarrollar tutorías, por tanto, estos deben atender a sus alumnos en sus puestos de trabajo en la sala de profesores, causando incomodidad debido al reducido espacio con que se cuenta y al aumento de decibeles, lo que produce molestias y pérdida de concentración a los demás docentes que se encuentran allí. Todos estos problemas tienen sin lugar a dudas efectos negativos en lo que al clima organizacional se refiere, creando un ambiente no deseado donde el estrés y la incomodidad se hacen protagonistas. Por todo ello no es descabellado afirmar que el deterioro de la calidad de la enseñanza y por ende las metas de la organización son resultados evidentes de las problemáticas que se han expuesto.

Desde hace varios años, los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas han realizado investigaciones de Clima Organizacional con el fin de aplicar los conocimientos vistos en su carrera profesional no solo en las empresas, sino en la misma Facultad. Por otro lado, ya se han hecho investigaciones para diseñar estrategias encaminadas a mejorar el plan de mercadeo de la Universidad.

El estudio más relevante para la presente investigación fue realizado en el año 2013 por Carol Parra, en donde hace un diagnóstico del clima organizacional de la entonces Facultad de la entonces Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura Bogotá como opción de grado (Parra Suesca, 2013). A pesar de que ya existe un estudio que permitió conocer la situación del clima organizacional de la Facultad, por un lado, no se diseñaron estrategias para mejorar el ambiente laboral con el cuerpo docente y administrativo de la Facultad y por otro, los

cambios que ha tenido la Universidad hicieron que la Facultad presentará cambios significativos en su estructura y en su cuerpo docente.

Es así, que a través del diseño de estrategias efectivas se busca acabar con los problemas de fondo respecto al clima de trabajo de los empleados, para cambiar o mejorar la percepción que tienen actualmente, para que se trabaje conjuntamente los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, para que se tengan canales más efectivos de comunicación y se disminuyan y eviten la pérdida de buen recurso humano, el malestar laboral y el bajo rendimiento. (Serrato Martinez , 2011).

En el Cuadro 1. se presenta un resumen sintomatológico de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, el cual fue elaborado a partir de una observación preliminar.

### **Cuadro 1**

*Cuadro diagnóstico para planteamiento del problema*

<b>SÍNTOMAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>PRONÓSTICO</b>	<b>CONTROL DEL PRONÓSTICO</b>
Cambios constantes en la estructura organizacional	Deficiencia en la planeación y coordinación.	No cumplimiento de las metas de la rectoría en la Universidad.	Es necesario implantar la planeación estratégica en la empresa con una adecuada participación de todos los miembros, mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos.
Alta rotación de personal	Escasez de personal para desarrollar las labores administrativas y elevadas carga laboral.	Deficiencia en los procesos de enseñanza.	Hacer estrategias adecuadas para evitar los cambios en los profesores y ajustar el perfil de cargo necesario para cada asignatura.
Estrés por el ambiente laboral	Condiciones de hacinamiento en la sala de profesores.	Problemas en la salud en especial el auditivo y burnout.	Generar ambientes adecuados para la realización de los trabajos y distribuir equitativamente la carga laboral.

Fuente: elaboración propia

En la primera columna se establecen los síntomas que pueden devenir en problemáticas futuras para la Facultad, y son sin duda factores que tienen un efecto negativo en los colaboradores. En la siguiente columna se plantean las posibles causas para esos síntomas observados, para en la siguiente columna (pronóstico), establecer unas consecuencias futuras y finalmente, en la cuarta columna sugerir el control del pronóstico.

### **Formulación del problema.**

¿Qué estrategias deben implementarse en el área docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura Bogotá para mejorar el clima organizacional?

### **Sistematización de la pregunta problema.**

- a) ¿En qué condiciones se encuentra actualmente el clima organizacional del área docente de las Facultad objeto de estudio de esta investigación?
- b) ¿De qué modo se puede sintetizar la información obtenida con el instrumento de medición para proponer nuevas líneas de acción medible en la población estudiada?
- c) ¿Cuáles estrategias permitirán mejorar el clima organizacional de las facultades objeto de estudio?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar estrategias de clima organizacional para el área docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura Sede Bogotá.

## **Objetivos Específicos**

- a) Diagnosticar el estado actual del clima organizacional e identificar las percepciones del área docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura Bogotá.
- b) Analizar la información obtenida mediante la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional con el fin de proponer nuevas líneas de acción medible en la población estudiada.
- c) Diseñar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura Bogotá.

## **Justificación**

La investigación propuesta es importante en la medida en que se estudia el Clima Organizacional y los beneficios que tiene para las organizaciones y las personas que las conforman, debido a que situaciones como un descenso en la cantidad de servicios vendidos, desmotivación y rotación del personal, entre otras, se genera por pensar equivocadamente en que los colaboradores son un medio para incrementar las utilidades y no son vistos como seres humanos con sentimientos y necesidades.

Este trabajo es fundamental para conocer e implementar estrategias que permitan la mejora del clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura Bogotá. Los canales de comunicación entre los diferentes programas de la Facultad son débiles, dificultando el proceso de compartir información o la creación de estrategias conjuntas, aunque son programas con características diferentes los

docentes reconocen que puede ser útil compartir ideas y mecanismos para desarrollar las actividades académicas viendo a la Facultad como un todo y no de forma independiente. (Parra Suesca, 2013, pág. 126)

Como síntomas del problema en la Facultad, encontramos que el hacinamiento, la rotación del personal y la asignación de actividades administrativas no aptas para los docentes que no están presentes en la descripción de cargo, pueden afectar considerablemente el nivel de enseñanza ofrecido a los estudiantes y además posiblemente generen problemas de salud en el cuerpo administrativo y docente repercutiendo en su desempeño.

De la importancia de desarrollar estrategias del clima organizacional, se busca mejorar el clima organizacional en la Facultad y prevenir problemas a futuro que se puedan presentar. Es necesario crear planes de contingencia frente a situaciones problema que se generen en el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, ya que es necesario pensar en el bienestar no solo de la empresa sino del individuo, razón fundamental del ser de la Universidad, ya que es necesario que los administrativos y docentes además de tener suplidas unas necesidades económicas, se sientan involucrados en un ambiente confortable para realizar su trabajo de manera óptima.

La realización de un nuevo estudio sobre esta temática se hace pertinente debido a los cambios en organización y estructura que se han presentado en los últimos años en la Facultad. De la entonces Facultad de Ciencias Empresariales existe un trabajo de grado que diagnostico el clima organizacional de la Facultad sin generar estrategias para la mejora de esta. Además de generar estrategias del clima organizacional para la Facultad se abre una iniciativa por generar procesos que mejoren la calidad laboral de su área docente. Esta investigación abre la

oportunidad de crear procesos que generen estrategias en las demás Facultades con el fin de realizar una comparación del clima organizacional de la universidad.

## **Marco de referencia**

### **Estado del arte**

En los últimos años se ha venido estudiando el clima organizacional y la importancia que tiene en los cambios organizacionales. Se han expuesto distintas maneras de medir y diagnosticar las distintas variables que giran en torno al clima organizacional como las creencias, las costumbres y prácticas empresariales. Como tal, el concepto de clima organizacional no ha llegado a un consenso, aunque podemos rescatar ciertos aspectos similares a los que los autores han llegado: en primer lugar, la percepción de como las personas interpretan su entorno donde trabajan, el segundo los factores organizacionales, es decir, aquellos elementos que la empresa ofrece a sus colaboradores para motivarlos con el fin de mejorar sus labores y por último es el comportamiento individual o grupal de los colaboradores frente a las distintas situaciones que se presentan en la empresa. Autores como García Solarte y Vega & Arévalo & Sandoval & Giraldo, concuerdan que la definición del clima organizacional ha sido complicada y estos últimos concluyen en sus investigaciones, que hay confusión entre clima y cultura organizacional.

También se han hecho estudios del clima organizacional en las universidades y en general, se ha encontrado el carecimiento de un liderazgo por parte de la directiva hacia el personal que tiene a su cargo, existiendo una ineficiente comunicación, la falta de cronogramas de formación para el personal desde directivos, profesores hasta aquellos que cumplen funciones de servicios generales. Además, autores como Aburto & Bonales (Aburto Pineda & Valencia ,

2011) presentan estas conclusiones en su investigación titulada Habilidades Gerenciales Determinantes en el Clima Organizacional.

De igual manera se encuentra que existen distintos métodos de poder medir el clima en este ambiente y hay varios autores que concuerdan en algunos puntos como los aspectos que deben de evaluarse al momento de aplicar instrumentos, como lo son la estructura, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la resolución de conflictos y la responsabilidad (Vazquez Martinez & Guadarrama Granados, 2001). Además, la gestión del clima organizacional académico debe realizarse mediante la utilización de indicadores de gestión como lo afirma Mariálida Mujica y Isabel Pérez (Mujica de González & Pérez de Maldonado , 2007 ) en su artículo gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad.

Esta revisión se realiza identificando tres tipos de estudios referentes al clima organizacional, estudios del clima organizacional a nivel general, estudios del clima organizacional en instituciones educativas y estudios del clima organizacional en universidades.

### **Estudios del clima organizacional a nivel general.**

En 2006, Méndez afirma que el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición. Existen algunas investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un

clima organizacional satisfactorio. Citado en (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015).

En 2008, González y Parra desarrollan un estudio que correlaciona algunas variables de desempeño organizacional que han influido en el mejoramiento del espíritu empresarial en el caso de una cultura como la de los industriales boyacenses (González Millán & Parra Penagos, 2008).

En 2011 García Solarte realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales (García Solarte, 2011).

Para el año 2012, Dávila, Escobar, Mulett, & Rodríguez publican un artículo que hace una revisión de literatura de los diferentes conceptos que han surgido durante los últimos años de clima organizacional, sobre los tipos de clima que se pueden presentar en una organización y la relevancia que tiene en las empresas que actualmente se enfrentan a la implementación de nueva tecnología (Dávila, Escobar, Mulett, & Uribe Rodríguez, 2012).

En Colombia Ledy Castillo, Cledys Lengua y Paula Pérez (Ledy , Lengua, & Pérez Herrera, 2011) dicen que en la medición del clima organizacional hay aspectos clave como lo son la relación individuo-institución, relación aprendizaje-apoyo, motivación institucional, equidad institucional y logística institucional.

En el año 2012, Chavista Rodríguez, Riaño Romero y Pedraza Garzón realizan una investigación que tiene como principal objetivo la revisión de los diferentes instrumentos de medición del clima organizacional, aplicados en Colombia; con el fin de identificar y evaluar las ventajas y desventajas de las variables utilizadas por cada uno de los instrumentos, además de validar ciertas variables que generen un mayor impacto en la medición del clima organizacional y en la creación de un instrumento de medición aplicable a cualquier tipo de organización. (Chavista Rodríguez, Riaño Romero, & Pedraza Garzón, 2012).

En el año 2013, Domínguez Aguirre, Ramírez Campos y García Méndez emprenden un estudio que muestra las relaciones observadas en las dimensiones del clima organizacional y las del compromiso. Los hallazgos señalan que tres de los cuatro factores en que se agrupan las dimensiones del clima organizacional se correlacionan significativamente con el compromiso institucional. (Aguirre, Campos, & Méndez, 2013)

En el año 2015, Alves de Souza, Campos Junior y Malgahães, realizan un estudio cuya finalidad es demostrar cómo el clima organizacional puede contribuir positivamente para que las personas de la organización se involucren con sus objetivos y genere resultados satisfactorios para la misma, convirtiéndose en un elemento esencial e imprescindible para el éxito de la organización. (Alves de Souza, Campos Júnior, & Magalhães, 2015)

En el año 2010 Chiang Vega, Martin Rodrigo y Nuñez Partido hablan del estudio del clima organizacional, y como esta aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. (M. M. Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010).

## **Estudios del clima organizacional en instituciones educativas.**

En 2006, Restrepo Ayala, Colorado Vargas, y Cabrera Arana exploran las manifestaciones de desgaste emocional y físico o, síndrome de Burnout, en docentes oficiales de Medellín, Colombia, explorando la relación de manifestaciones del Burnout con algunas variables estudiadas. (Restrepo-Ayala, Colorado-Vargas, & Cabrera-Arana, 2006)

En el año 2011, Genesi, Romero y Tinedo Investigan y analizan el comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas del Municipio Cabimas, fundamentándose en las teorías de Robbins (2004), Schermerhorn (2007) y Alles (2007). La población constó de 60 sujetos. (Genesi, Romero, & Tinedo, 2011)

En 2012 Marín Rueda y dos Santos realizan un estudio que tuvo como objetivo construir y buscar evidencias de validez con base en el análisis de la estructura interna de una escala para evaluar el clima organizacional, así como también analizar su consistencia interna. Participaron 1412 trabajadores con edades entre 18 y 65 años, provenientes de universidades y de empresas de tamaño medio. El estudio evidenció la existencia de cinco factores, 'Comunicación, integración y satisfacción'; 'Desarrollo profesional y beneficios'; 'Ergonomía'; 'Condiciones de trabajo' y 'Proceso de decisión'. (Marín Rueda & dos Santos, 2012)

En 2013, Selamat, Samsu, & Kamalu examinan la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes, usando 37 maestros de secundaria en el distrito de Klang para el estudio, mostrando que el clima organizacional era un factor significativo que podría afectar el rendimiento de los profesores en el trabajo. (Selamat, Samsu, & Kamalu, 2013)

En 2015, Zegarra y Torres analizan la correlación existente entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno. El método

utilizado es el cuantitativo, el muestreo fue probabilístico y estratificado, la muestra estuvo conformada por una población de 133 docentes. (Zegarra Ugarte & Torres Pacheco, 2015)

En el año 2016, Piñón Ramírez, Velázquez Sánchez, Ramírez Castillo, & Vázquez Arango publican una investigación que tuvo por objetivo el diagnosticar y analizar el clima organizacional del personal administrativo de un Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios en Oaxaca, México (Piñón Ramírez, Velázquez Sánchez, Ramírez Castillo, & Vázquez Arango, 2016).

### **Estudios del clima organizacional en universidades.**

En 2006, Becerra Peña presenta una investigación en donde a partir de la construcción de un instrumento de medición para Clima Educativo, tomando como muestra 404 profesores y directivos cuyo resultado revela que el factor que más alto pondera en la percepción del Clima es de las relaciones interpersonales docentes, siendo éstas más importantes para los profesores que la propia relación con alumnos y apoderados. (Becerra Peña, 2006).

En el año 2007 por su parte Tatiana Arroyave y Clara Ramírez desarrollaron diseños para Telecom y la compañía eléctrica de Bogotá respectivamente, como opción de trabajo de grado. (Ramírez Gallego & González Calderón, 2007) (Arroyave Rendón, Roa Erazo, & Rodríguez Jiménez, 2007).

En el año 2007 Granda publica un estudio que tiene por objetivo el establecer las dimensiones de del clima organizacional de la institución educativa Policlínico Universitario y su relación con proceso de enseñanza-aprendizaje, partiendo del enfoque dialécticomaterialista, y mediante los métodos de inducción-deducción, el análisis y la síntesis. (Granda et al., 2007)

En el año 2009, Mujica de González y Pérez de Maldonado construyen un indicador de gestión universitaria fundamentado en el clima organizacional. (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2009).

En 2010, Hesse Zepeda, Gómez Ortiz, y Bonales Valencia realizan una investigación cuyo fue analizar cómo el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género impactan en el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior en Morelia, Michoacán, México. (Hesse Zepeda, Gómez Ortiz, & Bonales Valencia, 2010)

En el año 2011, Castillo, Lengua y Pérez, realizan un estudio cuyo objetivo fue caracterizar psicométricamente un instrumento de medición de clima organizacional, para instituciones de educación superior. La metodología refiere un estudio transversal, se obtuvo una muestra total de 662 participantes. (Castillo, Lengua, & Pérez Herrera, 2011).

En el año 2012, Palma Carrillo estudia la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. (Palma Carrillo, 2012)

En el 2012, Patlán-Pérez, Torres, Edgar, Hernández, y Rosalía en su estudio, analizan el efecto del clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral. Identifican asociaciones positivas significativas entre el clima, la justicia organizacional y la satisfacción laboral. La hipótesis de que las percepciones de un clima favorable y la justicia organizacional están positivamente relacionadas con mayores niveles de satisfacción en el trabajo. 307 profesores

universitarios participan en este estudio. (Patlán-Pérez, Torres, Edgar, Hernández, & Rosalía, 2012).

En el año 2013, Parra Suesca, realiza un estudio diagnóstico de la entonces llamada Facultad de Ciencias empresariales de la universidad de San Buenaventura de Bogotá, aplicando teoría e instrumentos de medición. (Parra Suesca, 2013).

En 2013 Caraveo, Magaña y Surdez determinan la percepción del clima organizacional en el personal docente investigador perteneciente a los cuerpos académicos, es decir, grupos de investigadores que cultivan una o más líneas de generación y aplicación del conocimiento. El estudio se realizó en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. (Caraveo, Medina, & Pérez, 2013).

En 2013 Murillo Antón explora el clima organizacional de una institución universitaria confesional, a través del estudio descriptivo, no experimental transeccional mostrando como resultados que existe un buen clima organizacional, el mismo que está relacionado con el bienestar del trabajador en la dimensión humana. (Murillo Antón, 2013)

## **Marco Teórico**

El marco teórico encierra y sustenta el estudio del clima organizacional desde las teorías, revisando las más relevantes. De igual manera se revisan las principales teorías referentes a la división del trabajo, motivación, satisfacción laboral, organización y liderazgo.

### **Clima Organizacional.**

Actualmente, en la teoría organizacional es muy común oír hablar de clima organizacional y el estudio del impacto que ésta posee en los colaboradores de una organización. Aun

así, todavía existen desacuerdos dentro de los teóricos en aspectos como si realmente existiera un concepto claro e identificable de clima organizacional, o si esta se tiene como una experiencia individual o como una característica del grupo u organización; así mismo, se evalúa si los métodos existentes realmente lo miden, si la satisfacción en el trabajo es lo mismo que el clima organizacional, o cuáles son los elementos del concepto, así lo expresan autores tales como García Villamizar. Debido a esta dificultad de señalar e identificar los elementos más importantes que constituyen el clima, algunos autores a través del tiempo han cuestionado su valor y su utilidad para la comprensión de la conducta organizacional. Sin embargo, según (M. C. Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010), la relevancia y utilidad práctica del concepto hacen que permanezca dentro de la literatura organizacional.

El termino clima organizacional como tal, fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional por el psicólogo Saul Gellerman en 1960 (Méndez Álvarez, 2006), ya que esta se derivó de la teoría de las relaciones humanas, la cual enfatiza el rol del hombre como miembro fundamental en el sistema social de las organizaciones.

Existen múltiples definiciones del clima organizacional, ya que esta depende no solo del autor, sino del enfoque de estudio que se le aplica a esta. A continuación, se exploran definiciones proporcionadas por diferentes autores a lo largo del tiempo.

Forehand y Gilmer en (Sandoval Caraveo, 2004) definen el clima como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. Enfatizando en que las organizaciones son las que influyen en el comportamiento de los trabajadores.” En esta definición los autores señalan al clima organizacional como una característica inherente a la organización y con capacidad de

influir en los individuos, lo que sin duda confiere a la organización la responsabilidad de crear un clima adecuado para el desempeño de actividades.

Por otro lado (Ekvall, 1983) define el clima como un elemento propio originado por los individuos y la interacción que entre ellos sucede, afirmando que el clima es un “conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización, el cual se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización.”

Para (Brunet, 1987) el clima es “un componente multidimensional de elementos que constituyen una configuración de las características de una organización, pudiendo descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, estilo de liderazgo de la dirección, entre otras”. En esta definición se puede apreciar una conceptualización más objetiva de lo que es el clima organizacional, siendo una característica de la organización como tal.

Por otro lado, Schneider y Rechers en 1990, la definen como algo meramente subjetivo, siendo “las percepciones compartidas de políticas, prácticas, y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.” (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000) continúan por esta línea afirmando que el clima organizacional “es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.” (Sandoval Caraveo, 2004) lo define como “el ambiente interno en que se encuentra la organización y lo forman las personas que la integran.”

Otros autores, (de Diego Vallejo & de la Fuente Anuncibay, 2007) ofrecen el siguiente concepto del clima organizacional, refiriéndose a él como “el medio ambiente humano y físico

en el que se desarrolla el trabajo cotidiano e influye en la satisfacción y por tanto en la productividad”, estableciendo el vínculo entre el clima y la satisfacción de los colaboradores. (Gonçalves, s. f.) de igual manera establece vínculos del clima con otros aspectos, en este caso con el comportamiento laboral; este lo define como “las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, teniendo repercusiones en el comportamiento laboral.” A ello se le suman (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2013) que argumentan que el clima organizacional es conceptualmente una abstracción sobre el significado de un entorno para los miembros que lo experimentan, definiéndolo como “el significado compartido que los miembros de la organización atribuyen a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan y los comportamientos que ven que son recompensados, respaldados y esperados.”

Finalmente, Litwin y Stringer (en Méndez Álvarez, 2006) siendo los representantes del enfoque más reciente sobre el estudio de clima, el enfoque estructural y el enfoque subjetivo, que como su nombre indica, le confiere al clima una característica subjetiva al ser resultado de las percepciones de los individuos, el autor la definen como “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

A partir de estas definiciones se hace evidente un consenso en expresar que el clima organizacional influye en los comportamientos individuales de los colaboradores, lo que a su vez tiene un impacto en los resultados y el desempeño de estos, debido a la influencia que en ellos ejerce por medio de la percepción, sucediendo esto independientemente de si el clima es producto de la estructura de la organización o si esta es el resultado de un conjunto de actitudes y

percepciones por parte de los individuos que conforman una organización. Sobre esto, autores como (García Solarte) y (Ehrhart, Schneider, & Macey) coinciden en señalar los conceptos claves en los que comúnmente se coincide al intentar proponer una definición formal de lo que es el clima organizacional, los cuales se pueden reducir a los siguientes:

El clima organizacional es el producto de otros procesos y aspectos como los pueden ser el tipo de liderazgo, los métodos de control, la comunicación, las políticas empresariales, entre otros. El conjunto de estos procesos y aspectos no constituyen ni son el clima organizacional, lo que realmente es el clima, son las experiencias y percepciones que estos producen y el significado que se les atribuye dentro de una organización.

El clima organizacional es una propiedad tanto de las organizaciones como de las unidades de trabajo, no de los individuos, ya que se basa en experiencias compartidas y un significado compartido que ambas surgen de la interacción natural entre las características de las personas y de las organizaciones, ocurriendo estas en el trabajo y en el entorno.

El clima organizacional no puede considerarse como una herramienta para evaluar de manera efectiva un determinado ambiente de trabajo, sino que, al contrario, es una idealización que busca describir experiencias y vivencias de las personas en su ambiente trabajo y el significado que se les atribuye.

### ***Determinantes del clima organizacional.***

Para formar un concepto de clima organizacional es obligatorio identificar los elementos y determinantes que en su conjunto permitan visualizar el panorama de una organización, por lo que es necesario sin duda, una visión multidimensional para poder comprender adecuadamente el

medio interno de la organización. Los elementos y determinantes que suelen contemplarse y que configuran el clima organizacional, y según Estrada, son:

- d) **Ambiente físico:** es el entorno físico en el cual se desenvuelve el trabajo como lo pueden ser la maquinaria, edificaciones, muebles, temperatura, niveles de contaminación.
- e) **Características estructurales:** son aquellos aspectos propios que definen la estructura de una organización, por ejemplo, el estilo de dirección, el organigrama, la pirámide jerárquica, etc.
- f) **Ambiente social:** comprende aspectos relacionados como la interacción de los individuos, tales como la solidaridad, compañerismo, comunicación tanto interpersonal como a través de las diferentes áreas que componen una organización.
- g) **Características personales:** abarcan las características de los individuos, entre ellas están las percepciones que estos tengan, la motivación, capacidad de aprendizaje, competencias, actitudes, expectativas, entre otros.
- h) **Comportamiento organizacional:** caracteriza el desempeño que tienen los colaboradores de organización como un todo, por medio de aspectos como la productividad, ausentismo laboral, satisfacción, nivel de tensión, rotación de personal, etc.

### ***Importancia del clima organizacional.***

Ya arrojada luz sobre la conceptualización de clima organizacional se hace necesario el analizar cuál es su importancia en las organizaciones, y como ésta las afecta.

El clima puede ser importante ya que ésta permite conocer las variables que influyen en el desempeño de los individuos que componen la organización, y al identificarlas es posible implementar estrategias destinadas a producir un mejor desempeño, al potenciar aquellas

variables que conduzcan al mejoramiento del clima y, por otro lado, reducir el impacto de las variables que tengan una influencia desfavorable en el clima organizacional. De esta manera, se logra que los colaboradores puedan desarrollar todo su potencial y eficiencia en los puestos de trabajo, pero de igual manera crea un entorno favorable para ellos, en donde es posible que se sientan satisfechos y motivados. Autores como (de Diego Vallejo & de la Fuente Anuncibay), expresamente afirman que el clima incide en la eficacia que se pueda tener dentro de una organización, es decir, la consecución de los objetivos y metas por parte de ésta, debido a que, en efecto, el clima actúa e influye sobre las características organizacionales y en el comportamiento de los colaboradores. Del mismo modo, (M. C. Chiang Vega et al., 2010) expresan que si la organización hace los esfuerzos necesarios para generar un entorno de trabajo orientado a la satisfacción de los trabajadores, éste favorecerá la productividad y la creatividad.

Hasta este punto se deja entrever la importancia que tiene para los gerentes y líderes, el incluir dentro de sus estrategias el clima organizacional, ya que su diagnóstico e intervención se hace fundamental para estudiar el comportamiento de los individuos y generar un cambio que conduzca a un aumento sustancial de la productividad y la creatividad. Pero este cambio requiere de un compromiso y esfuerzo reales por parte de la alta gerencia, no solo es menester de los líderes de grupo y/o del nivel medio de la pirámide organizacional. El cambio debe producirse desde el nivel superior. Sobre lo anterior, (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj, & Ezzatabadi, 2016) comentan que los esfuerzos para potenciar el clima organizacional pueden ser una estrategia valiosa para mejorar el compromiso organizacional. Es deber de la gerencia el comprender los factores y variables que inciden en el clima para incrementar el sentido de pertenencia dentro del personal. Así mismo, (Estrada et al., 2009), explica que el ambiente de trabajo se convierte en fuente de salud, y debe poseer las siguientes características:

- a) Debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros.
- b) Debe ser un clima en donde los integrantes sientan que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza.
- c) Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Lo anterior favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. El autor también explica que un clima negativo lo caracteriza la ausencia de una identificación de los colaboradores con los objetivos y metas de la organización, acompañado de un deterioro del ambiente de trabajo, lo cual genera las siguientes problemáticas:

- a) Situaciones de conflicto
- b) Bajo rendimiento
- c) Ausentismo laboral
- d) Ineficacia

Brunet, en ese sentido, afirma que el clima es relevante para un líder, administrador o directivo debido a que es una manifestación de las características de los miembros de un grupo de trabajo, y si este es capaz de evaluarlo de manera apropiada, le otorga criterios para la toma de decisiones que le conduzcan a la solución de problemas y la mejora del rendimiento laboral:

*“El clima, al reflejar los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima, se vuelve importante que un administrador sea capaz de analizar y diagnosticar el clima de su*

*organización: ya que le permite evaluar fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones; y seguir el desarrollo de la organización y prever problemas que surjan.”*

(Brunet, 1987)

Por ello, se afirma que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

### ***Efectos del clima organizacional.***

Llegados a este punto es evidente que un determinado clima organizacional puede influir de manera significativa sobre los individuos que hacen parte de una organización, es decir, como lo comenta Brunet, “el comportamiento de estos no solo responde a sus características personales, sino que es también influenciada por la forma en que estos perciben su clima de trabajo y los elementos que componen su organización”. Por este motivo, el que una empresa posea un clima en donde la tensión está presente en todo momento y tenga una estructura organizacional deficiente e incapaz de adaptarse a nuevos retos, lo único que provocará es que ésta, tarde o temprano, decaiga de manera descontrolada al permitir que sus competidores le arrebatan cuota de mercado.

Por otra parte, (Segredo Pérez, 2011) manifiesta que las organizaciones debido a que están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, genera comportamientos variados que influyen en el funcionamiento de los sistemas, los cuales están compuestos de grupos grandes o pequeños. Esta interacción de colectividades con los ambientes complejos y dinámicos, tiene una repercusión en el clima que se respira en la organización, lo que a su vez repercute tanto en las conductas de los individuos así como en su motivación y expectativas. Gonçalves también enfatiza en esto al afirmar que el clima organizacional influye en el comportamiento de los individuos en su lugar de trabajo, por medio de percepciones estabilizadas que sirven como un filtro de la realidad y, que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Finalmente, para (Estrada et al., 2009), las características y elementos del sistema organizacional son capaces de producir un determinado clima en función de la percepción del sistema por parte de sus miembros. Este clima resultante induce a los miembros a tomar ciertas decisiones o a asumir ciertos comportamientos, y que, sin duda, afectan la actividad de la organización, y a los mismos individuos en aspectos tales como su sentido de pertenencia frente a la empresa, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

### ***Medición.***

El estudio del clima organizacional como se mencionó anteriormente no es nuevo, este surgió de la preocupación en psicología por comprender las influencias situacionales en el comportamiento. Al final de la década de 1930 con el trabajo del psicólogo y filósofo social Burrhus Frederic Skinner, el efecto de las situaciones sobre el comportamiento se convirtió en un foco de estudio (Ehrhart et al., 2013).

Es normal que surjan dudas en cómo se debe evaluar y medir un fenómeno intangible como lo puede ser el clima organizacional, en especial si los estudios están diseñados para medir las percepciones individuales de los miembros de un sistema, por ello es necesario indagar acerca de las variables que buscan identificar este tipo de estudios, así como su alcance y conclusiones.

Para autores como Brunet el estudio del clima no presenta demasiada dificultad para un investigador ya que una organización existe dentro de un espacio delimitado e identificable, el cual posee variadas fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados de los atributos organizacionales, siendo esta última la que permite medir de manera más fácil y precisa el clima, debido a que está compuesta por las apreciaciones, sensaciones y aprehensiones que tienen los individuos sobre su entorno.

El instrumento sin duda más idóneo para la evaluación del clima es el cuestionario, debido a que se incluyen preguntas, cuyas respuestas, sirven para describir hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. Por lo general, los cuestionarios presentan escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo para cada pregunta. Se le pide al encuestado que exprese libremente como percibe la situación actual de su entorno y como la percibiría idealmente, lo que permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. Independencia y autonomía de las personas. Se considera que los aspectos más importantes que debe evaluar en un cuestionario son:

**a)** Condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo

**b)** Liderazgo

- c) Relaciones laborales
- d) Implicación y grado de entrega y compromiso
- e) Nivel de organización
- f) Reconocimiento
- g) Remuneraciones
- h) Igualdad

A continuación, se ilustran aquellos factores que son determinantes en el estudio y determinación del clima organizacional:

## **Cuadro 2**

*Factores Organizacionales e individuales que influyen en la determinación del clima organizacional*

FACTORES ORGANIZACIONALES		FACTORES INDIVIDUALES
<b>Estructurales</b>	<b>De proceso</b>	Personalidad
Tamaño y configuración	Liderazgo	Valores
Centralización o descentralización	Estilo de dirección	Aprendizaje
Complejidad	Procesos de comunicación	Estrés
Políticas y normas	Sistemas de motivación y recompensas	Estatus
Prácticas y procedimientos	Conflictos	Aptitudes
Orientación burocrática	Obstáculos	Habilidades
Sistema jerárquico	Innovación	Motivación
Sistemas de coordinación y control	Exposición al riesgo	Expectativas
Características	Procesos de toma de decisiones	Inteligencia
Actividades y tareas	Adaptación al cambio	Socialización

Fuente: Elaboración propia, basado en (de Diego Vallejo & de la Fuente Anuncibay, 2007) pág. 45-46

Estos factores constituyen las diferentes variables a tener en cuenta al momento de determinar un clima y que ejercen influencia en el resultado que pueda arrojar un estudio. Y es que, por medio de la interacción que tienen estos factores es que se define el estado actual del clima. En los factores en relación con la organización, se aprecian factores estructurales, siendo aquellas propiedades y características que ésta posee, mientras que los factores vinculados a los procesos son aquellos procedimientos y aspectos que se desarrollan internamente en la organización. Por otro lado, se encuentran los factores individuales que hacen referencia a las características propias de los individuos que componen la organización, siendo elementos humanos de carácter subjetivo.

Dado a lo anterior, es posible inferir que la valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la organización, condición indispensable en el mundo actual.

### ***Orientaciones en el estudio del clima.***

Según (de Diego Vallejo & de la Fuente Anuncibay, 2007) existen distintos enfoques en estudio del clima, tanto en relación a su proceso de formación como a los factores que lo determinan y, en consecuencia, a los instrumentos que se utilizan para la medida. Las orientaciones de estudio existentes son:

**A) Realista y objetiva.** En este enfoque se considera el clima organizacional como una propiedad de la organización, es decir, la estructura de ésta, a través de sus diferentes mecanismos y características, es quien crea el clima, por tanto, es independiente de las percepciones de los individuos que la forman. Por esa razón se dice que es una visión objetiva y realista.

**B) Fenomenológica o subjetiva.** Al ser un enfoque que hace un mayor énfasis en las personas, ésta caracteriza al clima como un elemento meramente subjetivo, el cual tiene su origen en la percepción que tienen los individuos acerca de su entorno laboral y la estructura de la organización. Se considera el clima como un atributo de las personas.

**C) Interaccionista:** Por último, este enfoque busca conciliar los dos anteriores, y para ello, concibe el clima como un elemento que surge a través de la interacción de la estructura objetiva de la organización con las percepciones subjetivas de las personas.

### ***Dimensiones del clima organizacional.***

El clima de una organización al igual que otros conceptos, tiene las características de fragmentarse para descubrir los elementos que la componen, los cuales se les denomina normalmente dimensiones. Aunque estas dimensiones que posee el clima organizacional dependen del autor que se consulte para su definición, el presente documento considera las ocho dimensiones que ha establecido Rensis Likert, ya que éste, a través de los años, se ha destacado como una de las principales autoridades en el estudio del clima organizacional, y de igual manera, es por medio de la escala que él mismo elaboró, que se efectuará el presente estudio. Las ocho dimensiones de Likert son:

**a) Métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**b) Naturaleza de las fuerzas de motivación.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

**c) Naturaleza de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

**d) Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.** Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

**e) Toma de decisiones.** Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

**f) Fijación de los objetivos o de las directrices.** Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

**g) Procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

**h) Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.** La planificación, así como la formación deseada.

### ***Clima en las instituciones universitarias.***

A pesar de que las instituciones educativas, más específicamente las instituciones universitarias, pueden considerarse una organización formal como cualquier otra, es posible identificar aspectos que, debido a las propiedades y características de su misión empresarial, tareas, actividades y su entorno, tienen una mayor incidencia en su desempeño organizacional y en la consecución (o no) de sus objetivos. El capital humano es uno de esos factores, puesto que la calidad del servicio que brindan es un reflejo de la calidad de ese recurso humano que se posee, de su grado de compromiso y estado emocional, quizás en mayor medida que en otras organizaciones. En ese sentido, autores como Visbal Pérez afirman que, en este tipo de

entidades, las instituciones que se dedican a la educación, se le debe prestar una mayor atención al bienestar de los colaboradores en relación a otras:

*“En las instituciones universitarias se debe tratar de manera diferente la búsqueda del bienestar del trabajador. Esto es debido a que las razones particulares de los trabajadores que la componen no son las mismas a los que laboran en una empresa privada. Por ello es crucial saber lo que le importa al trabajador universitario para poderle motivar positivamente, lograr el bienestar del trabajador y lograr con ello mejorar la calidad institucional”*

(Visbal Pérez, 2014)

Por otra parte, (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001) expresan que en una organización educativa, las actitudes que tengan los colaboradores frente a los diferentes elementos y situaciones que posee el contexto laboral, son una consecuencia tanto de sus experiencias interiores y exteriores como de sus circunstancias de trabajo. Por esta razón, si los colaboradores perciben los sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo acorde con sus propias necesidades, objetivos y aspiraciones, el clima de la organización se caracterizará por gozar de una mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella. Lo anterior hará que el rendimiento del capital humano sea el óptimo y, por ende, se maximice la calidad del servicio que brindan las instituciones, produciendo profesionales más aptos para satisfacer las exigentes necesidades del mercado laboral, así como la formación de personas integrales en su actuar.

Para concluir y a modo de justificación, es posible argumentar que los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, y de esta forma, trazar las estrategias y acciones pertinentes (Segredo Pérez, 2011). Dado a lo anterior, con el estudio del clima organizacional, estas son capaces de gestar las medidas que conduzcan a un cambio positivo, ya que les da la información necesaria sobre la cual basar los planes de acción que se decidan ejecutar.

### **Grupos de alto rendimiento.**

La naturaleza del grupo determina el carácter del impacto sobre el desarrollo de sus miembros. Los valores del grupo, la estabilidad de estos valores, la atmósfera que se percibe y la naturaleza del cumplimiento exigido por el grupo determinan si éste puede tener un impacto positivo o negativo sobre el crecimiento y el comportamiento de sus miembros.

Si la sociedad considera que los valores del grupo son meritorios, si el grupo es estable en su adhesión a estos valores y si la atmósfera del grupo es cálida, solidaria y llena de comprensión, la influencia que ejerce el grupo generará un desarrollo positivo de sus miembros. Una atmósfera hostil y valores socialmente indeseables o inestables producen un impacto negativo sobre el crecimiento y el comportamiento de los miembros (Likert, 1961).

### **Teorías referentes a la división trabajo.**

#### ***División del trabajo de Adam Smith.***

Sugerida por el filósofo escocés y considerado como padre de la economía nacional, Adam Smith, afirma que la división del trabajo es la base del crecimiento económico y social de las sociedades civilizadas, pues, la división del trabajo y la especialización son naturales en el

hombre y son necesarias para el aumento de la productividad al primero, aumentar las destrezas del trabajador al reducir su trabajo y enfocarlo en una sola operación y segundo, reducir los tiempos de trabajo debido a que las personas realizan una única labor y no están continuamente desplazándose a otras áreas y/o cambiando herramientas de trabajo (Köhler & Artiles, 2007).

### ***División del trabajo y solidaridad orgánica de Durkheim.***

Propuesta por el sociólogo y filósofo Émile Durkheim a mediados del siglo XX, sostiene que la sociedad está compuesta por *hechos sociales* y forma un conjunto de reglas, normas, creencias propias independiente a los individuos. Por ello, la función de la división del trabajo no consiste en un aumento progresivo de la producción y de la riqueza, sino en facilitar la solidaridad social que busca garantizar una cohesión de la sociedad que satisfaga las necesidades de orden y armonía de los seres humanos. Vale la pena aclarar que este concepto de solidaridad no hace referencia al concepto de compañerismo o empatía, más bien se refiere al mecanismo básico de integración social y moral. Según la teoría de Durkheim, la evolución natural de las sociedades genera una progresiva división del trabajo mediante un proceso de identificación y diferenciación de las funciones.

Esta diferenciación y especialización necesariamente requiere individualidad, una nueva forma de interdependencia que requiere autonomía y una conciencia individual. El sentido de interdependencia, de cumplir una función particular dentro de una organización es precisamente la base de lo que se denomina como solidaridad orgánica, la cual argumenta que, al crearse este sistema, de personas especializadas en distintas tareas, la sociedad se mantiene cohesionada debido a la interdependencia de unos con otros, pues se crea una necesidad de conocimientos complementarios (Köhler & Artiles, 2007). Lo anterior propicia la conformación de los grupos de trabajo multidisciplinarios, compuestos por especialistas en diferentes áreas del conocimiento

que deben trabajar unidos para lograr las metas de las organizaciones. Por ello, se hace importante el analizar aquellos factores determinantes en el rendimiento de los grupos de trabajo como lo es el clima organizacional.

### **Teorías referentes a la Motivación.**

Dentro de los grupos de trabajo, una de las fuerzas que influyen directamente en el desempeño de los individuos es sin duda la motivación. La motivación es el factor que impulsa a las personas a realizar una determinada labor, en donde el entusiasmo y la iniciativa se encuentren presentes al momento de realizar esa labor, determinando así, el nivel de esfuerzo aplicado y por ende, teniendo un efecto sobre el desempeño y los resultados obtenidos. Dado a lo anterior, es posible inferir que, a un mayor grado de motivación, mayor será el esfuerzo entregado por parte de los individuos, aumentando la posibilidad de conseguir mejores resultados. Por ello, la motivación laboral debe ser un elemento a tomar en cuenta cuando se habla de productividad, consecución de objetivos, eficacia y eficiencia en las organizaciones. Guillén Gestoso & Guil Boza definen la motivación laboral como un proceso interno que se origina a partir una de necesidades personales que tienen los individuos y que orienta a la satisfacción de estas, a través de unas realizaciones externas de índole de naturaleza laboral, es decir, la motivación laboral se origina en las necesidades propias que poseen las personas, y por medio de los logros en el contexto laboral, las recompensas y remuneraciones, para satisfacer esas necesidades. Sobre la relación entre la motivación, esfuerzo, desempeño y resultado, el autor hace la siguiente afirmación:

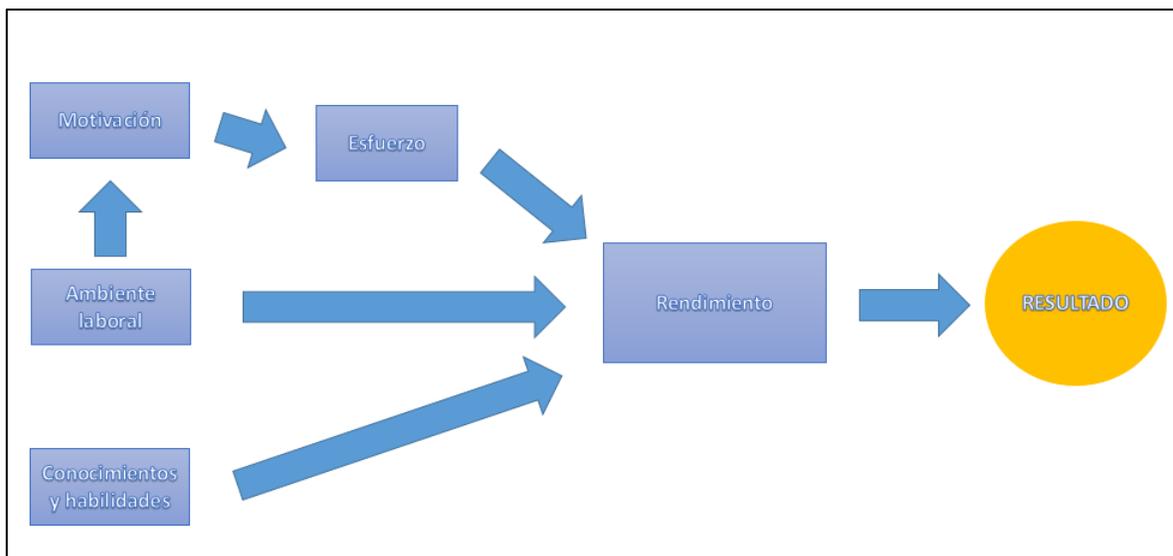
*“La motivación influye en el rendimiento, el cual es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables como las personales tales como habilidades y conocimientos y del ambiente laboral. Este rendimiento influye en el resultado, que se refiere a las consecuencias que produce el desempeño. Y tanto motivación y rendimiento influyen en la satisfacción.”*

(Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000)

Lo anterior se puede resumir en la siguiente figura, en donde se ilustra la relación existente entre la motivación, el esfuerzo, el rendimiento y el resultado.

**Figura 1**

*Relación entre Motivación, esfuerzo, rendimiento y resultado*



Fuente: elaboración propia a partir de (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000)

A continuación, se presentan las diferentes teorías sobre las que se sustenta este trabajo al hablar de motivación.

### ***Teoría de las motivaciones sociales de McClelland.***

(Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000). La teoría de las motivaciones de McClelland argumenta que la motivación laboral está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje:

- a) **Motivos de logro:** es el deseo de las personas de alcanzar el éxito, evitando así, el fracaso y poder sentirse realizadas profesionalmente, logrando cambiar su situación actual por una mejor, por medio de su esfuerzo.
- b) **Motivos de poder:** Es el anhelo o la necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. De igual manera tener la facultad de influir sobre su entorno y transformarlo si se quiere.
- c) **Motivos de afiliación:** Es la necesidad de las personas de tener relaciones interpersonales afectivas, cooperar con sus semejantes y en general, tener un sentido de pertenencia e identificación dentro de un grupo de personas.

Vale la pena decir que el motivo de logro a través de investigaciones que se han producido a lo largo del tiempo ha concluido que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos donde el resultado dependa de su propio esfuerzo, que tengan un grado de dificultad o riesgo, pero moderado y en los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

### ***Teoría Y de McGregor.***

(Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000). La teoría Y es un enfoque centrado en las personas, debido a que se basa en que ellas sienten un gusto natural por el trabajo, constituyendo

una necesidad básica para sus vidas. De igual manera, afirma las personas requieren motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule a lograr sus metas.

La teoría Y establece que el trabajo es tan natural como jugar o descansar, las personas no son intrínsecamente flojas, se han vuelto de esa manera como resultado de la experiencia. Las personas ejercerán la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos con los que están comprometidos. La gente tiene potencial. En condiciones adecuadas, aprenden a aceptar y buscar la responsabilidad. Tienen imaginación, ingenio y creatividad que se pueden aplicar al trabajo. Con estas suposiciones, la función directiva es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberar ese potencial hacia objetivos comunes.

Es entonces como la teoría Y supone que las personas en la fuerza de trabajo están motivadas internamente, disfrutan de su trabajo en la empresa y trabajan para mejorarse a sí mismas sin una recompensa directa a cambio. Los empleados de la Teoría Y se consideran uno de los activos más valiosos para la empresa y verdaderamente impulsan el funcionamiento interno de la corporación. Además, la Teoría Y establece que estos empleados en particular prosperan en los desafíos que pueden enfrentar y disfrutan mejorando su desempeño personal. Además, los trabajadores tienden a asumir la plena responsabilidad de su trabajo y no requieren la necesidad de una supervisión constante para crear un producto estándar de calidad superior.

Cuando una organización tiene dentro de su fuerza laboral empleados adeptos a la teoría Y, se dice que el clima organizacional es idóneo para promover el empoderamiento.

### ***La teoría Z.***

(Ouchi, 1993) examinó la alta producción de diferentes empresas para examinar si tenían algo en común. Para desarrollar el éxito de estas compañías, Ouchi desarrolló la teoría Z. La

teoría Z es una extensión de la teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor. La principal diferencia es que la Teoría X y la Teoría Y son un intento de distinguir entre liderazgo y liderazgo individual, mientras que la Teoría Z se refiere a la "cultura de toda la organización". Es decir, la Teoría Z no se refiere con las actitudes o patrones de comportamiento de un supervisor individual, pero más bien con la diferencia que la cultura organizacional hace que toda la organización se organice y administre.

La cultura de la teoría Z implica el empleo a largo plazo, la toma de decisiones consensuadas, la responsabilidad individual, la evaluación y promoción lenta, un sistema informal de control con medidas explícitas de rendimiento, moderadamente especializado en carreras profesionales, y un amplio compromiso con todos los aspectos de la vida del empleado, incluida la familia. William Ouchi aplicó la Teoría Z a las instituciones educativas a principios de los años ochenta. Las características que se aplican a las instituciones incluyen confianza, sutileza e intimidad; control compartido y toma de decisiones; capacitación en planificación, procesos organizacionales, sistemas presupuestarios y habilidades interpersonales; motivación a través del interés propio; recompensas a largo plazo; y la importancia de una educación de alta calidad. En esta teoría las personas se comportan de tal manera que se crea un ambiente laboral confiable en los trabajadores y se espera que la producción sea alta y los controles no sean tan exigentes. Es importante para la investigación esta teoría debido a que la participación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones entre otros, y por supuesto la confianza son elementos para crear adecuadas estrategias de clima organizacional.

El deseo, bajo esta teoría, es desarrollar una fuerza de trabajo que tenga más lealtad para permanecer con la compañía y ser permanente en su carrera. Esta teoría supone que los trabajadores tienden a construir una relación de trabajo feliz e íntimo con aquellos con los que

trabajan y con los que trabajan. Los empleados esperan altamente que sean apoyados por la compañía. Valoran un ambiente de trabajo en el cual cosas como la cultura familiar, la tradición y las instituciones sociales se consideran tan importantes como el trabajo mismo.

A partir de lo anterior, la teoría Z se puede plantear en los siguientes principios en relación a un clima organizacional favorable:

- a) Definición de una cultura corporativa que involucre fuertemente a la administración de la compañía.
- b) Establecimiento de estructuras e incentivos en línea con la cultura corporativa.
- c) Desarrollo de técnicas de comunicación (reconozca el derecho al error).
- d) Involucrar a los empleados de la compañía.
- e) Reducir la rotación de personal: buscar la integración del personal dentro de la empresa.
- f) Adoptar el sistema de evaluación y promoción lenta.
- g) Ampliar oportunidades de carrera.
- h) Desarrollar sistemáticamente la participación de los empleados.
- i) Fomentar el desarrollo de relaciones directas (gestión - empleados).
- j) Teniendo en cuenta el interés general.

### ***Jerarquía de necesidades de Maslow.***

A mediados de la década del cuarenta, Abraham Maslow (1908-1970) anuncia su teoría sobre la motivación. A partir de sus observaciones como psicólogo, Maslow fundamentó la Teoría de las Necesidades de Maslow. (Bergamini, 2008) defiende que prácticamente todas las teorías históricas y contemporáneas de motivación se unen en la consideración de las necesidades, impulsos y estados motivadores.

destaca que el modelo de Maslow propone la noción de necesidad como fuente de energía de las motivaciones existente en el interior de las personas. Según Maslow, la necesidad es, en resumen, la privación de ciertas satisfacciones. La teoría de Maslow propone que los factores de satisfacción del ser humano se dividen en cinco niveles dispuestos en forma de pirámide, como se muestra en la ilustración:

**Figura 2**  
*Pirámide jerárquica de necesidades de Maslow*



Fuente: elaborado a partir de (King, 2009). King, P. W. (2009) Climbing Maslow's Pyramid. Troubador Publishing Limited. Pag. 5.

La base de la pirámide comprende las necesidades de nivel bajo, que son las necesidades fisiológicas y de seguridad; la cima de la pirámide está constituida por las necesidades de nivel alto, representantes de la búsqueda por la individualización del ser, son las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

A medida que un nivel de necesidad es atendido, el prójimo se vuelve dominante. (Robbins, 1998) define cada uno de los niveles de necesidad de la siguiente manera:

- a) **Necesidades fisiológicas:** se refieren a las necesidades básicas de los seres humanos, como hambre, sed, sueño, calor, etc.
- b) **Necesidades de seguridad:** surge de la búsqueda de un ambiente estable, y que garantice la protección del individuo, esas necesidades corresponden al plan de salud, previsión social y ambiente adecuado de trabajo.
- c) **Necesidades sociales o de participación:** son consecuencia de la participación y aceptación de un individuo por parte de los demás.
- d) **Necesidades de autoestima:** están relacionadas con el modo que el individuo se evalúa, conduciéndolo a sentimientos de poder, capacidad y aptitud.
- e) **Necesidades de autorrealización:** consisten en la realización potencial del individuo, y se manifiestan, en el momento en que todas las demás necesidades sean satisfechas.

De acuerdo con (Robbins, 1998) la división de la pirámide en dos niveles está justificada por la diferencia en la naturaleza de los factores de satisfacción.

Las necesidades de nivel bajo se satisfacen a partir de factores extrínsecos. Como ejemplos de factores extrínsecos en las organizaciones pueden citarse la remuneración, el lugar de trabajo adecuado y la seguridad en el empleo; en general, puede concluir que cuando las empresas pagan salarios más altos sus empleados tendrán la mayoría de sus necesidades básicas atendidas.

Las necesidades de nivel alto se satisfacen a partir de factores intrínsecos, que, de acuerdo con (Bergamini, 2008) se refiere a la necesidad de autorrealización, que representa la

búsqueda de individualización, o sea, el objetivo que pretende atender la más alta inspiración del ser humano, de ser él mismo, pudiendo usufructuar de toda su potencialidad, sin perder su individualidad.

El propio Maslow defiende que las necesidades de nivel alto jamás lograrán ser completamente satisfechas, manteniéndose siempre como reducto de fuerza motivacional. La jerarquía de Maslow dentro del clima organizacional se relaciona proporcionalmente a la satisfacción de necesidades que cada empresa y empleado esté dispuesto a satisfacer, las empresas no satisfacen todas las necesidades, pero fortalecen la disposición del individuo para satisfacer dichas necesidades.

En otro sentido, las necesidades de Maslow aplicado a estructuras organizativas requieren de la identificación de las necesidades más básicas. Estas necesidades requieren una flexibilidad organizativa que les permita a los empleados tomar descansos para meriendas y comidas. Una organización estable con responsabilidades claras proporciona seguridad. Hacer que los empleados se sientan parte de un equipo, lo que permite el reconocimiento de los logros y los programas de capacitación de los empleados puede abordar las necesidades de las relaciones sociales, la autoestima y el desarrollo profesional.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que los distintos niveles de la pirámide de Maslow aplicadas al trabajador son los siguientes:

- a) Tener un trabajo que me garantice el poder vivir en condiciones dignas.
- b) Un trabajo estable y seguro.
- c) Que el trabajo me permita un ambiente de esparcimiento y diversión con mis compañeros de trabajo

- d) Un trabajo donde se me permita tomar decisiones y se reconozca el esfuerzo realizado.
- e) Tener un trabajo que sea desafiante ante nuevos retos

### ***Teoría de la finalidad de Locke.***

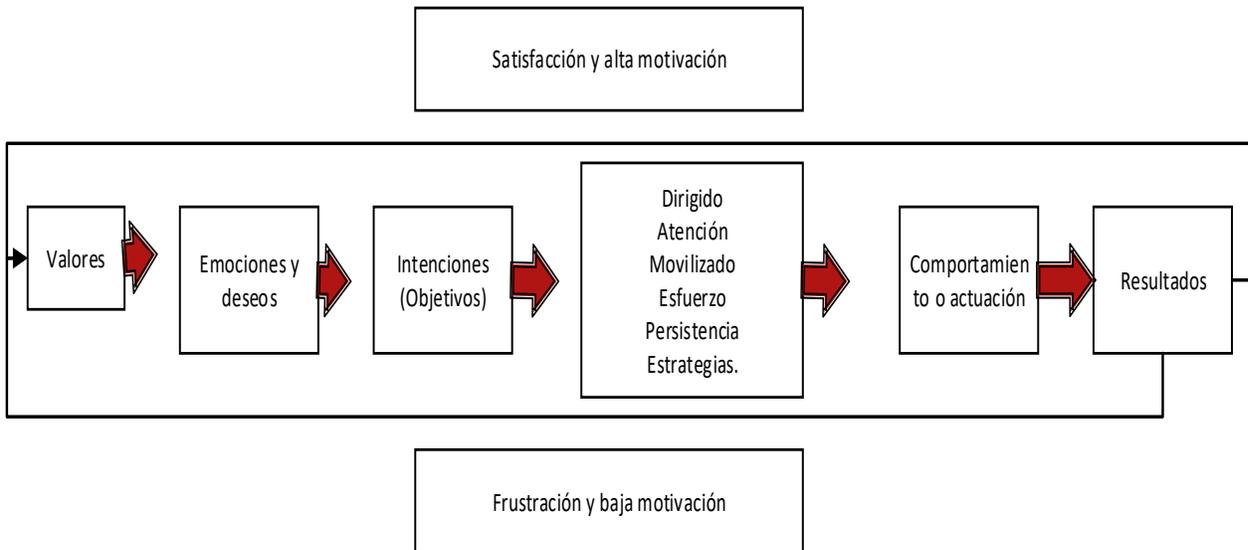
Locke y Gary Latham (1990), líderes en teoría e investigación de establecimiento de metas, han incorporado casi 400 estudios sobre metas en una teoría de establecimiento de metas y desempeño de tareas.

La Figura 3. representa una vista simplificada de la teoría de establecimiento de objetivos. Según la teoría, parece haber dos determinantes cognitivos del comportamiento: valores e intenciones (metas). Un objetivo se define simplemente como lo que el individuo intenta conscientemente hacer.

Locke y Latham postulan que la forma en que uno experimenta sus propios juicios de valor es emocional. Es decir, los valores de uno crean el deseo de hacer cosas consistentes con ellos. Las metas también afectan el comportamiento (rendimiento laboral) a través de otros mecanismos. Para Locke y Latham, los objetivos, por lo tanto, dirigen la atención y la acción. Además, las metas desafiantes movilizan energía, conducen a un mayor esfuerzo y aumentan el esfuerzo constante. Los objetivos motivan a las personas a desarrollar estrategias que les permitan desempeñarse en los niveles de objetivos requeridos.

Finalmente, lograr la meta puede llevar a la satisfacción y la motivación adicional, o la frustración y la motivación más baja si la meta no se logra.

**Figura 3**  
*Teoría de las finalidades de Locke*



Fuente: Elaboración propia con base en Locke.

Dentro del clima laboral los objetivos específicos aumentan el rendimiento individual y el compromiso con las actividades y puestos de trabajo de cada empleado y que los objetivos difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un rendimiento más alto que los objetivos fáciles; y esa retroalimentación conduce a un rendimiento más alto que el que no recibe retroalimentación generando así un clima organizacional conducido por la proactividad y la superación general proyectada por la superación individual.

Los objetivos específicos producen un nivel de producción más alto que el objetivo general de "hacer lo mejor que podamos". La especificidad del objetivo en sí actúa como un estímulo interno. Más difíciles son los objetivos, mayor es el nivel de rendimiento.

### **Teorías referentes a la satisfacción laboral.**

La definición más frecuentemente citada es Locke (1976), p. 1300): "el estado emocional agradable o positivo resultante de la evaluación de una persona de su trabajo o experiencias de trabajo". Sin embargo, no reducir la ST a su dimensión afectiva puede conducir a una

comprensión más completa del fenómeno. De hecho, el ST se compone de tres dimensiones distintas pero muy relacionadas: cognitiva, afectiva y conativa.

La dimensión cognitiva se refiere al juicio evaluativo que el individuo toma sobre su trabajo de acuerdo con la adecuación percibida de lo que quiere, quiere o busca lograr en su trabajo y las oportunidades ofrecidas porque él es el último (Locke, 1969, 1976). El afecto positivo o negativo que emana automáticamente de esta evaluación constituye la dimensión afectiva de ST. Finalmente, de este juicio y afecto fluye la intención de actuar para reducir la insatisfacción o aumentar la satisfacción, lo que corresponde a la dimensión conativa. Esto es esencial para comprender las posibles consecuencias de la satisfacción o insatisfacción laboral y los cambios en esta variable a lo largo del tiempo. Los individuos desarrollan estrategias para reducir su insatisfacción o aumentar su satisfacción. (Michalos, 1980) distingue dos tipos de estrategias:

- a) **Conductuales:** consisten en actuar sobre la situación en el origen de la insatisfacción sentida, como la implementación de acciones individuales o colectivas dirigidas a mejorar las características del trabajo. Insatisfacción o cambio de trabajo. La implementación de estrategias de comportamiento depende de las oportunidades disponibles para que el individuo haga esto
- b) **Cognitivo:** estas estrategias consisten en modificar las expectativas y / o percepciones de la situación laboral para reducir la insatisfacción sentida en ausencia de la oportunidad de actuar sobre las causas de esta insatisfacción (incapacidad percibida para encontrar un mejor trabajo o mejorar el trabajo actual): reducir el nivel de expectativa, convencerse de que no es tan malo, etc.

El autor Locke propone dimensiones que ayudan a entender la satisfacción laboral dentro de los términos de su alcance máximo:

*a. El trabajo en sí mismo.*

Esta dimensión es la faceta que se correlaciona más con la satisfacción laboral general y que la retroalimentación del trabajo y la autonomía son dos de los principales factores motivacionales relacionados a la satisfacción laboral. (E. Locke, 1969) postula que esta dimensión incluye interés intrínseco, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad de tareas, cantidad, posibilidades de éxito, control de ritmo y métodos. De estos, la ambigüedad de roles y la variedad o complejidad de habilidades se identifican como los mejores predictores de satisfacción.

El contenido del trabajo realizado por el individuo es un determinante vital de si los empleados creen que el desempeño satisfactorio dará como resultado sentimientos de logro, crecimiento y autoestima, que probablemente llevarán a la satisfacción laboral. Según la literatura, es evidente que la gente prefiere trabajos que les brinden oportunidades para utilizar sus habilidades y talentos, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad de hacer las cosas a su manera y a su propio ritmo y darles retroalimentación sobre cómo se realizaron las actividades (Robbins, 1998).

Las características anteriores de un trabajo hacen que el trabajo sea un desafío mental. En ausencia de estos, pueden surgir sentimientos de frustración, fracaso y aburrimiento, lo que resulta en insatisfacción laboral.

*b. Pago.*

Se afirma que existe una pequeña correlación entre la remuneración y la satisfacción laboral, lo que sugiere que la remuneración no tiene una gran influencia en la satisfacción laboral. (Kessler & Purcell, 1992) apoyan esto y afirma que, aunque existe una relación positiva entre el salario y la satisfacción en el trabajo, no todo el mundo valora demasiado el dinero y, en ciertos casos, está dispuesto a aceptar menos dinero a cambio de otros factores importantes, como trabajar más cerca de casa, un trabajo menos exigente, menos horas de trabajo y menos responsabilidad.

Robbins y Judge (2007) se suman a esto al afirmar que el salario se correlaciona con la satisfacción en el trabajo y la felicidad general de las personas que viven por debajo del umbral de pobreza o que residen en países pobres. Sin embargo, una vez que los individuos ganan relativamente bien y viven cómodamente, la relación entre pago y satisfacción desaparece.

Locke considera que la cantidad de salario, la equidad y el método de pago son relevantes para esta dimensión de la satisfacción laboral. (Robbins, 1998) afirma que es la percepción de equidad más que la cantidad de salario lo que es importante en la relación de satisfacción salarial. Continúa diciendo que, si los empleados perciben que el sistema de pago es justo, inequívoco y en línea con sus expectativas, que se basan en las demandas laborales, es más probable que ocurra satisfacción.

### *c. Promoción.*

Esta dimensión se refiere a las oportunidades que existen en las organizaciones, la imparcialidad del proceso asociado con las promociones, así como la base sobre la cual se otorgan las promociones. Cuando los empleados perciben pocas oportunidades de progreso, tienden a ser negativos sobre su trabajo y organización.

Lo empleados quieren políticas y prácticas de promoción que sean equitativas. Las promociones no necesariamente se refieren solo al movimiento jerárquico, sino que también incluyen oportunidades laterales. Las promociones brindan a los empleados oportunidades de crecimiento personal, más responsabilidad y un aumento en el estatus social.

*d. Compañeros de trabajo.*

Como afirma (E. A. Locke, 1976), la competencia y la amabilidad de los compañeros también influyen en la satisfacción laboral. Para muchas personas, el trabajo no solo proporciona valor monetario y logros personales, sino que también satisface una necesidad social. La interacción con colegas y el trabajo con compañeros de apoyo amigables probablemente conduzcan a la satisfacción laboral a medida que los miembros del grupo ofrecen apoyo, consejo y ayuda. Los empleados que trabajan con colegas de apoyo estarán más satisfechos que aquellos que no lo hacen.

Lo contrario también es cierto: si las personas en el grupo de trabajo son difíciles de entender, esto puede tener un impacto negativo en la satisfacción laboral.

***Teoría bifactorial de Herzberg o teoría de ambos factores.***

(Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000) Esta teoría funciona sobre el supuesto básico de los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo no son dos polos opuestos de una misma variable, sino que hay dos factores distintos, es decir, existen factores que se asocian a la satisfacción y otros a la insatisfacción. Herzberg propuso dos clases de variables laborales, las satisfactorias, que como su nombre dice, generan satisfacción, e insatisfactorias, factores que generan insatisfacción.

Herzberg distingue dos tipos de necesidades: las que son propias de todos los seres vivos (factores de higiene) y las que son propias del hombre (factores internos).

Los primeros (factores higiénicos) no son verdaderas fuentes de motivación, sino simplemente satisfacción. Las necesidades de higiene, tan pronto como se llenan, reducen la insatisfacción y ya no son motivadoras. Por otro lado, la falta de satisfacción de estas necesidades puede ser una fuente de descontento y, por lo tanto, de desmotivación. En estos factores, encontramos las condiciones de trabajo, las relaciones de equipo, la remuneración. Solo los factores internos son una fuente de motivación. Esta motivación se relaciona con el contenido de las tareas, el éxito, la promoción, la independencia y la autonomía.

Para satisfacer estas necesidades, el hombre no se cansa de hacer tanto como sea posible, no solo para alcanzarlo, sino también para exceder el objetivo que se ha propuesto.

#### *Motivación en el trabajo.*

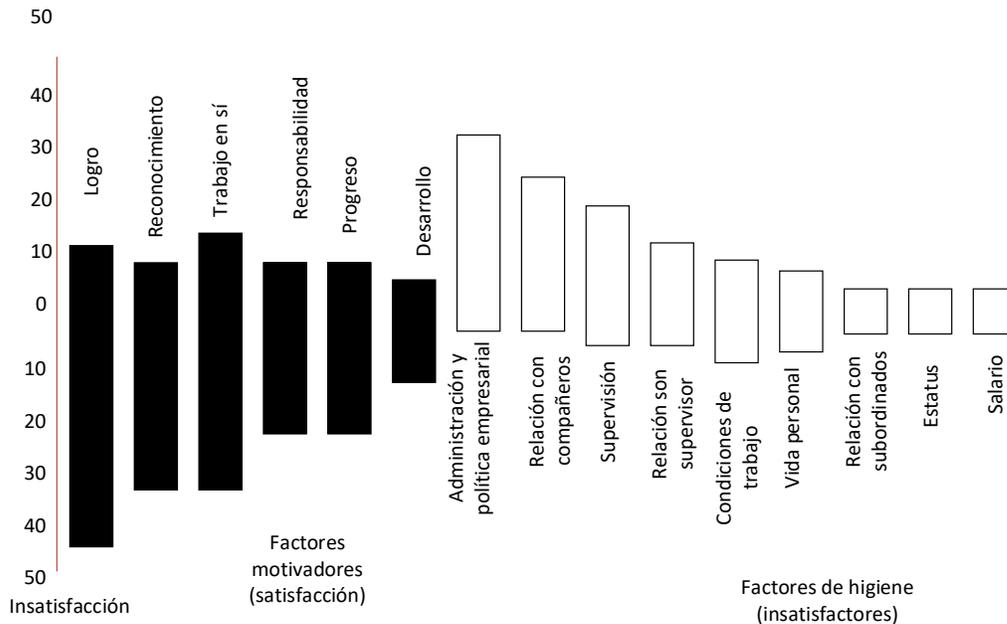
Para motivar a la gente a aplicar realmente, Herzberg propone dar a su trabajo que les permita alcanzar, que ofrece la posibilidad de hacer una experiencia gratificante (variado bastante difícil, importante) y que tiene una cierta autonomía y responsabilidades. De lo contrario, no escapará al círculo vicioso: cuando tienen poco interés en su trabajo, lo hacen mal, lo que disminuye aún más su interés y así sucesivamente.

Herzberg aboga por siete recomendaciones, como la eliminación de ciertos controles sin eliminar la auditoría o instituir auto-verificaciones, aumentar la iniciativa, lograr un todo en lugar de una parte. Él piensa que hay más poderes y más libertad para que los empleados realicen su trabajo, y elaboren un balance con ellos, presenten nuevas tareas y ofrezcan experiencia en términos de empoderamiento.

De acuerdo con esta teoría, la satisfacción y la insatisfacción son dos conceptos separados que provienen de causas diferentes y no están interrelacionados (Campbell, 1970). Se identifican dos grupos de factores que están involucrados en la satisfacción laboral. El primer grupo, los motivadores, son intrínsecos al trabajo y se refieren a factores como el trabajo en sí mismo, el logro, la promoción, el reconocimiento y la responsabilidad.

Cuando están presentes en la situación laboral, estos factores resultan en la satisfacción laboral y no tienen influencia en la insatisfacción laboral (Campbell et al., 1970). El segundo grupo, conocido como factores de higiene, no resulta en la satisfacción laboral, pero si son inadecuados, puede causar insatisfacción laboral (Herzberg, 1968). Algunos ejemplos de factores incluyen sueldo, seguridad y condiciones de trabajo. Estos factores son necesarios para que los empleados estén satisfechos, pero no causan satisfacción laboral.

**Figura 4**  
*Teoría bifactorial de Herzberg*



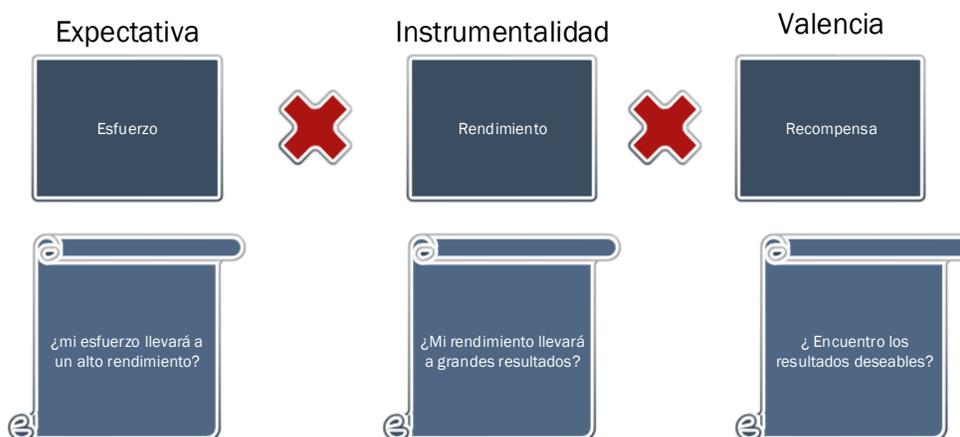
Fuente: Elaboración propia a partir de (Furnham, 2001)

## Teoría de las expectativas

Establecida por Victor Vroom en 1964, la teoría de las expectativas establece que el comportamiento de los individuos es el resultado de una elección consciente y razonada, un tipo de análisis de costo / beneficio en el sentido estricto del término. De acuerdo con Vroom, por lo tanto, la fuerza motivacional depende de la secuencia de tres tipos de percepciones:

- a) **Esperando (Expectativa):** Es la creencia del individuo que mayores esfuerzos le permitirán aumentar su desempeño en el trabajo. El término "expectativa" significa que el individuo formula expectativas sobre la probabilidad de lograr un objetivo de rendimiento de acuerdo con un cierto nivel de esfuerzo en su trabajo.
- b) **Instrumentalidad:** es la estimación de la probabilidad de que el rendimiento esperado, previsto por el individuo, conduzca a consecuencias y resultados (recompensas o sanciones). También se trata de esperar, esta vez sobre los beneficios y las sanciones que resultarían del logro o no de un objetivo de rendimiento”.
- c) **Valencia:** es el valor afectivo que el individuo atribuye a las recompensas obtenidas.

**Figura 5**  
Teoría de las expectativas



Fuente: elaboración propia a partir de (Vroom, 1964)

En sentido a lo dicho anteriormente, cada individuo dedica sus esfuerzos de acuerdo con sus preferencias individuales. Por lo tanto, los gerentes deben conocer bien a sus subordinados para prepararles objetivos atractivos, convencerlos del significado de estos objetivos y luego ofrecerles una recompensa adecuada.

La teoría de las expectativas informa a los gerentes sobre la importancia de la retroalimentación y el apoyo para los empleados, ya que aclara el vínculo entre el esfuerzo y el rendimiento. También recuerda que las recompensas deben estar vinculadas al nivel de rendimiento alcanzado. Finalmente, fomenta la singularización de los sistemas de recompensa para maximizar la valencia otorgada por cada empleado a los beneficios que recibe.

El autor recomienda que esta teoría es más aplicable a personas que piensan racional y objetivamente que a personas que actúan emocional y subjetivamente.

### ***Teorías de las causas de la satisfacción en el trabajo.***

(Furnham, 2001) Esta teoría divide en tres factores las distintas variables de las que se asegura que tienen efectos mayores, menores o moderados sobre la satisfacción laboral.

**a) Políticas y procedimientos organizacionales.** Conciernen a cosas como el sistema de recompensas (la equidad percibida de la remuneración y las promociones), la supervisión y las prácticas de toma de decisiones, así como la calidad percibida de la supervisión. Inevitablemente todos ellos influyen en la satisfacción en el trabajo.

**b) Aspectos específicos del trabajo.** Como la carga general del trabajo, habilidades, variedad, autonomía, retroalimentación y naturaleza física del ambiente laboral. Estas variables pueden tener un efecto significativo.

c) **Características personales.** La autoestima, la capacidad de tolerar el estrés, y la satisfacción general en la vida probablemente determinen la satisfacción en el trabajo.

***Procesos de comparación intrapersonal.***

(Muchinsky, 2004) Esto afirma que el grado de satisfacción que experimenta un individuo es la diferencia entre la norma y lo que recibe del trabajo en este momento. Las teorías de comparación intrapersonal comparan lo que una persona desea (el estándar o la norma) con lo que él o ella reciben. Cuanto más pequeña sea la diferencia, mayor la satisfacción. Se denomina intrapersonal porque la comparación ocurre dentro de cada individuo.

Cuando se habla de comparación intrapersonal se habla de un proceso comparativo interno entre el individuo y su medio, en un sentido organizacional es la forma como el individuo percibe su satisfacción laboral frente a los resultados obtenidos de una traba que se quiere y del cual se tienen altas expectativas de crecimiento.

Es entonces como el grado de satisfacción que se puede generar al realizar algún trabajo es directamente proporcional a la expectativa deseada de lo que se puede recibir del trabajo, entre más pequeña sea esa diferencia más grande será la satisfacción

La norma o estándar es el representante de lo que una persona desea en relación a la aplicación a un trabajo, estas normas o estándares hacen alusión a necesidades humanas, tales como fisiológicas y las psicológicas, unas buscan el desarrollo físico del cuerpo humano en toda su plenitud y las otras se refieren al desarrollo satisfactorio de la mente.

Por otra parte, también se puede hablar de valores como otra forma de representar la norma o estándar de expectativa individual sobre un trabajo, los valores del individuo se definen

mediante el tiempo y son cuantificables en lo que una persona considera apreciable, dicho eso, los valores son únicos y dependen de la percepción del individuo.

### **Teoría referente a la organización.**

#### ***Teoría moderna de la organización.***

Según (Muchinsky, 2004) Hay varias características de la teoría moderna que la hacen distinta de otros conjuntos de teorías organizacionales derivadas de un punto de vista de “aproximación de sistemas”, el cual propone que las organizaciones son correlativas con el entorno.

La teoría moderna considera la organización como un sistema abierto. Esto significa que una organización interactúa consistentemente con su entorno, a fin de sostenerse y crecer en el mercado. Desde que la organización adopta el sistema abierto, existen varios elementos tales como entrada, transformación, proceso, salida, retroalimentación y entorno. Por lo tanto, esta teoría difiere de la teoría clásica en que la organización se considera como un sistema cerrado.

Dado que la organización se trata como un sistema abierto, cuya supervivencia y crecimiento está determinado por los cambios en el entorno, se dice que la organización es de naturaleza adaptativa, que se ajusta al entorno cambiante.

La teoría moderna considera la organización como un sistema que es dinámico además de ser un modelo de naturaleza probabilística y no determinista. Un modelo determinista es aquel cuyos resultados están predeterminados y que los resultados de los modelos probabilísticos son inciertos y dependen de la posibilidad de ocurrencia.

Esta teoría abarca aspectos multinivel y multidimensional de la organización. Esto significa que cubre tanto el entorno micro como el macro de la organización. El primero es interno a la organización, mientras que el segundo externo a la organización.

La teoría moderna es multivariable, lo que significa que considera múltiples variables simultáneamente. Esto muestra que causa y efecto no son fenómenos simples. En cambio, el evento puede ser causado como resultado de varias variables que podrían estar interrelacionadas o ser interdependientes.

Los científicos de diferentes campos han hecho importantes contribuciones a la teoría moderna. Hicieron hincapié en la importancia de la comunicación y la integración del interés individual y organizacional como requisitos previos para el buen funcionamiento de la organización imposible entender la conducta de un individuo y las actividades de los grupos pequeños aparte del sistema social en el que interactúan.

Una organización compleja es un sistema social; los distintos elementos discretos y funciones de los que se componen no actúan como elementos aislados. Cada acción tiene repercusión en la organización, ya que todos sus elementos están unidos.

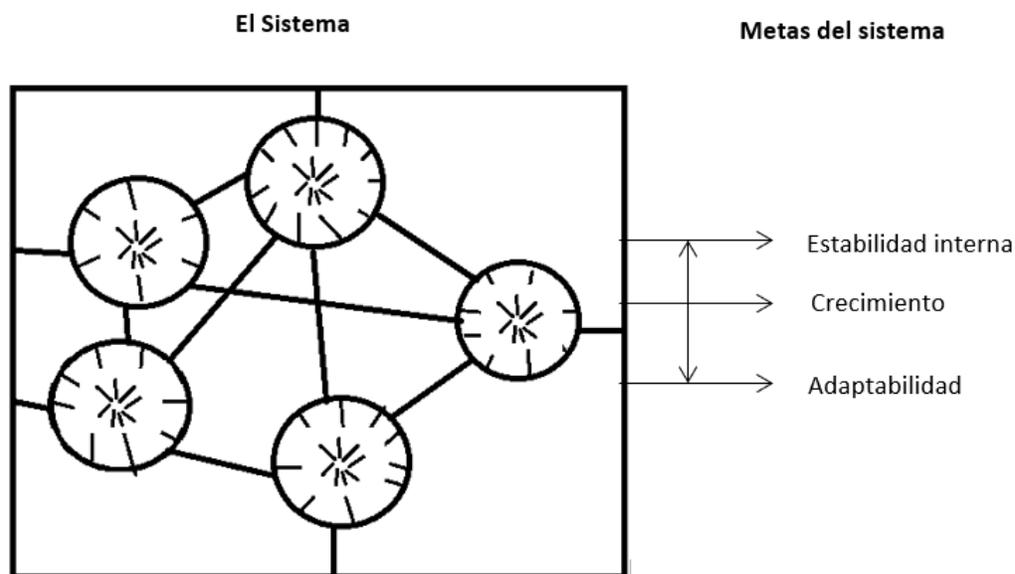
Esta teoría afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes interdependientes:

- a) **Individuos:** Los individuos son seres autónomos con propósitos individuales, su participación en la organización se sustenta en lo que quieren esperar de la organización
- b) **Organización formal:** La organización formal está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.
- c) **Grupos pequeños:** Los individuos trabajan mancomunadamente en grupos, son una parte que de un grupo más grande el cual es el sistema.

- d) **Estatus y roles.** Los límites y condiciones atribuidos a un puesto de trabajo son definitivos para la conducta y actitud de un individuo.
- e) **Marco físico.** Es todo aquel exterior físico que rodea a la organización, ubicación geográfica, demográfica, económica y tecnológica.

## ILUSTRACIÓN #6

*Representación gráfica del análisis del sistema*



Fuente: elaboración propia adaptada de W.G Scott T.R Mitchell y P.H Bimbam, Organization theory: A Structural and Behavioral Analysis (1976)

A partir de la anterior ilustración, se representa figuradamente el sistema organizacional, los círculos representan las partes del sistema (áreas, departamentos, individuos), las líneas dentro de cada círculo representan las interacciones dentro de las partes, áreas con áreas, individuos con individuos, las líneas enteras representan las interacciones entre las partes y todas las líneas representan la funcionalidad y unión del sistema.

## **Teorías referentes al liderazgo.**

El fenómeno del liderazgo ha sido tratado desde hace mucho tiempo por las civilizaciones, su entendimiento es tan complejo que el limitarlo a una sola definición cerraría la interpretación un simple procesos mecánicos, pero el liderazgo va más allá de eso, es una capacidad que el ser humano puede desarrollar para organizar su entorno y as sí mismo.

El liderazgo puede ser definido a partir de varias teorías que constituyen un enfoque diferente pero que poseen una misma intención, definir el liderazgo.

### ***Teoría de Daniel Goleman dentro de la influencia de la inteligencia emocional.***

Para Daniel Goleman el liderazgo es un elemento que surge dentro de la inteligencia emocional y se hace presente en cada uno de los cinco componentes:

- a)** Autoconciencia emocional
- b)** El control de las emociones
- c)** Aprovechamiento productivo de las emociones
- d)** Empatía: la comprensión de las emociones
- e)** Dirección de las relaciones: Habilidades sociales

El liderazgo significa considerar los sentimientos de las personas, y crear una conexión de confianza y empatía que vincule el pensamiento colectivo en el proceso de tomar decisiones inteligentes. Como componente del liderazgo, la empatía es particularmente importante por varias razones: la primera, por la necesidad imperiosa de trabajar en equipo, en segundo lugar, por la velocidad de la globalización y en tercer lugar por la necesidad de retener el talento.

### ***Teoría de las relaciones.***

Sugerida por el psicólogo (Bass, 1985), dice que el liderazgo puede verse reflejado en las relaciones de dos formas, por el estilo de liderazgo transaccional y el estilo de liderazgo transformacional.

#### *Liderazgo transformacional.*

El estilo de liderazgo transformacional se concentra en el desarrollo de seguidores, así como en sus necesidades.

Los gerentes con estilo de liderazgo transformacional se concentran en el crecimiento y desarrollo del sistema de valores de los empleados, su nivel inspiracional y moralidad con el preámbulo de sus habilidades.

El objetivo del liderazgo transformacional sería "transformar" a las personas y organizarlas en un sentido literal para alterarlas en la mente y el corazón. Ampliar la visión, comprender y comprender aclarar las razones que hacen que el comportamiento sea congruente con los valores, conceptos y cambios que son permanentes, la autoperpetuación y el impulso de la construcción.

#### *Liderazgo transaccional.*

Estilos de liderazgo transaccional: el liderazgo transaccional depende más de los "intercambios" entre el líder y el seguidor por los cuales los seguidores son compensados por cumplir objetivos específicos o criterios de rendimiento.

El líder transaccional primero validará la relación entre el rendimiento y la recompensa y luego la intercambiará por una respuesta apropiada que aliente a los subordinados a mejorar el desempeño. Liderazgo transaccional en las organizaciones juega un intercambio de roles entre gerentes y subordinados. Se entiende por estilo de liderazgo transaccional el intercambio de recompensas y objetivos entre empleados y administración

Habiendo expuesto las distintas teorías del liderazgo se puede entender que este es una forma de vida la cual puede ser aprendida y constantemente mejorada si se tiene en cuenta aspectos personales e interpersonales que generen injerencia en la forma de pensamientos de terceros, así mismo se debe resaltar que el liderazgo no es únicamente recursivo de una u persona sino también de una situación, el verdadero líder es el que sabe cuándo, cómo y dónde ser líder.

### ***Teoría orientada hacia el objetivo.***

El modelo orientado hacia objetivos es una teoría basada en la especificación del estilo o comportamiento de un líder que mejor se adapta al entorno de trabajo y empleado para lograr un objetivo (House & Mitchell, 1970). El objetivo es aumentar la motivación, el empoderamiento y la satisfacción de sus empleados para que se conviertan en miembros productivos de la organización.

Este modelo se deriva en la teoría de la expectativa de Vroom (1964) en la que un individuo actuará de cierta manera basándose en la expectativa de que el acto será seguido por un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo

Es un tipo de teoría de contingencia. La teoría analiza las conductas que debe emitir un líder para que los subordinados alcancen los objetivos. Al ser una teoría del proceso, está cargada de relaciones entre procesos. Los dos postulados principales son:

- a) La conducta del líder resultará aceptable y satisfactoria para los subordinados si estos la perciben como una fuente de satisfacción inmediata o como un instrumento para conseguir satisfacción futura.
- b) La conducta del líder incrementará el esfuerzo de los subordinados cuando estos consideren el rendimiento eficaz como un medio para satisfacer necesidades importantes y vean al líder como una ayuda para alcanzar un buen rendimiento.

Implican la recepción de los subordinados respecto a la conducta del líder, la determinación de cómo afectan a la motivación de los subordinados los comportamientos del líder y la evaluación del grado en que la conducta del líder facilita a los subordinados la consecución de los objetivos.

Los objetivos son los resultados deseados por los subordinados, y las orientaciones con las conductas que hay que realizar para lograr esos objetivos. En pocas palabras, esta teoría explica como facilita el líder que los subordinados alcancen las metas.

La teoría afirma que el líder debe ser capaz de manifestar cuatro estilos diferentes de conducta:

- a) Liderazgo directivo. El líder les proporciona a los subordinados unas líneas concretas respecto a cómo deben realizar sus tareas. El líder debería establecer rendimientos estandarizados y proporcionarle expectativas concretas respecto a su ejecución.
- b) Liderazgo de apoyo. El líder debe mostrar su preocupación por el bienestar de sus subordinados y debe ofrecerles apoyo en tanto personas.
- c) Liderazgo participativo. El líder debe solicitar ideas y sugerencias a sus subordinados e invitarles a participar en las decisiones que les afecten directamente.
- d) Líder orientado hacia los logros. El líder debe establecer objetivos estimulantes, enfatizar las mejoras en el rendimiento laboral y potenciar un gran nivel de consecución de las metas.

Los líderes eficaces necesitan los cuatro estilos conductuales porque cada uno de ellos produce diferentes resultados, y estos deben utilizarse más o menos dependiendo de dos factores de contingencia: factores situacionales relacionados con las características de los subordinados y factores ambientales.

***Teoría de la contingencia Vroom-Yetton.***

(Muchinsky, 2004) El Modelo de Liderazgo para la Toma de Decisiones de Vroom-Yetton-Jago se enfoca en la toma de decisiones sobre cómo emerge y progresa el liderazgo exitoso. Los parámetros que configuran una decisión son la calidad, el compromiso de los miembros del grupo u organización y las restricciones de tiempo. Hay una serie de estilos de liderazgo que van desde el autoritario hasta el altamente participativo. En 1988, Vroom y Jago crearon un sistema matemático experto como un dispositivo de toma de decisiones en su trabajo de Liderazgo y Toma de Decisiones. Esta adición de Jago renombró la teoría original a la teoría, con sus variantes de Vroom-Yetton, Vroom-Jago y Vroom-Yetton-Jago.

El enfoque central del Modelo de Liderazgo Vroom-Yetton-Jago es evaluar cómo la naturaleza del grupo, el líder y la situación determinan el grado en que el grupo debe ser incluido en el proceso de toma de decisiones. Esto se logra mediante un procedimiento de toma de decisiones al estilo de diagrama de flujo que llega a un estilo de toma de decisiones. Estos estilos son autocráticos, consultivos y grupales. El autocrático es, en esencia, un dictador, siguiendo su ejemplo de los métodos de Liderazgo transaccional, que, en esencia, dicen que el líder le dice al grupo, "obedecer". El enfoque consultivo hace que el líder vaya al grupo para recibir sugerencias sobre cómo llevar a cabo las tareas. El método de "grupo" para la toma de decisiones es el más democrático, donde el grupo finalmente toma la decisión.

La teoría establece que puede haber muchos estilos de liderazgo y ningún tipo se ajusta a todas las situaciones, lo que hace de esto una Teoría de Contingencia. Un líder evalúa una situación a la que se enfrenta el grupo, determina cuánto apoyo dará el grupo al esfuerzo y luego aplica un estilo de liderazgo.

Dado a lo anterior, se desarrolló un modelo de estrategias de toma de decisiones que fuesen seguidas por el líder, dependiendo de determinados aspectos del problema en cuestión.

### Cuadro 3

*Modelo de estrategias de toma de decisiones que fuesen seguidas por el líder*

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Autocrático (A1)</b>	Usando un estilo de liderazgo autocrático, el líder tomará la decisión por sí mismo, utilizando la información disponible.
<b>Autocrático (A2)</b>	Usando un estilo de liderazgo autocrático menos estricto, el líder consultará a los miembros del grupo para obtener más información, luego tomará la decisión por sí mismo. La decisión final puede o no ser compartida con el grupo.
<b>Consultivo (C1)</b>	Utilizando un estilo consultivo de liderazgo, el líder consultará a las personas para buscar su opinión. El líder tomará la decisión por sí mismo.
<b>Consultivo (C2)</b>	Utilizando un estilo de liderazgo consultivo, el líder consultará al grupo para buscar opiniones y sugerencias individuales. El líder tomará la decisión por sí mismo.
<b>Colaborativo (C1)</b>	Usando un estilo de liderazgo colaborativo, el grupo tomará la decisión. El líder desempeñará un papel de apoyo para garantizar que todos estén de acuerdo con la decisión.

Fuente: Elaboración propia

Para ayudar al líder a elegir la estrategia de toma de decisión, se proponen 3 criterios:

- a) La calidad de la decisión
- b) La aceptación de la decisión por parte de los subordinados
- c) El tiempo necesario para tomar la decisión.

### **Marco contextual**

La Universidad de San Buenaventura fue fundada en 1708 por la Comunidad Franciscana de la Provincia de la Santa Fe de Colombia como Colegio Mayor de San Buenaventura. En 1747 inició labores bajo la dirección del padre franciscano fray Diego Barroso y fue aprobada el 19 de

septiembre por la Real Cédula de Fernando VI. Los estudiantes vinculados a esta iniciativa adelantaban sus estudios en el mismo Colegio Mayor donde tenían su hospedaje, hasta obtener alguno de los títulos permitidos en artes, filosofía y teología. De manera particular, el Colegio Mayor de San Buenaventura fue más abierto en la admisión de estudiantes, es decir, se formaban sacerdotes, españoles, hijos de españoles o civiles en general, siempre respondiendo a la preocupación franciscana de brindar educación a quienes no tenían todas las posibilidades para acceder a este servicio. En 1861 Pese al evidente aporte de los franciscanos a la formación de las juventudes del país, el 5 de noviembre de este año fue clausurado el antiguo Colegio Mayor de San Buenaventura por orden de Tomás Cipriano de Mosquera, quien dispuso la extinción de las comunidades religiosas en todo el territorio nacional.

En 1959 El ministro provincial, fray José Miguel López, comisionó a fray Darío Correa Gómez para que tramitara ante la Asociación Colombiana de Universidades su restauración, hecho que se consiguió el 14 de junio de 1961. En 1973 La denominación Universidad de San Buenaventura fue asignada mediante Decreto 1729 del 30 de agosto de este año, por el Ejecutivo Nacional. Nominación que honra «el insigne maestro franciscano y doctor de la Iglesia católica, San Buenaventura de Bagnoregio, conocedor, intérprete y transformador de la cultura de su tiempo, que unió el conocimiento de la ciencia con la vivencia y difusión del evangelio» En 1975 Mediante resolución 1326 del 25 de marzo del Ministerio de Educación Nacional, fue reconocida como Fundación sin ánimo de lucro, regentada desde su origen por la Provincia Franciscana de la Santa Fe de Colombia, que mediante la actividad formativa contribuye al fomento y desarrollo de la educación colombiana. En 1992 En coherencia con el artículo 19 de la Ley 30, conserva su categoría de Universidad. Desarrolla su objeto institucional de acuerdo con las disposiciones del artículo 68 de la Carta Constitucional de 1991. Desde entonces la Universidad ha venido

creciendo ininterrumpidamente, ha consolidado su prestigio educativo y extendiendo su acción a tres importantes ciudades colombianas en las que ha abierto seccionales: Medellín, Cali y Cartagena. La Universidad de San Buenaventura, además de haber consolidado sus ya tradicionales Facultades de Filosofía, Teología y Educación, en las últimas décadas ha venido incursionando en programas que, por su novedad y actualidad tecnológica, brindan respuesta a las necesidades de desarrollo del país. (Universidad de San Buenaventura , s.f.)

En la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá en los últimos años en la Facultad de Ciencias Empresariales con sus tres programas principales, Contaduría Pública, Economía y Administración de Empresas, ha experimentado una serie de cambios debido a cambios en reestructuración y organización efectuada por parte de la Universidad de San Buenaventura, fusionándose con otras Facultades tales como la Facultad de Ciencias Políticas o Ciencias Jurídicas. Esto ha hecho que se hagan desplazamientos tanto verticales como horizontales del personal, además de conformación de nuevos grupos de trabajo.

### **Marco Legal**

En primera instancia se hace obligatoria revisar las normas internas de la Universidad de San Buenaventura que hagan referencia al ambiente y al entorno de trabajo. En la revisión se encontró la existencia de una Política de seguridad y salud en el trabajo de la institución, en donde afirma que la Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá:

“Se compromete a promover y garantizar la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, para mantener y promover el bienestar físico y mental de sus directivos, trabajadores y visitantes así como exigir el cumplimiento de las normas vigentes a proveedores, contratistas y demás miembros de la comunidad bonaventuriana, mediante el impulso de la mejora continua de las condiciones y hábitos laborales, así como la generación de estrategias para el cumplimiento normativo en esta materia.”

De igual manera se constató de la existencia de un reglamento interno de trabajo, el cual establece entre otros, condiciones de admisión, horarios de trabajo, días de descanso, vacaciones y algunas normas conductuales dentro de la institución.

En Colombia no existen leyes que hablen específicamente del llamado clima organizacional, pero si existe normatividad referente a las condiciones adecuadas en el entorno de trabajo, así como de la protección del trabajador en sus puestos de trabajo. En cuanto a las relaciones de trabajo, existen leyes y normatividad la cuales van encausadas a mantener un equilibrio emocional en los espacios laborales, previniendo situaciones que atenten contra la dignidad de las personas al establecer delimitaciones conductuales entre colaboradores y buscar de manera permanente el bienestar físico y mental de sus colaboradores.

En Colombia existe el Código Sustantivo del Trabajo, que tiene el propósito de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. En él se establecen normas relativas a salud ocupacional, jornadas de trabajo y tiempos de descanso de carácter obligatorio, prestaciones por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y la higiene y seguridad en el trabajo. Este código es relevante debido a que los anteriores aspectos repercuten de forma directa o indirecta en entorno y clima organizacional.

La resolución 2646 de 2008, cuyo objeto final es de proteger a los empleados de patologías causadas por el estrés laboral:

**Art. 1**

*“Se establece disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”.*

Sobre esta resolución, (Gómez Cerón, 2013) comenta que igualmente en ella se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Así mismo las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo.

Ley 1010 de 2006, en la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

**Art. 1.**

*La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades Económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.*

Finalmente, abordando el tópico de los sistemas de gestión internacionales, se encuentra la reconocida norma internacional ISO 9001, concerniente a la implementación y estandarización de sistemas de gestión de calidad, la cual va dirigida a empresas y organizaciones que buscan incrementar su eficiencia o ser reconocidas por su alto nivel de calidad. En este sentido, el mencionado sistema de gestión no solo está orientado a la mejora de procesos en función de la satisfacción del cliente, sino que en su punto número 6, dentro de la Gestión de Recursos,

menciona un elemento del clima organizacional, el Ambiente de Trabajo, estableciendo a la organización como la responsable de la creación de un buen ambiente laboral:

*“La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto”.*

**Sobre el ambiente de trabajo:**

*“El término Ambiente de Trabajo está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas)”.*

La Norma Técnica Colombiana ISO 9004 para la gestión para el éxito sostenido de una organización desde el enfoque de gestión de la calidad, ilustra de manera más profunda la naturaleza del ambiente de trabajo, reiterando la responsabilidad de la organización frente a este aspecto. En su apartado 6.3.1 Gestión de las personas, menciona:

*“Dado que las personas son uno de los recursos más valiosos y más críticos, es necesario asegurarse de que su ambiente de trabajo fomenta el crecimiento personal, el aprendizaje, la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo. La gestión de las personas debería realizarse a través de un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable. La organización debería asegurarse de que las personas comprenden la importancia de su contribución y de sus funciones”.*

**En el punto 6.6 Ambiente de trabajo, habla específicamente de esto:**

*“La organización debería proporcionar y gestionar un ambiente de trabajo adecuado para lograr y mantener el éxito sostenido de la organización y la competitividad de sus productos. Un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos”.*

*“El ambiente de trabajo debería fomentar la productividad, la creatividad y el bienestar de las personas que trabaja en las instalaciones de la organización o que las visita (por ejemplo, los*

*clientes, los proveedores y los aliados). Al mismo tiempo, la organización debería asegurarse de que su ambiente de trabajo cumple los requisitos legales y reglamentarios aplicables y que sigue las normas aplicables”*

La Norma Técnica Colombiana OHSAS 18001 referente a sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo ofrece las directrices que van encaminadas hacia la creación de un ambiente de trabajo seguro y saludable para los colaboradores de la organización al proporcionar una guía para la identificación de peligros, evaluación de riesgos y establecimiento de controles y la definición de igual manera las responsabilidades.

### **Variables del Clima Organizacional**

A continuación, se presentan las variables que fueron medidas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura Bogotá. Las variables fueron decididas al tener en cuenta las ocho dimensiones del clima organizacional según el autor Rensis Likert, que fueron anteriormente expuestas en este trabajo en el apartado del marco teórico. Recordando, estas son:

1. Métodos de mando.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.
5. Toma de decisiones.
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.
7. Procesos de control.
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

Es importante resaltar que, para efectos de este trabajo, se decidió unificar dos de las dimensiones de Likert; se adjuntó la dimensión de Procesos de Control a la dimensión Métodos de Mando ya que se consideró que el control, es decir, el proceso de recopilar información sobre un grupo, fenómeno o persona para tomar decisiones con respecto a esta, como una parte fundamental en la labor de mando y de gerencia, pues es menester de estos el realizar un correcto proceso de control y seguimiento a los miembros de los equipos de trabajo que estén bajo su mando, para así poder identificar posibles errores y fallas en el desempeño o en la forma en la que desarrollan su trabajo.

Lo anterior se refleja en el siguiente cuadro:

#### **Cuadro 4**

*Cuadro resumen de las dimensiones y sus variables medidas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad de San Buenaventura Bogotá*

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>
Métodos de mando	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Control</li> </ul>
Naturaleza de las fuerzas de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Sentido de Pertenencia</li> </ul>
Naturaleza de los procesos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> </ul>
Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Apoyo</li> </ul>
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>
Fijación de los objetivos o de las directrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> </ul>
Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo</li> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Entorno físico de trabajo</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

En la primera columna del anterior cuadro, se evidencia las siete dimensiones establecidas con sus respectivas variables, definidas para cada una de ellas en la segunda columna. A continuación, se definen cada una de las variables.

### **Liderazgo.**

En casi todas las definiciones se encuentra implícita la idea de que uno o más sujetos de un grupo pueden ser considerados como líderes y que estos individuos difieren en ciertos rasgos de los demás miembros del grupo (a los que llamamos subordinados o seguidores), lo que por su propia en vez implica una estructura grupal jerárquica.

Un grupo muy significativo de definiciones asume el liderazgo como un proceso interactivo entre los miembros del grupo, compuesto por líderes y seguidores con una orientación definida para ciertos objetivos.

(Hersery & Blanchard, 1974) consideran el liderazgo como el proceso de influir en las actividades de un miembro o grupo con el propósito de conseguir esfuerzos que permitan alcanzar metas en una determinada situación.

Siendo así el liderazgo se presenta como un conjunto de actividades ejercidas por un sujeto poseedor de una posición jerárquicamente superior, dirigidas hacia la conducción y orientación de las actividades de los demás sujetos, con el propósito de alcanzar eficazmente el objetivo del grupo.

Aliado al concepto de liderazgo, se encuentran otras nociones asociadas y que pueden ser relevantes para la economía de este trabajo. Así, términos como influencia, poder y autonomía están en perfecta sintonía con las cuestiones relativas al liderazgo.

En realidad, la esencia del liderazgo pasa por la influencia que se ejerce bajo los seguidores. se presenta la influencia como un proceso transaccional en el cual un individuo o

grupo actúa con el propósito de modificar el comportamiento de otro sujeto o grupo en un determinado sentido. La eficacia del líder está íntimamente ligada a su capacidad de influenciar no sólo a los seguidores, sino también a los pares externos (Graeff, 1983).

### **Autonomía.**

La autonomía es el concepto de autorrealización, entendiéndose como la capacidad de ser independiente en el actuar y el pensar, se pueden distinguir dos tipos de autonomía dentro de una organización

- a) La autonomía de las habilidades: es la capacidad de usar las propias habilidades y desarrollar otras nuevas.
- b) La autonomía de toma de decisiones: se relaciona con la capacidad de elegir cómo hacer el trabajo y participar en las decisiones que lo acompañan.

Se ha demostrado que niveles más altos de autonomía aumentan la satisfacción laboral y, en algunos casos, la motivación para realizar el trabajo. En organizaciones tradicionales muy pocos empleados tienen autonomía.

### **Control.**

(Ruiz Jiménez & Hernández Ortiz, 2007) El proceso de control implica recopilar cuidadosamente información sobre un sistema, proceso, persona o grupo de personas con el fin de tomar las decisiones necesarias sobre cada uno. El control organizacional es llevado a cabo por la junta administrativa, por los gerentes y otros operadores de la estructura de la empresa, que tiene como objetivo proporcionar una garantía razonable sobre el logro de los objetivos evaluando y controlando aspectos de las siguientes categorías:

- a) Efectividad y eficiencia de las actividades operativas.

- b)** Fiabilidad de la información del balance.
- c)** Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- d)** Control del talento humano.

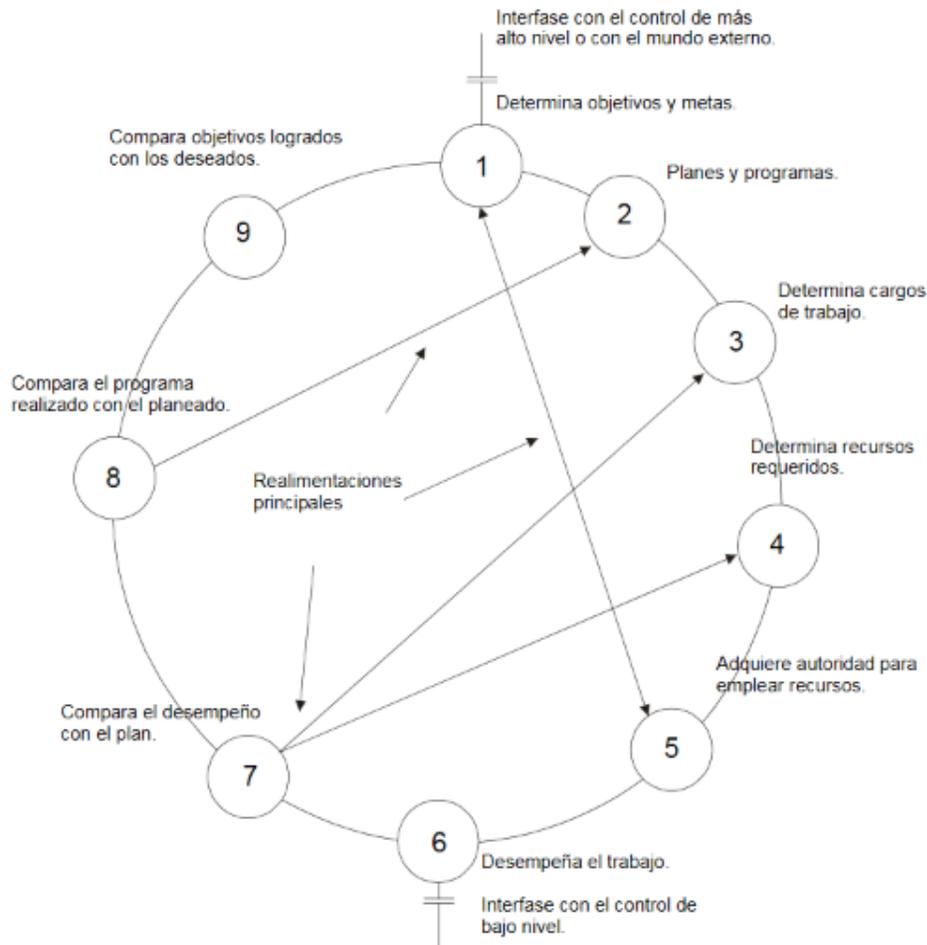
Dentro de una organización se encuentra el entorno de control. El entorno de control es un elemento fundamental de la cultura de una organización, ya que determina el nivel de sensibilidad del personal a la necesidad de control. Es la base de todos los otros componentes del control interno y proporciona disciplina y organización.

Los factores que influyen en el entorno de control incluyen:

- a)** Integridad y valores éticos.
- b)** Competencia y motivación del personal.
- c)** Filosofía y estilo de gestión.
- d)** Delegación de responsabilidades.
- e)** Política de la organización.
- f)** Capacidad y competencia de los empleados.

La figura 6. muestra el llamado ciclo del control, e cual está conformado por nueve etapas de carácter secuencial. En las etapas del 1 al 5 se evidencia el proceso de planeación estratégica, al determinar los objetivos, metas, planes, programas, recursos asignados y funciones. La etapa 6 es el siguiente paso a seguir, y se caracteriza por ser la ejecución de lo que se planeó anteriormente. Finalmente, en las etapas 7-9 ya aparece como tal el proceso del control al realizar las comparaciones sobre lo que se ha logrado frente a los deseos y metas impuestas en la planeación. Del análisis anterior surgen las estrategias para, de ser necesario, corregir errores y fallos en el desempeño.

**Figura 6**  
*El ciclo del control*



Fuente: EL CICLO DE CONTROL (Marvin Emanuel. Mundel, A Conceptual Framework for the Management Sciences, editorial McGraw-Hill, Nueva York, 1967, pág. 164)

**Motivación.**

(McClelland & Goleman, 2000) Definen la motivación como “una red asociativa de tonos afectivos dispuestos en una jerarquía de fuerza e importancia en el individuo “, que determina qué objetivos se busca (p.31).

La motivación es esencial para el éxito empresarial y sus proyectos: combinado con la competencia, permite a las personas alcanzar los objetivos. De hecho, la motivación es el motor, la energía que permite accionar al individuo en un momento aleatorio. Más específicamente, "la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y una situación dada" (Robbins & Judge, 2006). Es obvio que los factores motivacionales no son los mismos para todos dependiendo de la situación. Esto mismo representa a la motivación como una interpretación polisémica. Por lo tanto, debe tenerse en cuenta que el grado de motivación varía de un individuo a otro y, en el mismo individuo, de una situación a otra.

- a) Algunas de las ventajas al estar motivado en el trabajo son:
- b) Mayor sentido de responsabilidad.
- c) Mayor capacidad de concentración y de prestar atención a la tarea que se lleve a cabo.
- d) Menor impulsividad y mayor autocontrol.

### **Reconocimiento.**

El reconocimiento en el trabajo se trata de reconocer a los empleados en su verdadero valor por sus esfuerzos invertidos, habilidades y sus logros. Es una relación personalizada entre el empleador y el empleado o un grupo de empleados.

El reconocimiento de sus recursos humanos debe ser permanente en todos los niveles de su organización y debe hacerse en el momento adecuado y tan pronto como sea posible después de un logro notable, incluso si un reconocimiento formal o monetario pudiera tener lugar más adelante.

Esta política ayuda a dar sentido al trabajo al desarrollar el sentido de pertenencia de sus empleados a la empresa y, por supuesto, aumentar su motivación y satisfacción y en consiguiente armoniza el clima organizacional Aquí están las diferentes formas de reconocimiento.

### **Sentido de pertenencia.**

El sentido de pertenencia es una fuente interna de sentimientos de apego hacia algo o alguien, dentro del contexto organizacional, el sentido de pertenencia influye decisivamente en el compromiso y constancia de las actividades empresariales de una organización de la que sea parte, puesto que el ser parte de algo es al mismo tiempo ser ese algo (Briceño, 2015).

La gente necesita sentir un sentido de pertenencia para encontrar significado en su trabajo y para involucrar el poder de sus emociones. Cuanto más descubran los empleados los vínculos entre los ideales personales, una misión o intención significativa de la organización y valores sociales más amplios, mayor será su compromiso con sus objetivos. Deben poder conectar su propia identidad con la identidad intrínseca de la organización para sentirse parte del colectivo. Esto les proporciona un mecanismo para expresar el interés por la organización a la que pertenecen.

Actualmente muchas organizaciones han articulado sus valores; sin embargo, los valores establecidos son a menudo de naturaleza idealista y unilaterales en su alcance. No diferencian entre valores personales, organizacionales y sociales; cualquiera de los cuales puede ser una prioridad para un empleado (Celeste & Jiménez García, 2014). Esto significa que no es probable que proporcionen a los empleados la base para sentirse vinculados y, en consecuencia, los empleados continuarán sintiéndose desconectados y actuarán de acuerdo con su ansiedad y miedo al abandono, en formas que son perjudiciales para la organización.

### **Comunicación.**

La comunicación organizacional según (Andrade, 2005), se percibe como un proceso a través del cual los miembros de la organización obtienen información relevante y cambios al respecto. En la perspectiva de este autor, la comunicación organizacional sirve como fuente de

información (recopilación de datos) para los miembros de la organización. La información se constituye en la variable intermedia que une la comunicación con la organización.

Se espera una comunicación organizacional que informe a los empleados sobre la vida de la empresa, su evolución, su mercado y su desempeño y esta expectativa afecta tanto a la gerencia general como a los empleados. También busca reunir a todos los actores de la empresa, en torno a una solidaridad colectiva, el desarrollo de la empresa y los cambios para liderar.

La comunicación dentro de las empresas es un elemento importante. De hecho, permite a los empleados y grupos transmitir la información necesaria, como los objetivos de la organización, la misión de la empresa, los planes operativos, los estándares de calidad, para que la comunicación organizacional se pueda definir como cualquier información circulando en la empresa, por diversos medios.

### **Trabajo en equipo.**

Existen varias definiciones de trabajo en equipo, pero para establecer un criterio único de definición se propondrá esta: el trabajo en equipo es la unión de esfuerzo de varias personas por medio de la cooperación y el compromiso colectivo. La cooperación se basa en el hecho de que cada miembro del equipo contribuye con todos sus recursos personales para ayudar a lograr el objetivo común. Esto se ve cuando los miembros del equipo hacen lo siguiente:

- a) Proporcionar nuevas ideas y soluciones a los desafíos del equipo
- b) Interés en las ideas de los demás y desarrollar
- c) Proporcione información relevante y evidencia sólida
- d) Intentar coordinar las actividades de los miembros y aclarar sus contribuciones.
- e) El equipo evalúa los resultados

El trabajo en equipo implica una convergencia de esfuerzos y trabajo personal para llevar a cabo una tarea, una acción conjunta o un proyecto común.

### **Relaciones interpersonales.**

Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen la interacción diaria entre compañeros de trabajo, o gerentes y empleados. Estas relaciones son una parte natural del ambiente de trabajo y generalmente son placenteras y creativas, pero a veces son fuente de tensión y frustración (Paredes Botina, 2017). También existen otras relaciones en el trabajo, como con pacientes, clientes, profesionales, colegas, etc., pero estas se encuentran fuera de la primicia de la presente tesis. Hay una serie de medidas destinadas a capturar la naturaleza de las relaciones interpersonales en el trabajo y, últimamente, ha habido un debate sobre qué usar como etiqueta paraguas para este dominio de investigación, incluido el "Comportamiento de trabajo contraproducente".

Sin embargo, el término "relaciones interpersonales en el trabajo" es, en mi opinión, preferible ya que capta los aspectos positivos y negativos. Las relaciones interpersonales en el trabajo se pueden describir desde un punto de vista individualista o desde un punto de vista organizacional. La perspectiva individual se refiere a cómo cada individuo evalúa las relaciones. Estas evaluaciones se miden utilizando cuestionarios. Los resultados se agregan para presentar una evaluación promedio de las relaciones. Esta agregación de datos individuales a niveles grupales o de población también se usa cuando se estudian diferentes grupos de trabajo o grupos ocupacionales.

### **Apoyo.**

El apoyo es lo que ayuda y de manera solidaria brinda un sostén a un individuo para lograr un objetivo o simplemente en caso de que este lo necesite. Es importante para una

persona el sentir el apoyo tanto de sus jefes como de sus mismos compañeros de trabajo, pues de esta manera se reduce la incertidumbre que se tiene con respecto a aspectos del trabajo. Este apoyo no solamente puede y debe abarcar los aspectos relacionados con el trabajo, sino que también puede llegar situaciones fuera del entorno laboral.

### **Toma de decisiones.**

La toma de decisiones podría definirse como el estudio de identificar y elegir entre alternativas, la mejor opción que se adapte a un propósito. Por lo general se considera como un estudio cognitivo, ya que implica el razonamiento mental y lógico. En la toma de decisiones, existen varias alternativas que merecen ser consideradas, pero el interés no está en el número de alternativas diferentes sino en identificar todas las alternativas y elija la que tenga la mayor probabilidad de éxito o que mejor se ajuste a una meta u objetivo específico (Ahmed & Omotunde, 2012).

La organización se puede entender como una estructura de tomadores de decisiones. las decisiones se toman en todos los niveles de la organización, algunas de ellas afectan a muchos miembros, mientras que otras son decisiones relativamente menos importantes sobre los detalles.

Por otro lado, (Ahmed & Omotunde, 2012) explica el proceso de toma de decisiones como una forma de condicionar los sentimientos y las motivaciones físicas, para él, el proceso de toma de decisiones implica tres fases:

- 1. Actividad de inteligencia:** encontrar oportunidades para la toma de decisiones. El ejecutivo intenta comprender el entorno organizacional e identifica las condiciones que requieren una acción nueva.
- 2. Actividad de diseño:** identificar, desarrollar y analizar todos los posibles cursos de acción
- 3. Actividad de elección:** elegir entre cursos de acción

La toma de decisiones implica elegir entre planes de acción alternativos y, a su vez, elección entre hechos y valores. Para él, cada decisión consiste en una combinación lógica de hechos y proposiciones de valor.

### ***Decisiones programadas y no programadas.***

Las decisiones programadas son de naturaleza repetitiva y rutinaria, se pueden elaborar procedimientos definidos y cada decisión no se debe tratar por separado. Las decisiones se basan en prácticas establecidas.

Las decisiones no programadas son aquellas que son novedosas, no estructuradas y deben abordarse de manera independiente ya que no existen métodos bien probados para manejarlas. La selección y capacitación de ejecutivos, habilidades superiores, juicio, capacidad innovadora, etc. son las técnicas para manejar decisiones no programadas.

### **Estructura.**

La estructura es la percepción de los empleados de que la estructura organizacional, las políticas y las responsabilidades están bien definidas

La estructura organizacional sirve como base para las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados. Aclara quién es responsable de quién y a quién liderar. Si hay una centralización de la autoridad, la participación de los subordinados en la toma de decisiones será mucho menor. Por otro lado, si hay una descentralización de la autoridad, habrá un clima de toma de decisiones participativa.

### **Desarrollo.**

El desarrollo de los empleados es una iniciativa conjunta del empleado y del empleador para actualizar las habilidades y el conocimiento existentes de un individuo (Fernández Losa,

2002). Es de suma importancia que los empleados se mantengan al tanto de los últimos avances en la industria para sobrevivir a la feroz competencia.

El desarrollo de los empleados va un largo camino en la capacitación, agudizando las habilidades de un empleado y mejorando sus conocimientos y habilidades existentes. En un lenguaje sencillo, el desarrollo de los empleados ayuda a desarrollar y nutrir a los empleados para que se conviertan en recursos confiables y eventualmente beneficien a la organización. Los empleados también desarrollan un sentido de apego hacia la organización como resultado de las actividades de desarrollo de los empleados.

Las organizaciones deben alentar a sus empleados a participar en actividades de desarrollo de empleados. Los empleados también deben tomar en serio las actividades de mejora de habilidades o desarrollo de empleados.

El desarrollo de los empleados también se puede definir como un proceso en el que el empleado con el apoyo de su empleador se somete a diversos programas de capacitación para mejorar sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos y aprendizajes. Cada organización sigue ciertos procesos que no solo ayudan en el crecimiento profesional sino también personal de un empleado. Las actividades de desarrollo de los empleados ayudan a los empleados a trabajar duro y producir un trabajo de calidad.

### **Empoderamiento.**

El empoderamiento es el proceso de permitir a los individuos adoptar nuevos comportamientos que promuevan sus aspiraciones individuales y las de sus organizaciones.

El empoderamiento se puede observar en la medida en que las personas que trabajan en una organización adoptan conductas más nuevas y más efectivas, hasta la conciencia de sus talentos y la consecuente habilidad de la organización general para lograr los objetivos.

La importancia del empoderamiento está impulsada por la necesidad de que cada vez más empresas se vuelvan competitivas, ofreciendo a los empleados la plena responsabilidad de expresar su máximo potencial, lograr valores profesionales y, al mismo tiempo, generar valores para la organización para la que trabajan.

Esta creencia lleva a la automotivación y un sentido de independencia que se traduce en una mayor lealtad y un esfuerzo adicional para la organización. Los empleados empoderados llegan a creer que controlan su propio éxito a través de sus esfuerzos y arduo trabajo, lo que a su vez beneficia el éxito de toda la institución.

### **Entorno físico de trabajo.**

Un entorno de trabajo se refiere a todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en un trabajador en sus tareas diarias.

Además, el entorno de un lugar de trabajo también se refiere a las condiciones de seguridad e higiene del local. Estas condiciones deben ser dominadas por el empleador a fin de proporcionar a los empleados un ambiente de trabajo de calidad.

El entorno físico incluye componentes del entorno laboral tangible que comprenden las condiciones de trabajo de los empleados, como aire limpio interior, agua potable, diseños ergonómicos, violencia y entorno de trabajo libre de agresiones, tecnologías disponibles, prácticas de gestión de la discapacidad, políticas y procedimientos en el lugar de trabajo, diseño y construcción del lugar de trabajo.

## **Diseño metodológico**

### **Método de Investigación**

Esta investigación manejó un método inductivo, el cual permite realizar un estudio de aspectos particulares de las dimensiones y variables a evaluar, para así generar conclusiones y recomendaciones generales, con el propósito de contribuir al mejoramiento continuo del Clima Organizacional de la Facultad en estudio.

### **Tipo de Estudio**

La presente investigación fue un estudio de tipo descriptivo, el cual, según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006) es un estudio que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se someta a análisis, y describe tendencias de un grupo o población. Por ello, y través de este tipo de estudio, se pudo visualizar que variables y conceptos se iban a medir y sobre quienes se recolectaron los datos.

Cabe señalar que esta investigación es descriptiva en la medida en que se tuvo como fin primario, el medir y recoger información sobre los conceptos y las variables referidas, esto es, su objetivo no fue indicar cómo se relacionan éstas.

### **Instrumento**

El instrumento de medición que se utilizó para llevar a cabo la investigación consistió en un cuestionario estructurado de noventa (90) preguntas cerradas, el cual se aplicó con el fin de recolectar información acerca del clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas para cumplir con el objeto de la investigación que el evaluar cada una de las dimensiones propuestas del clima organizacional de una manera confiable y veraz.

Para el diseño del cuestionario se utilizó un escalamiento tipo Likert, creado en 1932 por el autor del mismo nombre, Rensis Likert. Este consiste en un conjunto de ítems (o preguntas) presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Sampieri et al., 2006). Estos participantes manifiestan su reacción a los ítems eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala que generalmente son cinco. En este caso las categorías que decidieron usarse son aquellas que miden la frecuencia de las variables y no tanto su aceptación:

5 – Siempre

4 – Casi siempre

3 – A veces

2 – Casi nunca

1 – Nunca

A cada respuesta se le asignó un valor numérico. De este modo, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Es importante aclarar que, en la aplicación del instrumento, se le garantizo una total confidencialidad en las respuestas a los participantes.

### **Validación.**

Antes de su aplicación, se sometió el instrumento por un proceso de validación ante un miembro especializado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura, quien realizó observaciones, sugerencias, ajustes y correcciones con el propósito de que este instrumento fuera lo más pertinente y confiable posible. Cada una de las sugerencias fueron atendidas. Según Sampieri, la validez se refiere al

grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión. Posteriormente se le presentó el cuestionario al Decano de la Facultad, quien le dio su visto bueno y aval para proceder a su aplicación.

### **Confiabilidad.**

La confiabilidad de un instrumento esta determina en la medida en que pueda mostrar resultados consistentes, es decir, al aplicarse repetidas veces, al mismo sujeto u objeto de investigación, debe obtener un resultado igual o similar dentro de una medida razonable.

Debido a lo anterior, adicionalmente y posterior a la aplicación y obtención de las respuestas del instrumento, se calculó la confiabilidad del mismo por medio de una medida de consistencia interna: el Coeficiente del Alfa de Cronbach.

### ***Alfa de Cronbach.***

El Alfa de Cronbach es un índice utilizado para evaluar la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, entendida como el grado en que los ítems de un instrumento están correlacionados, asumiendo que estos miden un mismo constructo. Los valores de este coeficiente oscilan entre 0 y 1, considerando como criterio general un coeficiente aceptable cuando su valor es igual o superior a 0,70; un coeficiente igual o superior a 0,80 se considera bueno y uno igual o superior a 0,90 se considera excelente (Lacave Rodero, Molina Díaz, Mercedes, & Miguel, 2015).

La fórmula de del coeficiente alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = número de ítems

$V_i$  = varianza de cada ítem

$V_t$  = varianza del total

Se utilizó la anterior formula en el programa MS Excel para calcular el Alfa de Cronbach.

La tabla 1. presenta cada una de las variables calculadas, así como el Alfa de Cronbach del instrumento.

**Tabla 1**  
*Variables Alfa de Cronbach*

<b>K</b>	90
$\Sigma v_i$	53,81
$V_t$	1122,35
<b><math>\alpha</math></b>	0,96

Fuente: propia

Como se puede ver, se obtuvo un coeficiente 0,96, es decir, él instrumento tiene un nivel de confianza de un 96%, por lo tanto, se puede afirmar que es altamente confiable.

### **Población de Estudio.**

La población de Estudio, es decir, el conjunto definido de sujetos que tienen características similares y de los que se busca recolectar información, está compuesta por la totalidad de docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Se contactó al Decano de la Facultad, quien suministró el número de docentes de tiempo completo que en ese momento hacían parte de la Facultad, el cual fue de un total de 18. Sin embargo, por motivos de disponibilidad al momento de aplicación del instrumento, se

tuvo que prescindir de la participación cuatro docentes, constituyéndose como un criterio de exclusión (la no disponibilidad del docente). Por lo tanto, se conformó una muestra con los profesores restantes (catorce), tal como lo indica la tabla #2.

**Tabla 2**  
*Población y muestra de estudio*

<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
18	14

Fuente: propia

Es importante resaltar para la aplicación, no fue necesario la ubicación espacial del docente, puesto que el cuestionario fue distribuido de manera virtual por medio de las cuentas de correo institucional, gracias a la colaboración del Decano de la Facultad.

### **Clasificación de preguntas.**

Como se mencionó anteriormente, el cuestionario fue diseñado para medir las siete dimensiones establecidas del clima, a través de sus respectivas variables. La tabla 3. muestra cómo se clasificaron todas las preguntas en función a las variables y a las dimensiones.

**Tabla 3**  
*Clasificación de las preguntas*

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>No. de Preguntas</b>
Métodos de mando	Liderazgo	10
	Autonomía	5
	Control	5
Naturaleza de las fuerzas de motivación	Motivación	8
	Reconocimiento	5
	Sentido de Pertenencia	6
Naturaleza de los procesos de comunicación	Comunicación	9
Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	Trabajo en equipo	6
	Relaciones interpersonales	4
	Apoyo	5

Toma de decisiones	Toma de decisiones	6
Fijación de los objetivos o de las directrices	Estructura	7
Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	Desarrollo	4
	Empoderamiento	6
	Entorno físico de trabajo	4
Total		90

Fuente: propia

### Análisis de resultados

La muestra se compone de 14 personas que hacen parte del cuerpo docente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura Bogotá, el instrumento (ver anexo 1.) se aplicó al 100% de la muestra.

A continuación, se presentan los resultados debidamente organizados y tabulados.

#### Dimensión 1: Métodos de Mando

##### Liderazgo.

En la afirmación, **encuentro apoyo y confianza en mis superiores para el desarrollo de mis actividades**, el 64,3% por ciento de los encuestados afirmaron que siempre es así, el 21,4% respondieron casi siempre y solamente el 14,3% respondieron que a veces. Por tanto, se puede decir que los docentes de tiempo completo de la Facultad sienten que sus superiores los apoyan y confían en ellos, puesto que no hubo respuestas negativas y el total de respuestas positivas conforma un 85,7% del total.

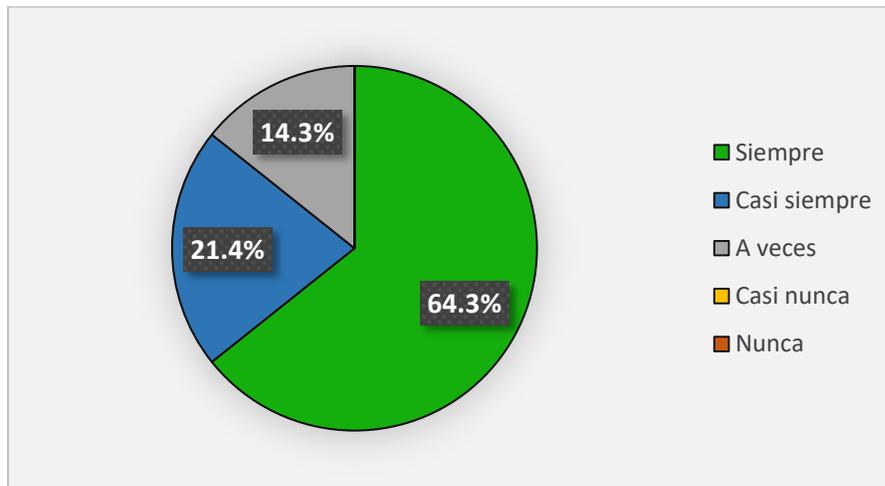
**Tabla 4:** *Encuentro apoyo y confianza en mis superiores para el desarrollo de mis actividades*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	3	21,4%	85,7%

A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 1:** *Encuentro apoyo y confianza en mis superiores para el desarrollo de mis actividades*



Fuente: propia

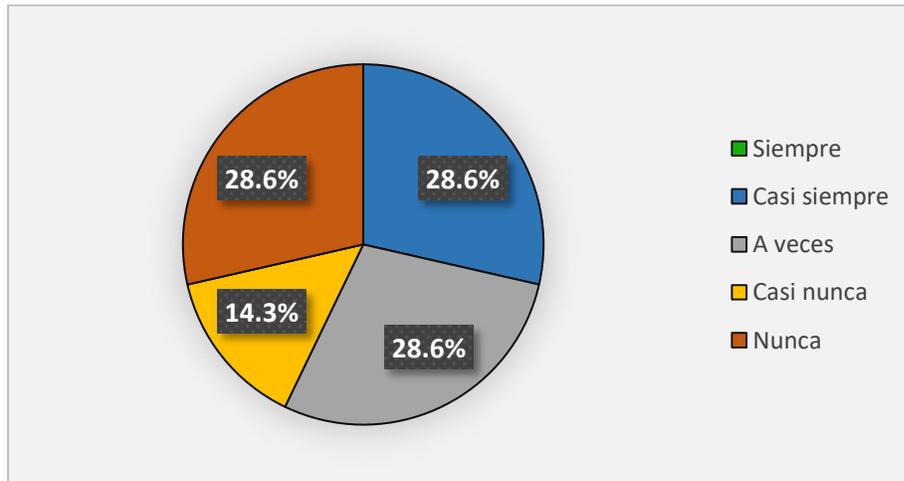
Las respuestas para el enunciado **he realizado actividades que están fuera de las funciones estipuladas en mi contrato** estuvieron bastante dispersas, las respuestas casi siempre, a veces y nunca obtuvieron un porcentaje del 28,6%, mientras que un 14,3% seleccionaron casi nunca como respuesta. Si se analiza las respuestas positivas (nunca y casi nunca) encontramos que ambas suman un 42,9% del total, menos de la mitad de las respuestas y, la mayoría de los participantes que casi siempre y algunas veces realizan actividades que están fuera de las funciones estipuladas en su contrato. Lo anterior podría indicar que las tareas pueden no estar del todo bien definidas.

**Tabla 5:** *He realizado actividades que están fuera de las funciones estipuladas en mi contrato*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi siempre	4	28,6%	28,6%
A veces	4	28,6%	57,1%
Casi nunca	2	14,3%	71,4%
Nunca	4	28,6%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 2:** *He realizado actividades que están fuera de las funciones estipuladas en mi contrato*



Fuente: propia

En el siguiente **enunciado me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas**, el 78,6 % de los docentes siempre están comprometidos, un 14,3% casi siempre y en una mínima, pero aun así representativa proporción el 7,1% de los trabajadores se sienten comprometidos de vez en cuando.

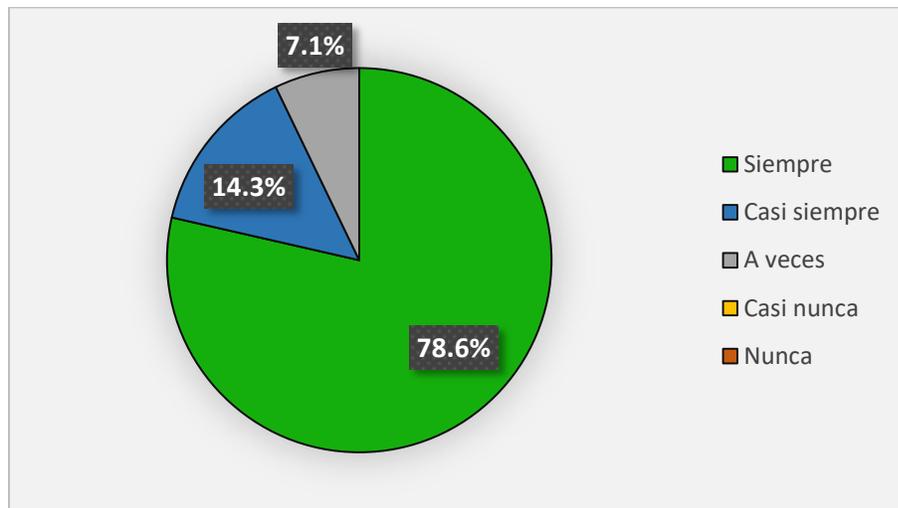
De aquí que, la mayoría de los docentes encuentran en las metas una forma vinculatoria a su trabajo ceñida al compromiso, siendo este capaz de fomentar la solidez laboral. No obstante, también se encontró que una pequeña porción no se siente comprometido en razón de las metas.

**Tabla 6:** *Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	11	78,6%	78,6%
Casi siempre	2	14,3%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 3:** *Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas*



Fuente: propia

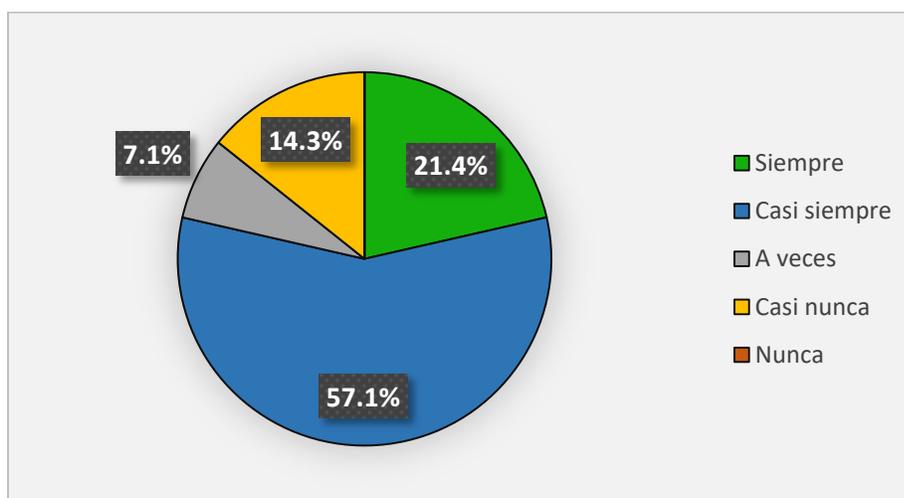
Las respuestas para el enunciado **generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo** tuvieron un resultado alentador. Las opciones siempre y casi siempre tuvieron una selección del 21,4% y del 57,1% respectivamente, para un total del 78% en la posibilidad de aportar ideas. Siendo así, lo anterior es un indicador de que los empleados no sólo responden a un compromiso de mejora individual sino grupal. Por otra parte, el resultado restante de 28% se encuentra distribuido en las opciones a veces (7,1%) y casi nunca (14,3%), proponiendo así un desenganche a la perspectiva de mejora grupal.

**Tabla 7:** *Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	8	57,1%	78,6%
A veces	1	7,1%	85,7%
Casi nunca	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 4:** *Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo*



Fuente: propia

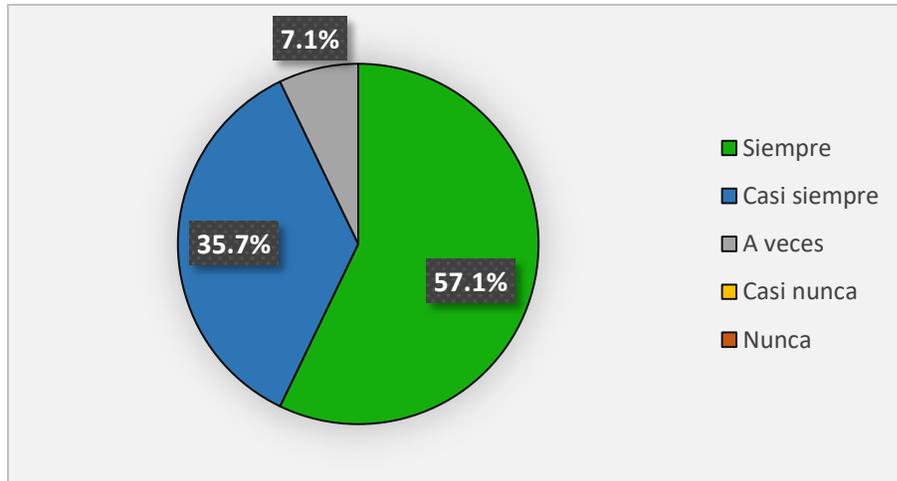
Las respuestas para el enunciado **considero importante las opiniones de todos sin importar que estén en desacuerdo de la mías** se encontraron en un nivel positivo prácticamente rotundo. Las opciones siempre y casi siempre tuvieron una selección del 57,1% y del 35,7% respectivamente, para un total del 92,9 % y en el nivel neutral un 7,1% dentro de la selección de la opción a veces. Es lo anterior una manifestación explícita de la armonía y la aceptación de las diferencias entre los docentes.

**Tabla 8:** Considero importante las opiniones de todos sin importar que estén en desacuerdo de la mías

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	8	57,1%	57,1%
Casi siempre	5	35,7%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 5:** Considero importante las opiniones de todos sin importar que estén en desacuerdo de la mías



Fuente: propia

Para el enunciado **existen espacios donde se pueden discutir los problemas de manera constructiva** los resultados arrojaron una consensualidad en la existencia de espacios de discusión, pero hubo una diferencia en la forma en que se percibe su aplicación. Las opciones siempre, casi siempre y a veces, tuvieron una selección del 42,6%, un 35,7% y un 21,4%.

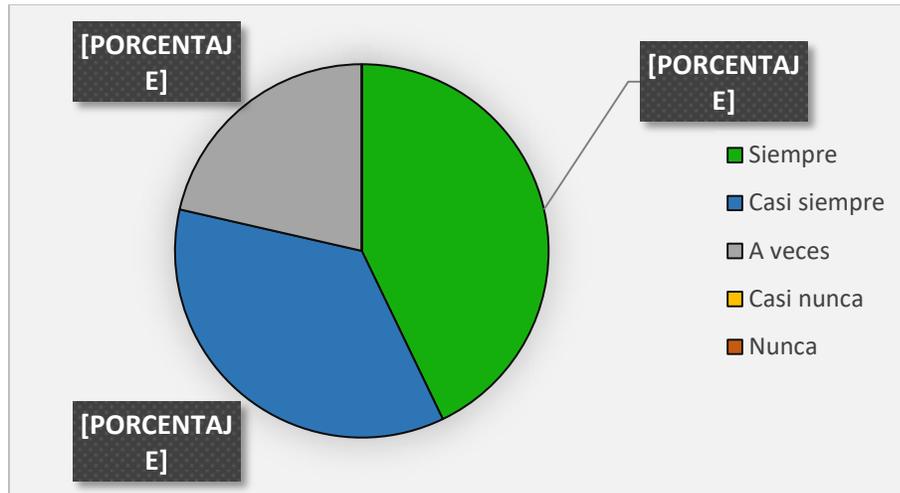
**Tabla 9:** Existen espacios donde se pueden discutir los problemas de manera constructiva

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	42,9%	42,9%
Casi siempre	5	35,7%	78,6%

A veces	3	21,4%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 6:** Existen espacios donde se pueden discutir los problemas de manera constructiva



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas** fueron diversas. Las opciones siempre, casi siempre y a veces tuvieron una selección del 28,6 %, 42,9% y 21,4 % respectivamente y la opción nunca tuvo una representación del 7,1%. A pesar de que se evidencia una forma metódica con enfoque creativo para solucionar problemas, todavía hay una proporción de docentes que aún no la percibe de forma latente.

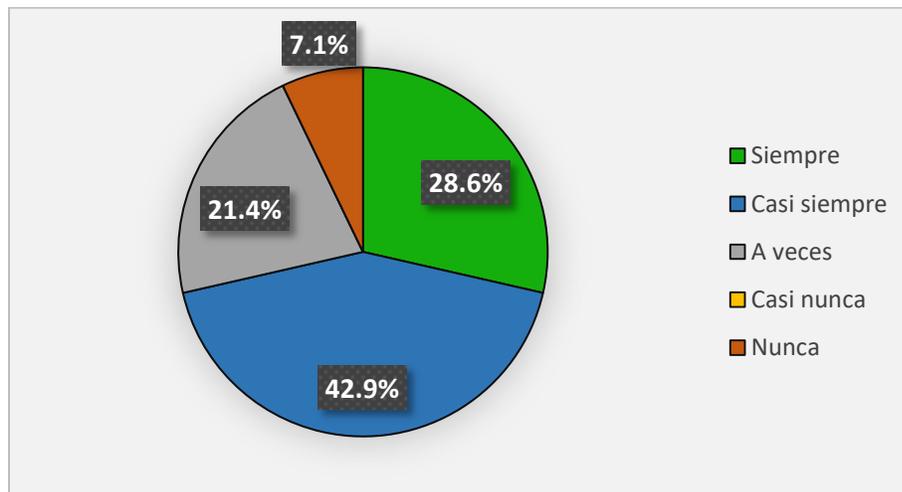
**Tabla 10:** Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	28,6%	28,6%
Casi siempre	6	42,9%	71,4%
A veces	3	21,4%	92,9%

Nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 7:** *Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas*



Fuente: propia

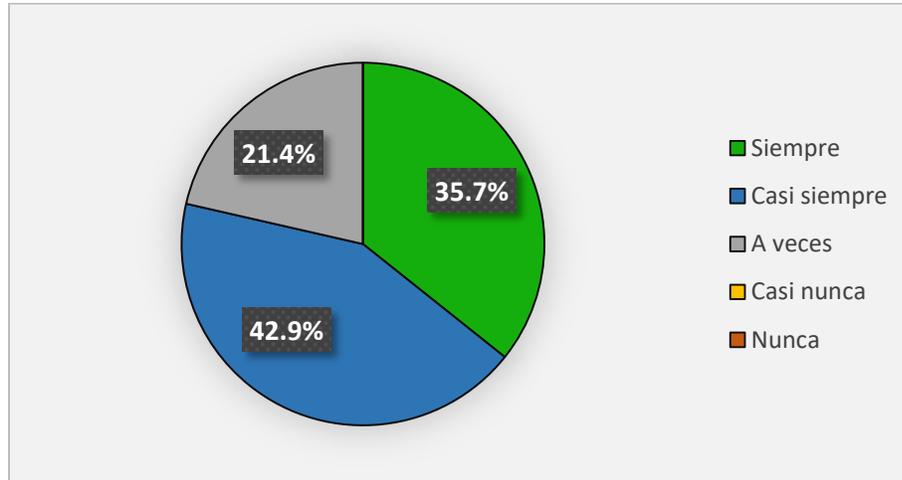
Las respuestas para el enunciado **se me estimulan a usar todo mi potencial en mi puesto de trabajo** fueron positivas en general. Las opciones siempre, casi siempre y a veces tuvieron una selección del 35,7%, 42,9% y 21,4 % respectivamente. Lo anterior demuestra que los docentes además de una auto estimulación poseen una estimulación mediada por agentes externos.

**Tabla 11:** *Se me estimula a usar todo mi potencial en mi puesto de trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	6	42,9%	78,6%
A veces	3	21,4%	100,0%
Casi nunca	0		
Nunca	0		
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 8:** *Se me estimula a usar todo mi potencial en mi puesto de trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **mi jefe se preocupa por guiarnos al momento de realizar nuestro trabajo** de igual manera fueron positivas. Las opciones siempre, casi siempre y a veces tuvieron una selección del 57,1%, 28,6% y 14,3 % respectivamente.

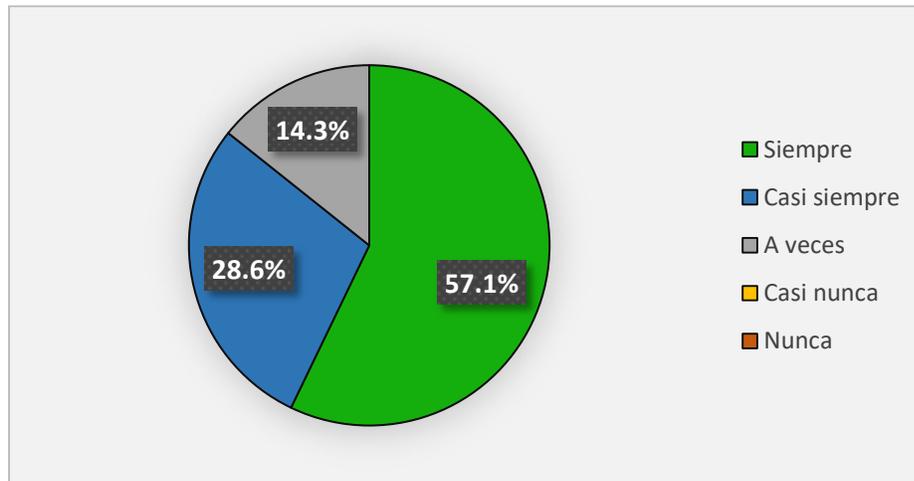
Con lo anterior se puede entender que los docentes y el trabajo de estos son vistos como prioridades y como causas integrales de toda la operación.

**Tabla 12:** *Mi jefe se preocupa por guiarnos al momento de realizar nuestro trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	8	57,1%	57,1%
Casi siempre	4	28,6%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 9:** *Mi jefe se preocupa por guiarnos al momento de realizar nuestro trabajo*



Fuente: propia

En este enunciado por lo general, **tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar**, se hace manifiesta una concepción ambigua de la determinación de las actividades y la ejecución de ellas. La opción a veces es predominante con un 50% y la opción casi siempre está presente con un 35,7%, y a los extremos siempre y casi nunca representan un 7,1% cada una.

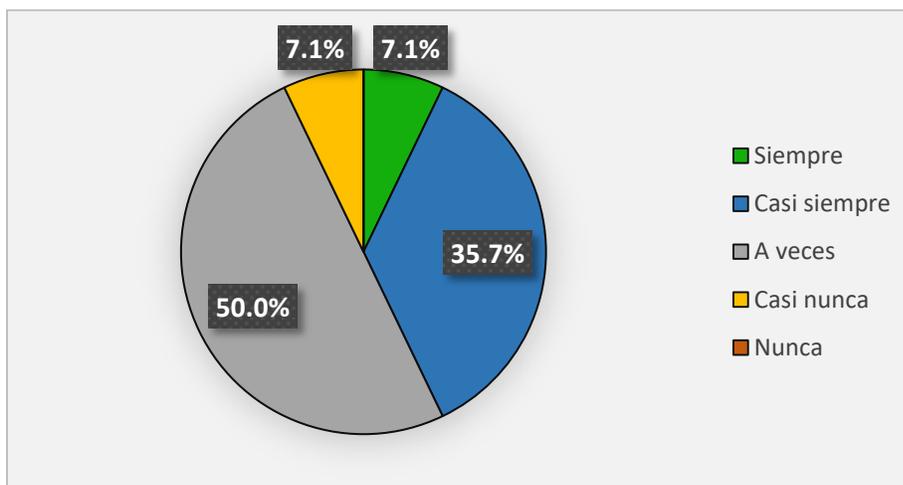
En relación a lo anterior existe un desorden y sobrecarga de itinerario y especulativamente una deficiencia ya sea en la independencia o dependencia ejecutoria.

**Tabla 13:** *Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	1	7,1%	7,1%
Casi siempre	5	35,7%	42,9%
A veces	7	50,0%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 10:** *Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar*



Fuente: propia

**Control.**

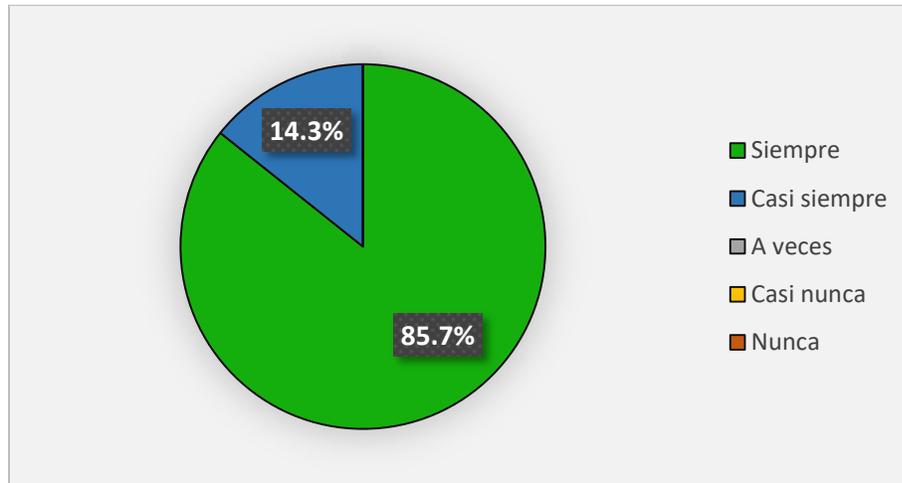
Al analizar el enunciado **existe un mecanismo de evaluación del personal de mi área**, se evidencia que el total de los docentes están sometidos a una evaluación, constituyendo así para la facultad una importancia en mantener información actualizada sobre el desempeño del personal. Lo anterior se sustenta en el 100% total, distribuido en las opciones siempre con un 85,7% y casi siempre con un 14,3%.

**Tabla 14:** *Existe un mecanismo de evaluación del personal de mi área*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	12	85,7%	85,7%
Casi siempre	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 11:** *Existe un mecanismo de evaluación del personal de mi área*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **se me retroalimentan sobre mi desempeño con frecuencia** de igual manera fueron positivas en su totalidad. Las opciones siempre y casi siempre fueron seleccionadas con un 64,3% y un 35,7%, respectivamente.

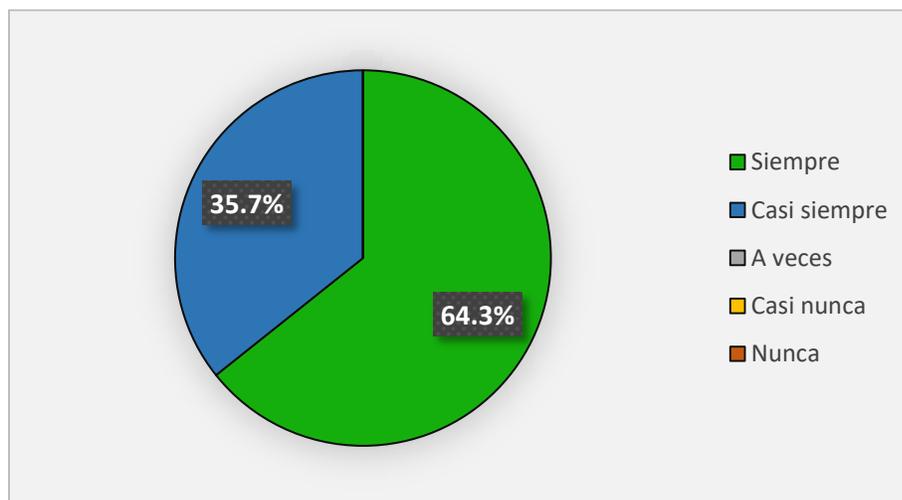
Dado lo anterior es claro y correcto decir que con la retroalimentación se demuestra un alto interés en el mejoramiento del desempeño de los docentes a través de iniciativas propias.

**Tabla 15:** *Se me retroalimenta sobre mi desempeño con frecuencia*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	5	35,7%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 12:** *Se me retroalimenta sobre mi desempeño con frecuencia*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **el instrumento de medición utilizado para evaluar al personal es justo y refleja la realidad**, tuvieron valores diversos, lo que conlleva a creer que el instrumento de evaluación se encuentra en desentendimiento con los docentes, pudiendo así crear falsas expectativas y perspectivas individuales.

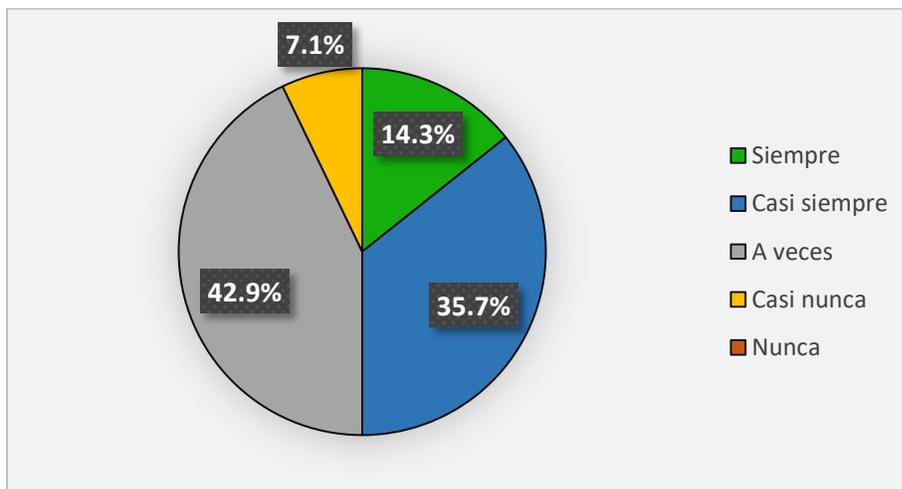
Los valores encontrados fueron, siempre 14,3%, casi siempre 35,7%, a veces 42,9% y casi nunca con un 7,1%.

**Tabla 16:** *El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal es justo y refleja la realidad*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	2	14,3%	14,3%
Casi siempre	5	35,7%	50,0%
A veces	6	42,9%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 13:** *El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal es justo y refleja la realidad*



Fuente: propia

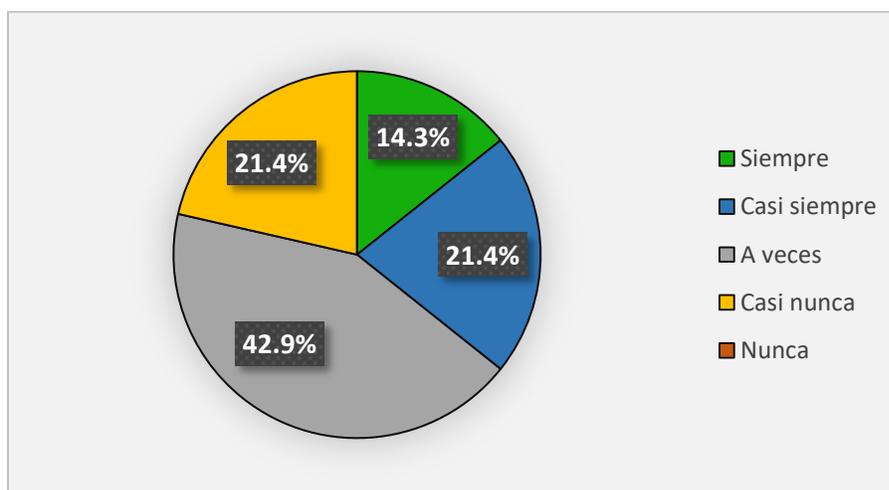
Para la afirmación **existe un programa de asesoramiento o seguimiento para empleados que bajen su desempeño** se encontraron respuestas diversas. La mayoría respondieron que a veces, con un 42,9%, seguido de casi siempre y casi nunca con un 21,4% y un 14,3% para la respuesta siempre. Esto puede indicar que los docentes perciben que no se les asesora o no se les hace un seguimiento cuando estos bajan su desempeño.

**Tabla 17:** *Existe un programa de asesoramiento o seguimiento para empleados que bajen su desempeño*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	2	14,3%	14,3%
Casi siempre	3	21,4%	35,7%
A veces	6	42,9%	78,6%
Casi nunca	3	21,4%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 14:** *Existe un programa de asesoramiento o seguimiento para empleados que bajen su desempeño*



Fuente: propia

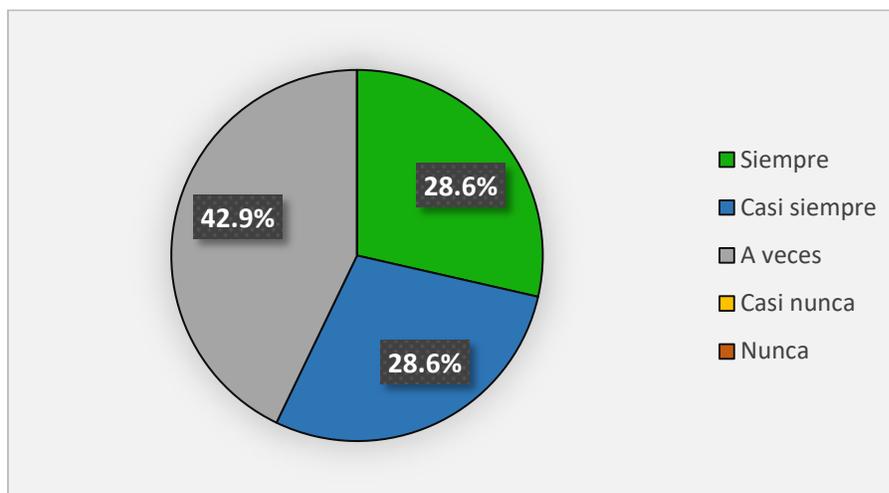
En el enunciado **se me exige que brinde informes periódicos acerca de mi desempeño laboral** a mis jefes la mayoría de las respuestas fueron a veces con un 42,9%, seguido de siempre y casi siempre con 28,6%. Esta se considera aceptable pues la presentación demasiado frecuente de informes de desempeño puede contribuir a aumentar considerablemente la carga laboral de una manera negativa.

**Tabla 18:** *Se me exige que brinde informes periódicos acerca de mi desempeño laboral a mis jefes*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	28,6%	28,6%
Casi siempre	4	28,6%	57,1%
A veces	6	42,9%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 15:** *Se me exige que brinde informes periódicos acerca de mi desempeño laboral a mis jefes*



Fuente: propia

### **Autonomía.**

Las respuestas para el enunciado **el horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales** se encuentran en valores diversos. Las opciones siempre, casi siempre y a veces, tuvieron una selección del 35,7%, 14,3% y 42,9 % respectivamente y un 7,1% en la opción casi nunca.

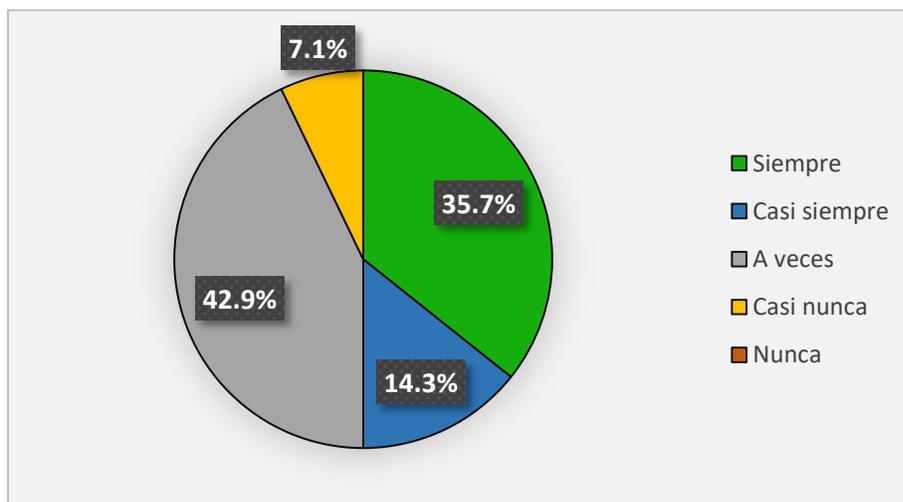
Con lo anterior se puede comprender que los horarios en función de libertad para necesidades personales son restrictivos para algunos y suficiente permisivo para otros.

**Tabla 19:** *El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	2	14,3%	50,0%
A veces	6	42,9%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 16:** *El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **puedo elegir mis propios métodos de trabajo** son favorables al momento de decir que dentro del ambiente de trabajo se permite el propio modo de ejecución de las funciones, creando así una plusvalía al puesto de trabajo.

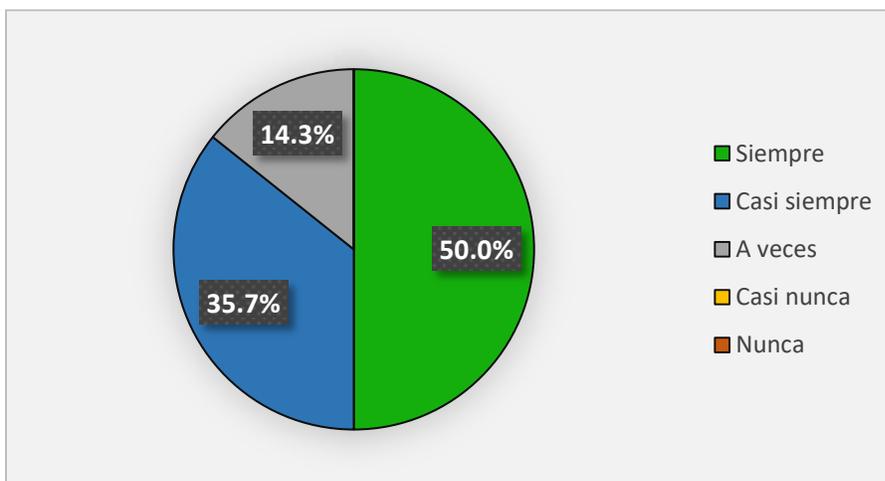
Dichos resultados fueron, un 50% para la opción siempre, un 35,7% para la opción casi siempre y un 14,3% para la opción a veces.

**Tabla 20:** *Puedo elegir mis propios métodos de trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	7	50,0%	50,0%
Casi siempre	5	35,7%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 17:** *Puedo elegir mis propios métodos de trabajo*



Fuente: propia

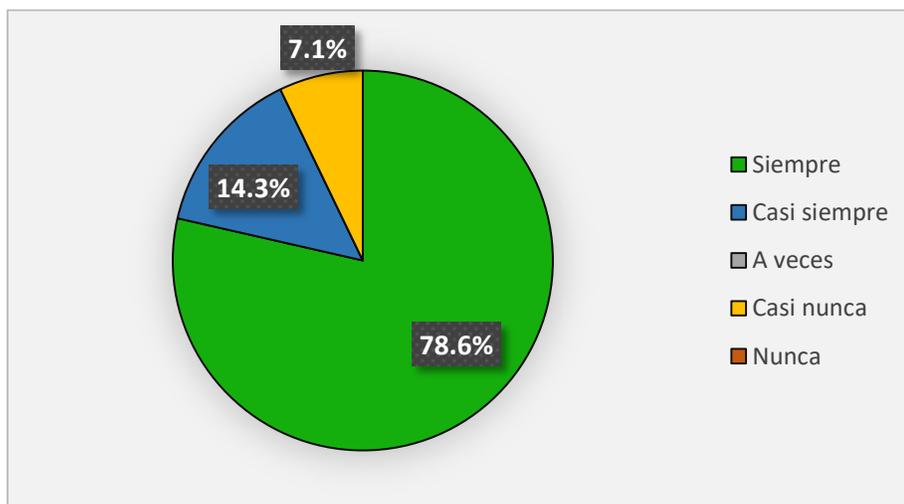
Las respuestas para el enunciado **soy responsable de cumplir con los estándares de rendimiento o desempeño** mostraron un polo positivo de gran proporción y un polo negativo de pequeña proporción. La opción siempre tuvo 78,6%, la opción casi siempre tuvo un 14,3% y casi nunca 7,1%. El 92,9 % de los docentes sienten que la importancia de su trabajo es relevante frente a la importancia de su desempeño, ya que buscan el máximo cumplimiento con los estándares de desempeño. No así, hay un 7,1% que todavía no busca el rendimiento deseado por la organización.

**Tabla 21:** *Puedo elegir mis propios métodos de trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	11	78,6%	78,6%
Casi siempre	2	14,3%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 18:** *Puedo elegir mis propios métodos de trabajo*



Fuente: propia

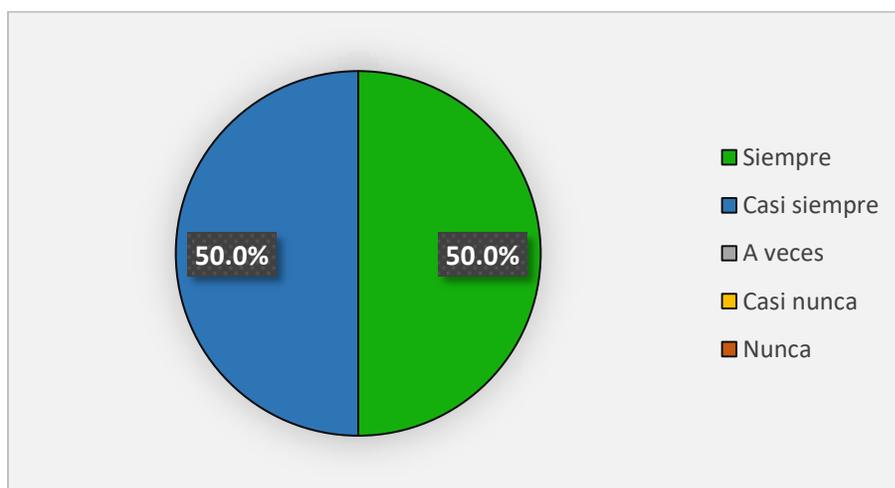
Las respuestas para el enunciado **en la Facultad se buscan que cada quién tome decisiones acerca de cómo realizar su trabajo** fueron en su totalidad positivas. Un 50% de los docentes marcó siempre y el otro 50% marco casi siempre. Puesto así, a los docentes se le permite desempeñar su trabajo de la forma más eficiente que ellos crean.

**Tabla 22:** *En la Facultad se busca que cada quién tome decisiones acerca de cómo realizar su trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	7	50,0%	50,0%
Casi siempre	7	50,0%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 19:** En la Facultad se busca que cada quién tome decisiones acerca de cómo realizar su trabajo



Fuente: propia

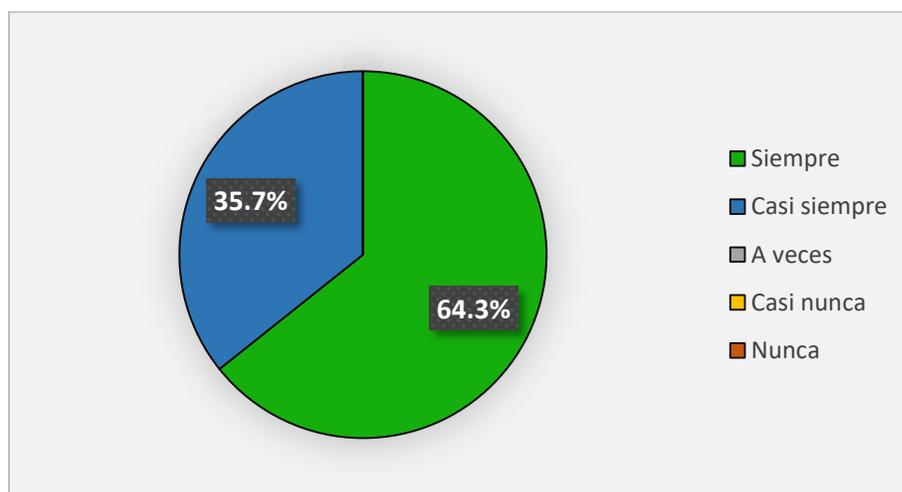
Las respuestas para el enunciado **tengo libertad para efectuar los cambios que creo convenientes en la forma de realizar mi trabajo** fueron en su totalidad positivas. Un 64,3% de los docentes marco siempre y el otro 35,7% marco casi siempre. Es lo anterior, una forma de libertad laboral expresada consistentemente.

**Tabla 23:** Tengo libertad para efectuar los cambios que creo convenientes en la forma de realizar mi trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	5	35,7%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 20:** *Tengo libertad para efectuar los cambios que creo convenientes en la forma de realizar mi trabajo*



Fuente: propia

## Dimensión 2: naturaleza de las fuerzas de motivación

### Motivación.

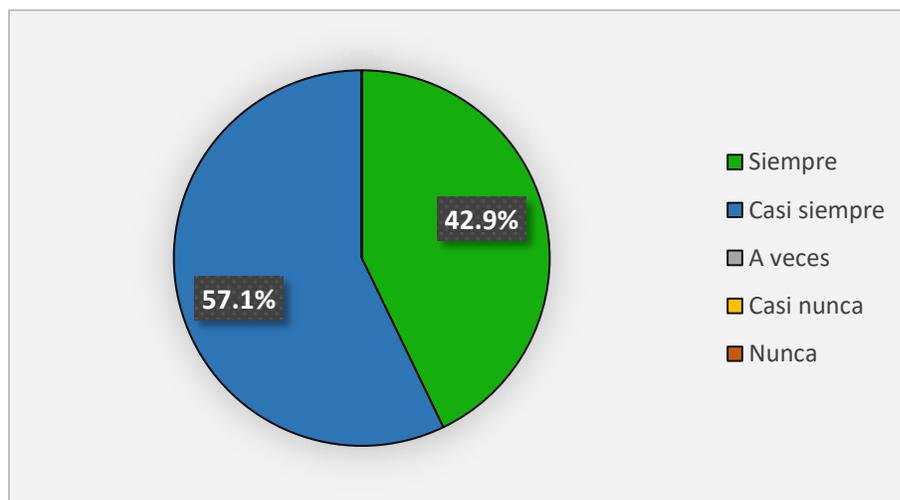
Las respuestas para el enunciado **el trabajo que realizo me ofrece retos constantes** fueron en su totalidad positivas. Un 42,9% de los docentes marcó siempre y el otro 57,1% marco casi siempre. A partir de lo anterior el trabajo que realiza cada uno despierta una motivación constante en el docente, de esto que el crecimiento personal se fortalece.

**Tabla 24:** *El trabajo que realizo me ofrece retos constantes*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	42,9%	42,9%
Casi siempre	8	57,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 21:** *El trabajo que realizo me ofrece retos constantes*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **a cada miembro del equipo de trabajo se le trata como conocedor de su área de conocimiento** fueron en su totalidad positivas. Un 64,3% de los docentes marcó siempre, el 57,1% marco casi siempre y un 7,1% marco a veces.

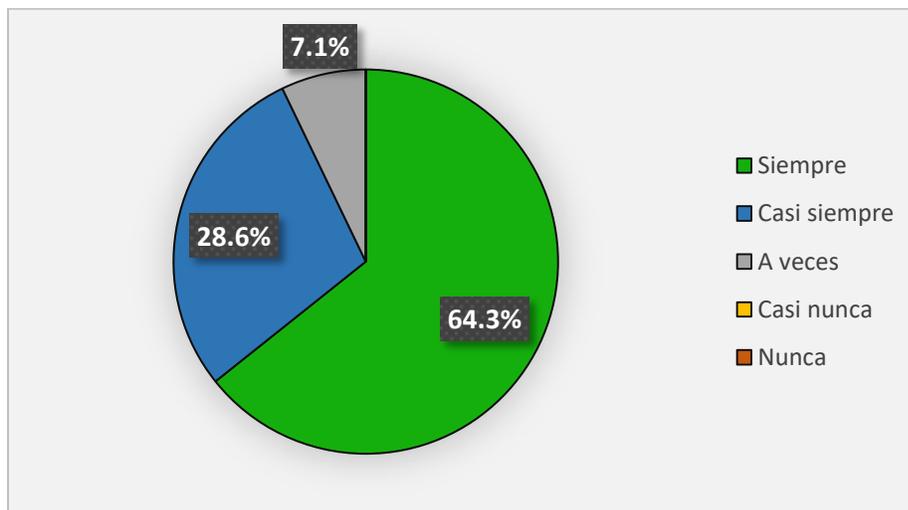
Los valores anteriores representan una confianza esperada entre individuos a nivel intelectual y profesional, lo que permite seguridad en el trabajo a desarrollar.

**Tabla 25:** *A cada miembro del equipo de trabajo se le trata como conocedor de su área de conocimiento*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	4	28,6%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 22:** A cada miembro del equipo de trabajo se le trata como conocedor de su área de conocimiento



Fuente: propia

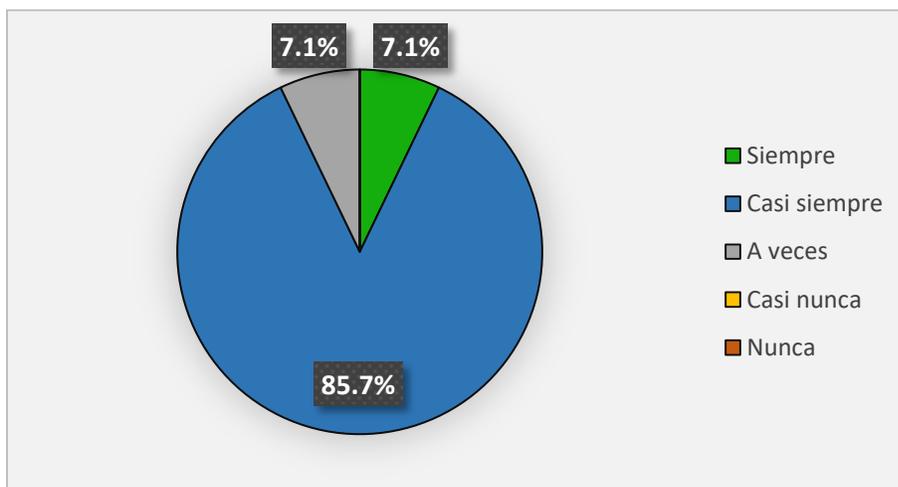
Las respuestas para el enunciado **salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho** fueron en gran medida positivas. Con una prevalencia del casi siempre representado en un 85,7% un siempre con un 7,1% y un a veces con un 7,1% se puede decir que cada docente siente que el trabajo que desempeña una necesidad de satisfacción.

**Tabla 26:** Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	1	7,1%	7,1%
Casi siempre	12	85,7%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 23:** Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho



Fuente: propia

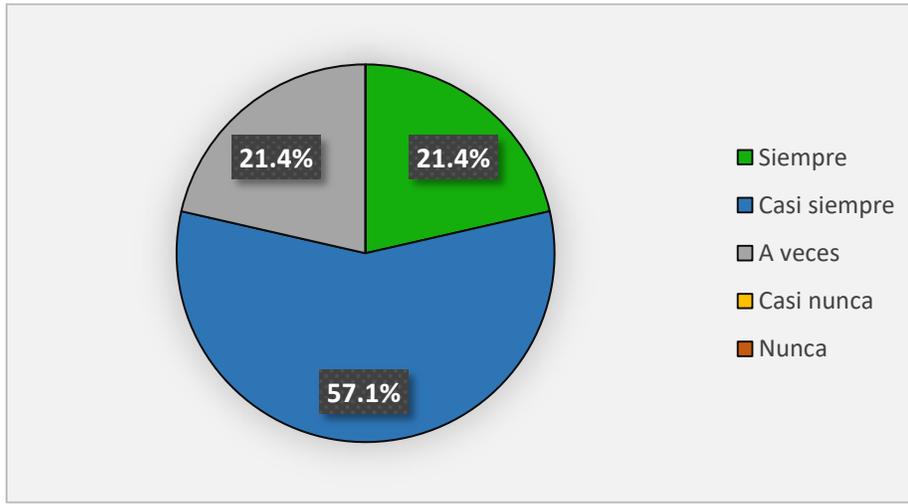
Las respuestas para el enunciado **Se respira un ambiente de trabajo óptimo y estimulante** fueron en gran medida positivas. Con una prevalencia del casi siempre representado en un 57,1% un siempre con un 21,4% y un a veces con un 21,4% indica que el lugar de trabajo es propicio y produce bienestar la mayoría del tiempo de permanencia de los docentes.

**Tabla 27:** Se respira un ambiente de trabajo óptimo y estimulante

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	8	57,1%	78,6%
A veces	3	21,4%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 24:** *Se respira un ambiente de trabajo óptimo y estimulante*



Fuente: propia

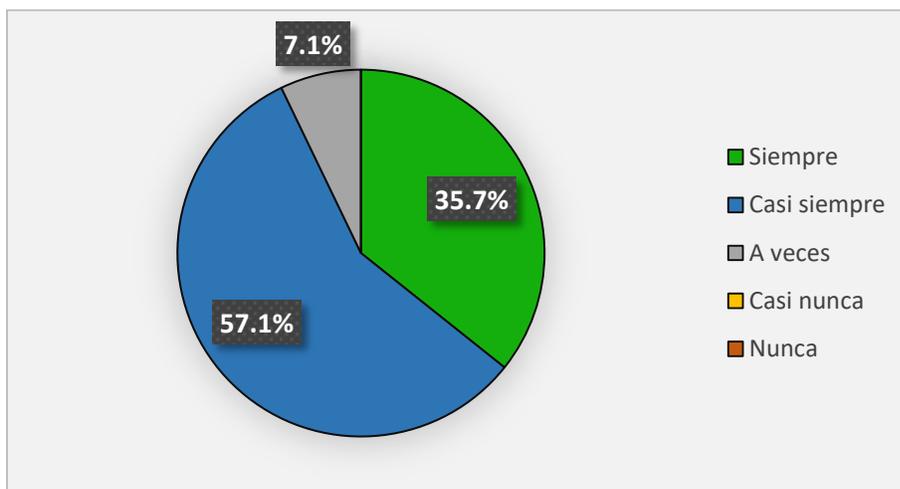
Las respuestas para el enunciado **se me estimulan a usar todas mis capacidades y conocimientos en mi trabajo** fueron en gran medida positivas. Con una prevalencia del casi siempre representado en un 57,1% un siempre con un 35,7% y un a veces con un 7,1% muestra que las posibilidades de superación laboral son altas.

**Tabla 28:** *Se me estimula a usar todas mis capacidades y conocimientos en mi trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	8	57,1%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 25:** *Se me estimula a usar todas mis capacidades y conocimientos en mi trabajo*



Fuente: propia

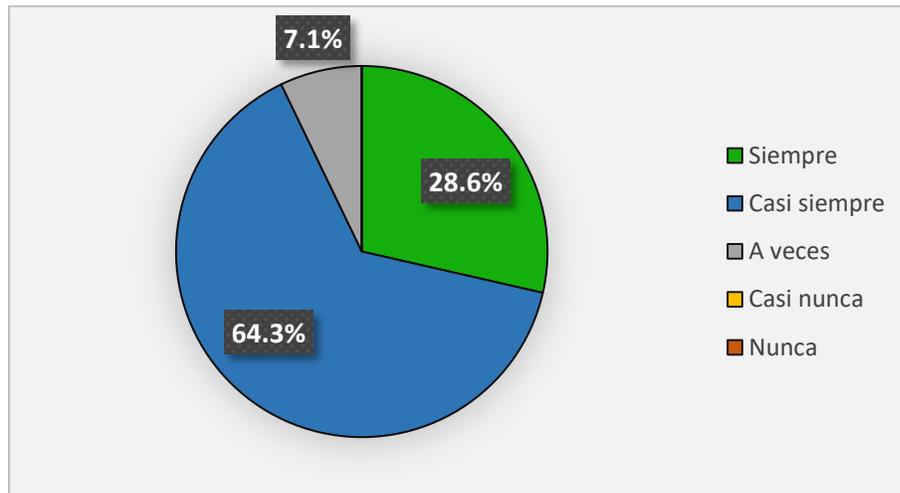
Las respuestas para el enunciado **me encuentro satisfecho con mi trabajo** fueron en gran medida positivas. Con una prevalencia del casi siempre representado en un 64,3% un siempre con un 28,6% y un a veces con un 7,1%. De lo anterior es pertinente decir que el trabajo propuesto para los docentes es asumido con satisfacción.

**Tabla 29:** *Me encuentro satisfecho con mi trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	28,6%	28,6%
Casi siempre	9	64,3%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Casi nunca	0		
Nunca	0		
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 26:** *Me encuentro satisfecho con mi trabajo*



Fuente: propia

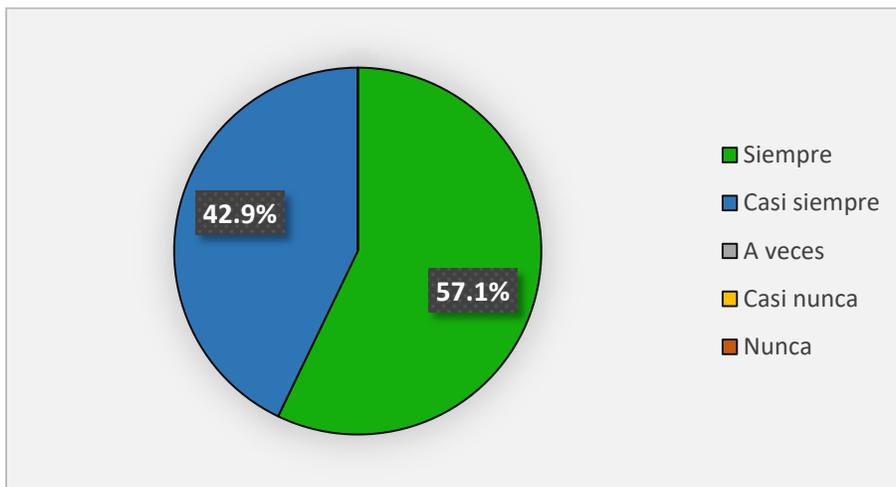
Las respuestas para el enunciado **a diario demuestro y siento interés en desarrollar las actividades que se me asignan** fueron en su totalidad positivas. Con una prevalencia del siempre representado en un 57,1% y un casi siempre con un 42,9% se demuestra que la cotidianidad del trabajo no perjudica el entusiasmo ni la disposición al momento de realizar la actividad laboral.

**Tabla 30:** *A diario demuestro y siento interés en desarrollar las actividades que se me asignan*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	8	57,1%	57,1%
Casi siempre	6	42,9%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 27:** A diario demuestro y siento interés en desarrollar las actividades que se me asignan



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **las ideas que apporto sobre el mejoramiento del trabajo con frecuencia se implementan** mostraron valores diversos, sin embargo, mayoritariamente una proporción positiva.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue casi siempre con un valor de 64,3%, seguida de las opciones siempre y a veces con un 14,3% en cada una, y al final está la opción casi nunca con un 1,7%.

Se demuestra entonces que las ideas y el producto intelectual de cada persona es tenido en cuenta, no en todas las veces, pero sí en su mayoría, lo que conlleva una mayor participación y apropiación del trabajo y las metas de la organización.

**Tabla 31:** Las ideas que apporto sobre el mejoramiento del trabajo con frecuencia se implementan

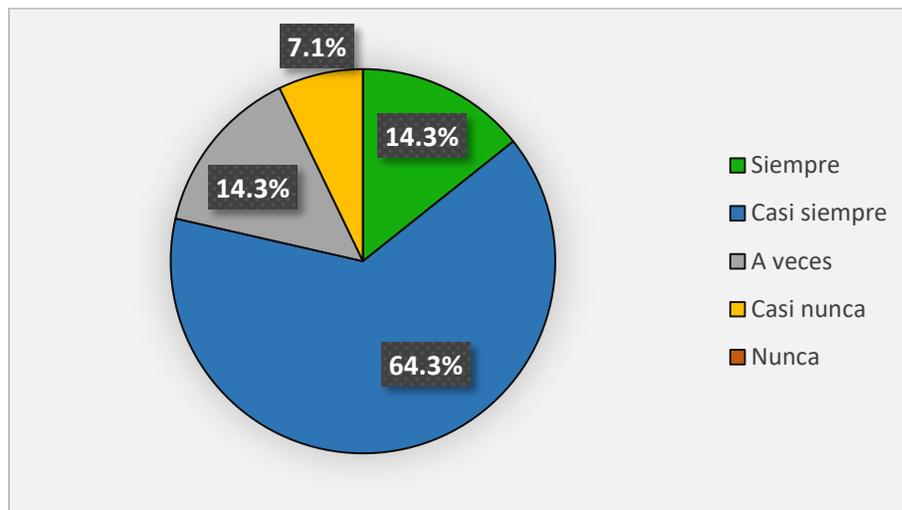
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	2	14,3%	14,3%
Casi siempre	9	64,3%	78,6%
A veces	2	14,3%	92,9%

Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

GRÁFICO 28

**Gráfico 28:** *Las ideas que apporto sobre el mejoramiento del trabajo con frecuencia se implementan*



Fuente: propia

### Reconocimiento.

Las respuestas para el enunciado **Mi condición salarial es gratificante frente a mi esfuerzo y mi desempeño diario** mostraron valores diversos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue a veces con un valor de 42,9%, seguida de las opciones casi siempre con un 28,6%, siempre con un 21,4% y al final está la opción casi nunca con un 1,7%.

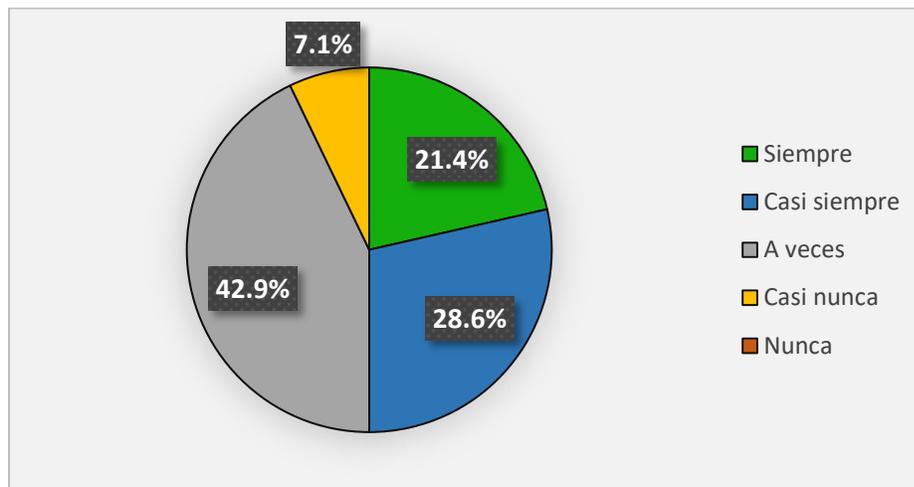
De aquí que se puede decir que la satisfacción salarial de acuerdo al desempeño y a la formación de la persona experimentan una relación fluctuante.

**Tabla 32:** *Mi condición salarial es gratificante frente a mi esfuerzo y mi desempeño diario*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	4	28,6%	50,0%
A veces	6	42,9%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 29:** *Mi condición salarial es gratificante frente a mi esfuerzo y mi desempeño diario*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo** mostraron valores positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un valor de 42,9%, seguida de las opciones casi siempre con un 35,7%, y un a veces con un 21,4%.

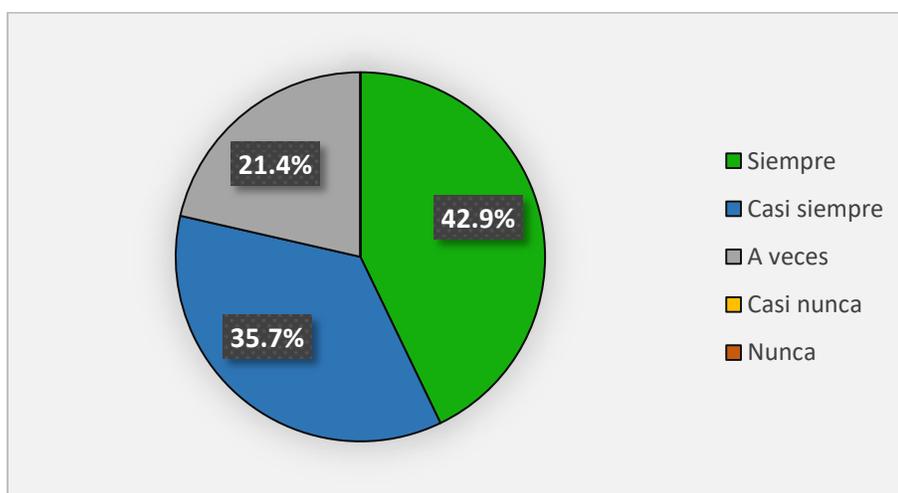
Según lo anterior el trabajo bien hecho es reconocido, de lo que se fortalecen las ganas para continuar con un buen desempeño.

**Tabla 33:** *Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	42,9%	42,9%
Casi siempre	5	35,7%	78,6%
A veces	3	21,4%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 30:** *Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar** también mostraron valores positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un valor del 50%, seguida de las opciones casi siempre con un 35,7%, y un a veces con un 14,3%.

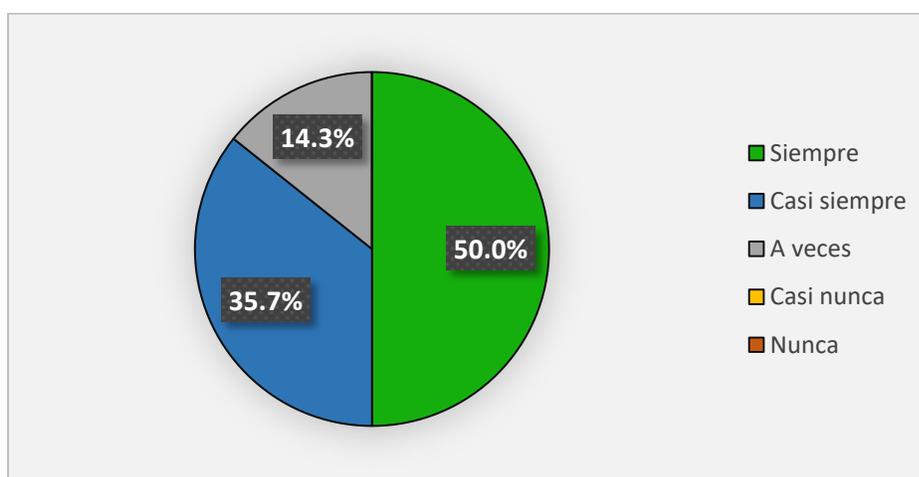
De los resultados se puede extraer la conjetura de que existe una canal de comunicación basada en el conocimiento y los reconocimientos de las habilidades personales entre docentes y superiores.

**Tabla 34: Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	7	50,0%	50,0%
Casi siempre	5	35,7%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 31: Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar**



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido** mostraron valores positivos, pero con un valor negativo aislado de la opción nunca con una proporción 7,1%

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un valor del 35,7%, seguida de las opciones casi siempre con un 28,6%, y la opción a veces contenida en la misma proporción.

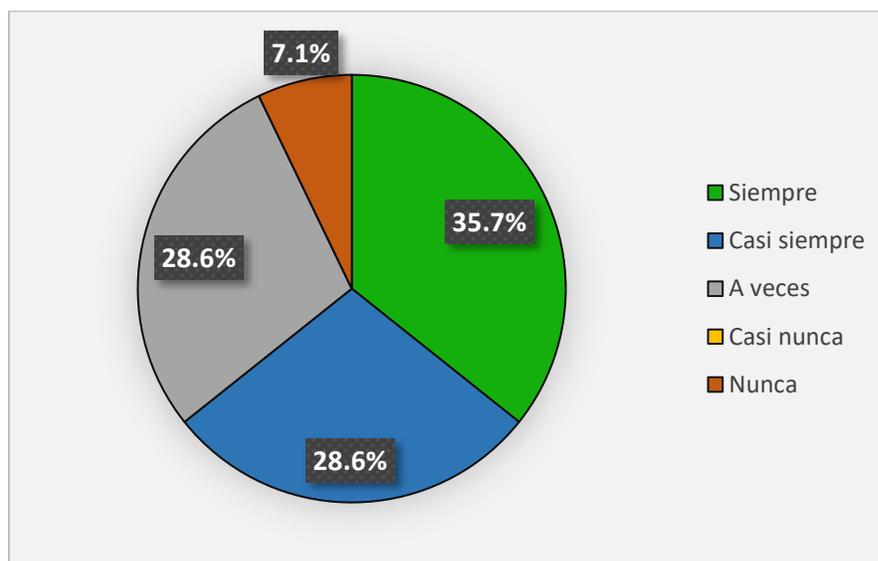
Con lo anterior, es destacable que la frecuencia con que se promueve se presenta de manera no tan notoria en el personal, pero que, pese a ello, la gran mayoría de los empleados perciben que son tomados en cuenta frente a la posibilidad de ser promovidos.

**Tabla 35:** *Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	4	28,6%	64,3%
A veces	4	28,6%	92,9%
Nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 32:** *Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **mis logros y resultados obtienen reconocimiento oportunamente** mostraron valores positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un valor del 35,7%, seguida de las opciones a veces con un 35,7%, y la opción casi siempre con un valor de 28,6%.

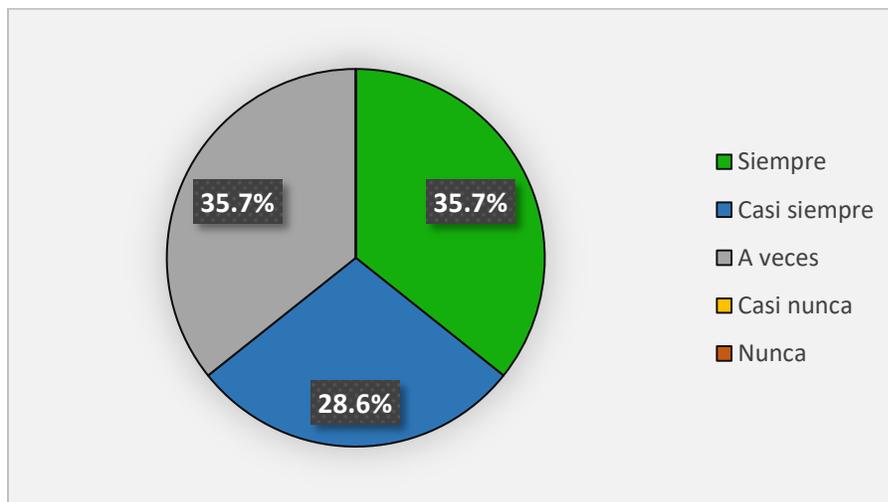
Junto a los anteriores enunciados se contrasta en el mismo análisis de la importancia del reconocimiento para los superiores frente a las acciones y méritos logrados de los docentes.

**Tabla 36:** *Mis logros y resultados obtienen reconocimiento oportunamente*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	4	28,6%	64,3%
A veces	5	35,7%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 33:** *Mis logros y resultados obtienen reconocimiento oportunamente*



Fuente: propia

**Sentido de pertenencia.**

Las respuestas para el enunciado **realmente me preocupan el prestigio de la Universidad** mostraron una proporción totalmente positiva.

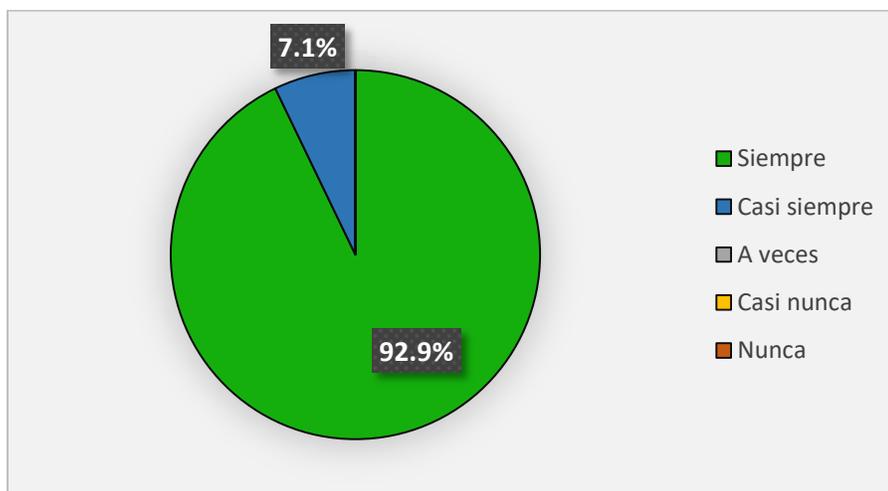
Los valores se dividen en siempre con un 92,9% y casi siempre con un 7,1%. Lo que por consiguiente lleva a cabo el vislumbre de captar una seria relación entre el docente y la imagen de la organización a quien sirve.

**Tabla 37:** *Realmente me preocupa el prestigio de la Universidad*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	13	92,9%	92,9%
Casi siempre	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 34:** *Realmente me preocupa el prestigio de la Universidad*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones** mostraron una proporción totalmente positiva.

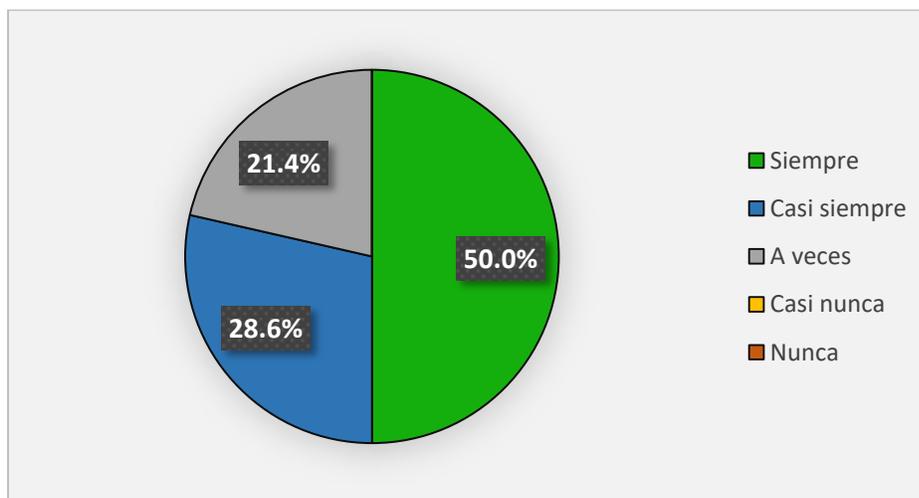
Los valores se dividen en siempre con un 92,9% y casi siempre con un 7,1%. Lo que por consiguiente lleva a cabo el vislumbre de captar una seria relación entre el docente y la imagen de la organización a quien sirve.

**Tabla 38:** *La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	7	50,0%	50,0%
Casi siempre	4	28,6%	78,6%
A veces	3	21,4%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 35:** *La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **la Facultad posee una estabilidad laboral perdurable en el tiempo** mostraron una proporción positiva.

Los valores se dividen en siempre con un 35,7%, casi siempre con un 42,9% y un 21,4% en la opción a veces. Se puede decir entonces que para los docentes las amenazas que existen en

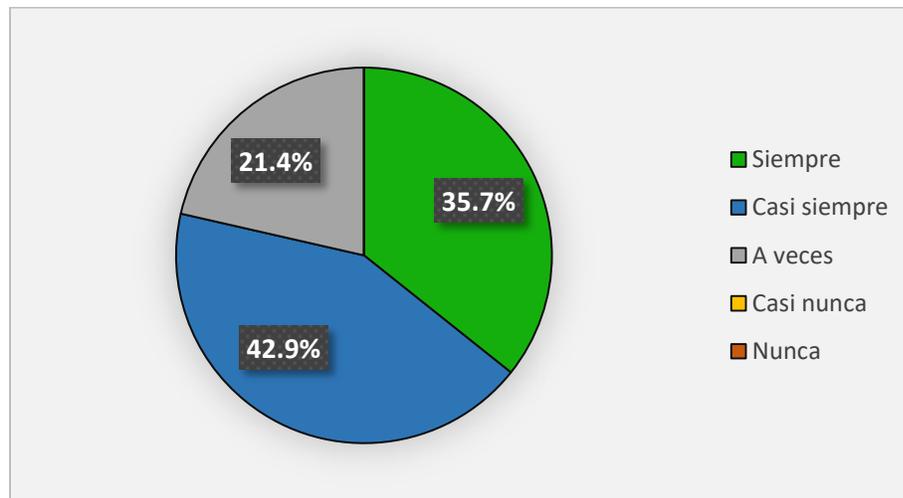
consecuencia con la pérdida del trabajo son nulas. Esto genera un trabajo sin presión y por ende disminuye los factores de aparición del estrés.

**Tabla 39:** *La Facultad posee una estabilidad laboral perdurable en el tiempo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	6	42,9%	78,6%
A veces	3	21,4%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 36:** *La Facultad posee una estabilidad laboral perdurable en el tiempo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **me siento orgulloso de pertenecer a la institución** mostraron una proporción absolutamente positiva.

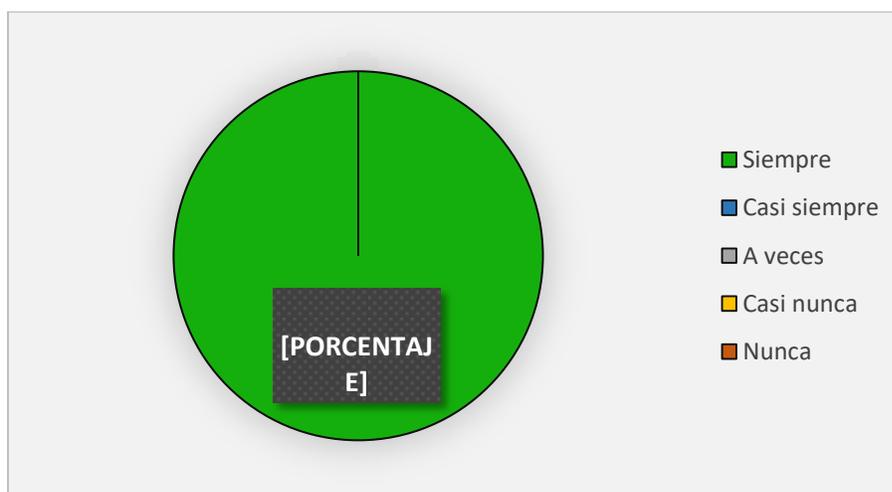
Con un valor del 100% en la opción siempre, sentirse orgulloso de pertenecer a la institución, demuestra niveles excelentes en la visión de los docentes sobre su organización y como resultado sobre su trabajo, lo anterior no solamente contribuye a la satisfacción laboral sino también a la satisfacción personal.

**Tabla 40:** *Me siento orgulloso de pertenecer a la institución*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	14	100,0%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 37:** *Me siento orgulloso de pertenecer a la institución*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **a los empleados le gustan hacerse cargo de los trabajos importantes** representa valores positivos. A los docentes se les atribuye tareas difíciles e importantes que ayuda al enriquecimiento personal y mayor sentido de importancia de la organización hacia la fuerza laboral.

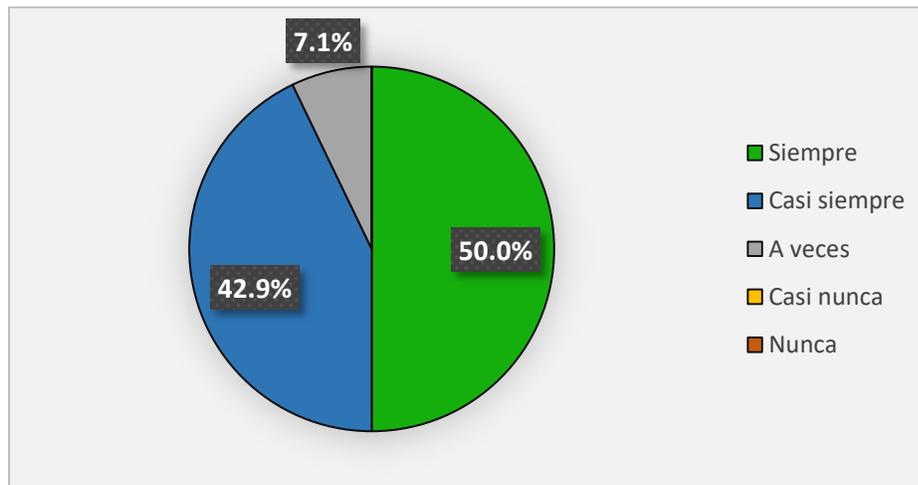
Con un valor del 50% en la opción siempre, un 42,9% y un 7,1 % se sustenta lo escrito.

**Tabla 41:** *A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	7	50,0%	50,0%
Casi siempre	6	42,9%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 38:** *A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes*



Fuente: propia

En el **enunciado he escuchado con frecuencia malos comentarios sobre la Facultad por parte de los miembros de mi equipo de trabajo** los valores se distribuyen en todas las opciones de respuesta, pero en su mayoría se distribuyen en un aspecto positivo.

Es así como hay un 7,1% en la opción siempre, 7,1% en la opción casi siempre, 21,4% en la opción a veces, 35,7% en la opción casi nunca y un 28,6% en la opción nunca.

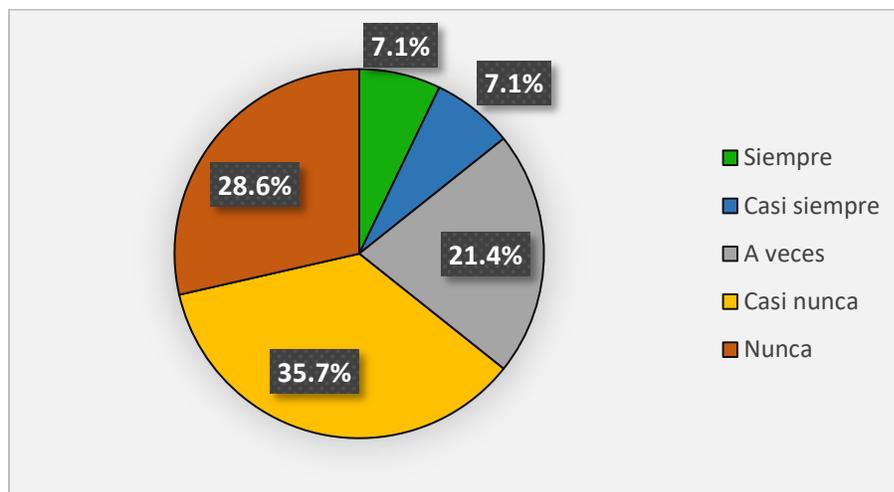
Se analiza entonces que a pesar de que sólo hay un 35,6% de malos comentarios sobre la facultad, aún la percepción sobre el ambiente de trabajo está separada.

**Tabla 42:** *He escuchado con frecuencia malos comentarios sobre la Facultad por parte de los miembros de mi equipo de trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	1	7,1%	7,1%
Casi siempre	1	7,1%	14,3%
A veces	3	21,4%	35,7%
Casi nunca	5	35,7%	71,4%
Nunca	4	28,6%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 39:** *He escuchado con frecuencia malos comentarios sobre la Facultad por parte de los miembros de mi equipo de trabajo*



Fuente: propia

### Dimensión 3: naturaleza de los procesos de comunicación

#### Comunicación.

En el enunciado **la información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la universidad es suficiente** los valores se concentran en un aspecto positivo.

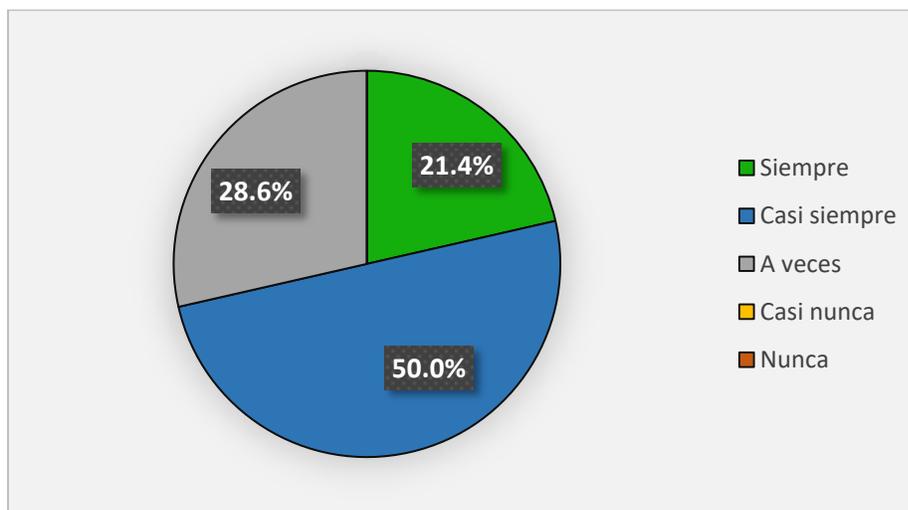
Un 21,4% en la opción siempre, 50% en la opción casi siempre, y 21,4% en la opción a veces. Según los valores es justo decir que la información fluye para todos los docentes.

**Tabla 43:** *La información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la universidad es suficiente*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	7	50,0%	71,4%
A veces	4	28,6%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 40:** *La información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la universidad es suficiente*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado  **puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás Unidades** mostraron valores positivos

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un valor de 57,1% y opción casi siempre con un 42,9%.

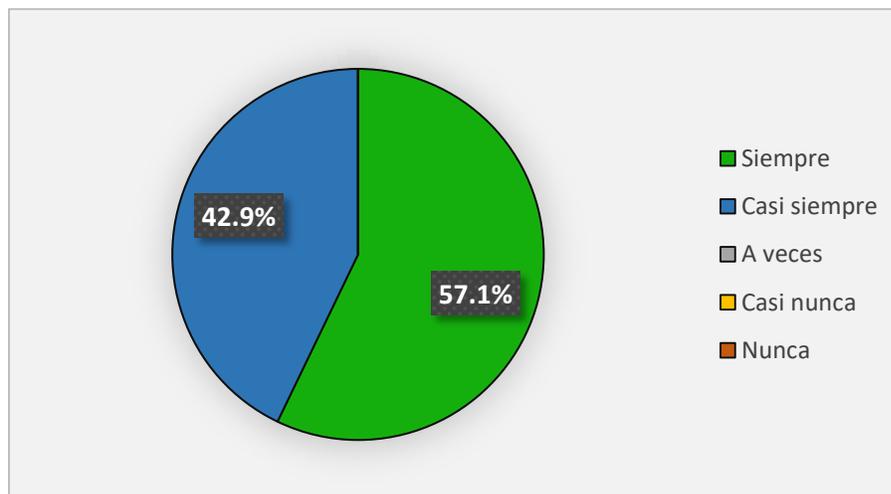
De aquí que se puede decir que la comunicación jerárquica fluye en todos los niveles y sin limitaciones de expresión.

**Tabla 44:** *Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás Unidades*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	8	57,1%	57,1%
Casi siempre	6	42,9%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 41:** *Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás Unidades*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse éste** mostraron valores positivos

La opción de mayor prevalencia para este caso fue casi siempre con un valor de 57,1%, seguidas las opciones casi siempre con un 28,6% y a veces con un 14,3%.

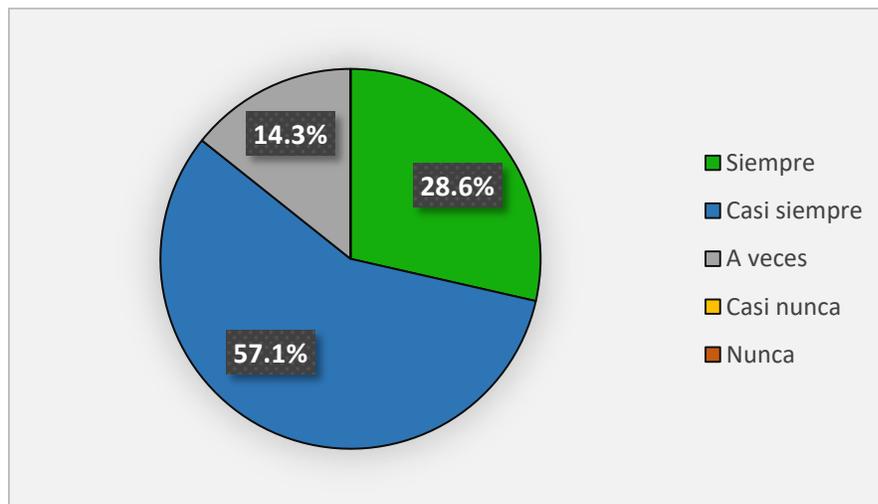
De lo anterior las definiciones sobre las actividades laborales se entienden con claridad.

**Tabla 45:** Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse éste

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	28,6%	28,6%
Casi siempre	8	57,1%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 42:** Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse éste



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **se informan oportunamente de las razones por las cuales hacen cambios en las políticas y procedimientos** mostraron valores positivos

La opción de mayor prevalencia para este caso fue casi siempre con un valor de 57,1%, seguidas las opciones siempre y a veces con un 21,4% en cada una

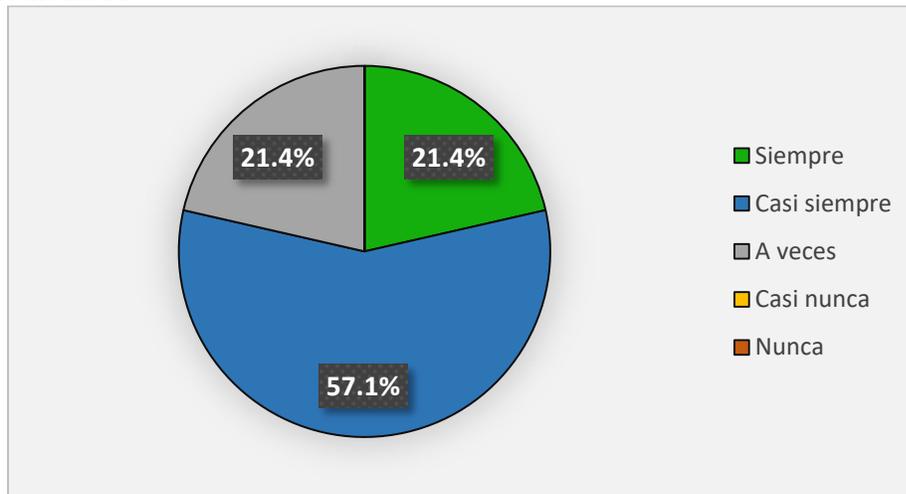
En contraste con los anteriores enunciados, este al igual que los anteriores proyecta una manifestación de importancia en mantener a la fuerza laboral informada.

**Tabla 46:** *Se informa oportunamente de las razones por las cuales hacen cambios en las políticas y procedimientos*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	8	57,1%	78,6%
A veces	3	21,4%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 43:** *Se informa oportunamente de las razones por las cuales hacen cambios en las políticas y procedimientos*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo** mostró valores positivos

La opción de mayor prevalencia para este caso fue casi siempre con un valor de 57,1%, seguidas las opciones siempre y a veces con un valor de 21,4% en cada una.

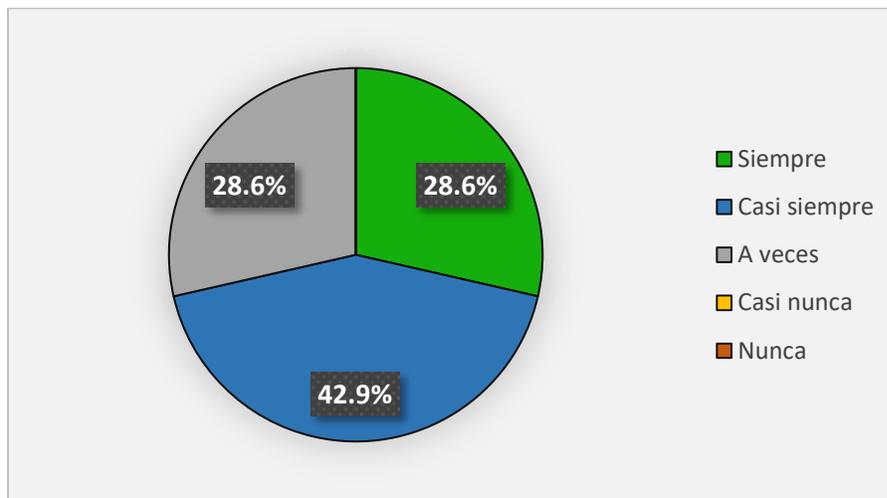
De aquí que los valores encontrados demuestran el interés en los superiores por esperar eficiencia y eficacia desde la fuerza laboral.

**Tabla 47:** Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	28,6%	28,6%
Casi siempre	6	42,9%	71,4%
A veces	4	28,6%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 44:** Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la institución** mostraron valores positivos

La opción de mayor prevalencia para este caso fue casi siempre con un valor de 50%, seguidas las opciones siempre con un valor del 35, 7% y a veces con un valor del 14,3 %.

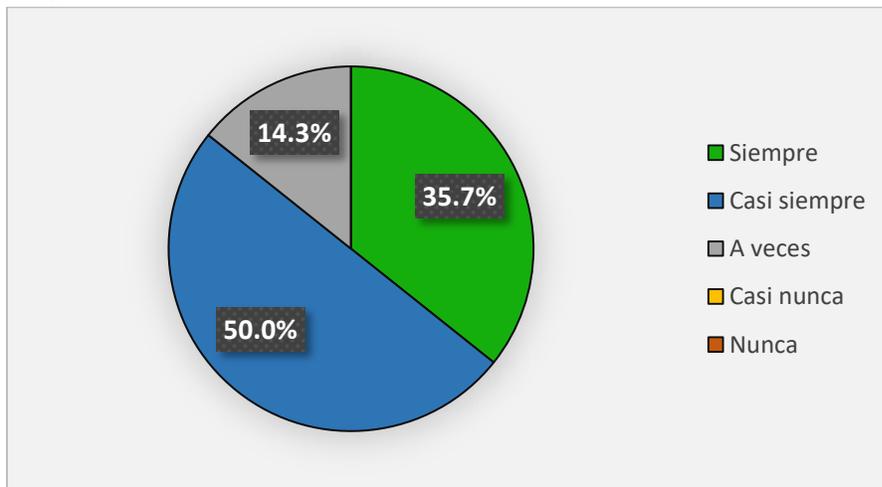
De lo anterior se evidencia la importancia de definir las vías de comunicación interorganizacional para que la información pueda mantener su valor para la realización de las actividades de los docentes.

**Tabla 48:** *Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la institución*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	7	50,0%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 45:** *Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la institución*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **sé a dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo** mostraron valores positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue casi siempre con un valor de 50%, seguidas las opciones siempre con un valor del 42, 9% y a veces con un valor del 7,1 %.

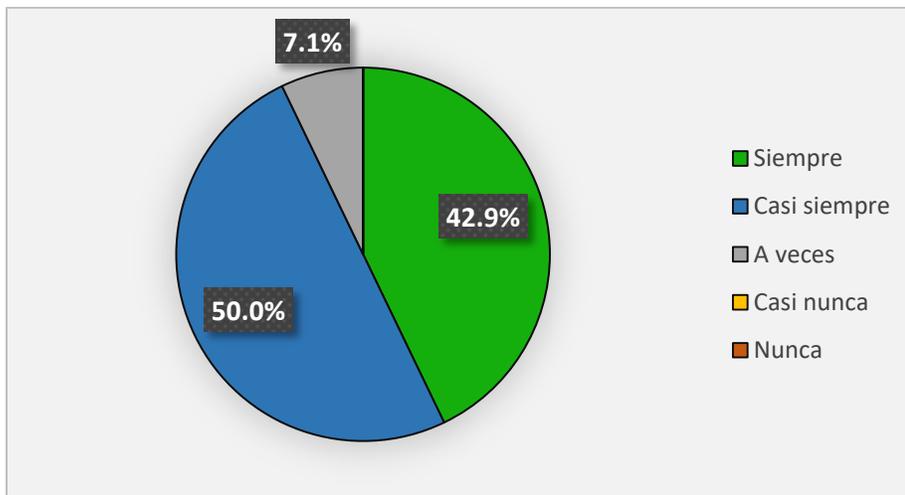
De lo anterior se evidencia el conocimiento adecuado a la hora de notificar novedades, esto, sin duda promueve la eliminación de holguras de tiempo en la resolución de problemas.

**Tabla 49:** *Sé a dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	42,9%	42,9%
Casi siempre	7	50,0%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 46:** *Sé a dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación** mostraron valores positivos

La opción de mayor prevalencia para este caso fue casi siempre con un valor de 64,3%, seguidas las opciones siempre con un valor del 21,4% y a veces con un valor del 14,3%.

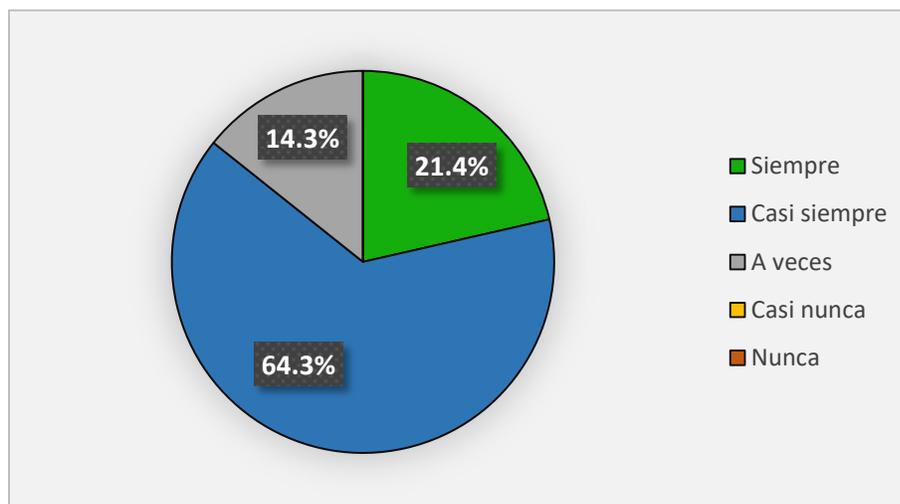
De aquí que, cabe decir que la información que se maneja es completa y entendible.

**Tabla 50:** *Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	9	64,3%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 47:** *Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **cuando tengo una idea que pueda apoyar alguna actividad, prefiero compartirla mostraron** valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un valor de 21,4%, seguidas las opciones casi siempre con un valor del 64,3 % y a veces con un valor del 14,3 %.

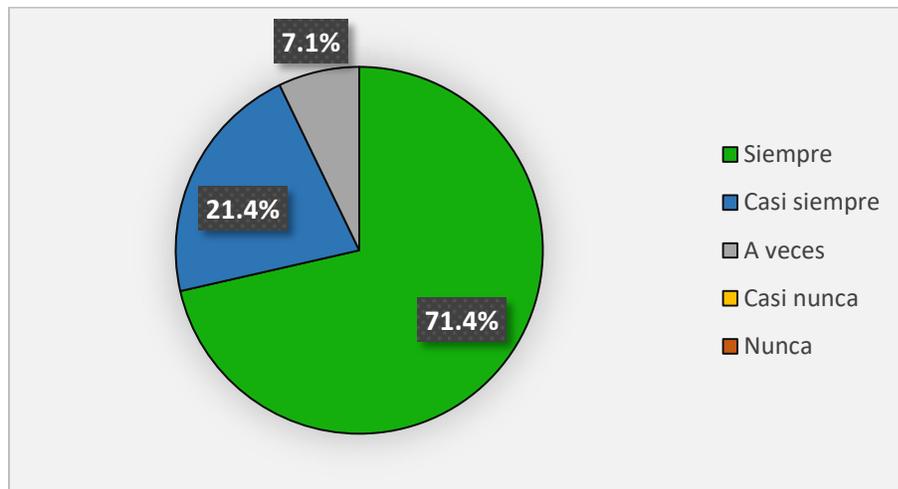
Se infiere entonces que la participación activa es bien vista entre los docentes, lo que conlleva a un mayor apersonamiento del puesto de trabajo y el sentido de pertenencia.

**Tabla 51:** *Cuando tengo una idea que pueda apoyar alguna actividad, prefiero compartirla*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	10	71,4%	71,4%
Casi siempre	3	21,4%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 48:** *Cuando tengo una idea que pueda apoyar alguna actividad, prefiero compartirla*



Fuente: propia

#### **Dimensión 4: naturaleza de los procesos de influencia y de interacción**

##### **Trabajo en equipo.**

Las respuestas para el enunciado **tengo la cooperación y el apoyo de mis colegas de la Facultad** mostraron valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un valor de 57,1%, seguidas las opciones casi siempre con un valor del 14,3% y a veces con un valor del 28,6%.

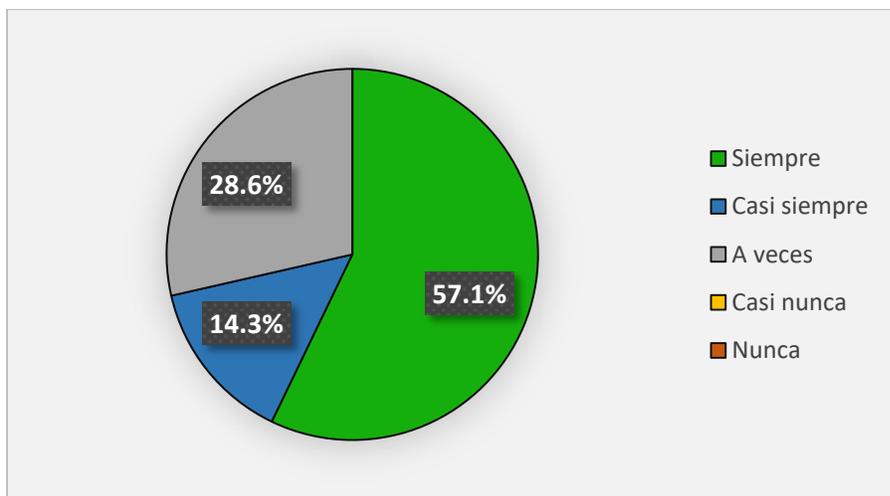
De lo anterior se puede sustentar la idea de que el apoyo entre docentes es una práctica común que va ligado a interés más allá de los individuales.

**Tabla 52:** *Tengo la cooperación y el apoyo de mis colegas de la Facultad*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	8	57,1%	57,1%
Casi siempre	2	14,3%	71,4%
A veces	4	28,6%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 49:** *Tengo la cooperación y el apoyo de mis colegas de la Facultad*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **existen un ambiente de cordialidad y cooperación en mi entorno de trabajo** mostraron valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue casi siempre con un valor de 50%, seguidas las opciones siempre con un valor del 42,9 % y a veces con un valor del 7,1 %.

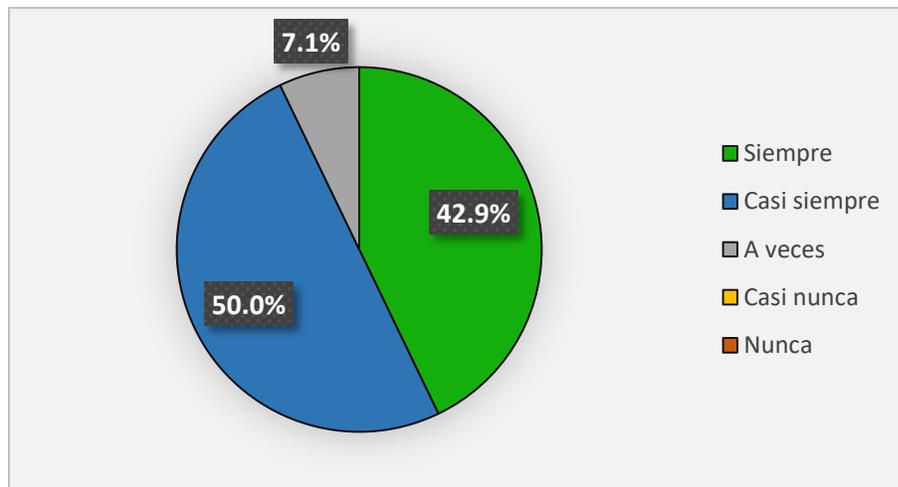
Cada individuo reconoce su relación laboral junto con los demás docentes con gran familiaridad. Siendo eso de gran ayuda, para solidificar el rendimiento individual y grupal.

**Tabla 53:** *Existe un ambiente de cordialidad y cooperación en mi entorno de trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	42,9%	42,9%
Casi siempre	7	50,0%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 50:** *Existe un ambiente de cordialidad y cooperación en mi entorno de trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **en mi grupo de trabajo es siempre más importante encontrar soluciones que buscar culpables** mostraron valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un valor de 50%, seguidas las opciones casi siempre con un valor del 35,7 % y a veces con un valor del 14,3 %.

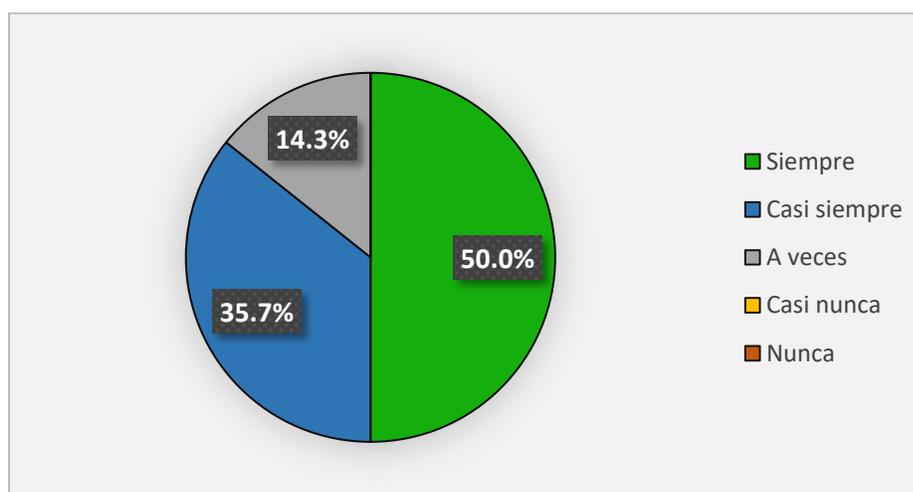
De aquí que, el ambiente de trabajo se enfoca en fortalecerse a través de la ayuda grupal sin aislar ni marginar unidades de trabajo.

**Tabla 54:** *En mi grupo de trabajo es siempre más importante encontrar soluciones que buscar culpables*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	7	50,0%	50,0%
Casi siempre	5	35,7%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 51:** *En mi grupo de trabajo es siempre más importante encontrar soluciones que buscar culpables*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **dentro de mi área se fomenta el trabajo en equipo** mostraron valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un valor del 64,3%, y la opción casi siempre con un valor del 35,7 %.

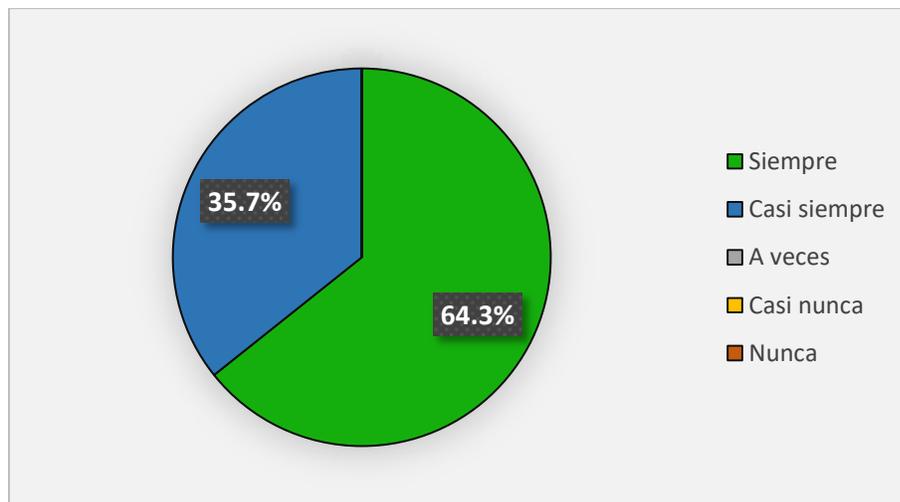
Lo que se entiende entonces es que la facultad dispone de iniciativas y acciones que ayudan a realizar acciones mancomunadas.

**Tabla 55:** Dentro de mi área se fomenta el trabajo en equipo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	5	35,7%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 52:** Dentro de mi área se fomenta el trabajo en equipo



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **ante un nuevo reto laboral, la mayoría del personal participa activamente en la solución** mostraron valores generalmente positivos, pero con un aislamiento negativo.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue casi siempre con un valor de 50%, seguidas de las opciones siempre con un valor del 42,9% y un aislamiento negativo con un 7,1% en la opción casi nunca.

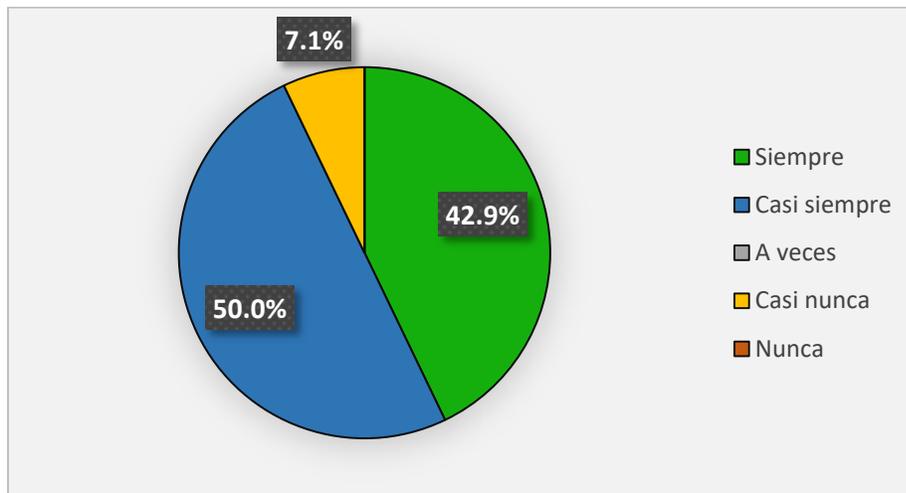
Se puede entender entonces que la fuerza laboral trabaja en pro del bien común, lo que ayuda a mantener una red laboral preparada ante fuerzas externas o situaciones no esperadas.

**Tabla 56:** *Ante un nuevo reto laboral, la mayoría del personal participa activamente en la solución*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	42,9%	42,9%
Casi siempre	7	50,0%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 53:** *Ante un nuevo reto laboral, la mayoría del personal participa activamente en la solución*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima** mostraron valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue casi siempre con un valor de 50,0%, seguidas de las opciones siempre con un valor del 42,9% y un 7,1% en la opción a veces.

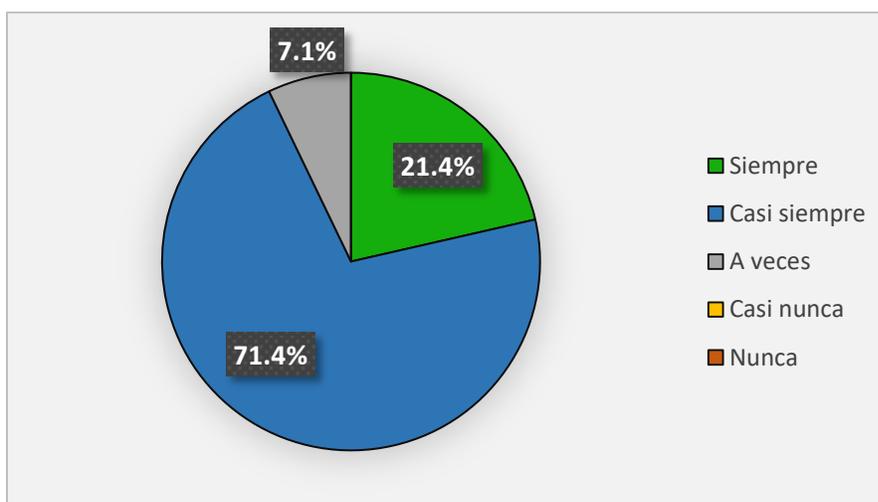
De lo anterior se considera, que la efectividad a la hora de resolver problemas es primordial entre los docentes, con esto se dice que la fuerza laboral se compromete con la excelencia.

**Tabla 57:** *Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	10	71,4%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 54:** *Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima*



Fuente: propia

### **Relaciones interpersonales.**

Las respuestas para el enunciado **existen confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo** mostraron valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un valor de 57,1%, seguidas de las opciones casi siempre y a veces con un valor del 21,4% en ambas.

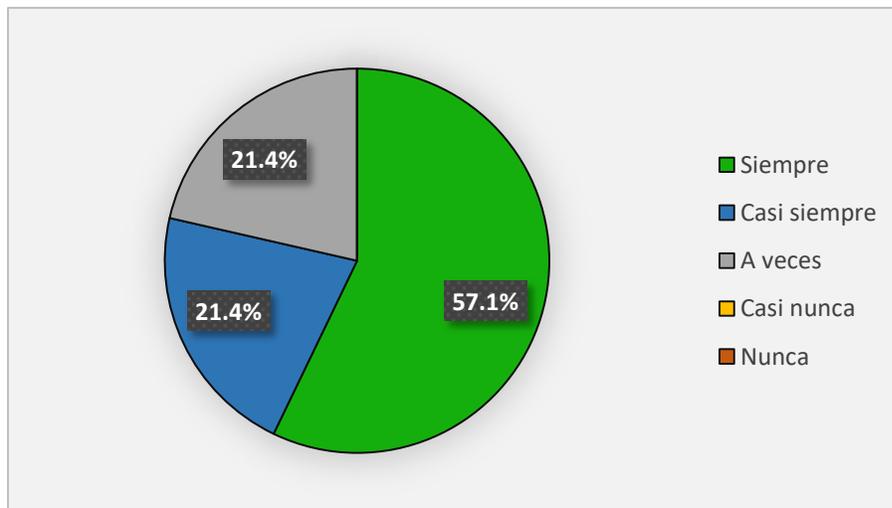
Siendo así, la confianza representa una actitud común entre los docentes.

**Tabla 58:** *Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	8	57,1%	57,1%
Casi siempre	3	21,4%	78,6%
A veces	3	21,4%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 55:** *Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **con mis colegas puedo dialogar de temas no relacionados con el trabajo** mostraron valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue en semejanza de valores las opciones siempre y a veces con una proporción del 35,7 % en ambas respuestas y un 28,6% para la opción casi siempre.

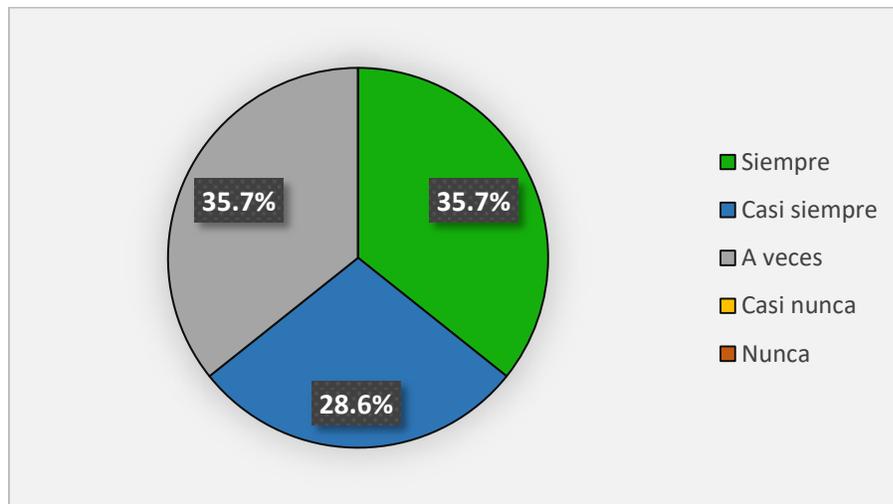
De lo anterior se deduce que además de existir una íntegra relación laboral entre docentes también se hace presente la camaradería, creando así un ambiente de relaciones interpersonales y no uno estrictamente laboral.

**Tabla 59:** *Con mis colegas puedo dialogar de temas no relacionados con el trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	4	28,6%	64,3%
A veces	5	35,7%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 56:** *Con mis colegas puedo dialogar de temas no relacionados con el trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado es **agradable trabajar con mis compañeros de trabajo** mostraron valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue la opción casi siempre, con un 50 %, un 42,9% en la opción siempre y un 7,1% en la opción a veces.

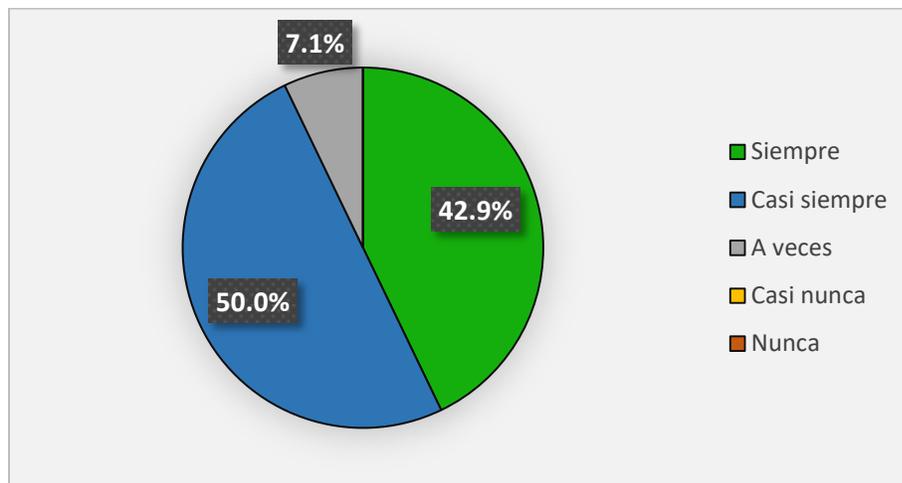
De aquí que, la relación interpersonal se manifiesta con una gratificación entre los docentes.

**Tabla 60:** *Es agradable trabajar con mis compañeros de trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	42,9%	42,9%
Casi siempre	7	50,0%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 57:** *Es agradable trabajar con mis compañeros de trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **la comunicación con mis compañeros de trabajo es respetuosa y atenta** mostraron valores totalmente positivos.

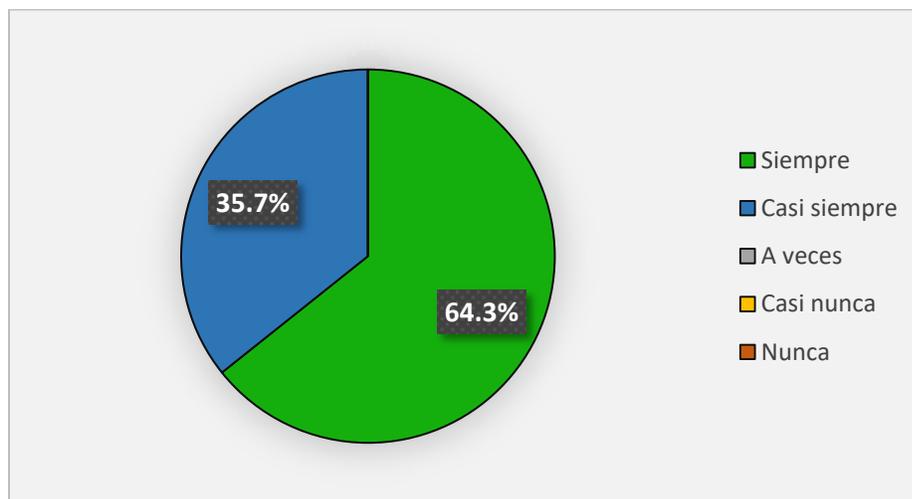
La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre, con un 64,3 %, y un 35,7% en la opción casi siempre. Se puede inferir que la forma de entendimiento e intercambio de ideas se sustenta a través del respeto mutuo.

**Tabla 61:** *La comunicación con mis compañeros de trabajo es respetuosa y atenta*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	5	35,7%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 58:** *La comunicación con mis compañeros de trabajo es respetuosa y atenta*



Fuente: propia

### **Apoyo.**

Las respuestas para el enunciado **es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo** mostraron valores generalmente positivos.

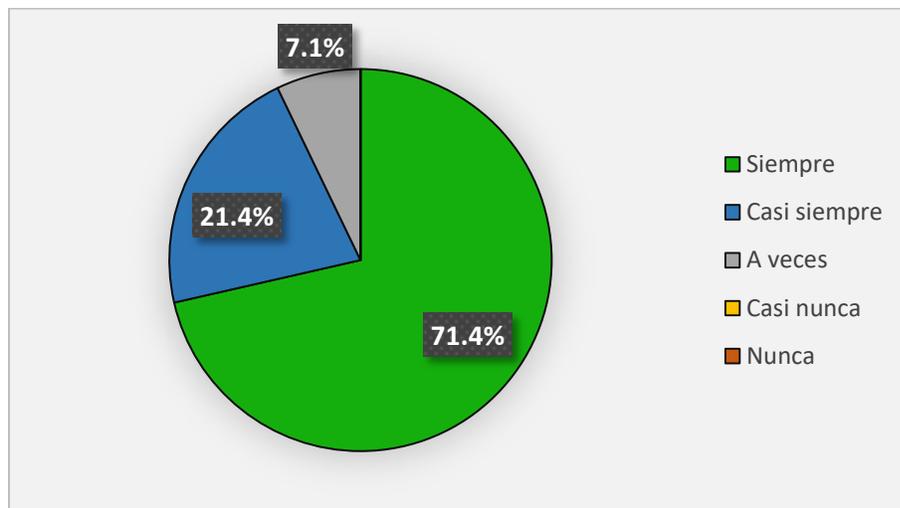
La opción de mayor prevalencia para este caso fue un siempre, con un 71,4 %, un 35,7% en la opción casi siempre y 7,1% en la opción a vece. Se puede inferir que la forma de comunicación entre superiores y docentes es de fácil alcance. Lo que promete un seguimiento y apoyo más personalizado.

**Tabla 62:** *Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	10	71,4%	71,4%
Casi siempre	3	21,4%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 59:** *Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores** mostraron valores generalmente positivos.

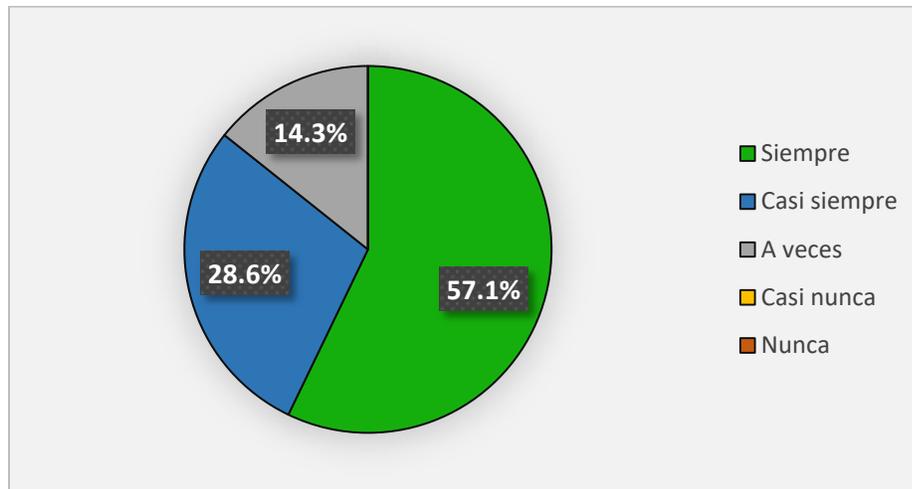
La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre, con un 57,1 %, un 28,6% en la opción casi siempre y un 14,3 % en la opción a veces. De lo obtenido se puede decir que la posibilidad de aprendizaje y las acciones correctivas se presumen en constructivismo, lo que marca un espectro de mejoramiento y seguimiento continuo de la fuerza laboral alto.

**Tabla 63:** *Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	8	57,1%	57,1%
Casi siempre	4	28,6%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 60:** *Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional** mostraron valores diversos con una proporción positiva.

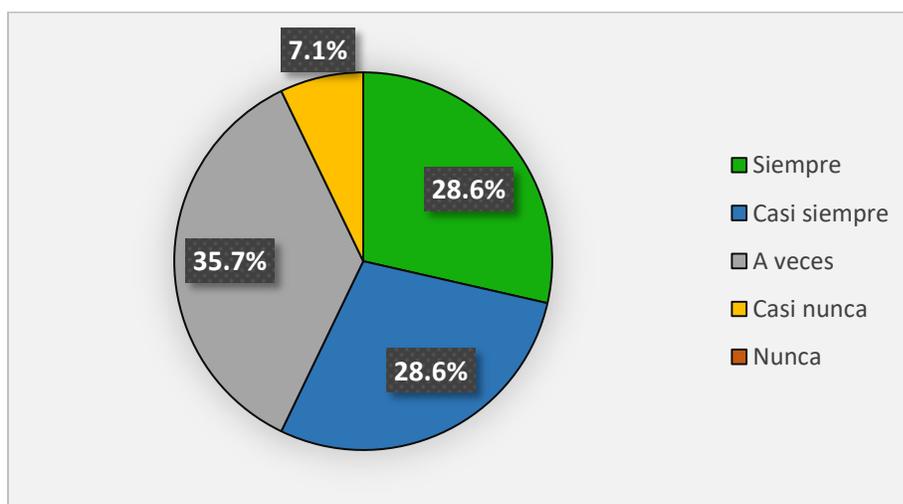
La opción de mayor prevalencia para este caso fue a veces con un 35,7 %, un 28,6% en la opción siempre y casi siempre cada una y un 7,1% en la opción casi nunca. De lo anterior se puede establecer que existe una sinergia y empuje entre compañeros que puede resaltar en el alcance de propósitos individuales y metas de la organización

**Tabla 64:** *Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	28,6%	28,6%
Casi siempre	4	28,6%	57,1%
A veces	5	35,7%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 61:** *Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **mi jefe respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él** mostraron valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un 64,3 %, un 28,6% en la opción casi siempre y un 7,1% en la opción a veces.

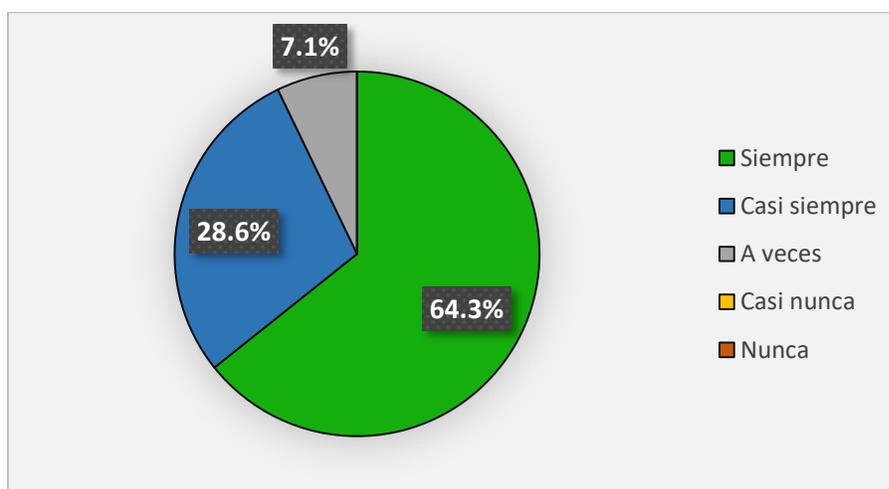
Conforme a lo anterior el jefe es visto por los empleados como una figura que inspira confianza, con ello se destaca el alto grado de conexión que tienen los docentes con su jefe.

**Tabla 65:** *Mi jefe respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	4	28,6%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 62:** *Mi jefe respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito** mostraron valores generalmente positivos.

La opción de mayor prevalencia para este caso fue siempre con un 57,1 %, un 28,6% en la opción casi siempre y un 14,3 % en la opción a veces.

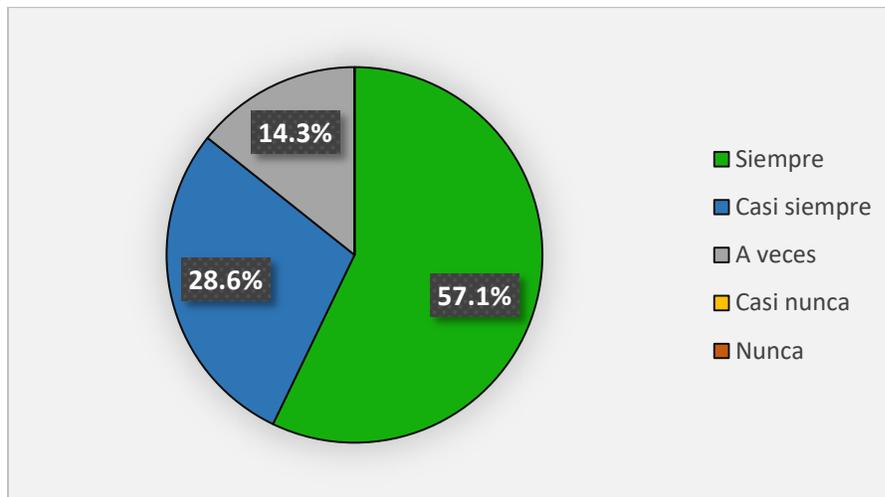
De acuerdo a lo obtenido, es correcto decir que los docentes pueden contar con su jefe en momentos de necesidad, siendo esa relación una parte fundamental de la operatividad general de la facultad.

**Tabla 66:** *Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	8	57,1%	57,1%
Casi siempre	4	28,6%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 63:** *Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito*



Fuente: propia

## **Dimensión 5: toma de decisiones**

### **Toma de decisiones.**

Las respuestas para el enunciado **Participo en las decisiones que afectan mi trabajo** mostraron valores diversos, pero en su mayoría positivos, un valor del 42,9% en la opción casi siempre y un 28,6% para la opción casi siempre. No obstante, se presentó una participación negativa considerable de un 14,3% en la opción casi nunca junto con inverosimilitud de un

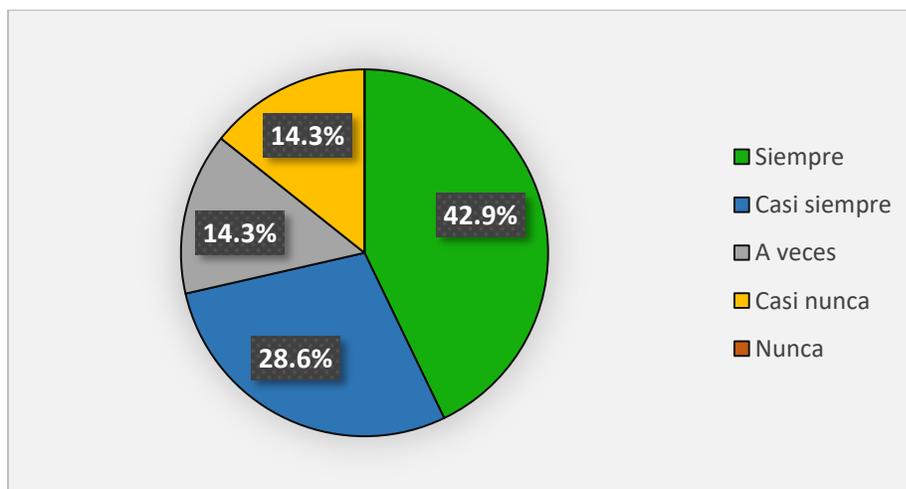
14,3% en la opción a veces. De lo anterior la toma de decisiones todavía es vista como un acto exclusivo centralizado por una parte de los docentes.

**Tabla 67:** *Participo en las decisiones que afectan mi trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	42,9%	42,9%
Casi siempre	4	28,6%	71,4%
A veces	2	14,3%	85,7%
Casi nunca	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 64:** *Participo en las decisiones que afectan mi trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **la mayoría de las veces asumo una posición decisoria-emocional sobre un asunto mostraron** valores dispersos, lo que conlleva a suponer que la fuerza laboral suele verse envuelta en decisiones manejadas por las emociones, como consecuencia esto puede traer resultados no esperados

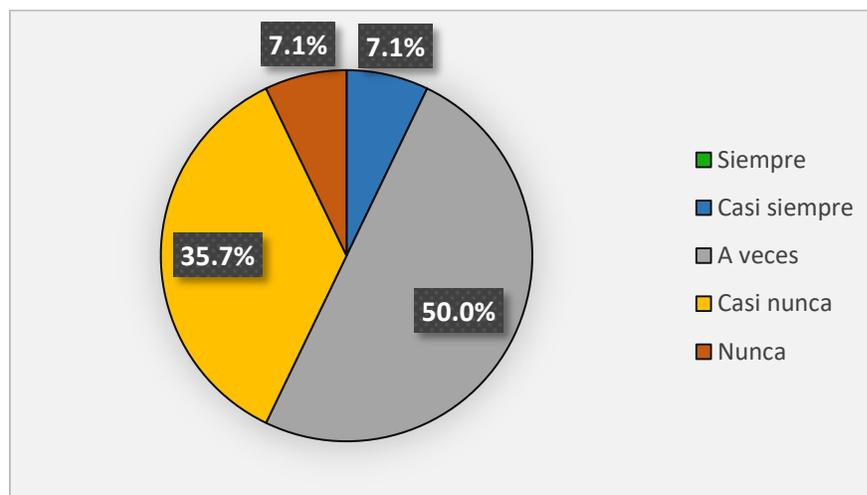
Dicho lo anterior, los resultados fueron 50% a veces, casi nunca 35,7%, casi siempre 7,1% y nunca con un 7,1%.

**Tabla 68:** *La mayoría de las veces asumo una posición decisoria-emocional sobre un asunto*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	7,1%	7,1%
A veces	7	50,0%	57,1%
Casi nunca	5	35,7%	92,9%
Nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 65:** *La mayoría de las veces asumo una posición decisoria-emocional sobre un asunto*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **la mayoría de las veces asumo una posición decisoria-racional sobre un asunto** mostraron valores positivos, lo que dice que las decisiones son puestas en ejecución después de realizar un proceso mental sistemático. Esto da mayor objetividad a las decisiones y por ende a los resultados esperados.

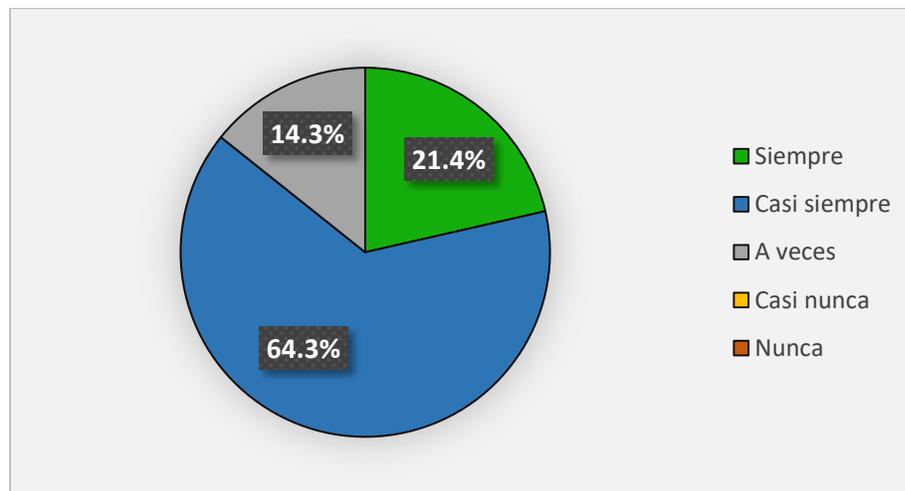
Dicho lo anterior, los resultados fueron 64,3 % casi siempre, 21,4% siempre y a veces con un 14,3%.

**Tabla 69:** *La mayoría de veces asumo una posición decisoria-racional sobre un asunto*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	9	64,3%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 66:** *La mayoría de veces asumo una posición decisoria-racional sobre un asunto*



Fuente: propia

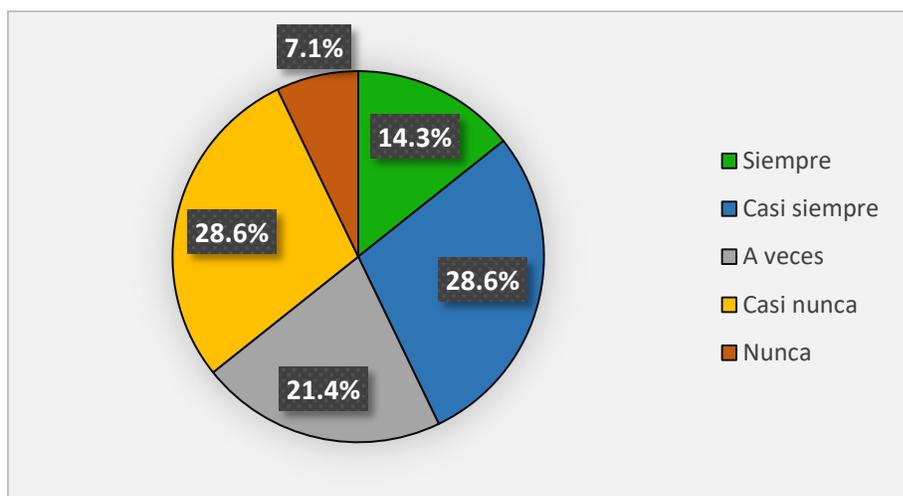
Las respuestas para el enunciado **participo en la toma de decisiones de la Facultad** mostraron valores diversos, siempre obtuvo un 14,3% de selección, casi siempre un 28,6 %, a veces un 21, 4%, casi nunca un 28, 6% y nunca un 7,1%. Hasta ahora estos han sido los resultados más distintos. Es entonces como la toma de decisiones de la facultad esta segmentada a unos cuantos y el resto sólo puede participar en el resultado de la decisión.

**Tabla 70:** *Participo en la toma de decisiones de la Facultad*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	2	14,3%	14,3%
Casi siempre	4	28,6%	42,9%
A veces	3	21,4%	64,3%
Casi nunca	4	28,6%	92,9%
Nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 67:** *Participo en la toma de decisiones de la Facultad*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **cuando hay que tomar una decisión, se evalúan las diferentes alternativas posibles con el fin de que la mayoría de las personas se vean beneficiadas** mostraron valores dispersos, pero con un alto grado de frecuencia, de eso se puede decir que la importancia en el bienestar de todos al momento de verse involucrado en una decisión es visto como una oportunidad y como un activo.

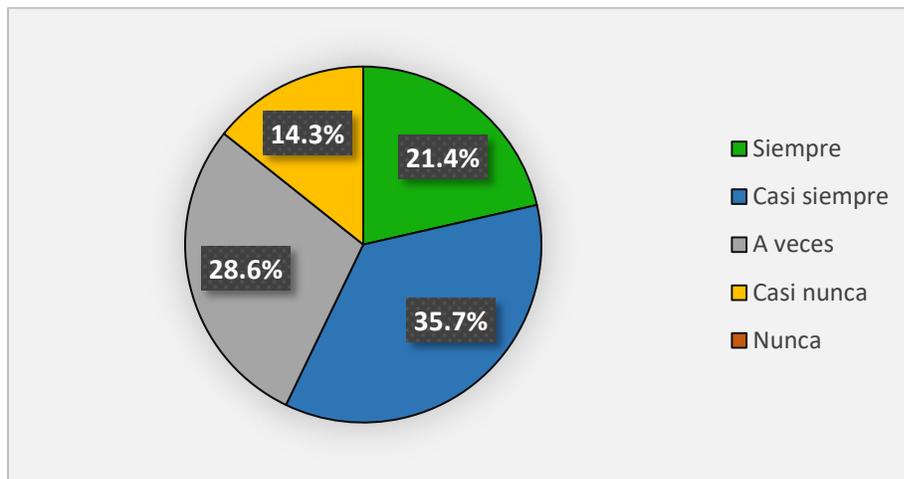
Dicho lo anterior, los resultados fueron 21,4% siempre, casi nunca 35,7%, a veces 28,6% y casi nunca 14,3%.

**Tabla 71:** Cuando hay que tomar una decisión, se evalúan las diferentes alternativas posibles con el fin de que la mayoría de las personas se vean beneficiadas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	5	35,7%	57,1%
A veces	4	28,6%	85,7%
Casi nunca	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 68:** Cuando hay que tomar una decisión, se evalúan las diferentes alternativas posibles con el fin de que la mayoría de las personas se vean beneficiadas



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **las decisiones que se toman en la Facultad son planeadas y programadas con anterioridad** mostraron valores positivos, un 21,4% seleccionó la respuesta siempre, un 35,7% seleccionó la respuesta casi siempre y el 42,9% seleccionó a veces.

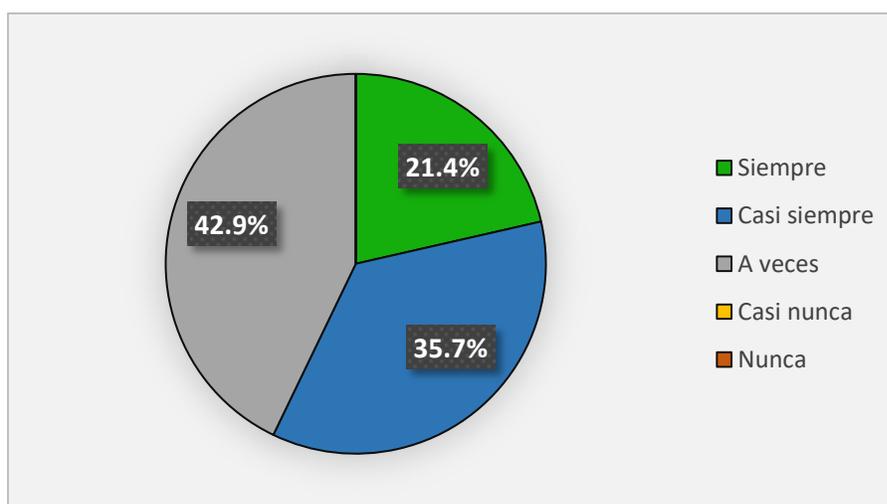
De aquí que, se demuestra que el compromiso y la preparación ante las situaciones sorpresas o situaciones de rutinas en gran medida son vista como decisiones tomadas dentro de un accionar eventual.

**Tabla 72:** Las decisiones que se toman en la Facultad son planeadas y programadas con anterioridad

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	5	35,7%	57,1%
A veces	6	42,9%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 69:** Las decisiones que se toman en la Facultad son planeadas y programadas con anterioridad



Fuente: propia

## Fijación de los objetivos o de las directrices

### Estructura.

Las respuestas para el enunciado **en la Facultad están claramente definida su Misión y Visión** mostraron valores positivos, un 78,6% seleccionó la respuesta siempre, un 7,1% selecciono la respuesta casis siempre y el 14,3% seleccionó a veces.

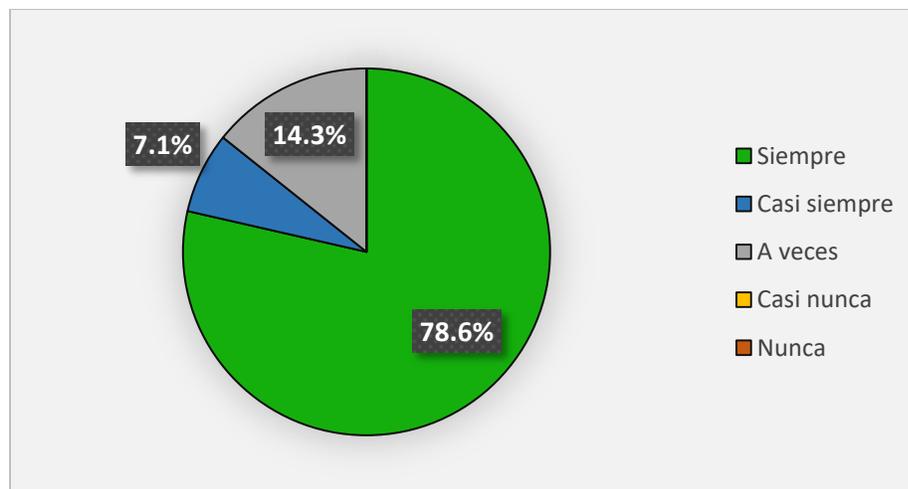
De aquí que, se demuestra que la mayoría de los docentes conocen la misión y la visión de su empresa, lo que ayuda a entender los objetivos de la organización.

**Tabla 73:** *En la Facultad está claramente definida su Misión y Visión*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	11	78,6%	78,6%
Casi siempre	1	7,1%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 70:** *En la Facultad está claramente definida su Misión y Visión*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **existen un plan para lograr los objetivos de la Universidad mostraron** valores positivos, un 35,7 % seleccionó la respuesta siempre, un 50% selecciono la respuesta casis siempre y el 14,3% seleccionó la respuesta a veces.

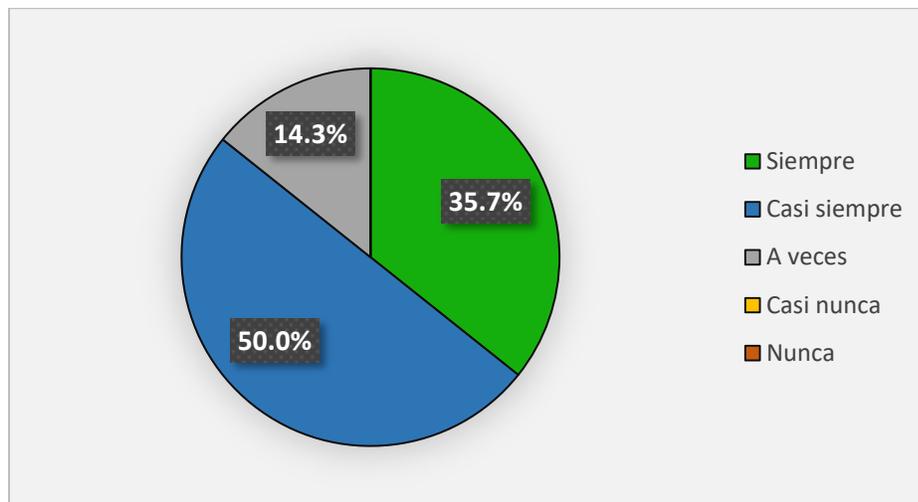
De aquí que, se demuestra que la organización es metódica frente a la consecución de los objetivos. Lo que puede ocasionar un alto grado de alcance y efectividad de los mismos.

**Tabla 74:** *Existe un plan para lograr los objetivos de la Universidad*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	7	50,0%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 71:** *Existe un plan para lograr los objetivos de la Universidad*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo** valores alarmantes, un 35,7 % seleccionó la respuesta siempre, un 21,4 % selecciono la respuesta casi siempre, el 35,7% seleccionó la respuesta a veces y un 7,1% selecciono la respuesta casi nunca

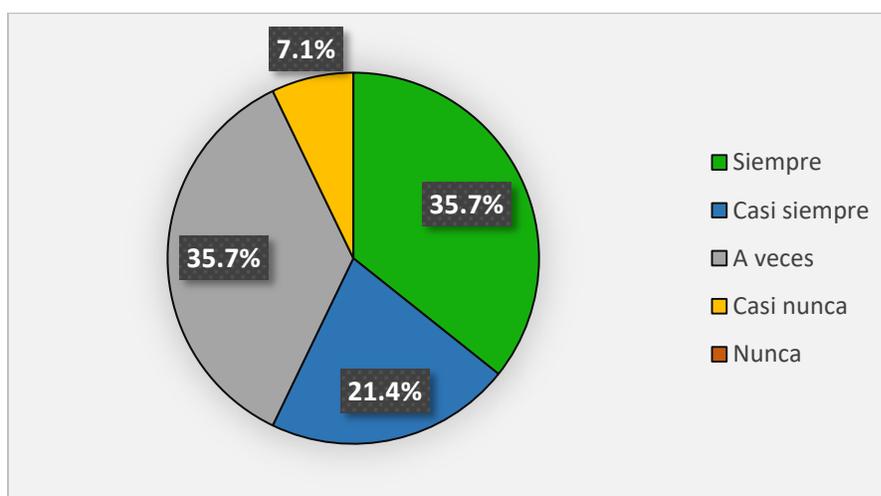
De lo anterior se hace manifiesto que gran parte de los docentes, en total un 92,9% perciben una alta demanda laboral en relación a la oferta de tiempo. Esto puede ocasionar niveles de estrés y desorden de prioridades laborales al querer realizar todas las actividades al tiempo con la finalidad de terminarlas.

**Tabla 75:** *Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	3	21,4%	57,1%
A veces	5	35,7%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 72:** *Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables mostraron** valores positivos, un 35,7 % seleccionó la respuesta siempre, un 35,7% selecciono la respuesta casi siempre, el 21,4% seleccionó la respuesta a veces y un 7,1% selecciono la respuesta casi nunca

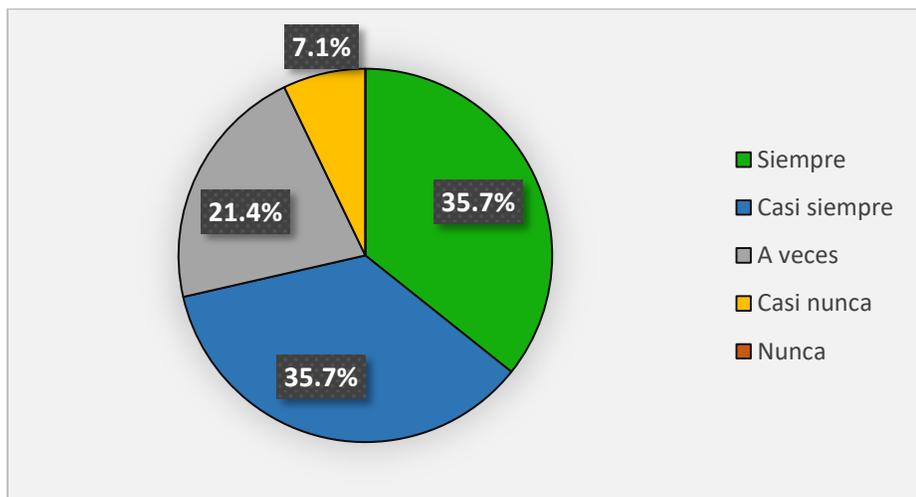
De lo anterior se hace manifiesto que gran parte de los docentes, en total un 92,9% perciben objetivos alcanzables, esto contribuye al fortalecimiento de las competencias personales y a la impresión de éxito sobre las actuaciones de cada docente.

**Tabla 76:** *Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	5	35,7%	71,4%
A veces	3	21,4%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Nunca	0		
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 73:** *Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **las funciones y tareas están claramente determinadas** mostraron valores generalmente positivos, un 35,7 % seleccionó la respuesta siempre, un 35,7% selecciono la respuesta casi siempre, el 21,4% seleccionó la respuesta a veces y un 7,1% selecciono la respuesta casi nunca

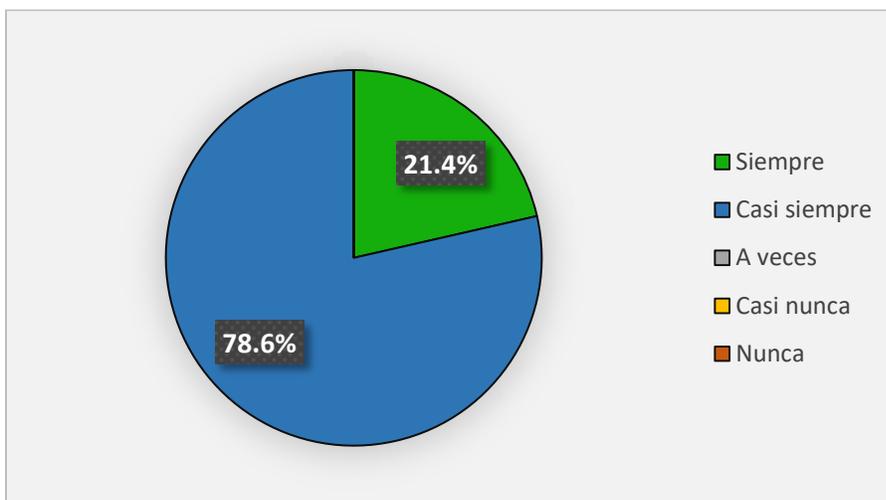
Se puede decir entonces que las obligaciones y las funciones de los docentes son claras y precisas dentro del accionar laboral. Como beneficio produce un enfoque de las habilidades y competencias más directo con el puesto de trabajo.

**Tabla 77:** *La funciones y tareas están claramente determinadas*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	11	78,6%	100,0%
A veces	0		
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 74:** *La funciones y tareas están claramente determinadas*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **los objetivos de la Facultad son congruentes con los objetivos de la Universidad** mostraron valores generalmente positivos, un 64,3 % seleccionó la respuesta siempre, un 28,6% selecciono la respuesta casi siempre y el 21,4% seleccionó la respuesta a veces

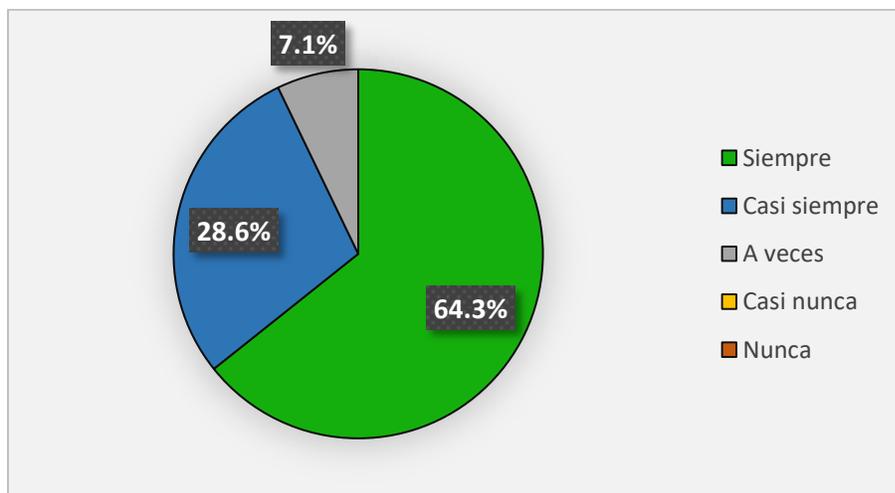
Se puede decir entonces que para los docentes los objetivos particulares y generales se complementan entre sí.

**Tabla 78:** *Los objetivos de la Facultad son congruentes con los objetivos de la Universidad*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	4	28,6%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 75 :** *Los objetivos de la Facultad son congruentes con los objetivos de la Universidad*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **los objetivos globales de la Universidad y de la Facultad priman sobre los individuales mostraron** valores generalmente positivos, un 64,3 % seleccionó la respuesta siempre, un 28,6% selecciono la respuesta casi siempre y el 21,4% seleccionó la respuesta a veces

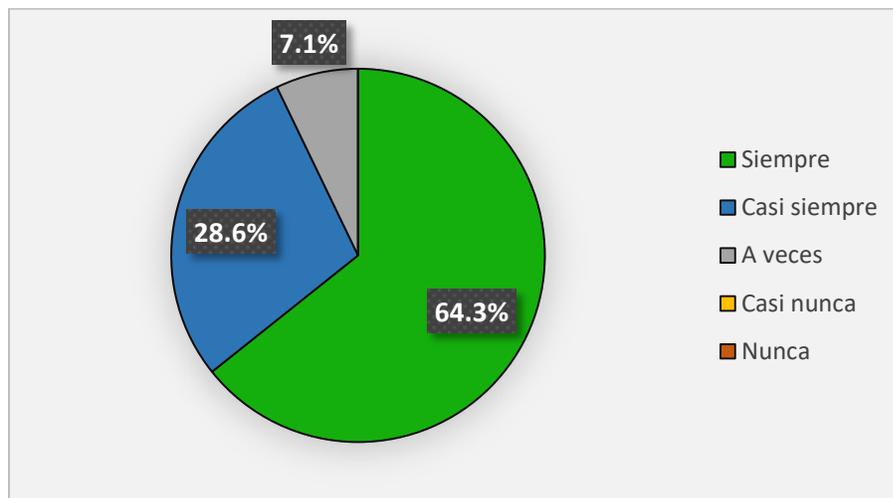
De aquí que el objetivo común es primordial para poder llegar a los objetivos individuales, es entonces como la cultura organizacional se ve amparada por los esfuerzos hacia la mejora de la organización.

**Tabla 79:** *Los objetivos globales de la Universidad y de la Facultad priman sobre los individuales*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	4	28,6%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 76:** *Los objetivos globales de la Universidad y de la Facultad priman sobre los individuales*



Fuente: propia

## Objetivos de resultados y de perfeccionamiento

### Desarrollo.

Las respuestas para el enunciado **la dirección se interesa por mi futuro profesional al definir programas de desarrollo para mí (capacitaciones, planes de carrera, seminarios, etc.)** mostraron valores generalmente positivos, un 64,3 % seleccionó la respuesta siempre, un 14,3% selecciono la respuesta casi siempre, un 7,1% en la respuesta a veces, un 7,1% en la respuesta casi nunca y un 7,1% en la respuesta nunca.

La forma como la organización personaliza los instrumentos de mejora del personal está presente para la mayoría de los docentes y un 14,2% no los ha usado.

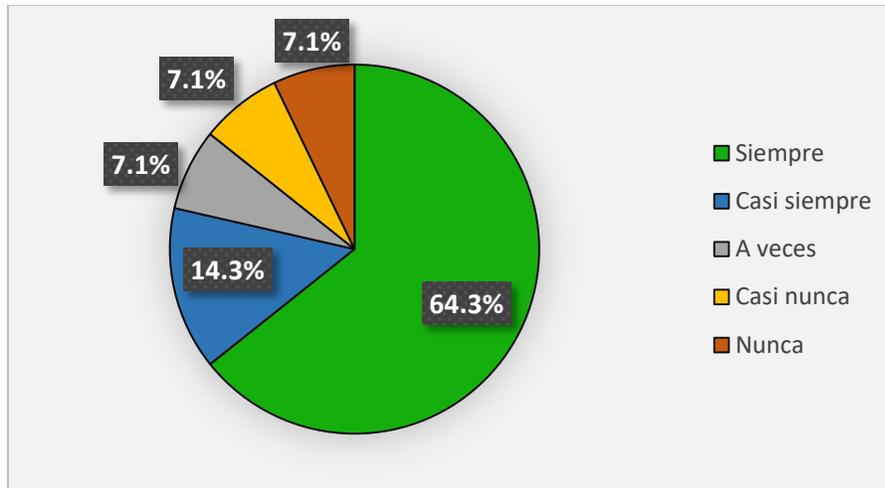
Esto demuestra que la organización brinda posibilidades de crecimiento intrapersonal de manera individual.

**Tabla 80:** *La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir programas de desarrollo para mí (capacitaciones, planes de carrera, seminarios, etc.)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	2	14,3%	78,6%
A veces	1	7,1%	85,7%
Casi nunca	1	7,1%	92,9%
Nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 77:** *La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir programas de desarrollo para mí (capacitaciones, planes de carrera, seminarios, etc.)*



Fuente: propia

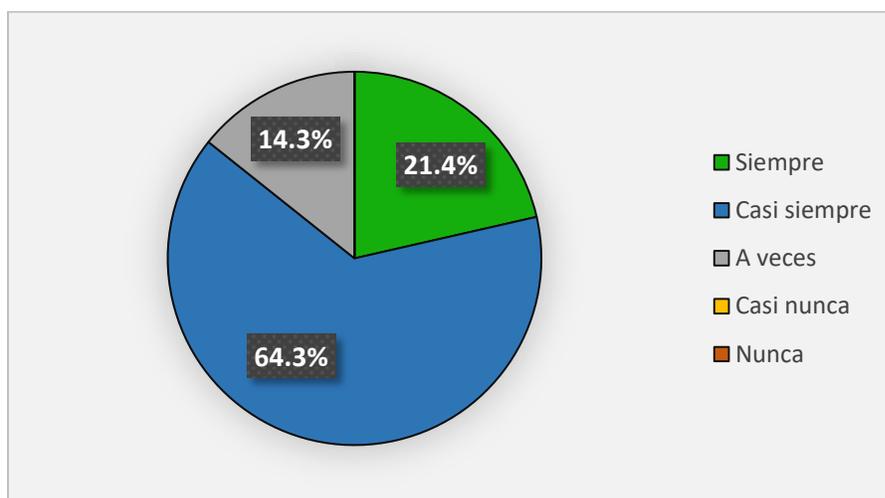
Las respuestas para el enunciado **considero que mi puesto me permite desarrollar mis habilidades y capacidades al máximo** tuvieron un resultado generalmente positivo. Las opciones siempre y casi siempre tuvieron una selección del 21,4% y del 64,3% respectivamente, y de un 14,3%. Por lo que se puede decir que el trabajo a realizar es considerado para la mayoría de la población como una forma de explotar y conocer sus competencias de manera altamente productiva.

**Tabla 81:** *Considero que mi puesto me permite desarrollar mis habilidades y capacidades al máximo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	9	64,3%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 78:** Considero que mi puesto me permite desarrollar mis habilidades y capacidades al máximo



Fuente: propia

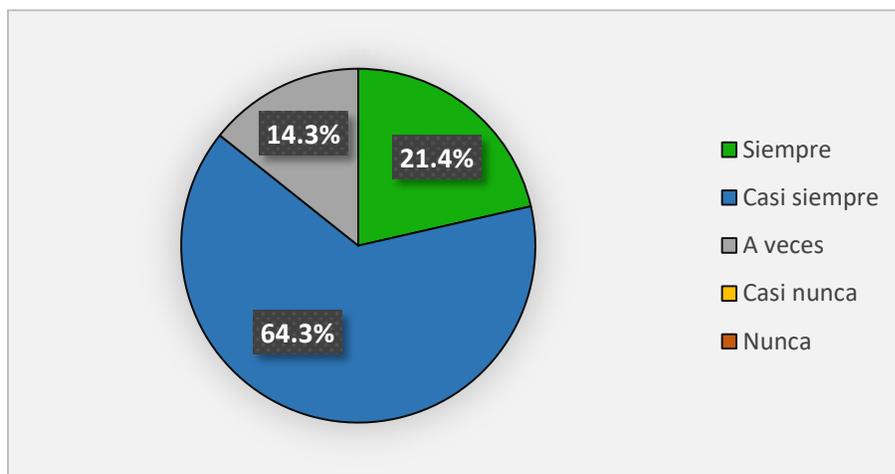
Las respuestas para el enunciado **la universidad me permite aprovechar todas mis capacidades y conocimientos** tuvieron un resultado generalmente positivo. Las opciones siempre y casi siempre tuvieron una selección del 21,4% y del 64,3% respectivamente, y de un 14,3% para la opción a veces. Por lo que se puede decir que la universidad brinda escenarios capaces de poner a prueba las habilidades de cada docente.

**Tabla 82:** La universidad me permite aprovechar todas mis capacidades y conocimientos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	21,4%	21,4%
Casi siempre	9	64,3%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 79:** *La universidad me permite aprovechar todas mis capacidades y conocimientos*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **considero que los programas de capacitación y de mejoramiento de habilidades que me brinda la institución son acordes para mi desarrollo profesional** tuvieron un resultado generalmente positivo. Las opciones siempre y casi siempre tuvieron una selección del 50% y del 21,4% respectivamente, y un 14,3% en la opción a veces.

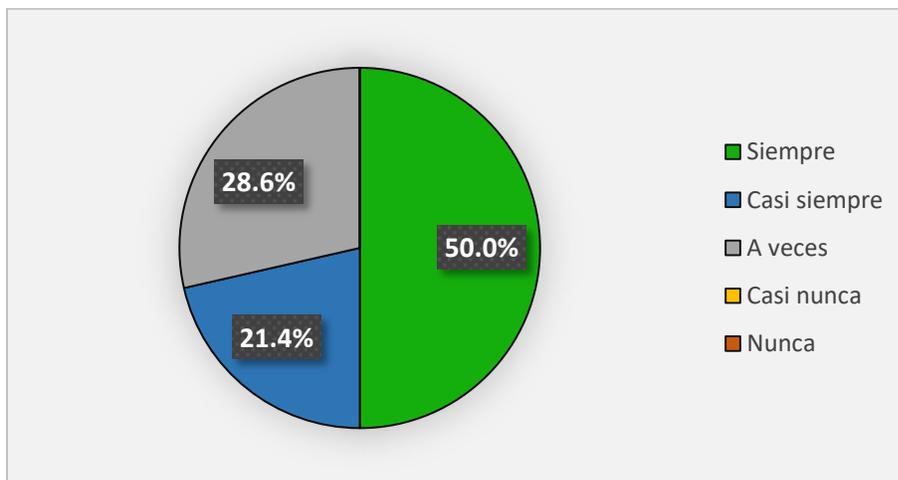
Según lo anterior los docentes reconocen que la organización adapta los planes de mejoramiento y capacitaciones según necesidades específicas, lo que contribuye a la exploración de nuevas habilidades y competencias no descubiertas.

**Tabla 83:** *Considero que los programas de capacitación y de mejoramiento de habilidades que me brinda la institución son acordes para mi desarrollo profesional*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	7	50,0%	50,0%
Casi siempre	3	21,4%	71,4%
A veces	4	28,6%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 80:** Considero que los programas de capacitación y de mejoramiento de habilidades que me brinda la institución son acordes para mi desarrollo profesional



Fuente: propia

### **Empoderamiento.**

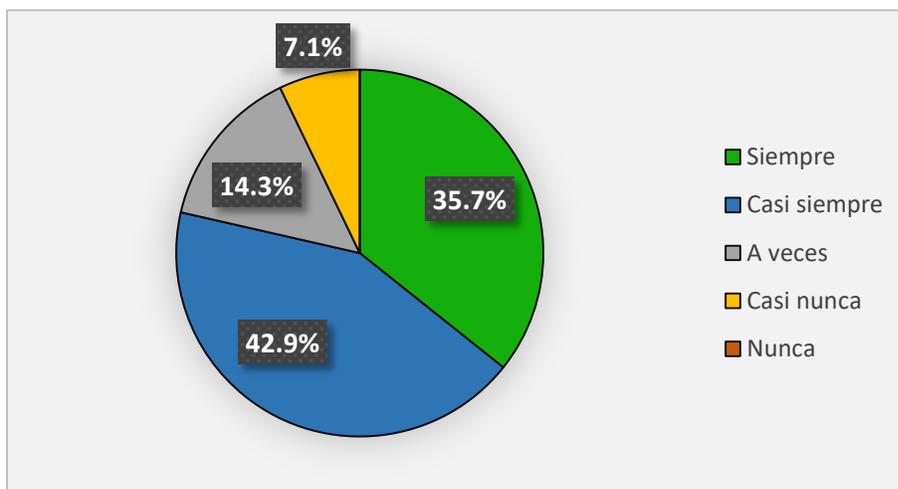
Las respuestas para el enunciado **mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas o las de mi equipo de trabajo** tuvieron un resultado positivo con un aislamiento negativo. Las opciones siempre y casi siempre lideraron en su elección, una con valor de 35,7% y la otra con un valor del 42,9% demuestran que el libre desarrollo intelectual no es limitado a condiciones predeterminadas por la universidad.

**Tabla 84:** Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas o las de mi equipo de trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	6	42,9%	78,6%
A veces	2	14,3%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 81:** *Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas o las de mi equipo de trabajo*



Fuente: propia

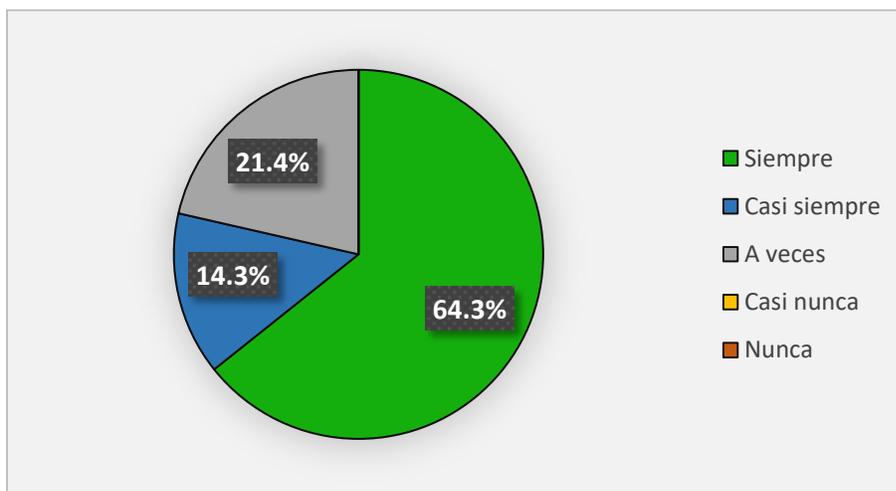
Las respuestas para el enunciado **a mi jefe le agradan que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas** tuvieron un resultado positivo con un aislamiento negativo. Las opciones siempre y casi siempre, obtuvieron un 64,3% y un 14,3 respectivamente y un 21,4% en la opción a veces. De lo anterior se deduce que los superiores confían en la capacidad creativa del docente y con su aprobación les permiten explorar diferentes formas de hacer el trabajo.

**Tabla 85:** *A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	2	14,3%	78,6%
A veces	3	21,4%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 82:** *A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **Se me exhortan a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo** tuvieron un resultado generalmente positivo. Las opciones siempre y casi siempre tuvieron una selección del 71,4% y del 28,8% respectivamente.

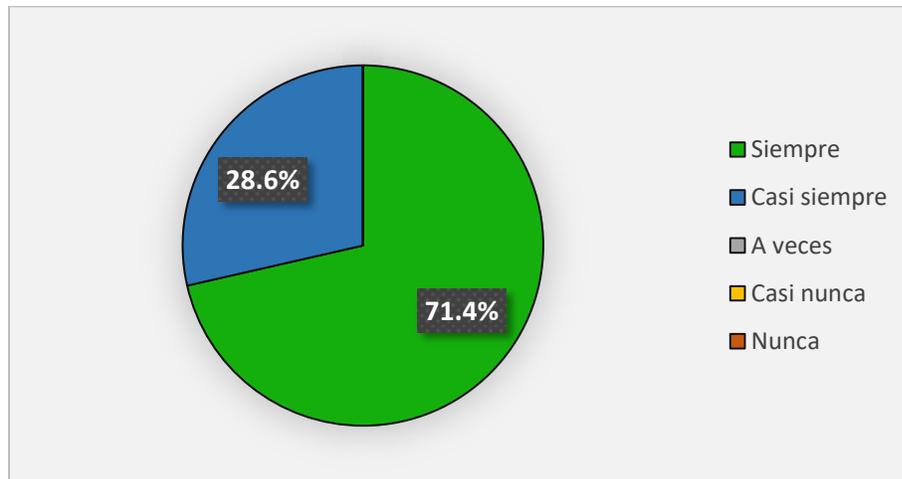
Según lo anterior los docentes reconocen que la organización tiene interés en valer las habilidades de cada uno frente a su puesto de trabajo, lo que permite un libre desarrollo de habilidades y competencias.

**Tabla 86:** *Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	10	71,4%	71,4%
Casi siempre	4	28,6%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 83:** *Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **los directivos superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas** tuvieron un resultado generalmente positivo. Las opciones siempre, casi siempre y a veces obtuvieron un valor de selección del 42,9%, 50% y 7,1% respectivamente.

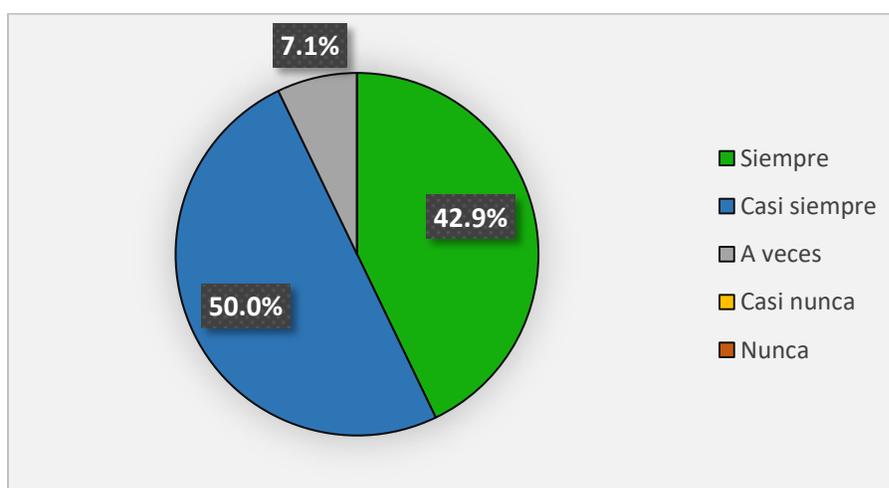
Siendo así un indicador de fomento para motivar a producir nuevas ideas dentro del ambiente de trabajo.

**Tabla 87:** *Los directivos superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	42,9%	42,9%
Casi siempre	7	50,0%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 84:** *Los directivos superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas*



Fuente: propia

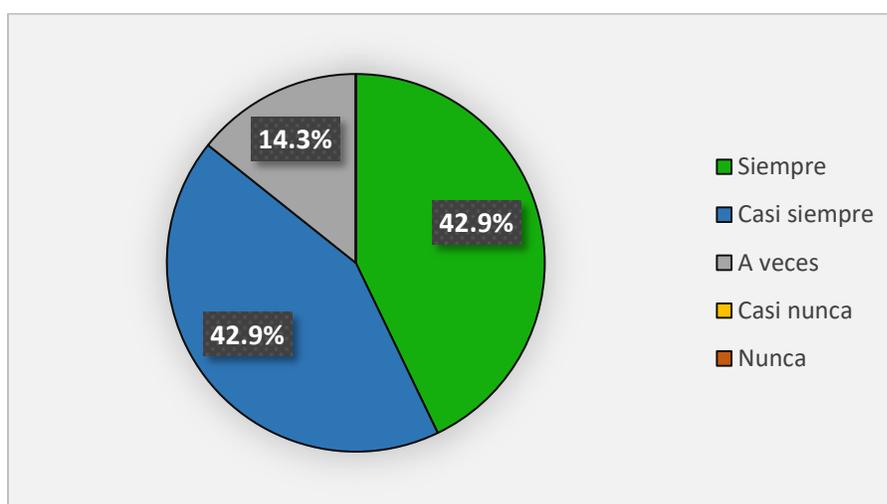
Las respuestas para el enunciado **Las tareas o funciones que realizo a diario exigen el máximo rendimiento de mis habilidades** tuvieron un resultado generalmente positivo. Con un 85,7% concentrado en las opciones siempre y casi siempre distribuidos en un 42,9% cada uno y un 14,3% en la opción a veces, se dice que los empleados pueden experimentar un desafío en sus capacidades respecto a lo que sus tareas demandan. Esto produce motivación y deseos de auto superación lo que imprime un mayor interés por el trabajo.

**Tabla 88:** *Las tareas o funciones que realizo a diario exigen el máximo rendimiento de mis habilidades*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	42,9%	42,9%
Casi siempre	6	42,9%	85,7%
A veces	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 85:** Las tareas o funciones que realizo a diario exigen el máximo rendimiento de mis habilidades



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **por iniciativa propia busco ser creativo frente a mis funciones** tuvieron un resultado generalmente positivo. Las opciones siempre, casi siempre y a veces tuvieron una selección del 78,6%, del 14,3%, y del 7,1% respectivamente

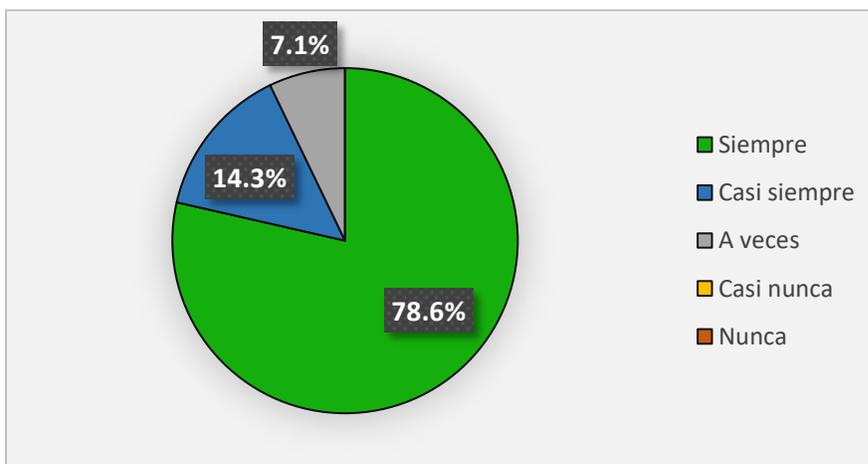
Según lo anterior los docentes pueden hacer uso de su capacidad creativa para encontrar alternativas más eficientes en el desarrollo de sus actividades. Demostrando entonces una autonomía de pensamiento.

**Tabla 89:** Por iniciativa propia busco ser creativo frente a mis funciones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	11	78,6%	78,6%
Casi siempre	2	14,3%	92,9%
A veces	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 86:** *Por iniciativa propia busco ser creativo frente a mis funciones*



Fuente: propia

### **Entorno físico.**

Las respuestas para el enunciado **la distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de labores** tuvieron un resultado variable. Las opciones siempre, casi siempre y a veces constituyen un 64,3% de la perspectiva sobre la distribución física del área de trabajo y el 35,7% restante se concentró en las opciones casi nunca y nunca.

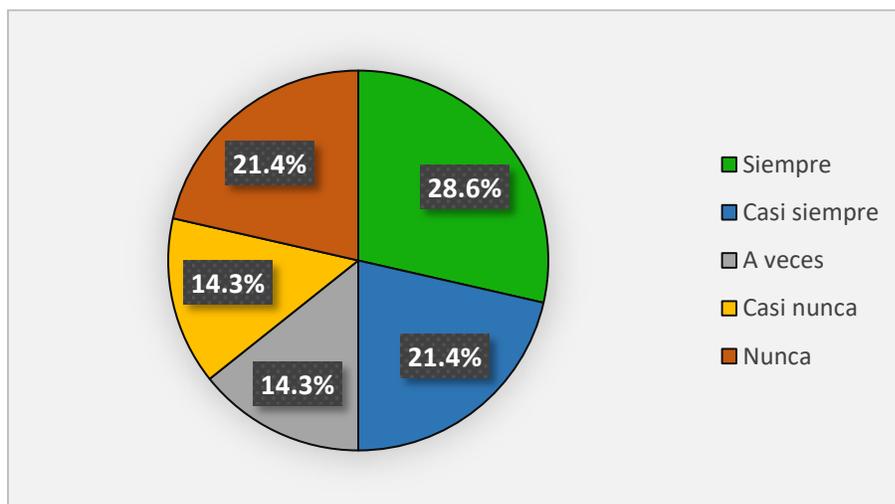
Esto demuestra que el espacio para algunos docentes no cumple con características que le permitan desarrollar sus actividades.

**Tabla 90:** *La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de labores*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	28,6%	28,6%
Casi siempre	3	21,4%	50,0%
A veces	2	14,3%	64,3%
Casi nunca	2	14,3%	78,6%
Nunca	3	21,4%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 87:** *La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de labores*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **Me siento muy satisfecho con mi ambiente y espacio de trabajo** tuvieron un resulta disperso, pero con una tendencia mayoritariamente negativa. como prueba de lo anterior, se presentaron elecciones distribuidas en todas las respuestas. Lo que demuestra que los docentes no se sienten cómodos en su espacio de trabajo, lo que puede generar falta de compromiso y motivación frente a los cargos laborales.

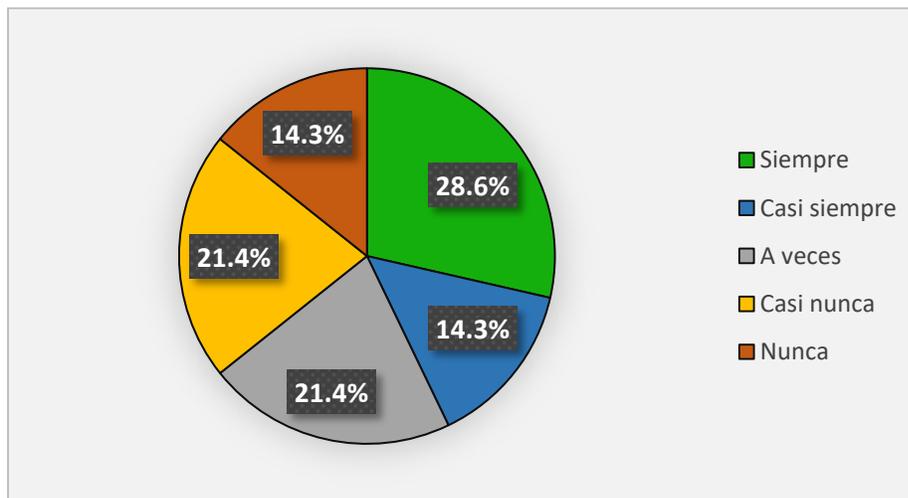
Los valores fueron, siempre con un 28,6%, casi siempre con un 21,4%, a veces con un 14,3%, casi nunca con un 21,4% y nunca con un 14,3%.

**Tabla 91:** *Me siento muy satisfecho con mi ambiente y espacio de trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	28,6%	28,6%
Casi siempre	2	14,3%	42,9%
A veces	3	21,4%	64,3%
Casi nunca	3	21,4%	85,7%
Nunca	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 88:** *Me siento muy satisfecho con mi ambiente y espacio de trabajo*



Fuente: propia

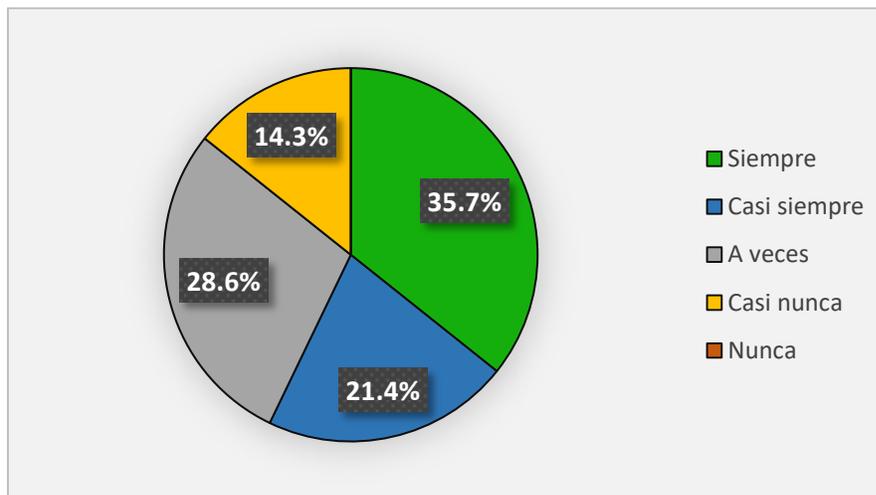
Las respuestas para el enunciado **cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo** tuvieron un resultado diverso con un aislamiento negativo. Las opciones siempre, casi siempre y a veces tuvieron una selección del 35,7%, del 21,4% y de 28,6% respectivamente. Por el otro lado, hubo un 14,3% en la opción nunca, lo que muestra que los elementos de trabajo requeridos según las actividades de los docentes se encuentran a disposición del uso de ellos, pero contrario a lo anterior, una mínima parte de los docentes no concibe como completo los materiales.

**Tabla 92:** *Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	35,7%	35,7%
Casi siempre	3	21,4%	57,1%
A veces	4	28,6%	85,7%
Casi nunca	2	14,3%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 89:** *Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo*



Fuente: propia

Las respuestas para el enunciado **Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, impresora, escáner, etc.) son mantenidos en forma adecuada** tuvieron un resultado generalmente positivo con un aislamiento negativo. Las opciones siempre y casi siempre tuvieron una selección del 64,3% y del 21,4% respectivamente y un 7,1% en la opción a veces y otro 7,1% a la opción casi nunca.

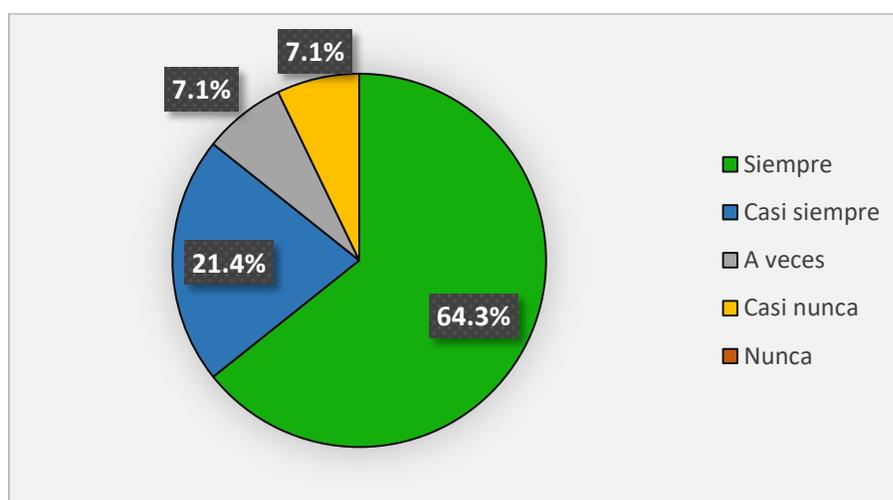
Según lo anterior los elementos de trabajo del que disponen los docentes cumplen con la función necesaria para el desarrollo de las actividades.

**Tabla 93:** *Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, impresora, escáner, etc.) son mantenidos en forma adecuada*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	64,3%	64,3%
Casi siempre	3	21,4%	85,7%
A veces	1	7,1%	92,9%
Casi nunca	1	7,1%	100,0%
Total	14	100%	

Fuente: propia

**Gráfico 90:** Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, impresora, escáner, etc.) son mantenidos en forma adecuada.



Fuente: propia

### **Análisis dimensional**

En el siguiente apartado se expondrá un análisis general de las 7 dimensiones del clima organizacional teniendo en cuenta y complementando los análisis específicos hechos anteriormente y haciendo énfasis en el análisis de las variables que las componen con el fin de detallar los resultados obtenidos.

#### **1. Métodos de Mando**

La actual dimensión está compuesta por las variables, liderazgo, autonomía y control.

#### ***Liderazgo.***

Las 10 preguntas que conformaron esta variable en términos generales tuvieron una apreciación positiva por parte de los docentes, se pudo evidenciar que la mayoría de ellos sienten que sus superiores o superior trabajan con ellos y no mantienen una relación laboral aislada, se ve en él una forma de orientación al éxito, lo que corresponde una conexión entre jefe y

empleado matizada por buenas prácticas y valores corporativas. Por lo que entonces significa que hay un alto grado de liderazgo en lugar de un modo de mando autoritario.

No obstante, es preocupante las respuestas del enunciado por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar ya que la mayoría se encuentra perdida o sin un referente para dar abasto a la realización de las actividades, esto puede ser una causa que afecta la concentración y compromiso con el trabajo.

Es crucial comprender, o al menos en parte seguir una planeación estratégica de trabajo para poder mantener equiparar la elasticidad laboral con el estrés.

### ***Autonomía.***

esta variable trajo a lugar opiniones verdaderamente positivas, en todas las preguntas las respuestas mostraron alto grado de frecuencia en la pertinencia de horarios de trabajo, escogencia de métodos y modos de trabajo propios según conveniencia y desenvolvimiento en el puesto de trabajo, también fue destacable el aspecto de responsabilidad que se tiene para cumplir los estándares de rendimiento establecidos por la facultad, fundamentado en la autonomía de trabajo.

De lo anterior no hay más que decir, sino que la autonomía es bien apreciada por la facultad, lo que significa que va a generar un aumento en la satisfacción laboral y por ende un mejor clima organizacional.

Con lo analizado de esta variable se espera que los empleados tengan un sentimiento de mayor responsabilidad por la calidad de su trabajo. No obstante, no hace decir que un exceso de autonomía puede ser contraproducente, algunos empleados hacen mejor su trabajo con poca supervisión, mientras que otros necesitan una dirección adicional. Muy poca dirección se puede confundir con la desorganización, en lugar de la libertad.

### ***Control.***

Dentro de lo observado 3 de las 5 preguntas fueron estimadas positivamente, en la facultad existe un mecanismo de evaluación, y su respetiva retroalimentación, lo que se puede cuestionar es sí el instrumento muestra resultados reales sobre los docentes, puesto que según los resultados del cuestionario hay una proporción que se siente insegura sobre ello, verificar y realizar al método de evaluación es igual de importante que hacer evaluación de los empleados. De igual forma la Facultad si tiene un programa de mejoramiento correctivo, este no es muy visible para los empleados sino de forma ocasional o propuesta por el momento. De lo que se dice que, si un empleado está bajando su desempeño, la posibilidad de ayudarlo a subirlo nuevamente dependerá únicamente de él, aquí se hace un llamado de atención a la Facultad para que la asunción del mejoramiento del desempeño sea vista bilateralmente.

### **2. Naturaleza de las fuerzas de motivación**

Dentro de esta dimensión se pudo observar en general que cada una de las variables se desarrolla dentro de una perspectiva positiva, de eso se desprende que el clima organizacional en vista de la motivación, el reconocimiento

### ***Motivación.***

Para esta variable, las respuestas suman un espectro positivo de que tan estimulados se sienten sus empleados frente sus puestos de trabajo, sobre todo en términos de desafíos laborales, satisfacción e interés por lo realizado

Como único elemento distante se encontró que las ideas de algunos docentes en cuanto al apoyo de procesos de la facultad no son tenidas en cuenta, pudiendo ser el causante una mala comunicación o una centralización del poder de decisión.

### ***Reconocimiento.***

las respuestas de esta pregunta tuvieron partes negativas y buenas, hablando de las primeras se encontró que la satisfacción laboral en función de la gratificación salarial se cumple en su mayoría a veces, es decir que el estímulo económico es fluctuante y variable según condiciones externas, ante esto, mantener una gratificación salarial voluble puede producir desmotivación y desesperanza laboral.

Sobre la promoción, los resultados mostraron que la perspectiva que se tiene sobre la solidez de esta variable es leve, lo que se puede interpretar como una promoción con pocas posibilidades de crecimiento laboral, basada en preferencias y no el mérito.

En la parte positiva las felicitaciones y el reconocimiento de los logros son tenidos en cuenta dentro de la facultad, así como el conocimiento de competencias y habilidades de los superiores hacia sus empleados.

### ***Sentido de pertenencia.***

Aquí la totalidad y si no en su mayoría las respuestas fueron positivas, en relación a la importancia del prestigio que los docentes le confieren a la universidad es alto, lo que fomenta una entendimiento entre la propia imagen y la imagen de la universidad, la perdurabilidad en el trabajo se encuentra latente entre los docentes, esto quiere decir que la mayoría de ello encuentra en la facultad una seguridad y estabilidad laboral libre de incertidumbre mejorando el clima organizacional, y haciendo más consistente al mantener personas con trayectoria en la facultad.

Se destaca también el orgullo con el que los empleados viven su trabajo y de la organización que los representa.

### **3. Naturaleza de los procesos de comunicación**

### ***Comunicación.***

Para esta dimensión sólo se compone de una única variable, la cual es comunicación.

El entendimiento de los canales de comunicación se observa que fue un elemento de gran importancia y de frecuencia para los docentes, saben a dónde dirigirse a la hora de comunicar un problema y de manifestar ideas, se percibe también que no hay una comunicación vertical sino horizontal en que la información fluye oportunamente y con la misma efectividad para cada persona del trabajo.

Los superiores mantienen canales de comunicación abierta con sus empleados, lo que proporciona un ciclo más completa en el intercambio de información.

El clima organizacional aquí se mantiene estable por la alta relevancia que se tiene frente al manejo de la información y como cada elemento de trabajo puede tener acceso a ella sin restricciones.

### **4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción**

Las variables de esta dimensión son trabajo en equipo, relaciones interpersonales y apoyo.

### ***Trabajo en equipo.***

La mayoría de las respuestas fueron positivas, lo que ayuda a entender que la facultad y los docentes consideran importante la cooperación entre ellos.

Se puede sustentar la idea de que el apoyo entre docentes es una práctica común que va ligado a interés más allá de los individuales, cada individuo reconoce su relación laboral junto con los demás docentes con gran familiaridad. Siendo eso de gran ayuda, para solidificar el

rendimiento individual y grupal. Así mismo el ambiente de trabajo se enfoca en fortalecerse a través de la ayuda grupal sin aislar ni marginar unidades de trabajo.

En última instancia, pero no menos importante se puede entender entonces que la fuerza laboral trabaja en pro del bien común, lo que ayuda a mantener una red laboral preparada ante fuerzas externas o situaciones no esperadas.

### ***Relaciones interpersonales.***

Dentro de esta variable todas las respuestas fueron positivas, lo que por consiguiente nos muestra que el ambiente laboral se rige y opera bajo un eje de familiaridad, donde los empleados entre ellos no son vistos como activos o engranajes, sino como personas con potencial de crear amistades y lazos duraderos, lo que aumenta la favorabilidad del clima organizacional al no ver el lugar de trabajo únicamente como un espacio de obligaciones sino también de enriquecimiento personal.

### ***Apoyo.***

En esta variable, las preguntas fueron en su totalidad positivas demostrando que el actual ambiente laboral permite la existencia de una sinergia y empuje entre compañeros que puede verse involucrado de manera positiva en el alcance de propósitos individuales y metas de la organización.

## **5. Toma de decisiones**

### ***Toma de decisiones.***

La variable dentro de esta dimensión es toma de decisiones, dentro de ella se pudo extraer todo un universo de varios elementos con distinta naturaleza, lo primero que se puede observar es que en contraste con la variable autonomía la toma de decisiones se diferencia en que en la

primera el docente tiene la posibilidad de decidir sobre el modo operandi de su trabajo, lo que se convierte en una forma de conveniencia en buscar la mejor manera de realizar sus actividades.

Y en la variable actual toma de decisiones, se encontraron respuesta de poca frecuencia frente a la participación en el proceso de decidir sobre el mismo trabajo, es decir que todavía existe un limitante en cuanto a dominancia de decisión.

Se puede entonces decir que la facultad cumple con una jerarquización en la toma de decisiones permitiendo a los docentes cierta posibilidad de decidir sobre sus métodos de trabajo, pero no sobre la generalidad del trabajo a desarrollar, esto es entendible puesto que es necesario determinar niveles organizativos que equilibren lo que la organización quiere y lo que empleado está dispuesto a hacer.

Otro elemento importante es que una mitad de los docentes suele tener un comportamiento decisorio basado en las emociones, esto puede ocasionar perdida de la objetividad y extrapolar el interés individual sobre los intereses generales.

La otra mitad fundamenta su poder decisorio en la razón, lo cual es muy pertinente en casos donde se requiere de puntos de vista globales y asertivos.

## **6. Fijación de los objetivos o de las directrices**

La variable que compone esta dimensión es estructura.

### ***Estructura.***

Con las respuestas obtenidas se demuestra que la mayoría de los trabajadores conocen la misión y la visión de su empresa, y comprenden los objetivos de la facultad y de la universidad, lo que ayuda a entender el objeto social de la organización y pone en evidencia un serio compromiso por conocer la organización para la que se trabaja.

Otro de los aspectos positivos que existen es que la universidad cuenta con un plan de actividades para guiar los esfuerzos y evitar la entropía en la consecución de la meta.

Como único elemento negativo, gran parte de los trabajadores, en total un 92,9% perciben una alta demanda laboral en relación a la oferta de tiempo. Esto puede ocasionar niveles de estrés y desorden de prioridades laborales al querer realizar todas al tiempo con la finalidad de terminarlas.

## **7. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.**

Las variables de esta dimensión son desarrollo, empoderamiento y entorno físico de trabajo.

### ***Desarrollo.***

De la presente variable la organización brinda posibilidades de crecimiento intrapersonal de manera individual al poseer planes de mejora especializados en las competencias y habilidades de cada uno.

Otro aspecto de gran importancia que tuvo relevancia fue que los docentes consideran su trabajo como una forma de aprovechar y poner a prueba su preparación, de ahí que la fuerza laboral estará totalmente motivada al realizar sus actividades a diario sin preocuparse porque recaer en una monotonía.

### ***Empoderamiento.***

la variable en cuestión presento resultados mayoritariamente positivos sobre todo en el ofrecimiento de hacerse cargo de tareas importantes y en el emprendimiento de ser creativo por iniciativa propia.

### ***Entorno físico.***

En esta variable, se mostraron respuestas sesgadas, sobre todo en la parte de infraestructura, los docentes sienten presión por el espacio poco diseñado para las actividades, pero ven en los materiales una suficiencia para desarrollar sus actividades.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Recomendaciones**

#### **Estrategias.**

Una de las principales recomendaciones por las cuales el trabajo se motivó a hacer es la sobrecarga de actividades y designación de ellas, la mayoría de las preguntas y respuestas que abarcaron ese tema dentro de las diferentes dimensiones demostró ser que es uno de los más notorios y perjudiciales problemas para la estabilidad del clima organizacional. Por tal razón, se recomienda buscar formas de rotación laboral que disminuyan la cantidad de actividades laborales, entendida la rotación laboral como una herramienta de alternancia de actividades en la que se caracterizan por orden prioritario las que se debe realizar primero. Así mismo, se recomienda mejorar el diseño de puestos de trabajo a través de la realización de un manual descriptivo de cargos que permitan delimitar mejor las funciones y tareas que los docentes deben realizar, puesto que en la dimensión de Métodos de Mando se identificó por medio de las respuestas, que los docentes percibían que frecuentemente realizaban actividades que están fuera de las funciones estipuladas en sus contratos, y de igual manera tenían muchas tareas por hacer y no sabían por cual empezar. Como ultima recomendación, se sugiere la incorporación de nuevo personal que permita a los docentes el aligerar la carga laboral.

En lo observado la dimensión del entorno físico, aunque la mayoría de respuestas hayan sido positivas todavía se encuentra sesgada la opinión de algunos docentes frente a la distribución del espacio físico, es entonces como no sólo se recomienda hacer una mayor inversión en el tipo de infraestructura sino que antes de realizar cambios se debería hacer un focus group, que pueda entender las necesidades de cada individuo y llegado a compilar las necesidades individuales, la planeación de un cambio será más incluyente con lo que se podría evitar gastos innecesarios en remodelaciones constantes e infructuosas. Sin embargo, se recomienda la habilitación de un espacio destinado únicamente para tutorías, en donde los docentes puedan interactuar de mejor manera con sus estudiantes alejados de sus puestos habituales de trabajo, en donde sienten que su área de trabajo no facilita del todo la realización de labores.

Respecto a la variable control, desde lo analizado, se recomienda además de hacer evoluciones de desempeño a los empleados, también hacer seguimiento y evaluación al instrumento de medición a razón de que se halla fuera de resultados reales para una parte de los docentes de la facultad, una forma prudente de hacerlo es rediseñar los criterios de evaluación del sistema, realizando una valoración grupal donde los docentes puedan intervenir de manera objetivo en la perfectibilidad del instrumento de medición del desempeño.

De igual manera se encontró otra inconstancia en acciones correctivas sobre el desempeño de los colaboradores, a pesar de que la facultad posee un instrumento de evaluación del desempeño este no es suficiente para lograr un mejoramiento de este desempeño, ya que sin el respectivo seguimiento o sin la inclusión de un programa de fortalecimiento de las fallas, la evaluación del docente cumplirá simplemente un papel informativo. Se recomienda entonces

agregar un instrumento correctivo y de seguimiento que contribuya a llenar los vacíos encontrados en los resultados de las evaluaciones de desempeño.

En la dimensión de la naturaleza de la fuerza de la motivación, aunque tuvo en su mayoría puntuaciones positivas, hay aspectos que son importantes en mejorar, ya que por un solo desmotivaste se pueden desencadenar más, uno de ellos en lo que se vio una inconsistencia fue en la gratificación laboral, la mayor selección en respuesta de dicho aspecto fue “a veces”. Lo que quiere decir que la retribución salarial se maneja se percibe como satisfactorio esporádicamente o por momentos

De aquí que se recomienda crear una política salarial que pueda reflejar la retribución recíproca entre el esfuerzo del docente y el monto económico.

En la dimensión estructura, el docente conoce el presente, el pasado y el futuro de la empresa, así como sus bases organizacionales, en las que se encuentran objetivos, misión, visión. No obstante, se encontró que la carga laboral es alta y el tiempo del que se dispone para realizarlas es exiguo para la terminación de todas ellas, se recomienda investigar el porqué del sobrecargo laboral, pudiendo estar sujeto a una alta exigencia de los superiores o a un bajo nivel de desarrollo de las actividades.

Finalmente, se recomienda a la Decanatura de la Facultad, el implementar un plan de acción con el objetivo de fortalecer el clima organizacional, aplicado y supervisado por expertos en la materia y teniendo en consideración los hallazgos y recomendaciones previas hechas en este trabajo.

## **Conclusiones**

Esta investigación tuvo como principal objetivo el conocer y diagnosticar el clima del área docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San

Buena ventura Bogotá, el cual fue alcanzado satisfactoriamente, logrando identificar, que, pese a algunos puntos a mejorar, la Facultad goza de un buen clima, caracterizada por docentes altamente comprometidos y con un fuerte sentido de pertenencia. Así mismo, estos docentes poseen un buen liderazgo que los estimula a dar todo su potencial, a ser autónomos y creativos en sus funciones.

Además de todo lo anterior, el instrumento que se diseñó para tal propósito se demostró como uno muy confiable, capaz de medir la realidad del fenómeno en estudio y las variables designadas para ello. En esta labor, el establecimiento de variables, un factor determinante fue sin duda la revisión teórica que se llevó a cabo, pues a través de ella se pudo identificar qué se quería medir y como se debía hacerlo, además de lograr una profundización de lo que es el clima organizacional y todo lo que se representa. De igual manera, se logró analizar correctamente la información recolectada por medio del instrumento y resumirla en diferentes herramientas estadísticas.

Se logró también el diseñar aquellas estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Buenaventura Bogotá, y poder así contribuir al mejoramiento continuo de esta.

Finalmente, el proceso investigativo permitió fortalecer y expandir las habilidades adquiridas en esta área durante el transcurso de la carrera de Administración de empresas, y poder usarlas para contribuir a la Facultad y conocer las percepciones en un aspecto tan importante como el clima organizacional, constituyó una experiencia única y provechosa.

## Bibliografía

Aburto Pineda, H., & Valencia, J. (Enero - Abril de 2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia* (51), 41-49.

Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.

Ahmed, M. T., & Omotunde, H. (2012). Theories And Strategies of Good Decision Making. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1(10), 51-54.

Alves de Souza, T., Campos Júnior, D., & Magalhães, S. R. (2015). A importancia do clima organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 13(1), 315-329.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC>

Arano Chávez, R., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. México: Universidad Veracruzana. Recuperado a partir de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>

Arroyave Rendón, T., Roa Erazo, H., & Rodríguez Jiménez, R. (2007). Diagnóstico del clima organizacional en el área de facturación antes y después del proceso de privatización de Telecom. Universidad de San Buenaventura, Bogotá.

Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R., & Ezzatabadi, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of

Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96-100.  
<https://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.  
Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=NCd-QgAACAAJ>

Becerra Peña, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Estudios Pedagógicos*, (2). Recuperado a partir de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000200003&script=sci_arttext)

Bergamini, C. (2008). *Motivação nas organizações* (Quinta Edición). São Paulo: Atlas.

Bermúdez Aponte, J. J., Pedraza Ortiz, A., & Rincón Rivera, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 01-12.

Briceño, P. (2015). *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11663/1/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%C3%B1oz.pdf>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=Ur-3PQAACAAJ>

Campbell, R. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: Mc Graw-Hil.

Caraveo, M. del C. S., Medina, D. E. M., & Pérez, E. G. S. (2013). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior: a study with professors in a higher education institution. *Actualidades Investigativas en Educación*, 13(3), 14.

Castillo, L., Lengua, C., & Pérez Herrera, P. A. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=299022819006>

Celeste, D. de L., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.

Chavista Rodríguez, N., Riaño Romero, J., & Pedraza Garzón, D. (2012). Impacto de las variables del clima organizacional, en el diagnóstico aplicado en las empresas colombianas. San Buenaventura Bogotá, Bogotá, Colombia. Recuperado a partir de <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/68877.pdf>

Chiang Vega, M. C., Martín Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones). Recuperado a partir de [https://books.google.com.co/books?id=v\\_sFY1XRFaIC](https://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC)

Chiang Vega, M. M., Martín Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas.

Recuperado a partir de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=430153&info=resumen&idioma=SPA>

Dávila, D., Escobar, A. M., Mulett, L. K., & Rodríguez, A. F. (2012). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Informes Psicológicos*, 12(2), 105-115.

de Diego Vallejo, R., & de la Fuente Anuncibay, R. (2007). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Ediciones Pirámide. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=GRQ3LgAACAAJ>

Díaz Andrade, R., Beltrán Morales, J., & Flórez Sterling, H. (2000). Diseño de estrategias orientadas hacia la elaboración del plan de mercadeo para la Universidad de San Buenaventura Santafé de Bogotá, D.C. Universidad de San Buenaventura.

Edel Navarro, R., & García Santillán, A. (2007). Clima y compromiso organizacional. Edición electrónica gratuita. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Taylor & Francis. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=KuMkAgAAQBAJ>

Ekvall, G. (1983). *Creative organizational climate, construction and validation of a measuring instrument*. Stockholm: Faradet.

Estrada, S., Guadalupe, J., Pupo, G., Cristóbal, J., Rodríguez, M., Bárbara, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Fernández Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de gestión*, 2(1), 65-92.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El Comportamiento Del Individuo en Las Organizaciones*. Oxford. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=3N9AAAAACAAJ>

Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., & Saavedra Moyano, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *FENOpina*, (73). Recuperado a partir de [http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg\\_GangaPinonesSaavedra](http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg_GangaPinonesSaavedra)

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración [en línea]*, (42), 43-61.

García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61.

García Solarte, M. (Jul - Dic de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. (U. d. Valle, Ed.) *Cuadernos de Administración* (42), 43-61.

García Villamizar, G. E. (2007). Clima Organizacional: hacia un nuevo modelo. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga. Recuperado a partir de [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)

Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium*, 6(18). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=78218453007>

Gómez Cerón, C. (2013). Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial Venus Colombiana S.A. (sede Cali). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado a partir de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4840/1/TAD01259.pdf>

Gómez Rada, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta colombiana de psicología* (11), 97-113

Gonçalves, A. (s. f.). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado 18 de marzo de 2018, a partir de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

González Millán, J., & Parra Penagos, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (25), 40-57.

Graeff, C. (1983). La teoría del liderazgo situacional: una revisión crítica. *Revista académica de administración*, 285-291.

Granda, J. C., González, M. C., Loyola, C. N. P., Sánchez, A. Y., Ocampo, I. M., & García, Z. S. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *Medisur: Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 5(3), 79-84.

Guillén Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. McGraw-Hill, Interamericana de España. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=87cIGQAACAAJ>

Hersery, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28(2), 22-37.

Hesse Zepeda, H., Gómez Ortíz, R., & Bonales Valencia, J. (2010). Clima Organizacional Institución Publica Educación Superior Morelia Michoacán México, 8(2). Recuperado a partir de [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/clima-organizacional-institucion-publica-educacion-superior-morelia-michoacan-mexico/id/55206634.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/clima-organizacional-institucion-publica-educacion-superior-morelia-michoacan-mexico/id/55206634.html)

House, R., & Mitchell, T. (1970). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.

Kessler, I., & Purcell, J. (1992). Performance Related Pay: Objectives and Application. *Human Resource Management Journal*, 2(3), 16-33. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1992.tb00258.x>

Köhler, H. D., & Artiles, A. M. (2007). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Delta. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=Chcdg\\_iZzGIC](https://books.google.com.co/books?id=Chcdg_iZzGIC)

Lacave Rodero, C., Molina Díaz, A. I., Mercedes, F. G., & Miguel, R. D. (2015). Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente. Universidad de Castilla-La Mancha. Recuperado de [http://bioinfo.uib.es/~joemiro/aenui/procJenui/Jen2015/la\\_anal.pdf](http://bioinfo.uib.es/~joemiro/aenui/procJenui/Jen2015/la_anal.pdf)

Ledy, C., Lengua, C., & Pérez Herrera, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=-RQEAAAAMAAJ>

Locke, E. (1969). *Organizational Behavior and Human Performance*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=c2ItAAAAMAAJ>

Marín Rueda, F. J., & dos Santos, A. A. A. (2012). Development and Validation of a Measure of Organizational Climate. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 223-234.

Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5565/rev/educar.251>

McLelland, D., & Goleman, D. (2000). *Emotional intelligence in the work place*. San Francisco: Jossey-bass.

Méndez Álvarez, C. E. M. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial, Universidad del Rosario. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC>

Michalos, A. C. (1980). Satisfaction and Happiness. *Social Indicators Research*, 8(4), 385-422.

Muchinsky, P. M. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. Paraninfo. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=qr8xAAAACAAJ>

Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=29014477005>

Murillo Antón, W. (2013). El factor humano y clima organizacional de una institución de educación superior privada confesional. *Apuntes Universitarios*, 3(1), 53-67.

Onday, O. (2016). Modern structural organization theory: from mechanistic vs. organic systems of Burns & Stalker to technology of Burton & Obel. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(2), 30-46.

Ouchi, W. G. (1993). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Avon. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=m5KcAAAACAAJ>

Palma Carrillo, S. (2012). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1). Recuperado a partir de <http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/handle/123456789/2020>

Paredes Botina, L. C. (2017). Relaciones interpersonales en el bienestar laboral. *Boletín*, 4(2). Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/1364>

Parra Suesca, C. (2013). Diagnóstico del Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura Bogotá. Universidad de San Buenaventura, Bogotá.

Patlán-Pérez, J., Torres, M., Edgar, Hernández, H., & Rosalía. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction) (SSRN Scholarly Paper No. ID 2094718). Rochester, NY: Social Science Research Network. Recuperado a partir de <https://papers.ssrn.com/abstract=2094718>

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.

Piconero, G. (2014). *Liderazgo Empresarial*. Recuperado a partir de <http://espanol.free-ebooks.net/ebook/Liderazgo-Empresarial>

Piñón Ramírez, A. G., Velázquez Sánchez, R. M., Ramírez Castillo, E. A., & Vázquez Arango, M. de L. (2016). Evaluación del clima organizacional en una institución educativa de bachillerato tecnológico. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas: RICSH*, 5(10), 214-230.

Ramírez Gallego, C., & González Calderón, A. (2007). Diagnóstico del clima organizacional y su influencia en el desempeño y la calidad de vida de los empleados de la compañía eléctrica de sochagota s.a. e.s.p. Universidad de San Buenaventura, Bogotá.

Ramos Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Recuperado a partir de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Restrepo-Ayala, N. C., Colorado-Vargas, G. O., & Cabrera-Arana, G. A. (2006). Desgaste Emocional en Docentes Oficiales de Medellín, Colombia, 2005. *Revista de Salud Pública*, 8(1). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=42280106>

Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior*. Pearson Education Canada. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=QD0WxWTRKJQC>

Robbins, S., & Judge, T. (2006). *Organizational Behavior*. New York: Pearons Prentice Hall.

Ruiz Jiménez, C., & Hernández Ortiz, M. J. (2007). El control en las organizaciones: un marco de estudio. En *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, 2007*, ISBN 84-690-3573-8 (p. 238). Universidad de La Rioja. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234297>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw-Hill/Interamericana. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=4\\_kPwAACAAJ](https://books.google.com.co/books?id=4_kPwAACAAJ)

Sandoval Caraveo, M. del C. (2004). Cncempto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27.

Segredo Pérez, M. A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177.

Selamat, N., Samsu, N. Z., & Kamalu, N. S. M. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research EJournal*, 2(1), 71-82.

Serrano, J. (septiembre de 1997). *Nacen, se hacen o los hacen: formación de investigadores y cultura organizacional en las universidades*. *Nómadas* (7), 52-62.

Serrato Martínez , M. (2011). *estrategias para Mejorar el Clima Organizacional en la Empresa GRUPO latino de Publicidad Colombia LTDA*. Proyecto de Trabajo de Grado, universidad de la Salle, Cundinamarca, BOGOTÁ.

Terán Rosero, A., & Botero Álvarez, C. (Julio - Diciembre de 2011). El capitalismo organizacional: una mirada a la calidad de vida laboral en la docencia universitaria. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 9-21.

Universidad de San Buenaventura. (s.f.). Recuperado el 06 de 09 de 2017, de Historia y Símbolos: <http://www.usbbog.edu.co/universidad/historia-y-simbolos/>

Vázquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. (enero - julio de 2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3(5), 105-131.

Vázquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. de J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3(5), 105-131.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval , J., Aguilar , M., & Giraldo, J. (Julio - Diciembre de 2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.

Víctor M. Soria, V. S. (2004). *Relaciones Humanas*. México: Limusa. Wikipedia. (06 de Septiembre de 2017). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/>

Visbal Pérez, E. T. (2014). Clima Organizacional para una cultura de calidad. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(29). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70932556007.pdf>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Zegarra Ugarte, S., & Torres Pacheco, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 5-14

## Anexos

### Anexo 1

#### Cuestionario diagnóstico del clima organizacional



## UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SEDE BOGOTÁ

### CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El siguiente cuestionario es un instrumento para la medición del clima organizacional, cuyo propósito es identificar la percepción que tienen las personas que laboran en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas sobre aspectos de su entorno de trabajo.

Es importante que tenga en cuenta que en este cuestionario no existen preguntas correctas o incorrectas, pues lo que se busca es una respuesta sincera sobre sus experiencias en su puesto de trabajo.

Por favor, marque su respuesta con una valoración de 1 al 5, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 5 Siempre
- 4 Casi siempre
- 3 A veces
- 2 Casi nunca
- 1 Nunca

Dimensión	Tema	CUESTIONARIO					Respuesta				
		N.º	Pregunta	1	2	3	4	5			
Métodos de Mando	LIDERAZGO	1	Encuentro apoyo y confianza en mis superiores para el desarrollo de mis actividades.								
		2	He realizado actividades que están fuera de las funciones estipuladas en mi contrato.								
		3	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.								

	4	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.					
	5	Considero importante las opiniones de todos sin importar que estén en desacuerdo de la mías.					
	6	Existen espacios donde se pueden discutir los problemas de manera constructiva.					
	7	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.					
	8	Se me estimula a usar todo mi potencial en mi puesto de trabajo					
	9	Mi jefe se preocupa por guiarnos al momento de realizar nuestro trabajo.					
	10	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.					
	<b>N o.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	11	Existe un mecanismo de evaluación del personal de mi área.					
	12	Se me retroalimenta sobre mi desempeño con frecuencia.					
<b>CONTROL</b>	13	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal es justo y refleja la realidad.					
	14	Existe un programa de asesoramiento o seguimiento para empleados que bajen su desempeño.					
	15	Se me exige que brinde informes periódicos acerca de mi desempeño laboral a mis jefes.					
	<b>N o.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	16	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.					
<b>AUTONOMÍA</b>	17	Puedo elegir mis propios métodos de trabajo.					
	18	Soy responsable de cumplir con los estándares de rendimiento o desempeño.					
	19	En la Facultad se busca que cada quién tome decisiones acerca de cómo realizar su trabajo.					
	20	Tengo libertad para efectuar los cambios que creo convenientes en la forma de realizar mi trabajo.					
	<b>N o.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Naturaleza de las Fuerzas de Motivación</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>						
	21	El trabajo que realizo me ofrece retos constantes.					
	22	A cada miembro del equipo de trabajo se le trata como conocedor de su área de conocimiento.					
	23	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.					

	24	Se respira un ambiente de trabajo óptimo y estimulante.						
	25	Se me estimula a usar todas mis capacidades y conocimientos en mi trabajo.						
	26	Me encuentro satisfecho con mi trabajo.						
	27	A diario demuestro y siento interés en desarrollar las actividades que se me asignan.						
	28	Las ideas que apporto sobre el mejoramiento del trabajo con frecuencia se implementan.						
	RECONOCIMIENTO	N o.	Pregunta	1	2	3	4	5
		29	Mi condición salarial es gratificante frente a mi esfuerzo y mi desempeño diario.					
		30	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
		31	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
		32	Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido.					
		33	Mis logros y resultados obtienen reconocimiento oportunamente.					
	SENTIDO DE PERTENENCIA	N o.	Pregunta	1	2	3	4	5
		34	Realmente me preocupa el prestigio de la Universidad.					
35		La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.						
36		La Facultad posee una estabilidad laboral perdurable en el tiempo.						
37		Me siento orgulloso de pertenecer a la institución.						
38		A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.						
39		He escuchado con frecuencia malos comentarios sobre la Facultad por parte de los miembros de mi equipo de trabajo.						
Naturaleza de los Procesos de Comunicación	COMUNICACIÓN	N o.	Pregunta	1	2	3	4	5
		40	La información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la universidad es suficiente.					
		41	Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás Unidades.					
		42	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse éste.					
		43	Se informa oportunamente de las razones por las cuales hacen cambios en las políticas y procedimientos.					

		44	Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.						
		45	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la institución.						
		46	Sé a dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo.						
		47	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.						
		48	Cuando tengo una idea que pueda apoyar alguna actividad, prefiero compartirla.						
Naturaleza de los Procesos de Influencia y de Interacción	TRABAJO EN EQUIPO	N o.	Pregunta	1	2	3	4	5	
		49	Tengo la cooperación y el apoyo de mis colegas de la Facultad.						
		50	Existe un ambiente de cordialidad y cooperación en mi entorno de trabajo.						
		51	En mi grupo de trabajo es siempre más importante encontrar soluciones que buscar culpables.						
		52	Dentro de mi área se fomenta el trabajo en equipo.						
		53	Ante un nuevo reto laboral, la mayoría del personal participa activamente en la solución.						
		54	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima.						
	RELACIONES INTERPERSONALES	N o.	Pregunta	1	2	3	4	5	
		55	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.						
		56	Con mis colegas puedo dialogar de temas no relacionados con el trabajo.						
		57	Es agradable trabajar con mis compañeros de trabajo.						
		58	La comunicación con mis compañeros de trabajo es respetuosa y atenta.						
	APOYO	N o.	Pregunta	1	2	3	4	5	
		59	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.						
		60	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.						
		61	Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.						
		62	Mi jefe respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él.						
		63	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito.						

Toma de Decisiones	TOMA DE DECISIONES	N o.	Pregunta	1	2	3	4	5
		64	Participo en las decisiones que afectan mi trabajo.					
		65	La mayoría de veces asumo una posición decisoria-emocional sobre un asunto.					
		66	La mayoría de veces asumo una posición decisoria-racional sobre un asunto.					
		67	Participo en la toma de decisiones de la Facultad.					
		68	Cuando hay que tomar una decisión, se evalúan las diferentes alternativas posibles con el fin de que la mayoría de las personas se vean beneficiadas.					
		69	Las decisiones que se toman en la Facultad son planeadas y programadas con anterioridad.					
Fijación de los Objetivos o de las Directrices	ESTRUCTURA	N o.	Pregunta	1	2	3	4	5
		70	En la Facultad está claramente definida su Misión y Visión.					
		71	Existe un plan para lograr los objetivos de la Universidad.					
		72	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
		73	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
		74	La funciones y tareas están claramente determinadas.					
		75	Los objetivos de la Facultad son congruentes con los objetivos de la Universidad.					
		76	Los objetivos globales de la Universidad y de la Facultad priman sobre los individuales.					
Objetivos de Resultados y de Perfeccionamiento	DESARROLLO	N o.	Pregunta	1	2	3	4	5
		77	La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir programas de desarrollo para mí (capacitaciones, planes de carrera, seminarios, etc.).					
		78	Considero que mi puesto me permite desarrollar mis habilidades y capacidades al máximo.					
		79	La universidad me permite aprovechar todas mis capacidades y conocimientos.					
	80	Considero que los programas de capacitación y de mejoramiento de habilidades que me brinda la institución son acordes para mi desarrollo profesional.						
	EMPODERAMIENTO	N o.	Pregunta	1	2	3	4	5
		81	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas o las de mi equipo de trabajo.					

	82	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
	83	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.					
	84	Los directivos superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.					
	85	Las tareas o funciones que realizo a diario exigen el máximo rendimiento de mis habilidades.					
	86	Por iniciativa propia busco ser creativo frente a mis funciones.					
	<b>N o.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ENTORNO FÍSICO</b>	87	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de labores.					
	88	Me siento muy satisfecho con mi ambiente y espacio de trabajo.					
	89	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.					
	90	Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, impresora, escáner, etc.) son mantenidos en forma adecuada.					