

# Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba\*

Relations in the labor climate of the al technological university of Chocó Diego Luis Córdoba

Sorleidy Indira Moreno Perea<sup>1</sup>✉  
Elkin Olaguer Perez Sanchez<sup>2</sup>

## Fecha correspondencia:

Recibido: 9 de mayo de 2018.

Revisión: 1 de junio de 2018.

Aceptado: 28 de junio de 2018.

## Forma de citar:

Moreno, S. I. Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. Revista CES Derecho, (9), 1, enero – junio 2018, 13-33

## Open access

[Términos de uso](#)

[Licencia creative commons](#)

[Ética de publicaciones](#)

[Revisión por pares](#)

[Gestión por Open Journal System](#)

DOI: [http://dx.doi.org/10.21615/](http://dx.doi.org/10.21615/cesder.9.1.2)

[cesder.9.1.2](#)

ISSN: 2145-7719

## Sobre el artículo:

\* El artículo que se presenta a continuación es un Artículo de investigación científica y tecnológica producto del trabajo de grado no publicado: "Identificación de la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica Del Chocó Diego Luis Córdoba" Trabajo de Grado realizado bajo la dirección del PHD. Elkin Olaguer Pérez Sánchez

## Resumen

Este trabajo busca analizar la importancia de las relaciones interpersonales como parte esencial en la vida social repercutiendo directamente en el desarrollo del ser humano, para lo cual es necesario identificar cómo inciden las relaciones interpersonales al interior clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó "Diego Luis Córdoba", para contribuir al mejoramiento del desempeño de los empleados. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron ocho dimensiones, tales como: Relaciones interpersonales, cultura organizacional, comunicación, disponibilidad de recurso físico y de conocimiento, autonomía y toma de decisiones, motivación y apoyo, realizado mediante un estudio transversal de tipo cualitativo con un apoyo cuantitativo sobre una muestra de 62 personas, que arrojó como resultado que la comunicación es la dimensión que más se correlaciona con las otras dimensiones estudiadas, permitiendo concluir que incide de manera directa, debido que al mantener buenas relaciones interpersonales favorece e incrementa el nivel productivo en toda institución.

**Palabras clave:** Comunicación, motivación, toma decisiones, autonomía, cultura corporativa.

## Abstract

This work seeks to analyze the importance of interpersonal relationships as an essential part of social life having a direct impact on the development of the human being, for which it is necessary to identify how interpersonal relationships affect the interior of the Technological University of Chocó "Diego Luis Córdoba", to contribute to the improvement of employee performance. For the development of the research, eight dimensions were used, such as: interpersonal relationships, organizational culture, communication, availability of physical resources and knowledge, autonomy and decision-making, motivation and support, carried out through a qualitative cross-sectional study with a quantitative support on a sample of 62 people, which showed that communication is the dimension that most correlates with the other dimensions studied, allowing to conclude that it affects directly, because maintaining good interpersonal relationships favors and increases the productive level in every institution.

**Keywords:** Communication, motivation, decision making, autonomy, corporate culture.

Grupo de investigación: CYGO como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración MBA, Universidad De Medellín. 2017.

#### Sobre los autores:

1. Fisioterapeuta - Magíster en Administración - universidad de Medellín.

2. Magister en Administración, Doctor en Administración, Docente Tiempo Completo Universidad de Medellín.

## Introducción

Las organizaciones están conformadas por una gran estructura de seres humanos, los cuales tienen diferentes tipos de comportamiento, actitudes y creencias que permean su interacción, y, por ende, el logro de unas buenas relaciones interpersonales, necesarias para mantener un buen clima laboral dentro de una organización ([Álvarez et al. 2005](#)). Si toda institución desea establecer herramientas para mejora y mantener un buen clima laboral, se debe propender a manejar ciertos factores que serán principales para ellos con el fin de conservar, sostener y optimizar las relaciones interpersonales, ya que esto favorece la generación de entornos más motivacionales para los empleados, dentro de los factores más relevantes que influyen en el clima laboral se encuentran: Organización, Cultura corporativa, clima organizacional y las relaciones interpersonales según [Varela \(2008\)](#).

A mediados del siglo XX [Barnard \(1938\)](#), definió a las organizaciones como un sistema coordinado de actividades realizadas por dos o más personas, donde es indispensable la comunicación, la motivación y la toma de decisiones para efectuar las tareas. [Munguía y Castro \(2006\)](#), añaden que las organizaciones se forman a través de sistemas de comunicación coordinados que permite lograr los objetivos macro.

Dentro del marco de toda organización y de su entorno laboral, existe un Clima organizacional, según [García \(2009\)](#) describe el clima como la percepción que el empleado tiene de la satisfacción de sus necesidades sociales y del buen sentimiento por la labor, por otro lado dada la importancia del clima laboral que permite interpretar situaciones y reorientar sus actividades para la mejora continua de su entorno según [Pritchard y Karasick, \(2013\)](#).

Sin embargo, [Moss \(1973\)](#) añade que las percepciones del ambiente de la empresa no sólo suceden por lo que ella proyecta a sus empleados, también se relaciona con las características psicosociales del grupo, lo que para [Dubra \(1986\)](#) conforma la sensación, personalidad y carácter del ambiente interno de una organización. Estas concepciones sobre el clima organizacional son aclaradas por [Hellreigel y Solocum \(1974\)](#) quienes expresan que cuando el clima es analizado y medido de forma individual se habla de clima psicológico, pero cuando se estudia desde el punto de vista de la organización se refiere a clima organizacional. De su lado [Arriola et al. \(2011\)](#), expresan que entre las características del clima organizacional se encuentran las relaciones de autoridad, que es el respeto de los subordinados hacia sus superiores y hacia la organización; del mismo modo la seguridad, aquellos factores que conforman el entorno que facilitan su seguridad física, capacitación, espacio y herramientas de trabajo. Esto a su vez se refleja en la cultura corporativa de una organización, para [Zapata \(2002\)](#), es un fenómeno tangible igual a la estructura y a la tecnología que posee una empresa, cuya función es crear la identidad.

Para [Daft \(2011\)](#), la cultura les ofrece a las personas un sentido de identidad y de pertenencia a la organización, que les genera compromisos más grandes que sus propias expectativas porque guía la toma de decisiones de los empleados en ausencia de reglas o políticas escritas. Por consiguiente, ayuda a la creación del capital social de la organización, al forjar relaciones, ya sean positivas o negativas dentro y afuera de la organización. Que a su vez hace que se propicien unas adecuadas relaciones interpersonales para [Murillo \(2004\)](#), son los principios que guían las relaciones entre los individuos, para regular sus problemas, identificar las normas de interacción entre personas y grupos, pudiendo ser agradables o desagradables pero las primeras reducen la intimidación y orientan las acciones del individuo hacia los intereses colectivos

(Corcega & Subero, 2009). Porque según Contreras *et al.* (2012) las relaciones tienen el objetivo de dar reciprocidad a los objetivos e intereses de las personas que las sostienen, y esta correspondencia no sólo funciona en las relaciones informales.

Bajo estos conceptos, se soportaron las bases para el desarrollo de la investigación, con el fin de identificar la incidencia de las relaciones interpersonales bajo el clima laboral en la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba” (UTCH).

## Metodología

Para realizar una aproximación de índole descriptiva y exploratoria de la forma cómo las relaciones interpersonales inciden en el clima laboral, desempeño y organización del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Chocó ubicada en la zona centro del departamento del chocó, en el barrio medrando, A.A 292, se desarrolló un estudio transversal de carácter cualitativo con apoyo cuantitativo que pudieran ser entrelazados (Cazau, 2009).

La caracterización de la población administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó se realizó a partir de preguntas abiertas según la escala de Likert que consiste, en realizar afirmaciones o juicio, mediante una asignación de punto que generarían una sumatoria para ver su puntuación (Gómez, 2006).

Para la realización de esta investigación se tomó en cuenta a 678 empleado administrativos de la Universidad Tecnológica del Chocó, que se encuentran distribuido dentro de la planta docente, ocasionales y anexos, lo que permitió que fueron seleccionados mediante un muestreo por cuota con una representación de 62 personas. Para determinar la validez de los instrumentos (encuesta, observación), inicialmente se realiza a través de una encuesta con un sistema de calificación mediante la escala de Likert con tres opciones de respuesta, nunca, a veces y siempre y una observación directa participante, se procedió a realizar una base de datos en donde a partir del análisis descriptivo. Las variables sociodemográficas valoradas fueron: la edad, el sexo, grado de escolaridad, Antigüedad en la entidad, tipo de contratación, esto para describir el clima laboral en el personal encuestado, se realizó un análisis de dimensiones y variables planteadas en la investigación para el logro de los objetivos, desde esta perspectiva las variables usadas en las investigaciones son de Chang *et al.* (2008), Alcalá (2011), Mercado y Toro (2008), Álvarez, *et al.* (2005), Sudasky (1974), Toro (1990), Stern (1963), que son las que abordan el clima laboral y conducen a utilizar dimensiones y variables que hacen parte del instrumento para el logro de los objetivos y triangulación de la información (Tabla 1).

## Resultados

Los resultados arrojados fueron analizados por el software Stata versión 13. Donde permitió cuantificar cada uno de los porcentajes obtenido para poder determinar el rango de las variables sociodemográficas y las dimensiones a tratar de forma independiente; donde identificamos y caracterizamos la población administrativa según el objetivo primero de la investigación (Grafico 1 y 2).

En relación a los objetivos dos y tres de este estudio los cuales hacen referencia a la descripción de las variables del clima laboral y su asociación con los factores incidentes en el personal evaluado de la universidad.

## Discusión

Al analizar los diferentes resultados de esta investigación, nos muestra que, en las relaciones interpersonales, se encontraron algunos autores que explican y sustentan estos hallazgos. Por ejemplo, para [Moyano \(2014\)](#) el ser humano es un ser social, quien durante su vida construye relaciones que le permiten apreciar la vida, en todos los contextos, incluyendo el laboral, lo cual forma vínculos que se hacen más permanente con el transcurrir de los tiempos, lo que puede estar vinculado con los lazos de amistad que se crean al interior de la organización.

En congruencia con lo anterior de este estudio observamos a [Zapata y Rodríguez \(2008\)](#) expone que “las relaciones se manifiestan según status, roles y procesos que adquieren las personas y determinados grupos sociales, conformando de esta manera fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales” (p.305).

Por otro lado, conseguimos a [Dalton y Watts \(2007\)](#) los cuales hacen referencia a la cultura organizacional como las empresas modernas que contratan no sólo las habilidades de las personas, las contratan en su totalidad, porque saben que, si una persona se adapta a su cultura y filosofía corporativa, pueden satisfacer mejor sus necesidades. De esta manera sus compañías serán más productivas, tendrán menos conflictos, más calidad en los productos o servicios que ofrezca, menor rotación y más sentido de pertenencia en los empleados.

Podemos decir que de manera general las relaciones interpersonales se muestran de forma estable debido a que se puede generar por los diferentes ámbitos laborales y sociales donde comparte los funcionarios de la organización, esto seguido de una cultura organizacional que es reflejada de forma buena al interior de la organización, que le garantiza mayores productos y menos problemas que afecte su calidad de servicios y entorno laboral.

De otra manera, encontramos a [Gil \(2013\)](#) que hace referencia a la comunicación donde favorece el bienestar de los empleados, reduce el aislamiento del trabajador en su puesto y permite la ejecución de un trabajo en equipo. Además, según el mismo autor manifiesta:

“Un ambiente de trabajo propiciado por la comunicación permite la transmisión de mensajes útiles para la ejecución de las tareas, una comunicación a un doble nivel: la que se establece para la realización correcta de la tarea y la que es posible durante el trabajo, pero sin relación directa con el mismo”. ([Gil, 2013, p.19](#))

Otro autor se refiere a la comunicación como una de las actividades a las que más tiempo le dedican las personas en su sitio de trabajo, en donde participar en reuniones, discutir un proyecto, solicitar información, genera disputa que hace que se genere una comunicación que puede ser asertiva y elocuente, logrando a su vez resolver cualquier situación problemática que se presente en una organización ([Palací, 2005](#))

Por lo tanto, se puede demostrar que dentro de la universidad existe una adecuada comunicación, según lo que indica la mayoría, siendo esta la base esencial para la buena actividad de toda organización y su ambiente laboral, donde les permite a los empleados conocerse y relacionarse entre sí. Por este motivo, mantener una buena comunicación es una estrategia clave para el logro de los objetivos y metas a nivel institucional donde se direcciona un buen intercambio de los diferentes mensajes

que fortalezca el dialogo entre ellos, tal como se sustenta por los autores mencionados anteriormente.

Por otro lado, encontramos la disponibilidad de recurso como la percepción del grado en que los trabajadores cuenta con los equipos, espacio, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de un mejor desempeño y rol en su trabajo, bajo unas condiciones ambientales adecuadas que les permita y les facilite óptimo trabajo [Mercado y Toro \(2008\)](#).

Se puede concluir que esta dimensión al interior de la universidad tiene aspectos positivos, sin embargo, se requiere mayor atención en los recursos físicos y de conocimientos disponibles en la universidad objeto de estudio con el ánimo de generar buenas prácticas laborales y mejorar su entorno como lo indica el autor.

Esto en congruencia con estos resultados se puede indicar que esta dimensión es de suma importancia, ya que le permite al empleado tener un espacio seguro y óptimo para el desempeño de su labor, lo cual puede incidir en la calidad de la prestación de los servicios y en los procesos administrativos y académicos.

Según la teoría se puede explicar que la autonomía, se define como la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y su nivel de compromiso frente a su quehacer laboral, elementos necesarios para la toma de decisiones con respecto a procedimientos laborales, metas y prioridades ([Chiang et al., 2008](#)).

Por consiguiente, encontramos que para ([Corcega & Subero, 2009](#)) la toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el ánimo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que compensa de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema que benefician la organización.

Al hacer un análisis de forma más contemplada, podemos visualizar como la autonomía trabaja de manera articulada con la toma decisiones, que a la vez les facilita a sus empleados a poder expresar y plantear diferentes cosas y herramientas que proporcionen ambientes saludables y por ende entornos que se vuelvan agradables y que se reflejen con un buen desempeño en la organización. Cabe indicar que existe en una discusión paralela frente algunas personas que reflejan una mayor atención por no sentir que tengan autonomía para tomar sus decisiones frente algo que los pueda competir.

Para el logro de la motivación en los empleados, los estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos esenciales para un buen cumplimiento y desempeño de su trabajo [Bantanero y Sánchez \(2008\)](#).

Por el contrario, para la motivación genera en los empleados una fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de las personas con el fin de lograr un objetivo determinado en beneficio propio y que conlleva al alcance de un máximo desempeño laboral [Grisales y Monroy \(2011\)](#).

Lo anterior refleja como el hombre manifiesta conductas y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales de la institución, a diferencia de los aspectos que resaltan los autores en la búsqueda de una buena

estimulación, encontramos que en la organización su motivación laboral se maneja de una forma adecuada donde puede interferir en cualquiera dimensión.

Según ([Chiang et al 2008](#)) el reconocimiento es mirado como la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto al estímulo que reciben, por parte de sus superiores como su contribución a la empresa, desde este ámbito se puede decir que los empleados se sienten satisfecho con los estímulos recibidos por parte de sus superiores, donde se les resalta su desempeño profesional.

Por otra parte, encontramos que el reconocimiento es la satisfacción que alcanzan los empleados entorno a los productos obtenidos por desempeño laboral; por ende, al cumplimiento y logro de objetivos y metas establecidas ([Grisales & Monroy, 2011](#)).

En definitiva, la universidad debe trabajar de la mano con sus empleados, de tal manera que esto le permita el logro de la satisfacción, y por ende conlleve a un mejor desempeño de sus trabajadores para que se direccionen sus metas a trazar.

Por otro lado, encontramos la estabilidad es definida como percepción del grado en que los trabajadores ven claros los medios por los cuales se le garantiza una permanencia al interior de una organización, por lo cual se les valora su desempeño y se les conserva o se despiden con criterios justos ([Mercado y Toro \(2008\)](#)).

A diferencia encontramos que para [Ramírez y Cajicas \(2004\)](#) la estabilidad laboral, entendida como la cantidad de tiempo promedio que permanece un trabajador en una misma organización, aunque cambie de diferentes cargos dentro de la misma institución, pues se rompe una estabilidad por causa del empleado o el empleador, aunque sobre la decisión de uno u otro gravitan costos distintos.

Gran parte del personal encuestado se siente estable a nivel laboral dentro de la organización, al compararlo con las variables de motivación observamos que son ellos lo que se sienten ser estimulado y motivados por la universidad, concurriendo este un factor determinante para la construcción del desarrollo de meta a nivel organizacional por esa gran permanencia que es generada en su organización, lo cual los hace formadores y seguidores para la construcción de sus logros.

A partir de la correlación de Spearman se sustraen los resultados que arrojó, donde se evidencia que existe una correlación positiva entre las dimensiones, lo cual indica una dirección directamente proporcional, es decir el aumento en los puntajes de una incrementa los puntos en la otra. Adicionalmente, podemos observar en la tabla, que las dimensiones con mayor magnitud de asociación son las de comunicación y motivación ( $\rho=0.30$ ), seguida de la comunicación y la cultura organizacional ( $\rho=0.28$ ), de tal manera que esta puede inferir sobre las relaciones interpersonales.

De igual forma, se evidencia que las relaciones interpersonales también se correlacionan frecuentemente con las otras dimensiones. En este sentido, se puede inferir que tanto la comunicación como las relaciones interpersonales son variables de gran relevancia o tienen un alto impacto en las otras dimensiones evaluadas. En este caso, la literatura indica que para la cultura organizacional permite la unificación de los trabajadores con la institución, vigila el trabajo mediante valores y símbolos compartidos y estimula a los miembros de los equipos de trabajo para comprometerlos con el logro de los objetivos, según [Mukenhim \(2009\)](#) por otro lado en relación con lo anterior, se puede decir que las relaciones interpersonales, se re-

fiere a la interacción de las personas con sus compañeros y a las características de la relación como la amistad, el respeto, la cordialidad, la cooperación, el conflicto y la cohesión según Toro 2001, citado por ([Arriola et al, 2011](#)). Además toma en cuenta la participación que se tiene en las decisiones como grupo, así como las actividades del trabajador que se realizan en conjunto con los compañeros.

Por otra parte, los recursos físicos y de conocimiento como todo aquello de bienes materiales con los cuales cuenta toda organización, por lo cual son tomados en el entorno y utilizados en el proceso de su producción en general son recurso utilizados de manera directa e indirecta para el logro de sus objetivos según [Urrea y Chica \(2008\)](#). En este orden de idea hacemos referencia a otra variable como es la comunicación, donde se refiere al proceso por medio del cual hay intercambio de información entre individuos o computadores en el interior de las organizaciones, por medio del uso de símbolos o señales comúnmente aceptados para el intercambio de ideas. Tres dimensiones son consideradas en toda comunicación: el emisor o emisores, el medio de comunicación y el intercambio de información como lo asegura Monge (2008), citado por ([García et al 2013](#)) En consecuencia a este resultado, se observa las implicaciones que siempre marco la comunicación sobre diferentes variables ya mencionadas y la manera como esta repercute en cada una de las variables. En este sentido como seguimiento de lo anterior, se observa que siempre permanecen estable las dimensiones de relaciones interpersonales, recursos, motivación, y reconocimiento.

Sin embargo, encontramos a Robbins y Coulter (2005) hacen referencia a la motivación de los empleados como la disposición que tienen los trabajadores de utilizar su mayor energía para alcanzar las metas de la organización, con la condición de que ese esfuerzo compense alguna de sus necesidades individuales que hacen parte de cada uno de ellos. Esta definición expresa que el comportamiento del individuo está dirigido al logro individual de las metas de la organización citado por [Calderón \(2013\)](#).

Más sin embargo al hablar del reconocimiento, encontramos a ([Chiang et al., 2008](#)) lo cual interfiere en etas apreciación como el desempeño individual debe estar íntimamente ligado al logro de los objetivos organizacionales y el mismo debe ser recompensado de manera efectiva con estímulos tanto monetarios como académicos que contribuyan a un ambiente de satisfacciones individuales y colectivas. Para garantizar mayor satisfacción en el desempeño de las tareas individuales aunando fuerzas en beneficio de la institución. Como una tarea conjunta de cada uno de sus funcionarios citado por [Tapia \(2014\)](#).

Lo anterior, nos podría indicar que la comunicación y autonomía son dos dimensiones sobre las que hay que empezar a desarrollar acciones para mejorar el clima laboral en la UTCH.

## **Resultados cualitativos**

A partir del análisis cuantitativo se seleccionaron los hallazgos más relevantes y se definieron que resultados ameritaban mayor profundización en el análisis.

Con la correlación de Spearman se procedió a utilizar la observación participante como técnica cualitativa que permite ampliar y detallar de manera más verídica la información recolectada en el análisis anterior ([tabla 2](#)). A continuación, se presenta la descripción de las observaciones en cada una de las dimensiones seleccionadas:

### **Comunicación**

En relación con la observación vista al personal administrativo y direccionada a esta variable, se mira cómo se retrasan las informaciones solicitada por el personal interno que pertenece a la institución, esto sumado a problemas de malas relaciones en algunos compañeros, donde se visualizan la ausencia de un buen sistema de comunicación para el desempeño de su labor. Esto hace que se vea interrumpido los procesos administrativos que direccionan la organización, teniendo en cuenta, que las solicitudes de información la realizan con apoyo de correo institucionales o comunicación directa entre ellos, donde les sirve para recibir o enviar dichas informaciones suministradas.

De otra manera más generalizada se observa lo siguiente, al solicitar información de primera mano para el desempeño de su labor utilizan diferentes mecanismos para minimizar el riesgo de demora en este proceso, los mandos superiores son enterados de los proyecto y aconteceres, algunos de mandos inferiores, no se entera de los diferentes proyecto y metas de la institución por falta de una mayor socialización. De manera generalizada se debe mejorar la comunicación ascendente y descendente, donde se facilite todos los procesos de una manera más eficiente.

### **Autonomía y toma de decisiones**

Se visualiza como alguna dependencia, se encuentra sujetas a realizar las tareas dadas por sus superiores, sin embargo, se encuentra otros empleados que, al delegarles ciertas actividades y funciones, se les otorga prioridades de acuerdo a su nivel de importancia.

De otra forma se observa en diferentes dependencias la manera como algunos trabajadores se les facilita manejar y proponer las diferentes formas de realizar su desempeño laboral, pero se observan otras personas que al proponer diferentes maneras de hacer mejor las cosas no son tenidas en cuenta.

Al realizar una observación de forma directa se determina como algunos miembros de la institución no expresan sus opiniones frente algo, debido a que reflejan que en ocasiones no se tienen en cuenta, esto se corrobora de la manera cómo se direccionan las órdenes y tareas a realizar y cómo se deben ejecutar y acatar, impidiéndole de esta forma tomar decisiones acertadas independientes de las ordenes de sus superiores.

Se observa cierto grupo de empleados que tienen autonomía para organizar sus labores según su criterio, es decir, estos toman iniciativas a la hora de ejercer sus funciones, lo cual les permite controlar su ritmo de trabajo y la asignación de tareas según prioridades.

Por lo anterior, se visualiza que la carencia de autonomía, se observa en alguna dependencia y evidenciándose en el personal que posee rangos inferiores, y por falta de buenas comunicaciones que hay entre jefes y subordinados.

### **Motivación y apoyo**

En el marco de estas observaciones, se puede mirar de manera más clara y evidente como los estímulos y las motivaciones dependen del grado de amistad que haya o permanezca entre los superiores y sus subordinados. Lo anterior debido a que algunos jefes propician a sus empleados a la superación personal, por el contrario de otros que no los motivan.

De otra manera se pudo observar que algunos jefes o superiores de algunos empleados no son motivo de inspiración para los ellos, excepto que se observa algún tipo de escalamiento de unos jefes que inician desde mandos inferiores y sus empleados sienten motivo de inspiración por el logro y avance que representan.

Cabe resaltar que dentro del marco de la observación se mira que algunos empleado frente a cambios internos que se dan dentro la institución, por peticiones propias de sus superiores debido a su gran desempeño, preparación y manejo, son dejados en su sitio de trabajo sin ser revocados por peticiones propias de algunos superiores, lo cual conlleva a una gran motivación y más grado de responsabilidad del empleado.

### **Disponibilidad de recursos físicos y de conocimiento**

Partiendo de una breve observación, se mira como en algunas dependencias ciertos grupos de administrativo, no cuenta con puestos de trabajos adecuado, lo cual hace que su desempeño laboral se vea obstaculizados, con existencia de algunas limitaciones para la disponibilidad de sus recursos, que les permitan generar más funciones determinantes. Es notable como algunos sitios de trabajo no cuentan con buenas adecuaciones física, que les permita una mejor movilización. Más sin embargo existen ciertos tipos de oficina, lo cual su desempeño se vuelve más óptimo, eso sumado que, para el desempeño de sus labores, al suministra información que permita su rol laboral obtiene a la menor brevedad posible, existiendo otras dependencia que en ocasiones hacen caso omiso.

Según [Iglesias y Sánchez \(2015\)](#) el clima organizacional es de suma importancia para las organizaciones que desean tener un buen desempeño; por ello, es necesario que midan y conozcan el clima de sus instituciones para impactar en sus resultados, mediante distintas dimensiones que caracterizan las percepciones y los comportamientos de las personas.

[Hesse y Gómez \(2010\)](#) en su estudio "*Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México*" analizaron cómo el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género, impactan el clima organizacional de la Institución de Educación Superior. Entre los resultados que se obtuvieron, se observó que el comportamiento de los docentes frecuentemente es de malestar hacia sus compañeros, las relaciones entre docentes son distantes, no existen relaciones de colaboración para el trabajo en equipo, hay inconformidad por las promociones de plazas otorgadas, el pago oportuno y el déficit presupuestal en el pago de prestaciones,

Según lo planteado por estos autores podemos observar como existes diferentes dimensiones que desde varios ángulos aportan de manera directa e indirecta sobre el clima organizacional y la manera como este influye en la productividad, motivación y desempeño de los trabajadores.

### **Triangulación de la Información Cuantitativa – Cualitativa**

#### *Comunicación*

Conforme a las circunstancias encontradas en el análisis y dadas en la observación se puede concluir de manera general que existe un paralelo similar frente a lo expresado por los empleados y los resultados de la encuesta, sin embargo cabe afirmar con esta observación las falencias existentes de la forma como se maneja la comunicación dentro de la universidad, en efecto a pesar que la encuesta nos indica

que a veces la información que se requiere es obtenida de manera oportuna, dentro de la observación se mira como los mismo empleados minimizan el proceso de entrega en aras de continuar su desempeño laboral, de esta manera poder producir más efectos en los canales de comunicación a utilizar en toda la institución, donde se involucre y participen tanto los mandos inferiores como los superiores y la información llegue de esta misma forma a todos los órganos de la institución.

#### *Autonomía y toma de decisiones*

Teniendo en cuenta los resultados del análisis y la observación dada, se puede sustentar como se evidencia la falta de autonomía según lo que se arroja en la encuesta y se corroborado en la observación. Sobre todos los cargos de menos categoría para la institución. Mientas que miramos que en la encuesta nos proyecta una gran similitud a la hora de proponer cosas nuevas u otros que nunca tienen aquellas posibilidades, más sin embargo en la observación miramos que en su mayoría siempre se les facilita proponer diferentes alternativas laborales. No obstante, a esto, se da una contradicción a la hora de tomar decisiones encontramos, ya que por esta falta de autonomía les impide tomar decisiones por sus propios medios, pero dependiendo el nivel jerárquico que tenga el empleador.

#### *Motivación y apoyo*

Teniendo en cuenta lo indicado por la encuesta dentro de esta variable, no existe un grado de motivación de los jefes para los empleados en relación con lo laboral o personal, pero de otra manera se observa el grado de amistad que ejercen algunos superiores con sus trabajadores, y son ellos lo que crean en los empleados un motivo más para la superación laboral de ello, logrando con ello un grado mayor de motivación.

#### *Disponibilidad de recursos físicos y de conocimiento*

Según lo detallado en el análisis y en la observación podemos concluir que para ambos instrumento los empleados de la universidad no se aprecian limitantes con la información requerida para desempeñar bien sus funciones, más sin embargo para ambos instrumentos se detalla una semejanza a la hora no disponer buenos sitios de trabajo y equipos necesarios que les facilita su buen desempeño laboral, seguido de que sus condiciones ambientales por el ruido otros distractores le afecta su rutina laboral. Pese a esta circunstancia se refleja que la institución busca enca mina el mejoramiento de aquellas situaciones que no son favorables.

## **Conclusión**

Dentro del análisis cuantitativo podemos observar las claves según las dimensiones estudiadas. En primer lugar, se encontraron resultados positivos, es decir, se evidencia que existen unas adecuadas relaciones interpersonales, que se manifiestan por buenos lazos de amistad, ayuda mutua y trabajo en equipo en la institución evaluada; se muestra una cultura organizacional favorable; se reportan adecuados canales y sistemas de comunicación, en donde se evidencia que la información se transmite de forma clara y eficiente; los participantes refieren que se sienten incentivados e inspirados por sus jefes; y posteriormente, se reporta que existe estabilidad laboral.

En segundo lugar, se encontraron aspectos a mejorar en algunas dimensiones estudiadas, en tanto, los encuestados refieren que existen inadecuadas condiciones ambientales y físicas para el desarrollo de sus actividades laborales, no poseen autonomía que les permite tomar decisiones y además reportan que no sienten el respaldo de sus jefes.

La observación cualitativa y el análisis cuantitativo coinciden en que el contexto laboral, en términos de la infraestructura física es irregular, ya que no se cuentan con puesto de trabajo con condiciones favorables que promuevan el clima laboral.

En relación con la caracterización de la población, se observa mayor predominio en las áreas de trabajo por el sexo femenino, dentro de su formación académica la gran mayoría son profesionales y con estudios en postgrado, lo que da por entender que son funcionarios con mayor capacidad para funcionar dentro de la institución para el cumplimiento y desarrollo de sus objetivos.

La comunicación y las relaciones interpersonales tienen una incidencia importante en el mantenimiento y sostenimiento de un buen clima laboral en la institución evaluada.

Las relaciones interpersonales bajo el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó se pueden concluir que incide de manera directa, debido que al obtener unas buenas relaciones interpersonales favorece e incrementa el nivel productivo en toda institución, mejorándose en este.

## Referencias

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura*. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?...1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?...1)
- Álvarez, G. (1992). Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: el perfil del clima organizacional educativo. *Revista interamericana*.
- Álvarez, M., González, S., Jaramillo, M., Restrepo, N., Tabares, C., & Rendón, B. (2005). *Medición del clima organizacional en la Universidad Pontificia Bolivariana*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/315959015/CLIMA-ORGANIZACIONAL>
- Álvarez, M., González, S., Jaramillo, M., Restrepo, N., Tabares, C., & Rendón, B. (2005). *Medición del clima organizacional en la Universidad Pontificia Bolivariana*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Arriola, e. a. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista de ciencias estratégicas*, 109-127.
- Arriola Miranda, M., Salas Rivera, É., & Bernabé González, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (25), 109-127. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/download/.../1306>
- Barnard, C. (1938). *The fuctions of the Executive*. Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Functions\\_of\\_the\\_Executive](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Functions_of_the_Executive)
- Barney, J. (1986). *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* *Academy of management review*.
- Batanero Brausin, J. A., & Sanchez Sanchez, C. A. (2008). *PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DANARANJO S.A CON BASE EN SU VALORACIÓN A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO IMCOC*. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3205/T11.08%20B311p.pdf?sequence=1>

- Benitez, M., Medina, F.J., Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 69- 81. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/778/77817210008.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/778/77817210008.pdf)
- Bernal, I., Farias, G., Pedraza, N., & Lavin, J. (2015). *El clima organizacional en instituciones académicas: Un estudio exploratorio*. Obtenido de [www.web.facpya.uanl.mx/.../1699-1721%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONA...](http://www.web.facpya.uanl.mx/.../1699-1721%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONA...)
- Bolivar, A. (2007). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Editorial Muralla.
- Bordas, M. (2016). *Gestión del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Calderon. (JUNIO de 2013). "LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESTABILIDAD LABORAL" (ESTUDIO REALIZADO EN LUBRICANTES LA CALZADA S.A.). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Calderón, G. (1999). *Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Cantón, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 139-165.
- Carnicero, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas*. Colección compromiso con la educación.
- Castellanos, R. P. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XIX*. Especial directivos.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en las ciencias sociales*. Obtenido de [alcazaba.unex.es/.../INTRODUCCIÓN%20A%20LA%20INVESTIGACIÓN%20EN%..](http://alcazaba.unex.es/.../INTRODUCCIÓN%20A%20LA%20INVESTIGACIÓN%20EN%..)
- Cerón. (19 de marzo de 2013). *ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL VENUS COLOMBIANA S.A.* Obtenido de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4840/1/TAD01259.pdf>
- chian vega, m. m., & ., S. B. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Chile: Universum v.23 n.2 Talca.
- Chiang et al. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Scielo*, 66-85.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Niñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Obtenido de [www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762008000200004](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004)

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Obtenido de [ntroducccic3b3n-a-la-teorc3ada-general-de-la-administrac-ic3b3n-7ma-edicic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf](http://ntroducccic3b3n-a-la-teorc3ada-general-de-la-administrac-ic3b3n-7ma-edicic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf)
- constructus, C. a. (1990). *An evolution of constructus*. San Francisco.
- Contreras, C., Diaz, B., & Hernández, E. (2012). *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalientes en un mundo globalizado*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/indice.htm>
- Corcega, A., & Subero, L. (2009). *Análiss de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano creación cantarrana*. Venezuela: Universidad del Oriente.
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. Phi Delta Kappa.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: 2011.
- Dalton, M., & Watts, D. (2007). *Relaciones humanas*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/.../Relaciones-Humanas-Dalton-3ra-Full-Permission>
- Diez, & Abreu. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *International Journal of Good Conscience.*, 97 - 144.
- Domínguez, P. (2000). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Dubra, A. (1986). *Fundamental of organizational behavior*. New York: Prentice Hall.
- Durán, C., & Atlante, M. (2012). *XXI La medición del clima organizacional desde la perspectiva del personal de apoyo en la Universiad Nacional de Mar del Plata: Aplicación de herramientas cualitativas a fin de Profundizar en el análisis de los resultados obtenidos*. Obtenido de [nulan.mdp.edu.ar/1699/1/01391.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1699/1/01391.pdf)
- economica, a. (2009). calculadora de muestra. [http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php).
- Ferrel, O., Hirt, G., & Ferrell. (2004). *Introducción a los negocios*. Obtenido de [www.frenteestudiantil.com/.../Introducción%20a%20los%20negocios%20-%20Ferrell%](http://www.frenteestudiantil.com/.../Introducción%20a%20los%20negocios%20-%20Ferrell%20)
- García, M. (2009). Clima organizacional y diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- García, M. (2009). The organizational climate and its Dianosis a conceptual. *Cuadernos de administración*.
- Garcias, Arias, & Gomez. (2013). *Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario\**. Obtenido de [/revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/227/372](http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/227/372).

- Geertz, C. (1983). *Local knowledge. Further essays in interpretative anthropology*. New York: Basic Books.
- Gil, C. (2013). *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial en la organizacional*. Obtenido de [idum.umanizales.edu.co:8080/.../Liderazgo y Relaciones sociales en el trabajo co...](http://idum.umanizales.edu.co:8080/.../Liderazgo_y_Relaciones_sociales_en_el_trabajo_co...)
- Gomez, C. (2004). *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf>
- Gomez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Obtenido de <https://profesores.ing.unab.cl/~miguel.gutierrez/archivos/.../04%20-%20gomez.pdf>
- Gordon, G. (1991). *Industry determinants of culture*. . Academy of management review.
- Gordon, G. (1991). *Industry determinants of organizational culture*. Academy of Management.
- Grediaga, K. (1999). *Profesión académica, disciplina y organizacionales. Proceso de socialización académica y sus afectos en las actividades y resultados de los académicos mexicanos*. México: Colecciones Biblioteca de la Educación Superior.
- Grisales, & Monroy. (2011). Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2251/65838G869.pdf?sequence=1>
- Grisales, J., & Monroy, I. (2011). *Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y Propuestas de Intervención para mejorarlo*. Obtenido de [repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2251/65838G869.pdf?...1](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2251/65838G869.pdf?...1)
- Grisales, V., & Calvo, M. (2011). *Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuesta de intervención para mejorarlo*. Facultad de Ingeniería Industrial.
- Guillen, I., & Aduna, M. (2008). *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio*. Iztalapa: Estudios gerenciales.
- Hall, R. (1983). *Organizacionaes: Estructura y proceso*. Obtenido de [www.iapgroo.org.mx/.../ORGANIZACIONES%20ESTRUCTURA%20Y%20PROCES...](http://www.iapgroo.org.mx/.../ORGANIZACIONES%20ESTRUCTURA%20Y%20PROCES...)
- Hellreigel, D., & Solocum, J. (1974). *Organizational climate: Measure, research and contingencies*. Academy of management Journal.
- Hesse, H., Gómez, A., & Bonales, J. (2010). *Clima organizacional de una institución público de educación superior en Morelia, Michoacán, México*. Obtenido de [Dialnet-ClimaOrganizacionalDeUnaInstitucionPublicaDeEducac-3882831.pdf](http://Dialnet-ClimaOrganizacionalDeUnaInstitucionPublicaDeEducac-3882831.pdf)
- Iglesias, A., & Sánchez, T. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002)

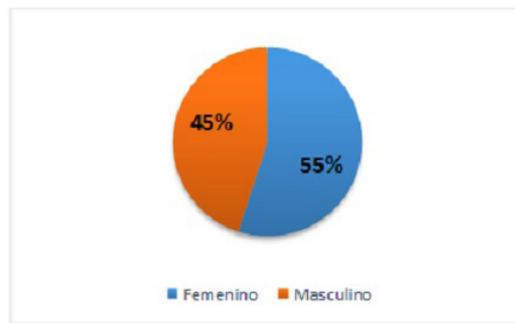
- Koontz, H., Weihrich, & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., Wihrich, & Cannice, M. (s.f.). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Lam, M., & Valenzuel, A. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de reforma educativa*.
- Lemaitre, N. (1984). *La culture d'entreprise: outil de gestion? Direction et gestion des entreprises, .*
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). *Patternes aggressive bahavior in experimentally created social climates*. Journal of social Pyscology.
- Linton, R. (1945). *The cultural background of Personality*. Nueva York: Appleton-Century Crofts.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Bos. Boston Hardvare Business School Press.
- Mayo, I. (2003). *La estrucutura de las organizaciones educativas y sus múltiplrd implicaciones*. Interuniversitaria de formación del profesorado: Universidad de Zaragoza.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro editorial universidad del Rosario.
- Mercado Salgado, P., & Toro Alvarez, F. (s.f.). Obtenido de <http://revista.cincel.com.co/cincel/index.php/RPO/article/viewFile/89/89>
- Mercado, & Toro. (s.f.). Obtenido de <http://revista.cincel.com.co/cincel/index.php/RPO/article/viewFile/89/89>
- Mercado, P., & Toro, F. (2008). *Análisis comparativo del clima organizacional en dos Universidades Públicas de Lationamérica- México y Colombia*. Obtenido de [revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/download/89/89](http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/download/89/89)
- Molina, C., Montejo, Á., & Ferro, J. (2004). *Evaluación del clima organizacional educativao en una institución de educación superior*. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/2390/239017810002.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/2390/239017810002.pdf)
- Moss, R. (1973). *Conceptualization of human environments*. American Psychologic.
- Moyano, A. (2014). *Relaciones sociales en contextos organizacionales*. Obtenido de [repositorio.urosario.edu.co/.../Trabajo%20de%20grado%20Ana%20Maria%20Moyano%](http://repositorio.urosario.edu.co/.../Trabajo%20de%20grado%20Ana%20Maria%20Moyano%20)
- Moyano, A. (2014). *Relaciones sociales en los contextos organizacionales*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Muckenhim, R. (2009). *Cultivar la cultura organizacional*. Nicaragua: Desarrollo sistémico.

- Munduate, L., & Ganaza, A. (1993). *Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/111779.pdf>
- Munguía, E., & Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizacionales*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?isbn=9709758438>
- Munguía, G., & Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Editorial Umbral.
- Muñoz, R., & Nevado, D. (2007). *Gestión de la Diversidad y Gestión del Cambio*. Vizcaya: Especiales Directivos.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones humanas*. Obtenido de [books.google.co.ve/books?id=xl-mNgBmlfsC&printsec=frontcover&hl=es](https://books.google.co.ve/books?id=xl-mNgBmlfsC&printsec=frontcover&hl=es)
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/234783305/Psicologia-de-La-Organizacion>
- Pedraza, Amaya, & Conde. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales v.16 n.3 Marcaibo* .
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones humanas y laborales en la empresa*. Barceloana: Técnicos asociados.
- Pita, & Pertega . (2001). Relaciones entre variables cuantitativas . *Unidad de Epidemiología Clínica y estadística* , 141 - 144.
- por, G. c., Acevedo Gomez , N., & Jaramillo Upegui, M. (2008).
- Praolini, L., & Sánchez, S. (2012). *Cultura Organizacional en Fábricato. Factor clave en la inserción*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Pritchard, R., & Karasick, B. (2013). *The effects organizacional climate on managerial job satisfaction*. Prentice Hall.
- Ramirez, & Cajigas. (2004). *Proyectos de inversión competitivos*. palmira: ISBN 958-8095-24-7 .
- Ramírez, L. (2012). *Cambio de cultura organizacional con el empoderamiento de los colaboradores*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture. An evolution of constructus*. San Francisco.
- Reig, E., & Fernandez, J. (2003). *Los recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Rivera, L., & Valenzuela, F. (2000). *Clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*.

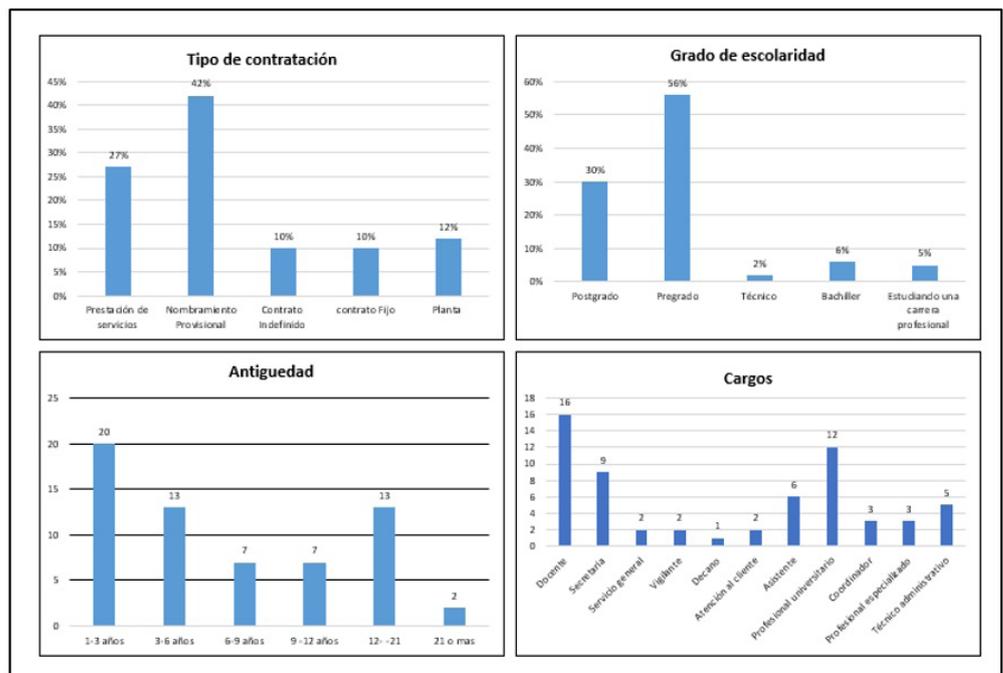
- Robbiens, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rocher, G. (1968). *Introduction a la sociologie generale*. Paris: Seuil.
- Rubio, P. (2000). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Obtenido de [www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion a la gestion empresarial-pr.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion-a-la-gestion-empresarial-pr.pdf)
- Sadoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Ensayo de administración*, 78-82.
- Salazar, & Guerrero. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes*. Mexico: acimed.
- Sandoval, M. (2014). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. . Universidad de Juarez.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. (1986). *La cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes S.A.
- Sells, S. (1960). *Attitudes. Encyclopedic of educational researches*. McGraw Hill.
- Stuardo, M. (1968). *Las relaciones humanas y la administración del personal*. Bello: Editorial Andrés Bello.
- Tapias, A. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>
- Taylor, E. (1871). *Animismo*. Nueva York: Harper & Row.
- Thevenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Obtenido de [www.sudoc.fr/168190052](http://www.sudoc.fr/168190052)
- Torrecilla, O. (27 de enero de 2017). Obtenido de [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwidqru72J\\_QA-hUB9GMKHfE6DoUQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fdatateca.unad.edu.co%2F-contenidos%2F102012%2FClimaorganizacional.pdf&usq=AFQjCNHVUVMTQM-DCp0pRrREGp-d9y0bZZg&sig2=q4FWA4m6l0owDI](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwidqru72J_QA-hUB9GMKHfE6DoUQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fdatateca.unad.edu.co%2F-contenidos%2F102012%2FClimaorganizacional.pdf&usq=AFQjCNHVUVMTQM-DCp0pRrREGp-d9y0bZZg&sig2=q4FWA4m6l0owDI)
- Urrea, & Chica. (noviembre de 2008). *gerencia de recurso fisico y financiero*. Obtenido de [http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3\\_gerencia de recursos fis y fin.pdf](http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3_gerencia_de_recursos_fis_y_fin.pdf)
- Varela, M. (2008). *Todo es personal. Las buenas relaciones definen el éxito en los negocios*.
- Vargas, L. (2015). *Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. Sara Antoniera Bullón Lambayeque*. Obtenido de [tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/92/1/TL\\_Vargas\\_PardoLuzMariadelRosario.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/92/1/TL_Vargas_PardoLuzMariadelRosario.pdf)

- Vázquez, R., & Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de educar*, 105-131.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá*. Bogotá: Diversitas.
- Verbehe, W., Volkering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the of organizacional behaviou Organizational Climate and organizational culture. *Journal of management studies*. *Journal*.
- Vértice, E. (2007). *Comunicación Interna*. Obtenido de [books.google.es/books/about/Comunicación\\_interna.html?id=58mgFXs6jX8C](https://books.google.es/books/about/Comunicación_interna.html?id=58mgFXs6jX8C)
- Yañez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). *El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general*. Obtenido de [www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf](http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf)
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Argentina: Editorial Brujas .
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la Cultura Organizacional. *Cuadernos de la Administración*.
- Zapata, A. (2012). *Paradigmas de la cultura organizacional*. Valle: Cuadernos de administración.
- Zapata, Á., & Rodríguez, A. (2008). *Cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.

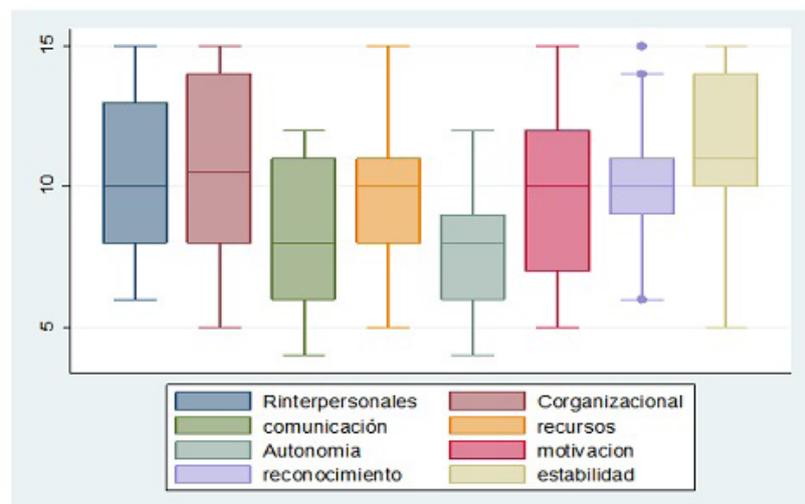
**Gráfico 1.** Distribución por Género



**Gráfico 2.** caracterización por factores sociodemográficos



**Gráfica 3.** Distribución de los promedios y rangos mínimos y máximos de las escalas diseñadas



**Tabla 1.** Dimensiones y variables del instrumento aplicado al personal administrativo de la Universidad Tecnológica del Chocó

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ABREVIATURA</b>	<b>VARIABLES</b>
RELACIONES INTERPERSONALES	p1	Le gusta participar en actividades sociales, recreativas y culturales en la institución
	p2	Sus relaciones interpersonales en el ámbito laboral son buenas
	p3	Existe ayuda mutua entre usted y sus compañeros de trabajo
	p4	Algunos de sus compañeros de trabajo también son sus amigos
	p5	Usted y sus compañeros de labor trabajan en equipo
CULTURA ORGANIZACIONAL	p1	Conocimiento de la Misión, Visión y objetivos institucionales
	p2	Su trabajo está alineado con los proyectos institucionales
	p3	Se identifica con la filosofía institucional
	p4	Siente afiliación y pertenencia hacia la empresa por motivos distintos a los monetarios
	p5	son incluidos en las metas institucionales
COMUNICACIÓN	p1	Los canales y sistemas de comunicación empresariales, transmiten de forma efectiva la información necesaria para desempeñar su labor
	p2	Las órdenes y directrices que recibe de sus superiores son claras
	p3	La información que requiere para realizar sus tareas se obtiene de manera oportuna
	p4	La organización lo entera de sus proyectos, metas y aconteceres.
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FISICOS Y DE CONOCIMIENTO	p1	Considera que obtiene la información necesaria para desempeñar bien su trabajo
	p2	La institución innova en sus proyectos de aprendizaje para permitirle mejorar su trabajo
	p3	Cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar su labor
	p4	Su puesto de trabajo está acondicionado para realizar su trabajo
	p5	Las condiciones ambientales le permiten desempeñar bien su labor
AUTONOMIA Y TOMA DECISIONES	p1	Considera que en su día a día posee autonomía laboral
	p2	En su trabajo le es posible proponer nuevas formas de hacer las cosas
	p3	Tiene la posibilidad de tomar decisiones en su trabajo
	p4	Sus iniciativas y su proactividad son tenidas en cuenta
	p5	Puede organizar su día laboral según su criterio
MOTIVACION Y APOYO	p1	Sus superiores incentivan la superación personal y laboral
	p2	Considera que en la institución el jefe cuida y cultiva a las personas que tiene a su cargo
	p3	Cuando se cometen errores, los jefes le respaldan
	p4	Recibe un trato respetuoso de sus superiores
	p5	El ejemplo de su jefe lo inspira a hacer mejor las cosas
RECONOCIMIENTO	p1	Recibe capacitación constante por parte de la institución
	p2	Cuando hace un buen trabajo es reconocido por sus superiores
	p3	Considera que todos los empleados reciben el estímulo y la atención que necesitan
	p4	La institución ofrece posibilidades de crecimiento para sus empleados
	p5	En general, se exaltan más las capacidades que las falencias

<i>DIMENSIONES</i>	<i>ABREVIATURA</i>	<i>VARIABLES</i>
ESTABILIDAD LABORAL	p1	
	p2	Contrato laboral estable
	p3	Su salario está acorde a las funciones que desempeña
	p4	Considera que la organización les ofrece a sus empleados la posibilidad de ascender
	p5	La organización le ofrece beneficios que lo motivan

**Tabla 2.** Magnitud y dirección de las correlaciones estadísticamente significativa entre las variables de interés  $P < 0.10$  = Significancia estadística con un intervalo de confianza del 90%

<i>Variables</i>	<i>rho</i>	<i>P &lt; 0.10</i>
Comunicación\cultura organización	0.28	0.035
Disponibilidad de recurso físico y de conocimiento \comunicación	0.22	0.094
Comunicación/motivación	0.30	0.020
R. interpersonales\reconocimiento	0.22	0.090

**Fuente:** elaboración propia – Stata versión 13  
Rho= coeficiente de Spearman/magnitud y dirección del efecto