

**Análisis del Clima Organizacional en la Universidad de los Llanos Sede San  
Antonio Facultad de Ciencias Económicas 2015**

**Adriana Marina Guerrero Toro  
Sandra Milena Ramirez Pineda**

**Universidad de los Llanos  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio  
2015**

**Análisis del Clima Organizacional en la Universidad de los Llanos Sede San**

**Antonio Facultad de Ciencias Económicas 2015**

**Adriana Marina Guerrero Toro**

**Sandra Milena Ramirez Pineda**

**Director**

**Juan Carlos Leal Cespedes**

**Universidad de los Llanos**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Villavicencio**

**2015**

DIRECTIVAS ACADÉMICAS

JAIRO IVAN FRIAZ CARREÑO  
RECTOR

DORIS ALICIA TORO GELPÚD  
VICERECTORA ACADÉMICO

RAFAEL OSPINA INFANTE  
DECANO FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS

LILIA SUAREZ PUERTO  
DIRECTORA ESCUELA ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

DAGOBERTO TORRES FLOREZ  
DIRECTOR PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

**DAGOBERTO TORRES FLOREZ**  
JURADO

---

**RAFAEL OSPINA INFANTE**  
JURADO

---

**JUAN CARLOS LEAL CESPEDEZ**  
DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO

---

**DAGOBERTO TORRES FLOREZ**  
DIRECTOR DE PROGRAMA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## **Agradecimiento**

En primer lugar damos gracias DIOS pues es el quien nos permite estar vivos para hacer realidad nuestros sueños; a nuestras familias y seres queridos por su amor y apoyo incondicional para poder lograr terminar nuestros estudios.

A nuestros docentes, quienes resaltamos, por acompañarnos en la elaboración de nuestra tesis de grado: nuestro asesor Director de Tesis Juan Carlos Leal Céspedes y Director de Programa Dagoberto Torres Flórez, les guardaremos siempre gran gratitud y cariño.

A todos nuestros docentes de la Universidad de los Llanos Sede San Antonio, gracias por acompañarnos en este proceso de formación profesional el cual con sus experiencias, enseñanzas y profesionalismo aportaron a la formación de nuestro conocimiento, destrezas, habilidades, resaltando la importancia de abordar con actitud y responsabilidad las eventualidades que se nos pueden presentar en nuestro trabajo , en la importancia de seguir estudiando y aprendiendo cada día a seguir creciendo en conocimientos y sobre todo en el manejo integral, siendo profesionales con criterios que se dirijan siempre en beneficio a quienes les servimos.

## Contenido

	Pág.
1	Presentación.....11
2	Definición del Problema.....13
3	Justificación.....15
4	Objetivos.....17
4.1	Objetivo General.....17
4.2	Objetivos Específicos.....17
5	Marco de Referencia.....18
5.1	Marco Teórico.....18
5.2	Teoría del Clima Organizacional De Douglas McGregor (1960).....18
5.2.1	Estilo de dirección aplicable a la Teoría X:.....19
5.2.2	Estilo de dirección aplicable a la teoría Y:.....20
5.3	Teoría del Clima Organizacional de Likert (1999).....20
6	Instrumento Para el Análisis del Clima Organizacional.....26
6.1	Condiciones Dinámicas del Modelo de Denison.....33
7	Metodología.....39
7.1	Descripción del Área Metodológica.....39
7.2	Tipos de Investigación.....40
7.3	Metodología.....40
8	Método de Investigación.....42
8.1	Metodo Inductivo.....42
8.2	Población y muestra.....43
8.3	Instrumento.....46
8.4	Escala de Likert.....48
8.4.1	Alternativas o Puntos Tipo Likert.....48
9	Resultados.....49
9.1.1	Involucramiento.....52
10	Análisis de Resultados.....59
10.1	Dimensiones Culturales.....59
10.1.1	Enfoque Externo.....59
10.1.2	Estabilidad.....60

10.1.3	Flexibilidad.....	60
10.2	Subculturas.....	60
10.2.1	Subcultura por área funcional.....	61
11	Conclusiones.....	68
12	Recomendaciones .....	70
13	Referencias.....	72
14	Anexos .....	73

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Modelo de cultura organizacional de Denison. ....	27
Figura 2 Involucramiento.....	27
Figura 3 Consistencia.....	29
Figura 4 Adaptabilidad.....	30
Figura 5 Misión.....	32
Figura 6 Dimensión Foco Interno; Combinación de consistencia – involucramiento.	34
Figura 7 Dimensión Foco Externo. Combinación de adaptabilidad- misión. ....	35
Figura 8 Dimensión de Estabilidad Combinación de misión – consistencia. ....	36
Figura 9 Dimensión de Flexibilidad Combinación de involucramiento y adaptabilidad.	37
Figura 10. Configuración Modelo Denison. ....	38

## Lista de Cuadros

**Pág.**

Cuadro 1 Comparativo de la Teoría X y la Teoría Y.....	18
Cuadro 2 Comparación de las perspectivas de investigación sobre clima y cultura organizacional. ....	23
Cuadro 3 Implicaciones de los Fundamentos Teóricos de la Investigación en Cultura y Clima Organizacional. ....	25
Cuadro 4 Fases de Desarrollo del Marco Lógico.....	41
Cuadro 5 Resultados de la Muestra.....	46

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Distribución de preguntas en la encuesta Denison. ....	47
Tabla 2 Las preguntas fueron medidas bajo el diseño de la escala de Likert. ....	48
Tabla 3 Promedios agregados de características e índices. ....	50
Tabla 4 Resultados de las Variables relacionadas con Involucramiento. ....	52
Tabla 5 Índices de Consistencia.....	54
Tabla 6 Índices de Adaptabilidad .....	55
Tabla 7 Índices de Misión.....	57
Tabla 8 Ítems de INVOLUCRAMIENTO Encuesta Denison de acuerdo al número de votos de opinión. ....	65
Tabla 9 Ítems de CONSISTENCIA Encuesta Denison de acuerdo al número de votos de opinión.....	66
Tabla 10 Ítems de ADAPTABILIDAD Encuesta Denison de acuerdo al número de votos de opinión.....	66
Tabla 11 Ítems de MISIÓN Encuesta Denison de acuerdo al número de votos de opinión. ....	67

## 1 Presentación

Actualmente se ha generado una mayor participación institucional en los procesos de organización y mejora tanto administrativa como operativa, con base en la calidad de la educación que se imparte mediante los distintos sistemas educativos, es por ello que el estudio del clima organizacional en instituciones educativas actualmente representa un gran interés y es por eso que la presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis del Clima Organizacional en la Facultad Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos sede San Antonio, bajo el modelo propuesto por el profesor Daniel Denison, de la escuela de negocios; International Institute for Management Development (IMD), en el Distrito de Laussane, Suiza.

El Clima Organizacional para Denison (2000) “enfoca las bases de la cultura organizacional, teniendo en cuenta elementos como las personas que la integran y cómo ellas mismas perciben la organización, este enfoque se origina en la percepción que tienen de manera individual quienes colaboran en la interacción y la comunicación que se genera en el ambiente colectivo, ya que todos se mueven entorno a unos objetivos que dinamizan su participación, por lo que se puede deducir que la apreciación que tengan los colaboradores de su ambiente laboral depende de las actividades, interacciones y experiencias personales dentro de la institución, de allí se desprende la relación existente entre la percepción de los colaboradores y el clima organizacional.

Los estudios de Clima Organizacional no son un concepto reciente, ha sido el resultado de múltiples investigaciones desarrolladas por diversos autores, de quienes se puede extraer varios elementos teóricos y metodológicos en que se basa esta investigación cuyo enfoque es básicamente descriptivo.

El clima organizacional de una institución educativa según Denison involucra algunos factores como son: las relaciones de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación, luego de una revisión de la investigación acerca de cómo “la cultura influye en la efectividad organizacional” (Denison, 1990, 2001), construyó mediante la aplicación de un instrumento para el análisis del clima organizacional, lo cual, sirvió de apoyo a su modelo teórico con base en una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas, el modelo aplicado por Denison identifica cuatro dimensiones culturales (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, Misión), cuya presencia incide en forma positiva en la efectividad de las organizaciones.

Conocer la percepción de los colaboradores acerca de la organización en la que laboran, se convierte en un punto importante para sus directivos, a fin de establecer estrategias de mejoramiento del clima organizacional que permita desarrollar un buen ambiente de trabajo y mayor eficiencia.

De este modo el objeto del presente estudio es analizar el clima organizacional de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos sede San Antonio, basado en el modelo de evaluación de Denison y Likert.

## 2 Definición del Problema

Al hacer referencia al análisis del clima organizacional es importante resaltar que éste abarca varias dimensiones, como el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión según Denison, que influyen en el establecimiento del clima laboral de una determinada organización; de ahí que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización. Mantener un clima organizacional favorable es algo fundamental para la organización y es un tema que ha ganado la atención de muchos directivos, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permitiría resolver y evitar problemas a corto y largo plazo.

Al practicar un sondeo preliminar a algunos docentes de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos sede San Antonio, se hicieron varias preguntas, entre ellas; ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la facultad? Donde la respuesta con mayor frecuencia es que no era ni bueno ni malo, que todo era debido a los momentos y a los intereses de cada uno, otras respuestas se complementaron con la siguiente pregunta ¿Considera que hay aspectos a mejorar en el clima laboral? El 100% afirmó que se presentan aspectos por mejorar, entre estos la comunicación, las relaciones interpersonales, entre otros. A la pregunta ¿Qué es lo que usted considera que afecta el clima? La mayoría nombra aspectos como las necesidades de cada persona, el mismo rol de ser universidad pública, que las cosas no sean por mérito propio sino por afinidad política y para la última pregunta ¿Cómo considera usted que se manifiesta un mal clima de un buen clima? Dijeron que el mal clima por la subdivisión de grupos y la falta de compromiso entre otros colaboradores, lo anteriormente expuesto refleja que el clima organizacional permite identificar la percepción de algunos de los integrantes de la Facultad.

Por lo anterior, se hace necesario analizar el clima organizacional de la Facultad Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos sede San Antonio, tratando así de identificar la percepción que tiene el personal en relación con las diferentes características de su entorno laboral, con la intención de que mediante este análisis, la Facultad de Ciencias Económicas diseñe estrategias de mejoramiento a través de algunas sugerencias para el desarrollo de su clima organizacional.

### **3 Justificación**

Mediante el presente trabajo se ha reconocido la importancia que juegan los análisis del clima organizacional, ya que un cuando este se genera de manera positiva en el ambiente administrativo y operativo de la institución, se hacen propicios los escenarios laborales para una mayor motivación y por ende, un incremento en la productividad por parte de los colaboradores de las organizaciones y además aumenta el compromiso y lealtad del personal con la organización.

Es fundamental para las organizaciones reconocer los factores con que cuenta para su buen funcionamiento en cada área de trabajo, por lo que los resultados de la presente investigación inducen a entender el comportamiento colectivo y mejorar el desempeño de cada colaborador en el trabajo, lo cual, no depende solamente de sus características personales, sino de la percepción que tiene el personal en su conjunto, acerca del clima organizacional, donde presta sus servicios y repercute en el rendimiento de su trabajo generando satisfacción laboral entre todos los colaboradores, lo que influye directamente en la calidad de vida del personal y su sentido de pertenencia con la institución, con base en su respectiva productividad o en la prestación de sus servicios.

Lo anteriormente expuesto refleja que en los estudios realizados por Denison (2000), acerca del clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las apreciaciones que los integrantes de una organización tienen acerca de sus características propias, por ejemplo, estilo de supervisión, relaciones laborales, prácticas comunicacionales entre otras.

En muchas instituciones educativas existen elementos que pueden afectar el clima organizacional e influir en la motivación de los miembros de la institución y en el desempeño de éstos, así como también en las relaciones humanas de los colaboradores y en su respectivo

comportamiento. Es por ello que se hizo necesario analizar el clima organizacional de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos sede san Antonio, tratando así de identificar las percepciones que tiene el personal en relación con diferentes características de su clima organizacional, debido a los resultados obtenidos en un diagnóstico que se le generó con base en unas preguntas mediante una encuesta aplicada a algunos docentes, ¿Cómo es el clima laboral en la organización? En el cual gran mayoría afirmo ser malo y regular, decidimos realizar este estudio basados en el instrumento construido por Denison y su modelo teórico para sugerir unas estrategias con el fin de que esta institución educativa mejore su imagen y su calidad educativa, debido a los resultados obtenidos en este sondeo.

El clima laboral que viven los colaboradores de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos sede San Antonio debe ser óptimo para garantizar el desempeño eficiente, debido a que la mayoría de directivos desconocen las características del clima organizacional que hay en la institución, ignorando su importancia para el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto, se desarrolla esta investigación formativa que tiene como fin conocer la percepción del clima laboral de sus colaboradores, obteniendo como resultado de esta investigación una herramienta que permita crear estrategias y sugerencias para el desarrollo de un clima más saludable, que permita ofrecer las condiciones idóneas para el buen desempeño laboral de sus colaboradores en la institución, para que así se logre estabilidad e integración entre ellos y satisfaga las necesidades del personal.

## **4 Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los llanos sede san Antonio para el 2015.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar los factores que inciden en el clima organizacional de acuerdo al modelo de Denison.

Definir variables de recolección del modelo de Denison con el fin de establecer el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas sede San Antonio de la Universidad de los Llanos.

Formular un análisis de la información recolectada a la población de la Facultad de Ciencias Económicas sede San Antonio de la Universidad de los Llanos.

## 5 Marco de Referencia

### 5.1 Marco Teórico

En el estudio del clima organizacional existen diferentes teorías que nos permiten conocer diversos tipos de definiciones, aunque ninguna de estas teorías se presenta como la definitiva, lo cierto es que nos permiten crear unos parámetros acerca del clima laboral en una determinada empresa u organización. Esto dependerá del enfoque más conveniente de acuerdo a la teoría de los autores con respecto a la organización a la que se le desee realizar el análisis, para determinar cuál es la más conveniente para aplicar en esta investigación.

### 5.2 Teoría del Clima Organizacional De Douglas McGregor (1960)

El comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. Según esto se utilizara un estilo u otro de liderazgo. Identifico dos posiciones extremas que denomino Teoría “X” y Teoría “Y”.

**Cuadro 1 Comparativo de la Teoría X y la Teoría Y**

TEORIA “X” En general las personas:	TEORIA “Y” En general las personas:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajan lo menos posible</li><li>• Carecen de ambición y su única motivación es el dinero</li><li>• Busca ante todo su seguridad y evitan responsabilidades</li><li>• Prefieren que les manden</li><li>• Se resisten a los cambios</li><li>• Son crédulas y están mal informadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consideran el trabajo como algo natural</li><li>• Se auto dirigen a la consecución de los objetivos que se les asigna</li><li>• No es necesaria la coacción o las amenazas para que los individuos se esfuercen</li><li>• Buscan responsabilidades</li><li>• Tienen imaginación y creatividad</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harían muy poco por la empresa sino fuera por la dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sienten motivación, desean perfeccionarse</li> <li>• Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos, sobre todo reconociéndole los méritos</li> </ul>
<p>El individuo evitara cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.</p>	<p>No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización</p>

**Fuente : Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Editorial**

**Mc Graw Hill.**

#### 5.2.1 Estilo de dirección aplicable a la Teoría X:

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en un “estilo de dirección autoritario con autoridad formal delimitada, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir”<sup>1</sup>, consiguiendo que los trabajadores hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados (no se motiva, no se delega responsabilidades, no son participativos...)

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, Pag 134- 135

### 5.2.2 Estilo de dirección aplicable a la teoría Y:

El estilo de dirección que se dará en este caso, “es una dirección participativa y democrática que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo en que se alcanzan los objetivos de la empresa”<sup>2</sup>. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir. Se delegan responsabilidades. La teoría Y es difícil de aplicar en trabajos de producción en masa si bien es difícil de aplicar trabajos de dirección y profesionales.

### 5.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert (1999)

La teoría de clima Organizacional de Likert (Brunet, 1999) “establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben”<sup>3</sup> por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: Como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos como: motivación, rendimiento, comunicación

---

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, Pag 134- 135

<sup>3</sup> Luc Brunet, El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trilla.

y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia debido a que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

- Variables finales: Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización como productividad, ganancia y pérdida.

“La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales”<sup>4</sup>, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

Sistema I. Autoritario explotador

Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

Sistema III. Consultivo

Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.

El Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los colaboradores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre

---

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría general de la administración, Editorial Mc Graw Hill

ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en Grupo, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

#### Teoría del clima organizacional de Denison (1991-1996)

Basando nuestro estudio en el modelo de Denison, “dice que la definición de clima pone énfasis en la forma como el entorno social es experimentado por los actores, el clima, se refiere a una situación vinculada con pensamientos, sentimientos y el comportamiento de los miembros de la organización, es temporal, subjetivo y el líder puede influir por medio de su poder y manipulación”<sup>5</sup>, se puede decir que las percepciones que tenga el personal del clima organizacional de una institución repercute en el rendimiento de su trabajo y, por ende, en la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la calidad de vida y en su respectiva productividad o en la prestación de sus servicios.

---

<sup>5</sup> Denison Daniel, Cultura Corporativa y Productividad Organizacional editorial Lewis Fondo

Denison (1996) en su trabajo *Clima y Cultura* hace una clara diferenciación de estos conceptos que van desde la definición hasta la metodología para abordarlos.

Se afirma que ambos conceptos tienen similitudes en la naturaleza holística del contexto social, en la organización, en lo referente a creencias, valores y suposiciones, pero también presentan grandes diferencias dado que: el clima se refiere a una situación vinculada con pensamientos, sentimientos y el comportamiento de los miembros de la organización, es temporal, subjetivo y el líder puede influir por medio de su poder y manipulación, mientras que la cultura hace referencia a los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en la organización, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

**Cuadro 2 Comparación de las perspectivas de investigación sobre clima y cultura organizacional.**

Tabla 1. Contrastando la cultura y el clima organizacional perspectivas de investigación. <sup>1</sup>		
Diferencias	Literatura sobre la cultura	Literatura sobre el clima
Epistemología	Contextualizada e ideográfica	Comparativa y nomotética
Punto de vista	Punto de vista de los participantes	Punto de vista del investigador
Método	Cualitativo, observación en campo	Cuantitativo, datos de encuestas
Nivel de análisis	Entendimiento de valores y supuestos	Manifestaciones superficiales
Orientación temporal	Evolución histórica	Imagen momentánea
Fundamentos teóricos	Construcción social: Teoría crítica	Teoría de campo de Kurt Lewin
Disciplina	Sociología y antropología	Psicología

**Fuente: Denison**

En el cuadro 2 se muestran los puntos de similitud en diferentes áreas en el estudio de clima y cultura organizacional. Ambas perspectivas estudian la psicología social ambiental interna de las organizaciones y la relación del entorno con el significado del individuo y la adaptación organizacional, según Denison (1996) “ tanto la cultura como el clima organizacional mantienen la posibilidad de un contexto compartido holísticamente y colectivo definido socialmente que emerge a través del tiempo, conforme a las organizaciones resuelven sus problemas, se adaptan, generan significados individuales y finalmente la integración social”<sup>6</sup>.

Se puede entender cultura y clima como estudio de causa- efecto desde una perspectiva u otra, los estudios de cultura se centran en como los contextos sociales desarrollan la interacción y los de clima se centran en la percepción de los contextos sociales y su impacto.

La diferencia más significativa entre las literatura de clima y cultura organizacional está según Denison dice que la cultura organizacional está fundada en la construcción social, mientras que el clima organizacional se basa en la teoría Lewiniana. La teoría Lewiniana (1951) se basa en una ecuación que dice que el comportamiento depende del entorno y la persona, además el mundo social puede ser dividida en comportamientos, personas y entornos.

---

<sup>6</sup> Denison Daniel, Cultura Corporativa y Productividad Organizacional editorial Lewis Fondo

**Cuadro 3 Implicaciones de los Fundamentos Teóricos de la Investigación en Cultura y Clima Organizacional.**

Implicaciones para	Construcción Social	Teoría Lewiniana
Procesos sociales y evolución	Valioso para entender la evolución del contexto social en una base de caso por caso	Dificultad para su utilización en el entendimiento de la evolución, útil para el entendimiento del impacto del contexto social
Investigación comparativa	Difícil su uso para hacer comparaciones excepto para estudios con un pequeño número de casos	Útil para la comparación, menos útil para un entendimiento a profundidad de casos individuales
Ideología gerencial	Control de sistema de valores de la organización es competido por varios grupos de interés, grupos de poder y subculturas	Acepta las diferencias entre los creados gerenciales del contexto y los empleados no-gerenciales que son afectados por el contexto

**Fuente: Denison (1996)**

Para Denison el clima organizacional se refiere a la situación y sus vínculos con los pensamientos, sentimientos y comportamiento de los miembros organizacionales, por otra parte, la cultura se refiere a un contexto evolucionado, que tiene origen en la historia, generado colectivamente y cimentado fuertemente como para resistir intentos de manipulación directa.

## **6 Instrumento Para el Análisis del Clima Organizacional**

Denison construyó un instrumento para el análisis del clima organizacional, el modelo aplicado por él identifica cuatro dimensiones culturales cuya presencia incide en forma positiva en la efectividad de las organizaciones.

Estas cuatro dimensiones se indagan a través de 60 preguntas, referidas a las cuatro dimensiones culturales identificadas.

En la figura 1. El modelo de cultura organizacional de Denison, representan las características e índices que constituyen la cultura organizacional.

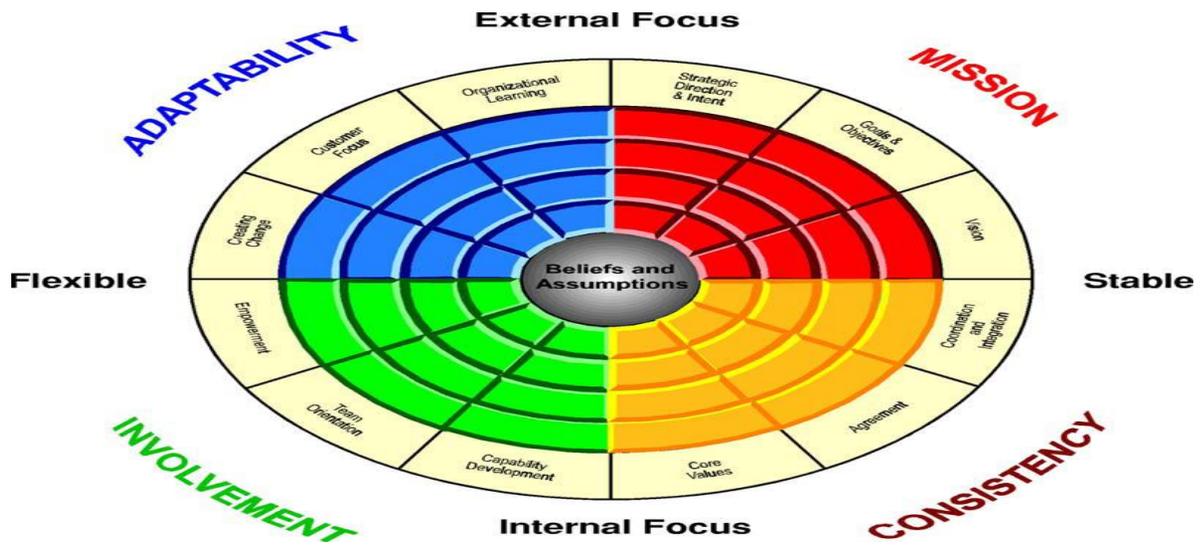
Los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional.

Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características.

Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, Flexibilidad versus Estabilidad sobre el eje horizontal y del Foco

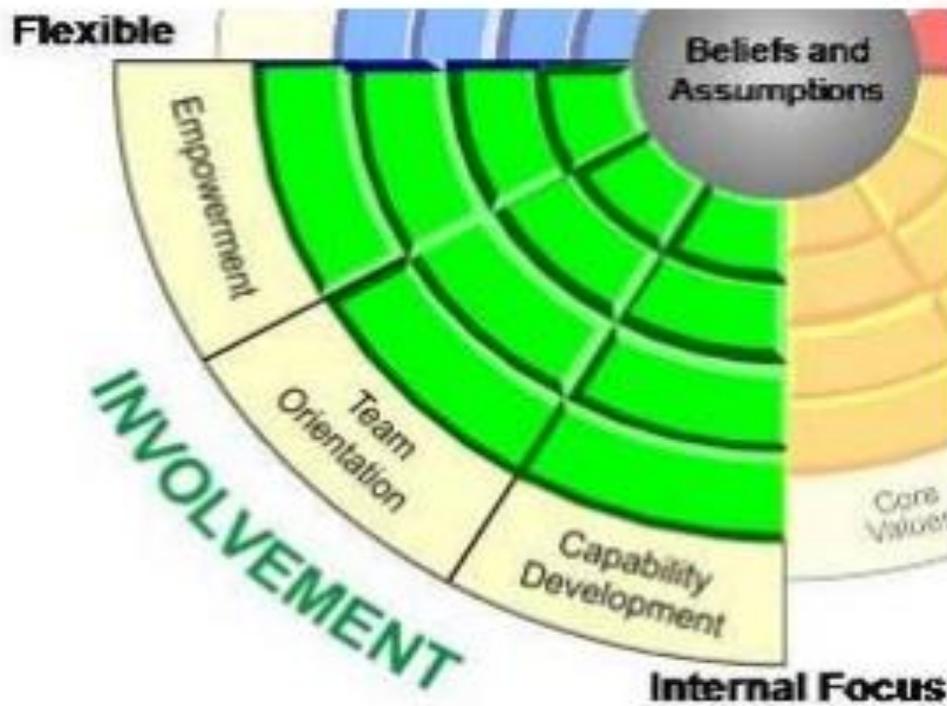
Externo y del Foco Interno sobre el eje vertical.

Figura 1 Modelo de cultura organizacional de Denison.



Fuente : <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

Figura 2 Involucramiento



Fuente: <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

Esta característica demuestra que tanto la organización se orienta a la construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad humana.

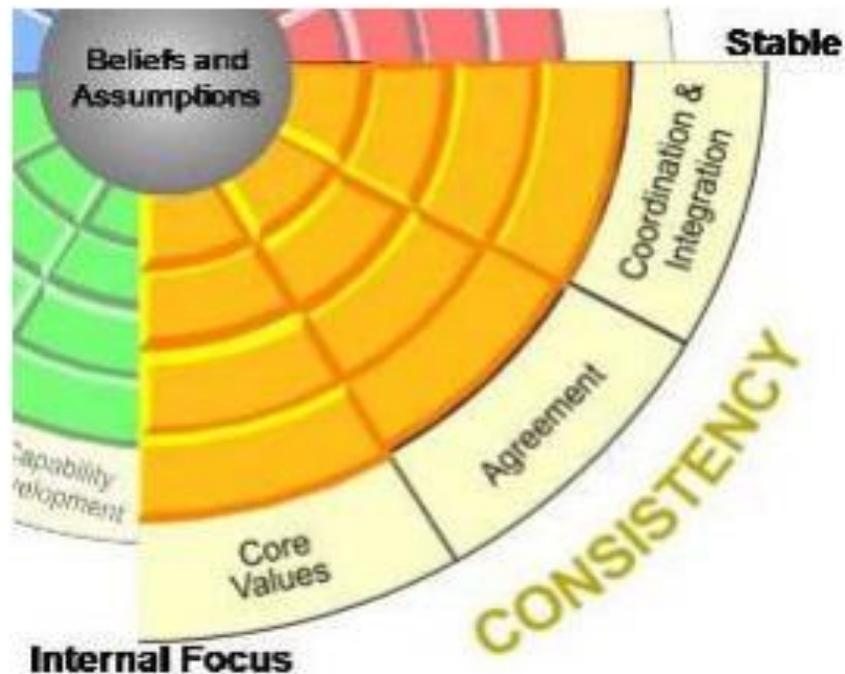
Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten de algún modo que poseen una parte de la organización a todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna participación en la toma de decisiones que afectan sus trabajos o que estén relacionados con los objetivos de la organización.

En el modelo este rango se mide con tres índices:

- **Envolvimiento o Empoderamiento:** los colaboradores cuentan con iniciativa y capacidad para el desempeño de sus funciones. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- **Orientación al equipo:** se ve reflejado en el trabajo en equipo, cuando los colaboradores unen sus esfuerzos para cumplir un objetivo o una misión.
- **Desarrollo de capacidades:** la organización continuamente invierte en el desarrollo de habilidades del colaborador con el fin de ser competitivo en el negocio y cumplir con las necesidades internas de la organización.

La primera de dichas dimensiones es la Implicación al grado de compromiso con el trabajo de los colaboradores en la organización, sin importar el cargo o su nivel jerárquico debe ser tenido en cuenta en la participación en la toma de decisiones. Es importante para las organizaciones promover el compromiso hacia la organización en los colaboradores y otorgarles poder para la toma de decisiones.

**Figura 3 Consistencia**



**Fuente:** <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

La consistencia es la fuente de la integración, coordinación y el control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización.

Esta característica se mide con los siguientes índices:

**Valores Fundamentales:** los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de las expectativas.

**Acuerdo:** los miembros de la organización logran ponerse de acuerdo en situaciones o temas específicos, logrando su conciliación aun cuando existan varios puntos de vista.

**Coordinación e integración:** cuando toda la organización logran trabajar todos juntos sin importar el cargo, para cumplir un objetivo.

De acuerdo al modelo de Denison, las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida

**Figura 4 Adaptabilidad**



**Fuente:** <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores, tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.

La adaptabilidad se soporta en la capacidad de recibir, interpretar e interpelar las señales del entorno externo, generando cambios en el entorno interno buscando mejorar y esto incrementa las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización.

Son tres los aspectos que impactan directamente la eficiencia de la organización:

- La habilidad de la organización para percibir y responder al entorno externo: lo que le permite identificar las posibles amenazas y convertirlas en oportunidades.
- La habilidad que tiene la organización para responder a los consumidores internos, teniendo en cuenta departamento, nivel o función.
- La capacidad de adaptación que tiene la organización.

Estas organizaciones están buscando siempre mejorar su capacidad de generar y entregar valor a sus clientes, ya que el poder adaptarse a los cambios logra mantenerse y crecer en el mercado.

Esta característica se mide con los siguientes tres índices:

- **Creación de cambio:** la organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades.
- **Enfoque al cliente:** la organización se preocupa por proveer las necesidades actuales y futuras de sus clientes.
- **Aprendizaje Organizacional:** la organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación, adquirir conocimientos, capacidades y desarrollo.

**Figura 5 Misión**



**Fuente:** <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

La misión da el propósito y el sentido a la organización, gracias a que esta define la razón social y los roles externo que tiene la organización. El sentido de la misión permite que la organización pueda darle forma al comportamiento por medio de la visualización del deseo a futuro, es decir, es lo que permite a la organización no salirse de curso en ningún momento.

Esta característica se mide a través de los siguientes índices:

**Dirección e Intenciones Estratégicas:** es importante que el personal tenga clara las estrategias de la organización dejando en claro como cada uno puede contribuir a su cumplimiento.

**Metas y Objetivos:** un conjunto claro de objetivos y metas pueden estar relacionadas con la misión, visión y estrategia, generando espacios y directrices que guíen el comportamiento y orienten el trabajo de los individuos de la organización.

**Visión:** la organización tiene una visión compartida del deseo de lo que quiere que sea la organización a futuro. Involucra a todo el personal que compone la organización, es hacia donde se ven proyectados en un tiempo tanto los fundadores como sus colaboradores.

#### 6.1 Condiciones Dinámicas del Modelo de Denison

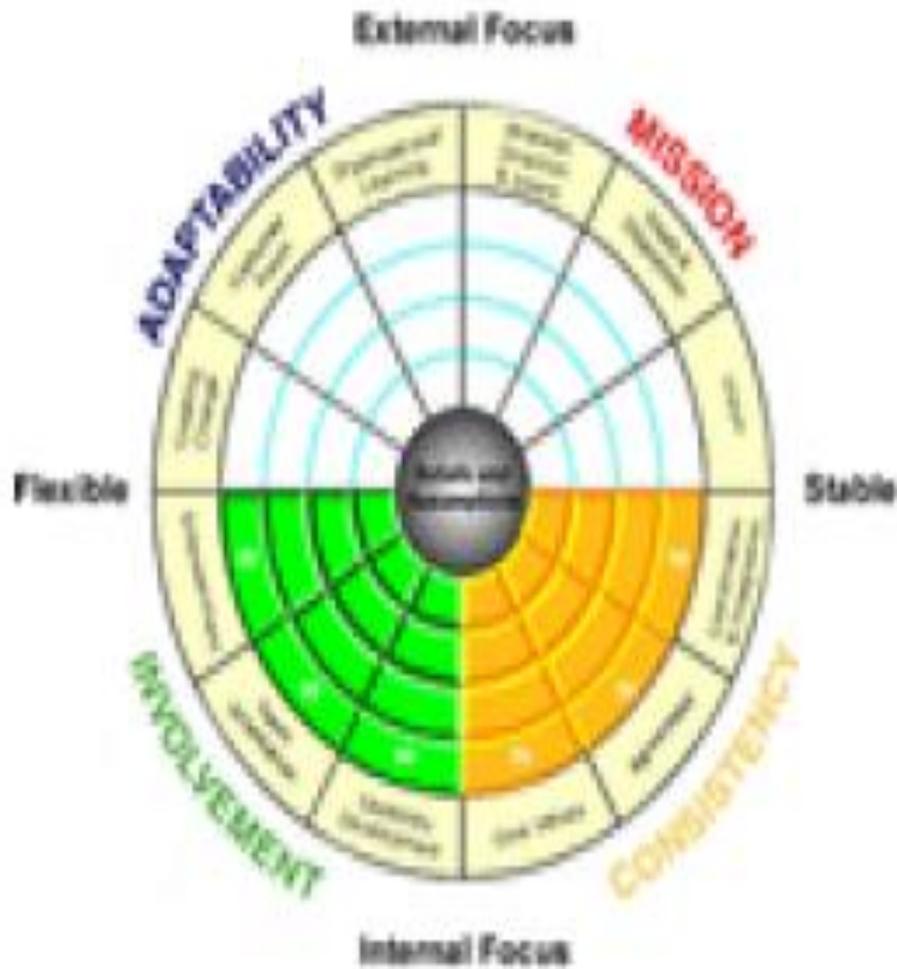
El modelo de forma “circular” permite realizar un análisis de la cultura organizacional completo y objetivo teniendo en cuenta los diferentes planos, cruces y punto de partida, permitiendo las interacciones entre las características y logrando de esta manera la integración de todas las dimensiones que identifican el perfil cultural de la organización.

El modelo de Denison, se centra en una serie de tensiones aparentes que deben ser gestionados o administradas con el fin de balancear y lograr la eficacia de la organización.

El punto de partida y centro del modelo, corresponde a *Suposiciones y Creencias* siendo los niveles más profundos de la organización, son a su vez los más difíciles de cuantificar, pues tienen relación con la educación y fuentes de origen de las acciones y comportamiento de los individuos de la organización.

Un primer plano de análisis corresponde a la interacción o combinación entre las características consecutivas del modelo Denison:

**Figura 6 Dimensión Foco Interno; Combinación de consistencia – involucramiento**



**Fuente:** <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

Esta combinación indica la buena utilización de los recursos y los indicadores financieros (Retorno sobre la inversión, retorno sobre activos, retorno sobre ventas), la calidad de productos y servicios, también influye en la satisfacción de los colaboradores relacionando el empoderamiento y el trabajo en equipo.

Un buen desempeño interno se ve reflejado en los indicadores de gestión de la organización.

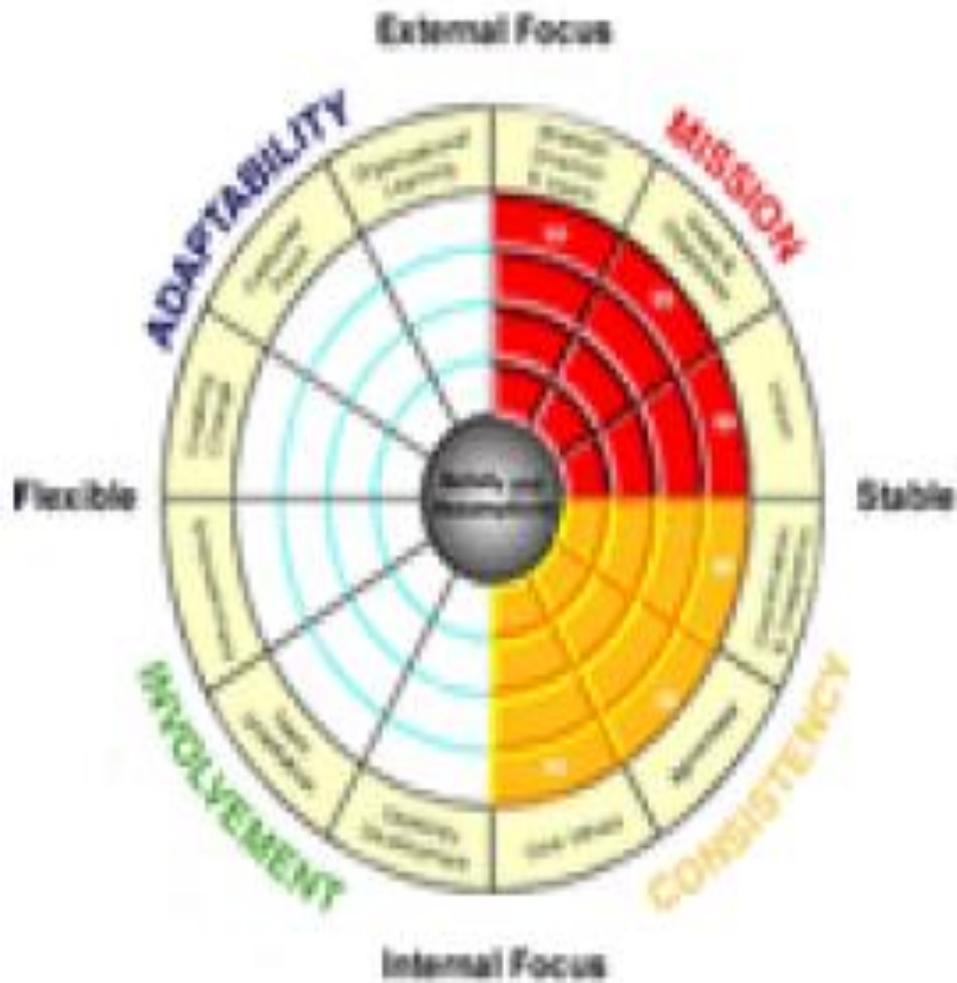
**Figura 7 Dimensión Foco Externo.** Combinación de adaptabilidad- misión.



**Fuente:** <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

Trata con su enfoque la relación entre la organización y el ambiente externo. Esta combinación de la relación entre la organización y el ambiente externo en un buen nivel de categoría indica un crecimiento continuo en el ingreso, logrando una buena participación en el mercado y un incremento en ventas de la organización.

**Figura 8 Dimensión de Estabilidad** Combinación de misión – consistencia.



**Fuente :** <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

La estabilidad y dirección de la organización puede ser medida por la ponderación de estas dos características; al integrarse la misión que es la directriz de la compañía con la consistencia de los objetivos y valores logran en la organización una estabilidad. Persigue un impacto importante en las medidas de desempeño financiero tales como: Retorno sobre la inversión, Retorno sobre activos y Retorno sobre ventas.

**Figura 9 Dimensión de Flexibilidad** Combinación de involucrimiento y adaptabilidad.



**Fuente :** <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

Determina la flexibilidad y capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización.

Es esta dimensión se deben desarrollar ideas, donde se genere altos niveles de creatividad e innovación, para lograr una rápida adaptación al cambio según las necesidades de los clientes y los colaboradores.

La configuración del modelo en sus dimensiones o sesgos se presenta en siguiente diagrama:

**Figura 10. Configuración Modelo Denison.**

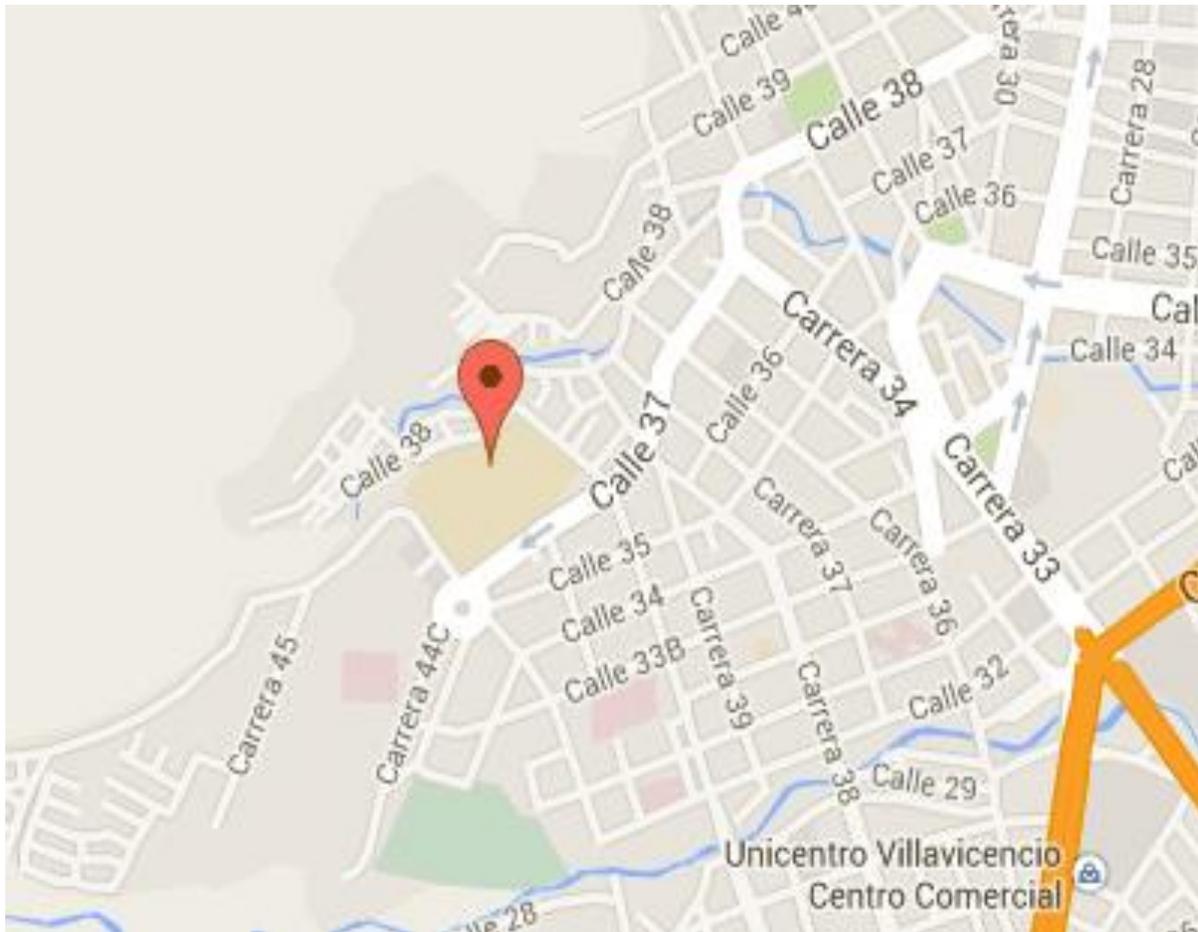


Fuente: <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

## 7 Metodología

### 7.1 Descripción del Área Metodológica

Figura 11. Área Geográfica.



 **Calle 37B** Villavicencio, Meta  
[unillanos.edu.co](http://unillanos.edu.co)

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos Sede San Antonio, se encuentra ubicada en el Km 9 Vía Puerto López, Vereda Barcelona y cuenta con una sede en el barrio Barzal, Sede San Antonio.

## 7.2 Tipos de Investigación

Esta investigación es de carácter Descriptivo puesto que se enuncian características, rasgos y situaciones propias del Clima Organizacional de la Universidad de los Llanos sede San Antonio Facultad de Ciencias Económicas.

### Descriptiva

Este tipo de estudio usualmente describe situaciones y eventos, es decir como son y investigar. Aquí se elige una serie de conceptos o variables y se mide cada uno de ellos de manera independiente para así poder describir lo que se está investigando. Estos estudios pueden otorgar la posibilidad de realizar predicciones, aun que estas sean rudimentarias. El principal interés de este estudio es medir con la mayor precisión posible.

## 7.3 Metodología

Para la evaluación del Clima Organizacional de la Universidad de los Llanos sede San Antonio Facultad de Ciencias Económicas, se desarrolló bajo las siguientes fases:

**Cuadro 4** Fases de Desarrollo del Marco Lógico.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	FASES	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	RESPONSABLE
Establecer con los listados de la facultad de ciencias Economicas la muestra total de la población.	Conocer los nombres del personal que conforma la facultad de ciencias Economicas	1	En esta fase se conseguirán los listados en cada escuela del personal que conforma la facultad de ciencias económicas, para determinar la muestra que vamos a utilizar.	LISTADOS DE PROFESORES	ADRIANA GUERRERO
Identificar las escuelas y programas de la Facultad de Ciencias Economicas.	Categorizar los listados por escuelas y programas.	2	Para esta fase se dividirá por escuelas y programas	LISTADOS POR ESCUELAS Y PROGRAMAS	ADRIANA GUERRERO
Determinar el metodo que se empleara para seleccionar la poblacion para la muestra.	Desarrollar el metodo para seleccionar aleatoriamente la poblacion a encuestar.	3	En esta fase se asignara un número a cada profesor, seleccionaremos aleatoriamente, lo haremos ingresando los datos en una calculadora con la función shift+ran (población escuela) x (población programa) de esta manera saldrán los números al azar sacaremos la cantidad de personas que la muestra nos determinó por programa.	CALCULADORA	SANDRA RAMIREZ
Aplicar la encuesta del Modelo de Denison a la muestra saleccionada.	Analizar y graficar la información obtenida en las encuestas realizadas.	4	En esta fase se aplicara a cada uno de los docentes seleccionados la encuesta del modelo de Denison y analizaremos la información obtenida.	ENCUESTA DENISON	SANDRA RAMIREZ ADRIANA GUERRERO
Diagnosticar un plan de mejoramiento del clima organizacional.	Formular estrategias de mejoramiento.	5	En esta fase realizaremos un diagnostico basado en los resultados obtenidos en las encuestas.	ANALISIS DE ENCUESTA	SANDRA RAMIREZ ADRIANA GUERRERO

## 8 Método de Investigación

### 8.1 Metodo Inductivo

El filosofo ingles Francis Bacon (1561-1626) el metodo inductivo intenta ordenar la observacion tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acomulacion de datos particulares. Bacon proponia un camino que condujera desde cientos y miles de casos individuales observados hasta el enunciado de grandes leyes y teorias de carácter general , por lo que el conocimiento tendria una estructura de piramide; una amplia base cimentada en la observacion pura hasta la cuspide, en donde colocariamos las conclusiones de carácter general y teorico.

Pasos del metodo inductivo

- Observacion y registro de los hechos
- Analisis y clasificacion de los hechos
- Derivacion inductiva de una generalizacion a partir de los hechos.

El siguiente esquema muestra los pasos del metodo inductivo:



Fuente:<http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/h>

[tml/41\\_el\\_mtodo\\_inductivo\\_y\\_el\\_mtodo\\_deductivo.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/h)

## 8.2 Población y muestra

La población de estudio está conformada por dos escuelas, conformadas por cuatro programas y todo el personal administrativo:

Escuela de administración y negocios:

1. Programa de administración de empresas

2. Programa de Mercadeo

ESCUELA DE ECONOMIA Y FINANZAS

1. Programa de Economía

2. Programa de Contaduría Publica

ADMINISTRATIVOS

Decanatura

Consultorio empresarial

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Maestrías

Planta

Para establecer la muestra se realizara un muestreo aleatorio simple conglomerado, en este caso utilizaremos los listados oficiales de docentes y administrativos de las escuelas de Economía y finanzas y escuela de administración y Negocios.

Fórmulas para la muestra aleatoria:

$$Z= 1.96$$

N.C=95% (Nivel de confianza)

E= 5% (Margen de error)

P y q= 0.5 C/u para obtener máximo tamaño de muestra.

1. Sacar la Muestra.

N= 41 (Total profesores de las dos escuelas)

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) \varepsilon^2 + z^2 p q}$$

$$n= \frac{1.96^2 * 41 * 0.5 * 0.5}{(41-1)0.05 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 13$$

$$(41-1)0.05 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5 = 13$$

Hay que encuestar 13 profesores.

Ahora sacamos la muestra total para cada escuela

$(N_i/N)n$

Escuela Administración y Negocios:

$N_i = 19$  (Total profesores escuela)

$(19/41) * 13 = 6$  total de la muestra administración y negocios.

Ahora calculamos la muestra por programa:

$N_i = 11$  (total profesores Mercadeo)

$N = 19$  (total profesores escuela)

$n = 6$  (Total muestra escuela)

$(11/19)*6 = 3$  Profesores de Mercadeo.

$N_i = 8$

$N = 19$

$n = 6$

$(8/19)*6 = 3$  Profesores de Administración

Escuela Economía y Finanzas:

$N_i = 22$  (Total profesores escuela)

$(22/41)*13 = 7$  total de la muestra Economía y finanzas

Ahora calculamos la muestra por programa:

$N_i = 14$  (total profesores Economía)

$N = 22$  (total profesores escuela)

$n = 7$  (Total muestra escuela)

$(14/22)*6 = 4$  Profesores de Mercadeo

$N_i = 8$

$N = 22$

$n = 7$

$(8/19)*6 = 3$  Profesores de Administración

**Cuadro 5** Resultados de la Muestra.

PROFESORES					
ESCUELA ADMIN Y NEGOCIOS	POBLACION	MUESTRA	ESCUELA ECONOMIA Y FINANZAS	POBLACION	MUESTRA
MERCADEO	11	3	ECONOMIA	14	4
ADMINISTRACION	8	3	CONT.PUBLICA	8	3
TOTAL	19	6	TOTAL	22	7
		(Ni/N)n			(Ni/N)n

Fuente: Elaboración Propia.

Con los datos obtenidos se procederá a escoger de forma aleatoria los docentes que serán entrevistados utilizando como instrumento una calculadora con la función shift+ran población escuela\*Población x programa.

### 8.3 Instrumento

Para el desarrollo de esta investigación se aplicará la encuesta de Denison, tomada de su libro “Cultura Corporativa y Productividad Organizacional editorial Lewis Fondo,” constituida por 60 preguntas cerradas, la cual permite generar una descripción y un análisis directo, del clima organizacional por medio de la evaluación de los patrones de comportamiento o prácticas que influyen en el desempeño.

Para cada una de las cuatro características culturales básicas: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, el modelo define tres índices para cada una de ellas, los cuales son medidos por cinco ítems o preguntas, como se muestra a continuación (Tabla 1).

**Tabla 1 Distribución de preguntas en la encuesta Denison.**

<b>CARACTERISTICA</b>	<b>INDICES</b>	<b>Nº DE PREGUNTAS O ITEMS</b>
<b>Involucramiento</b>	Envolvimiento	1 – 5
	Orientación al equipo	6 – 10
	Desarrollo de capacidades	11 – 15
<b>Consistencia</b>	Valores Centrales	16 – 20
	Acuerdo	21 – 25
	Coordinación e Integración	26 – 30
<b>Adaptabilidad</b>	Creación del Cambio	31 – 35
	Enfoque en el Cliente	36 – 40
	Aprendizaje organizacional	41 – 45
<b>Misión</b>	Dirección e Integración	46 – 50
	Estratégica	
	Objetivos y Metas	51 – 55
	Visión	56 – 60

**Fuente: DENISON, D.R. by NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.**

## 8.4 Escala de Likert

“Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos”<sup>7</sup>.

### 8.4.1 Alternativas o Puntos Tipo Likert

Dentro de los aspectos constitutivos de la escala tipo Likert, es importante resaltar las alternativas o puntos, que corresponden a las opciones de respuesta de acuerdo al instrumento seleccionado. A continuación las alternativas y valores más usados:

**Tabla 2 Las preguntas fueron medidas bajo el diseño de la escala de Likert.**

<b>Muy en Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### **¿Que mide la escala de Likert?**

Es un tipo de escala que mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

<sup>7</sup> Hernández, Sampieri y Otros. (1991). Metodología de la Investigación. Editorial Mcgraw Hill. Bogota Colombia.

## 9 Resultados

9.1 Diagnostico de factores que inciden en el clima organizacional en la Universidad de los Llanos Sede San Antonio Facultad de Ciencias Económicas.

Se realizaron 25 encuestas entre el personal relacionado a los Programas de Contaduría Pública, Mercadeo, Economía y Administración de la Universidad de los Llanos sede San Antonio, cuya tabulación se ve representada en las plantillas correspondientes al proceso de investigación, obteniendo los siguientes resultados en relación a las cuatro características básicas y las cuatro dimensiones posibles de cultura. El Gráfico 1, muestra los promedios de cada característica obtenidos a partir de sus respectivos índices y las dimensiones a partir de las características:

**Grafica 1** Características básicas y dimensiones culturales del Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos.

			Investigación de Mercados		
			Crecimiento de Ventas		
			<b>FOCO EXTERNO</b>		
			3,35		
		<b>ADAPTABILIDAD</b>		<b>MISIÓN</b>	
		3,37		3,37	
Productos	<b>FLÉXIBILIDAD</b>		<b>CREENCIAS Y</b>		<b>ESTABILIDAD</b>
Servicios	3,41		<b>SUPUESTOS</b>		3,29
Innovación		<b>INVOLUCRAMIENTO</b>		<b>CONSISTENCIA</b>	Retorno /Inversión
		3,31		3,30	Retorno / Activos
			<b>FOCO INTERNO</b>		Retorno /Ventas
			3,30		
			Calidad		
			Satisfacción de Empleo		

Fuente: Elaboración Propia.

Al revisar los promedios obtenidos, se puede destacar MISIÓN y ADAPTABILIDAD como las características más sobresalientes en la organización, seguidas por CONSISTENCIA y INVOLUCRAMIENTO, dando a entender que para las personas que laboran en la

organización es claro el sentido del propósito, su significado y la dirección estratégica de la Institución.

La relativa fortaleza de la característica MISION, se debe en gran medida al grado de implementación del sistema de gestión integrado con el que cuenta la Institución de acuerdo a las normas – ISO 9000, ISO14000, OSHAS 18000 -, que ha involucrado de manera relevante la misión, visión y objetivos estratégicos, lo que demuestra el despliegue de estos aspectos en todos los niveles de la organización.

La característica que presentó el promedio más bajo es CONSISTENCIA, lo cual puede indicar que la empresa no tiene resultados eficientes en su integración; adicionalmente el índice de menor promedio de esta característica y del modelo en general lo presentó COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN: 3,208. En la tabla 3, se pueden ver los promedios de cada variable involucrada según la metodología de Denison para estimar el nivel del clima organizacional en la Institución.

**Tabla 3** Promedios agregados de características e índices.

<b>INDEX</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>3,31</b>
FACULTAMIENTO	3,336
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	3,400
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,192
<b>CONSISTENCIA</b>	<b>3,301</b>
<b>VALORES CENTRALES-</b>	
FUNDAMENTALES	3,344

ACUERDO	3,352
COORDINACIÓN E	
INTEGRACIÓN	3,208
<b>ADAPTABILIDAD</b>	<b>3,375</b>
CREACIÓN DEL CAMBIO	3,336
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,304
APRENDIZAJE	
ORGANIZACIONAL	3,484
<b>MISIÓN</b>	<b>3,373</b>
DIRECCIÓN E INTENCIÓN	
ESTRATÉGICA	3,408
OBJETIVOS Y METAS	3,408
VISIÓN	3,304

**Fuente: Elaboración propia.**

Los índices que presentaron mayores promedios corresponde al APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (3,48) perteneciente a la ADAPTABILIDAD, seguido de la DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA (3,408) y la variables de OBJETIVOS Y METAS, que pertenecen a la característica cultural de MISIÓN. (Ver tabla 3)

### 9.1.1 Involucramiento.

Teniendo en cuenta que esta característica demuestra la orientación de la organización en la construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad, el índice que presentó el mayor promedio correspondió a la ORIENTACIÓN AL EQUIPO y el de menor promedio al DESARROLLO DE CAPACIDADES (Ver Tabla 4).

**Tabla 4** Resultados de las Variables relacionadas con Involucramiento.

<b>INDEX</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>3,31</b>
FACULTAMIENTO	3,336
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	3,400
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,192

**Fuente: Elaboración propia.**

De los ítems o preguntas evaluados, el que presentó el puntaje más bajo pertenece al índice de DESARROLLO DE CAPACIDADES: “Ítem 14”. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para generar un soporte administrativo y operativo en la Institución para ayudarle al Programa a mejorar el clima organizacional, por lo que se deben mejorar las destrezas necesarias para realizar cada trabajo. (Ver tabla 4)

Dado que el índice de Facultamiento es mayor que Desarrollo de Capacidades, esto puede representar que las personas toman decisiones sin el entrenamiento debido, donde según la evaluación de Denison, se dice que: “Esto puede ser un desastre potencial que acontece cuando la gente confunde facultamiento con abdicación o piensa que al decir la

palabra mágica (facultamiento) los individuos se vuelven capaces de tomar decisiones de negocios sin importar la experiencia, la educación, el conocimiento y la habilidad”. (Denison y Neale, 1996) (Pp. 4-19).

En este estudio también se observa, Orientación al Equipo con un mayor promedio que Desarrollo de Capacidades, de acuerdo con Denison esta relación traduce en: “Muy a menudo este hecho puede señalar muy poca sustancia real para los equipos de trabajo. En este caso, la gente simplemente asiente y cumple sin mayor compromiso y sentido de propiedad. Hay equipos por guardar la apariencia de que se trabaja en equipo” (Denison y Neale, Op. Cit, 1996), pero en realidad esto no establece una diferencia clara acerca del clima laboral, lo que indica es más hacia el dominio técnico de las labores en que se puede ver comprometida la Institución en cada Actividad, siendo un claro indicio de un ambiente en que el desarrollo de actitudes de compromiso mutuo entre colaboradores está muy distanciado en cuanto a la afinidad de intereses operativos y el nivel de compromiso con que asumen su trabajo.

Se puede concluir en relación con la característica de Involucramiento que existe una relativa debilidad del índice de Desarrollo de Capacidades que no permite la evolución integral entre Facultamiento y Orientación al Equipo.

Sin embargo, en la organización las personas consideran “que cuentan con la capacidad para ser una fuente importante de ventaja en que el Programa de Ciencias económicas se puede ver favorecido ya que le ayuda a ser más competitivo”, de esta manera la actitud positiva de los miembros de la organización debe ser soportada por el Desarrollo de sus Capacidades y destrezas, que permiten a su vez la combinación entre su actitud, sus capacidades técnicas y la cooperación entre los diferentes niveles de la organización, para generar una mayor productividad y competitividad, convirtiéndose de esta manera en una fortaleza fundamental en el desarrollo organizacional.

### 9.1.2 Consistencia.

La característica Consistencia es la fuente de integración, coordinación y control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización. El índice que presentó el mayor promedio correspondió a ACUERDO y el de menor promedio a COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN (Tabla 5).

**Tabla 5** Índices de Consistencia

<b>CONSISTENCIA</b>	<b>3,301</b>
<hr/>	
VALORES CENTRALES-	
FUNDAMENTALES	3,344
ACUERDO	3,352
COORDINACIÓN E	
INTEGRACIÓN	3,208

**Fuente: Elaboración propia.**

De los ítems o preguntas evaluados, el que presentó el puntaje más alto pertenece al índice de VALORES CENTRALES: “Ítem 20: Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.”, promedio: 3,72.

El ítem de puntaje más bajo se presenta en el índice de Coordinación e integración: “Ítem 28: Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.”, promedio 2,88.

El conjunto de Valores Centrales, índice de 3,344, indica que son compartidos por los miembros de la organización, que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas, se evidencia en la organización la existencia de un código ético y la

interiorización de normas, sin embargo, el personal percibe poca coherencia en los líderes en “hacer lo que dicen”. En cuanto a la Coordinación e Integración, índice más bajo, se identifica una problemática en la coordinación de proyectos, trabajo en equipo con otras áreas de la organización y el compartir perspectivas y metas comunes. Esto genera que se presenten dificultades para llegar a acuerdos, incluso ante problemas difíciles o asuntos claves de la organización.

Sin embargo, el puntaje bajo en Consistencia de toda la organización a nivel de Programa académico, indica en forma general debilidad en la cultura organizacional y falta de coherencia en la misma, a pesar de compartir valores básicos y código de ética estos se debilitan ante la falta de coordinación e integración en toda la organización.

Para lograr la coordinación e integración, es necesario que la organización desarrolle el fortalecimiento y la interiorización de sus valores, como pieza fundamental dentro de los sistemas de control interno.

#### Adaptabilidad.

La característica Adaptabilidad señala, que la Facultad de Ciencias económicas como organización convierte las necesidades del entorno en acciones efectivas de respuesta. El índice que presentó el mayor promedio correspondió a APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL y el de menor promedio ENFOQUE EN EL CLIENTE (Ver Tabla 9).

**Tabla 6** Índices de Adaptabilidad

<b>ADAPTABILIDAD</b>	<b>3,375</b>
CREACIÓN DEL CAMBIO	3,336
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,304
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3,484

**Fuente: Elaboración propia.**

De los ítems o preguntas evaluados, el que presentó el puntaje más alto correspondió al índice de APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: “Ítem 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas”, promedio: 3,8. El ítem de puntaje más bajo correspondió al índice de APRENDIZAJE del “Ítem 31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente”.

Con base en lo anterior, el enfoque en el cliente tiene menor promedio que el índice Aprendizaje Organizacional y Creación del Cambio, Denison lo evalúa de la siguiente manera: “Cuando Enfoque en el Cliente es menor que Creación del Cambio y Aprendizaje Organizacional, esto tiende a significar que la organización por el momento no logra satisfacer las necesidades del cliente, que en cierto modo puede ser la demanda de estudiantes ingresando a cada Programa académico, pero probablemente se está preparando para lo que el estudiantado pueda necesitar el día de mañana. Esta situación representa un enfoque poco notable del status quo del enfoque en el cliente. Sin embargo, puede realizarse un esfuerzo sobrehumano para satisfacer al cliente sin mirar los patrones y tendencias que emergen en el horizonte. La organización tiende a estar un paso delante del cliente antes que un paso por detrás.” (Denison, *et al*, 1996).

En relación a la característica de Adaptabilidad, la Facultad de Ciencias económicas tiene una baja capacidad de recibir e interpretar las necesidades de los estudiantes como clientes dando respuestas inmediatas de acuerdo a las políticas de cada Programa académico; sin embargo el promedio del índice Creación del Cambio indica que se dedican; tiempo, recursos y esfuerzos para proyectar las necesidades futuras de los estudiantes, lo que conduce a la planeación de cambios internos de la organización para lograr el incremento de su crecimiento y desarrollo.

En el ítem 38, “Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes”, tiene el segundo promedio más bajo del índice Creación del Cambio, debido probablemente a los lineamientos internos de la dirección administrativa y externa de los estudiantes y docentes para dar pronta respuesta y lograr resultados a corto plazo.

#### 9.1.4 Misión.

La característica Misión indica hasta donde la organización ha definido una dirección a largo plazo con sentido para sí misma. Los índices que presentaron el mayor promedio correspondió a DIRECCION E INTENCION ESTRATEGICA y OBJETIVOS Y METAS el de menor promedio corresponde a VISION (Ver Tabla 10).

**Tabla 7** Índices de Misión.

<b>MISIÓN</b>	<b>3,373</b>
<b>DIRECCIÓN E INTENCIÓN</b>	
ESTRATÉGICA	3,408
OBJETIVOS Y METAS	3,408
VISIÓN	3,304

**Fuente: Elaboración propia.**

De los ítems evaluados, el que presentó el puntaje más alto correspondió al índice de DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA “Ítem 48: Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo” e incluso el índice de VISIÓN “Ítem 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo”, promedio: 3,6 en ambos casos.

El ítem de puntaje más bajo correspondió al índice de VISION: “Ítem 59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados”, promedio: 3,12. Siendo la Misión la

característica que presenta el mayor promedio en el perfil cultural, la cual, genera el propósito y sentido de la organización, presenta debilidad en el índice de Visión en donde la formulación estratégica no se proyecta para un desarrollo de escenarios futuros.

La articulación entre Dirección e Intención Estratégica, Objetivos y Metas con la Visión se ven influenciadas por las diferentes tendencias, demandas y entorno externo que obligan al replanteamiento dinámico de la dirección y planes estratégicos de la Facultad de Ciencias económicas como organización, es importante que siempre se mantenga el equilibrio entre la misión, visión, objetivos y metas, es decir, el presente y el futuro de acuerdo al entorno Institucional y las necesidades de los colaboradores, llámense trabajadores administrativos u operarios académicos.

## 10 Análisis de Resultados

### 10.1 Dimensiones Culturales.

#### 10.1.1 Enfoque Interno

Se encuentra apoyado en CONSISTENCIA e INVOLUCRAMIENTO; indica la buena utilización de los recursos e indicadores financieros, la calidad de productos y servicios, así como la satisfacción de los empleados, teniendo en cuenta que en este estudio, el promedio obtenido fue bajo: 3,30 (Ver Grafica 1)

La dimensión se ve afectada por el resultado de la característica de Consistencia que fue la más baja de la organización, es decir, a pesar de que existe involucramiento del personal no se logra integrar la coordinación, los acuerdos con sus valores fundamentales.

#### 10.1.1 Enfoque Externo

Esta apoyado en Adaptabilidad y Misión, en el cual, se hace referencia a la relación de la organización y el ambiente externo, indica un crecimiento continuo en el ingreso, participación en el mercado de la Educación Superior e incremento en Servicios académicos y administrativos.

El promedio obtenido 3,35 evidencia debilidad de la Visión a largo plazo que genera resistencia al cambio, observándose a una organización reactiva frente a las necesidades de sus estudiantes y los desafíos laborales a que ellos se verán enfrentados una vez culminan su ciclo de formación laboral. (Ver Grafica 1)

### 10.1.2 Estabilidad.

Se encuentra apoyado por la Misión y Consistencia, con base en lo cual, la estabilidad de la organización, al integrarse la Misión que es la directriz de la institución con la Consistencia de los objetivos y los valores logran en la Facultad de Ciencias económicas como organización una estabilidad longeva, es decir, a largo tiempo.

El promedio obtenido en el estudio es 3,29, el cual, se ve influenciado por los bajos resultados de la característica Consistencia, es decir, hay un direccionamiento estratégico pero este no logra trascender a todos los niveles de la organización por la ausencia de integración, coordinación y acuerdos entre sus miembros. (Ver Grafica 1)

### 10.1.3 Flexibilidad.

Apoyada por Involucramiento y Adaptabilidad, determina la capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización.

El valor promedio obtenido fue de 3,41, del cual se resalta el enfoque en los estudiantes en cada Semestre al ingreso a la Facultad, durante las actividades académicas y la orientación al equipo que permite tener una favorable capacidad de adaptación y flexibilidad en relación a los retos a corto y mediano plazo. Sin embargo, este valor de la dimensión se relaciona con aspectos poco desarrollados de creatividad e innovación en la organización.

(Ver Grafica 1)

## 10.2 Subculturas

Dentro de las culturas pueden presentarse subculturas, las cuales se definen como unidades organizacionales de menor tamaño que desarrollan una cultura propia dentro de otra,

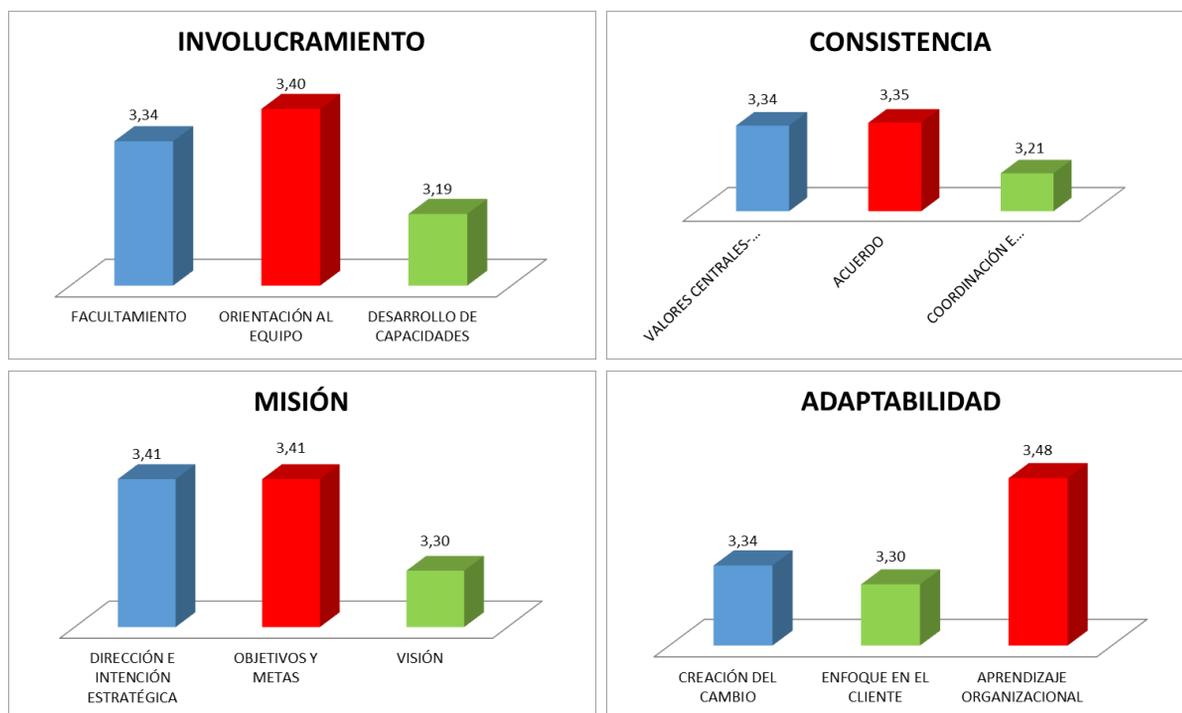
a partir de esta condición, llegan a tener enorme influencia en otras estancias institucionales en el caso de la Universidad de los Llanos sede San Antonio Facultad de Ciencias Económicas, en que solo expresan los valores y creencias de pequeños segmentos o grupos minoritarios de personas de la misma organización. Autores de renombre como Baba (1.994), Hamada (1994) y Jordan (1990) analizan otras dimensiones que forman subculturas organizacionales como el origen, el género, las profesiones, las actividades laborales, entre otras, que sirven de identificación a los miembros de una organización y facilita la comprensión de valores, creencias, entre otras. Las subculturas organizacionales facilitan la permeabilidad y la movilidad de los diferentes comportamientos involucrados, según las diferentes contingencias, facilitando respuestas adaptativas a los ambientes laborales que en la Facultad de Ciencias económicas suelen presentarse.

En la investigación realizada a la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos, analizó las posibles subculturas bajo dos aspectos que pueden llegar a influenciar el desempeño organizacional: áreas funcionales y antigüedad de los colaboradores.

#### 10.2.1 Subcultura por área funcional.

El análisis se realizó segregando la información de las encuestas entre los distintos Programas académicos, en que se aplicaron en total 25 encuestas, de las cuales, se obtuvo un perfil para cada área que se comparó con el perfil general (Ver Gráfico 2).

**Gráfico 2. Características de subcultura por función en la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos.**



**Fuente: Elaboración propia.**

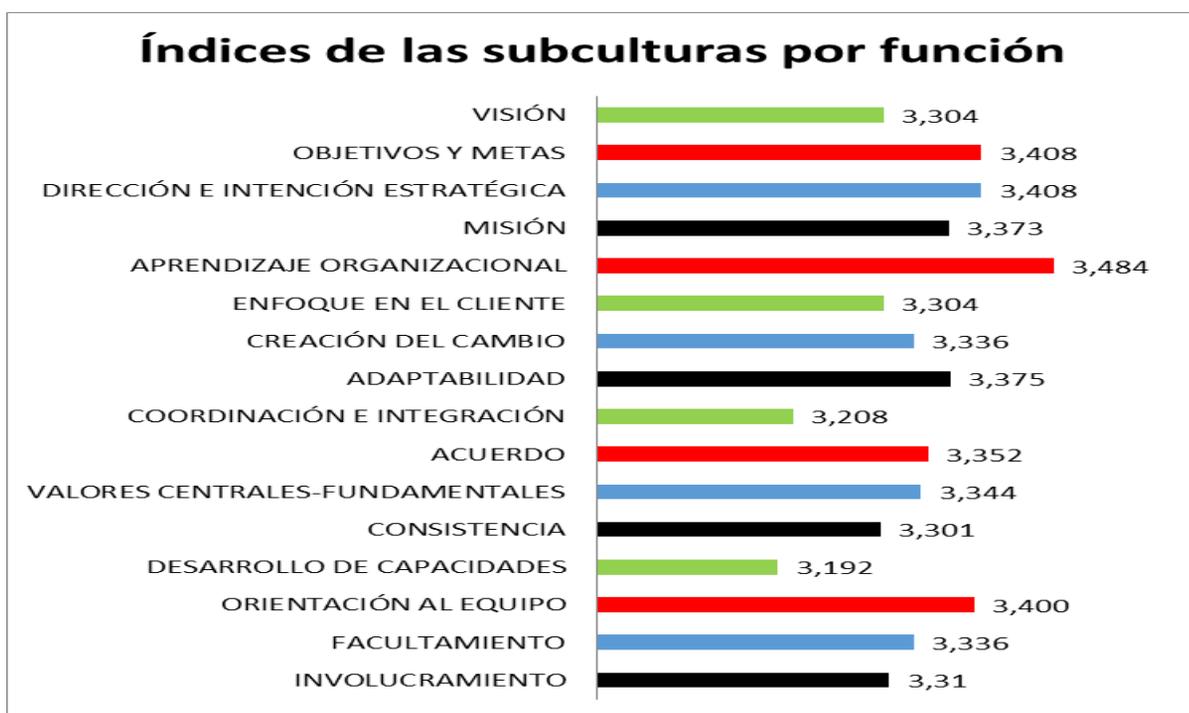
Se observa en forma general que se presenta un mayor Índice en la Orientación del equipo cuando se habla de INVOLUCRAMIENTO, dadas las políticas tanto administrativas como operativas de la Facultad con respecto a cada Programa académico, en que el Facultamiento se muestra cercano al Índice de Orientación al Equipo, con un Desarrollo de Capacidades bajo, en relación a las anteriores variables.

De lo anterior, se observa que la CONSISTENCIA, la MISIÓN y la ADAPTABILIDAD tienen un mayor Índice en cuanto a los acuerdos, los Objetivos y Metas y el Aprendizaje Organizacional, que en este caso hace referencia a los estudiantes, lo cual, da a entender un clima laboral en que las normas Institucionales y los lineamientos tanto jurídicos, administrativos y curriculares predominan sobre los Valores Centrales, la Dirección e Intención Estratégica y la Creación de cambio.

La característica de Consistencia, se ratifica como la característica de más bajo promedio en el perfil cultural tanto en las áreas como en la organización.

Al analizar la característica de Misión, se observa que las diferencias más representativas entre el perfil de cultura del personal administrativo y del operativo, se presentan en todos los índices que componen esta característica: Visión, teniendo en cuenta que la prioridad de los docentes es netamente académica y de formación, esperando que la Facultad apoye sus iniciativas pedagógicas con recursos y el acompañamiento oportuno en la gestión Institucional, mientras que el cuerpo administrativo tiene otras prioridades relacionadas con el sostenimiento y cumplimiento Institucional estipulado en los acuerdos jurídicos.

**Gráfico 3. Objetivo, Metas, Dirección e Intención estratégica.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Los índices de menor promedio para el personal operativo son: Coordinación e Integración (CI) y Desarrollo de Capacidades (DC). Los índices de menor promedio para el personal administrativo son: Visión (V) y Enfoque en el Cliente (EC), ósea los estudiantes.

Los índices diferenciadores entre los perfiles culturales de las áreas funcionales estudiadas son: Dirección e Intención Estratégica (DIE), Creación de Cambio (CC) en el área administrativa y en el área operativa Valores Centrales Fundamentales (VCF) y Facultamiento (F).

Esto se puede deber a la instrucción que recibe el personal operativo a partir de los sistemas de gestión implementados por la Facultad de Ciencias económicas como organización, a cambio de una perspectiva holística con la que cuenta el personal del área administrativa, teniendo en cuenta el entorno comercial, factores externos y competencia que puede influenciar en que no se siga una única dirección estratégica en la compañía. Se resalta Enfoque al Cliente como un índice equilibrado en la organización en los diferentes niveles y funciones.

Al identificar estos dos perfiles culturas, observamos mayor fortaleza en la subcultura operativa que la presentada por el área administrativa; en que el análisis de sus fortalezas y debilidades, permite a la administración tener herramientas y plantear estrategias específicas en busca de la integración del hacer y el planear, la coordinación de los equipos de trabajo y proyectar a la organización hacia objetivos comunes y mejora de la competitividad.

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que cada una de las 60 preguntas realizadas con base en Denison (2000), se ve reflejada en los índices que respectivamente cuantifican promedios percentiles de la opinión de los colaboradores en cada área tanto administrativa como operativa de la Facultad de Ciencias económicas, lo que manifiesta que la organización tiene un Clima laboral en que los trabajadores opinaron en 37 de las 60

preguntas que de uno a cinco cada Ítem podía ser estimada en un nivel de 4, lo que es relativamente favorable para la organización ya que el 61,67% está de acuerdo en que la Facultad tiene un buen desempeño e involucra a los trabajadores, incentivándoles a tener sentido de pertenencia y demostrar mediante sus actividades administrativas u operativas una buena experiencia laboral. A continuación se hace un referente de los votos de opinión de las personas que colaboran en el proceso organizacional de la Facultad de Ciencias económicas, de acuerdo a un escala cuantificada de uno a cinco, de acuerdo al Ítem que se ve cualificado con cada pregunta.

**Tabla 8** Ítems de INVOLUCRAMIENTO Encuesta Denison de acuerdo al número de votos de opinión.

Ítems de encuesta Denison: Involucramiento.	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	2	5	5	12	1
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	0	2	4	17	2
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	2	8	8	6	1
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	0	4	9	11	1
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	0	7	2	12	4
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	2	8	8	6	1
7. Las personas trabajan en equipo.	0	5	7	12	1
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	0	3	5	13	4
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	0	6	8	5	6
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	0	3	8	9	5
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	1	4	9	9	2
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	0	6	7	11	1
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	0	10	9	5	1
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	0	3	8	14	0
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	1	7	8	7	2

**Tabla 9** Ítems de CONSISTENCIA Encuesta Denison de acuerdo al número de votos de opinión.

Ítems de encuesta Denison: Consistencia.					
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	0	7	11	5	2
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	0	3	11	11	0
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.	1	7	9	7	1
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	2	2	5	11	5
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	0	5	5	7	8
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	0	5	6	9	5
22. Existe una cultura sólida.	0	6	8	9	2
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	0	4	11	9	1
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	1	2	11	11	0
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	0	5	9	8	3
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.	0	2	9	13	1
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	0	9	6	10	0
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	1	8	10	5	1
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	0	5	8	10	2
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	0	3	13	9	0

**Tabla 10** Ítems de ADAPTABILIDAD Encuesta Denison de acuerdo al número de votos de opinión.

Ítems de encuesta Denison: Adaptabilidad.					
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	1	5	11	8	0
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	0	3	11	9	2
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	1	6	6	10	2
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	0	4	6	10	5
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	0	6	6	11	2
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.	0	4	9	9	3
37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones.	0	4	12	7	2
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	0	6	13	4	2
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	1	5	8	9	2
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	0	3	9	11	2
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	0	2	6	12	5
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	0	5	11	9	0
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	0	2	9	11	2
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	0	2	6	12	5
45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda".	0	8	8	7	2

**Tabla 11** Ítems de MISIÓN Encuesta Denison de acuerdo al número de votos de opinión.

Ítems de encuesta Denison: Misión.					
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	0	4	7	11	3
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.	0	2	15	4	4
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	0	3	6	14	2
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	0	4	8	11	2
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	1	7	7	9	1
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	1	3	6	13	2
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas	0	4	8	10	3
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	0	6	6	12	1
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	0	3	9	10	3
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	0	6	9	8	2
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	0	7	7	10	1
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	0	6	7	10	2
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	0	5	4	12	4
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	0	8	9	5	3
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	0	4	11	9	1

## 11 Conclusiones

El trabajo de investigación realizado en la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos sede San Antonio para el 2015 se desarrolló bajo el estudio del modelo de Denison basado en obtener datos que permitan proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional.

Se realizó un diagnóstico con base en los factores que inciden en el clima organizacional de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos sede San, año 2015, de acuerdo con el modelo de Denison, en el cual, se identificó el Aprendizaje organizacional como el ítem de mayor incidencia en el clima organizacional, reportado en el enfoque de adaptabilidad, seguido del ítem de objetivos y metas descritos en el enfoque de la misión.

Se definieron variables dependientes que sirvieron para recolectar datos dentro del modelo de Denison con el fin de establecer el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas sede San Antonio de la Universidad de los Llanos, este ejercicio permitió obtener mediante 60 preguntas agrupadas en una escala de 15 preguntas la percepción del clima laboral, con base en cuatro enfoques:

Involucramiento (3.31). Esta característica demuestra que tanto la organización se orienta a la construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad humana.

Los miembros de la Universidad de los Llanos están comprometidos con su trabajo y sienten de algún modo poseen una parte de la organización, sienten que tienen al menos alguna participación en la toma de decisiones relacionado con su sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la universidad.

Consistencia (3,30), esta característica es la fuente de la integración, coordinación y el control, orienta a la organización a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización.

Para los miembros de la universidad de los llanos se encontró que el promedio para el ítem de Consistencia fue el más bajo (3,30) identifica la debilidad de los miembros de la unillanos para alcanzar la integración, coordinación debido a que estos no logran ponerse de acuerdo en situaciones o temas específicos.

Adaptabilidad (3,41), esta característica se soporta en la capacidad de recibir, interpretar e interpelar las señales del entorno externo, generando cambios en el entorno interno buscando mejorar y esto incrementa las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización.

Se encontró que este es el índice con el promedio más alto, lo que nos lleva a interpretar que los miembros de la universidad de los llanos tienen la capacidad de percibir y adaptarse a los cambios generados en el entorno externo, lo que les permite identificar las posibles amenazas y convertirlas en oportunidades, la organización se preocupa por proveer las necesidades actuales y futuras de la universidad.

Misión (3,37) se caracteriza por dar el propósito y el sentido a la organización, gracias a que esta define la razón social y los roles externo que tiene la organización.

Es importante que el personal que labora en la universidad de los llanos tenga clara las estrategias de la organización dejando en claro como cada uno puede contribuir a su cumplimiento, la organización tiene una visión compartida del deseo de lo que quiere que sea la universidad a futuro y este involucra a todo el personal que compone la universidad, es hacia donde se ven proyectados en un tiempo tanto los fundadores como los colaboradores.

## 12 Recomendaciones

Al finalizar el presente trabajo de investigación, Análisis del Clima Organizacional de la Universidad de los Llanos Facultad de Ciencias Económicas podemos realizar las siguientes sugerencias a fin de que la organización logre alcanzar mejores resultados en su desempeño: las directivas de la universidad deben enfocarse en hacer más participe a sus colaboradores en la toma de decisiones, ya que estos tienen un alto sentido de pertenencia hacia ella, ya que se puede observar por el porcentaje obtenido en el ítem de involucramiento que es importante para las organizaciones promover el compromiso hacia la organización en los colaboradores y otorgarles poder para la toma de decisiones.

Para los miembros de la universidad de los llanos se encontró que el ítem de Consistencia fue el más bajo, identificando la debilidad de los miembros de la universidad para alcanzar la integración, de acuerdo al modelo de Denison, las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración, entonces se recomienda a los miembros de la organización logren ponerse de acuerdo en situaciones o temas específicos, logrando su conciliación aun cuando existan varios puntos de vista, la organización deben lograr trabajar todos juntos sin importar el cargo, para cumplir un objetivo.

Se debe aprovechar la capacidad de Adaptabilidad que tienen los miembros de la universidad, para que de una manera planificada logre generar cambios positivos en la organización, entre ellos incentivar el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores que permita mejorar el rendimiento y el desempeño de sus funciones, se llegaría a fortalecer el compromiso de los miembros hacia la universidad.

Incentivar a los colaboradores podría generar un mejor desempeño en la universidad, como emplear un programa de financiamiento para maestrías, especializaciones entre otros, que permitan capacitar más al personal, es importante para la competitividad y contar con una educación idónea para alcanzar los objetivos propuestos por la universidad.

### 13 Referencias

**Armstrong, L.** (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis.

**Chiavenato** Idalberto (1989) Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill.

**Chiavenato** Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill.

**Davis, k y j newstrom** (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill.

**Denison** Daniel (1997) Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Editorial LEGIS Fondo.

**Gan** Federico, Jaime Trigine. Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.

**Hernández, Sampieri y Otros.** (1991). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.

**Likert** (1968) El Factor Humano en la Empresa, Editorial Deusto s.a. Edición 2007

**Management**, Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales ISSN 0122- 6681- Año XV. Número 25. Enero – Junio 2006

**Paramo** Morales Dagoberto, Revista Colombiana de Marketing. Hacia la construcción de un modelo de cultura Organizacional Orientada al Mercado. Junio 2001 p 26

[http://www.denisonconsulting.com/diagnosticshhttp://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41\\_el\\_mtodo\\_inductivo\\_y\\_el\\_mtodo\\_deductivo.html](http://www.denisonconsulting.com/diagnosticshhttp://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_inductivo_y_el_mtodo_deductivo.html)

## 14 Anexos

**Anexo A.** Listados de personal de docentes y administrativos de la escuela de economía y finanzas y la escuela de administración y negocios.

<b>DOCENTES ESCUELA DE ECONOMIA Y FINANZAS</b>		
<b>ECONOMIA</b>	1.	BELTRAN RUEDA LINA
	2.	CASTRO ANTONIO JOSE
	3.	FRAGOSO PACHECO RAUL
	4.	GIL HUERTAS ANA LUCIA
	5.	GUTIERREZ GILDARDO
	6.	PEÑA LUZ GLADYS
	7.	REY MARTHA LUCIA
	8.	REY ANACONA OMAR
	9.	TORRES JAIRO ENRIQUE
	10.	CAICEDO HUGO GERMAN
	11.	CHAVEZ ERNESTO LEONEL
	12.	GARAY RODRIGUEZ SEYDYSS
	13.	LEON CAMARGO ASTRID
	14.	OCHOA JUAN MANUEL
<b>CONTADURIA PUBLICA</b>	1.	BAQUERO CORTES FERNANDO
	2.	HERNANDEZ JOS WILLIAM

	3. HERNANDEZ MARCOS EDILSON 4. PERILLA RUIZ LUCILA 5. RIOS VIASUS CARLOS LEONARDO 6. FAJARDO ROSA EMILIA 7. RUIZ MARIA DEL CARMEN 8. SASOQUE JOSE ISNARDI
DOCENTES ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS	
<b>ADMINISTRACION DE  EMPRESAS</b>	1. CASTELLANOS SORAYA MAGALY 2. CASTRO GARZON HERNANDO 3. DIAZ CASTRO JAVIER 4. OSPINA INFANTE RAFAEL 5. RODRIGUEZ EDISSON JAVIER 6. TORRES FLOREZ DAGOBERTO 7. VILLAMIZAR VICTOR JULIO 8. QUIÑONEZ GUILLERMO ALEJANDRO
<b>MERCADEO</b>	1. GARCIA JORGE EDISON 2. GONZALEZ ANGELICA SOFIA

3. PINILLA BLANCA IRIS
4. ROJAS HECTOR ISMAEL
5. SUAREZ PUERTO LILIA
6. VILLAMIL GOMEZ MATILDE
7. AROSA CHARLES ROBIN
8. GIRALDO PEREZ WILSON
9. OTERO MARIA CRISTINA
10. RIVEROS YENNY MILENA
11. VARGAS MARTHA LUCIA

**ADMINISTRATIVOS**

**DECANATURA**

1. MARGOT BAUTISTA

2. YANETH RODRIGUEZ

3. AIDE VALIENTE

**CONSULTORIO  
EMPRESARIAL**

4. JOHANA VANEGAS

5. JUAN C. MAHECHA

**ESCUELA DE ECONOMIA Y  
FINANZAS**

6. ANGELA BAQUERO

7. ANGELA BELTRAN

**ESCUELA DE  
ADMINISTRACION Y  
NEGOCIOS**

8. MARISELA GARCIA

	9.	MONICA PAOLA AGUIRRE
<b>MAESTRIAS</b>	10.	MARTHA GONZALEZ
	11.	ANGELA AGUIAR
<b>PLANTA</b>	12.	MARTHA SIERRA

## **Anexo B. Entrevistas**

### **ENTREVISTA 1**

1. ¿Qué vinculación de contrato tiene con la universidad?

Ocasional

2. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la facultad?

No es bueno, porque cada quien tiene sus propios intereses

3. ¿Considera que hay aspectos a mejorar en el clima laboral?

Las relaciones interpersonales, dado a que esos intereses de cada tipo generan roles de algún tipo por los mismos y eso, genera que las relaciones interpersonales todas las posiciones o conceptos que se tomen se consideran personales y no académicos

4. ¿Qué es lo que usted considera que afecta el clima?

La necesidad de cada persona, los intereses de cada uno, según su necesidad socioeconómica, profesional, de su estatus, genera ese conflicto en el tema de las relaciones interpersonales

5. ¿Cómo considera usted que se manifiesta un mal clima de un buen clima?

Un mal clima es ver en los momentos más áridos que ha estado la facultad los intereses que se ven y se perciben, ni si quiera tiene uno que preguntarlos sino se ven a simple vista, y en algunos momentos donde esa tendencia ha bajado porque no es momento coyuntural pues tiende a manejarse de alguna forma más llevadera.

## ENTREVISTA 2

1. ¿Qué vinculación de contrato tiene con la universidad?

Ocasional

2. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la facultad?

No es bueno ni es malo, es bueno se trabaja de una manera adecuada hay camaradería, no hay inconvenientes serios lo que denota y se mira muchísimo es que hay grupos de poder, sino se está en los grupos de poder principales no hay una participación completa, y los que están fuera de los grupos de poder no tenemos participación.

3. ¿Considera que hay aspectos a mejorar en el clima laboral?

Si, por supuesto reforzar capacitación para los profesores tanto para los catedráticos como para los ocasionales, permitirles o apoyarlos más en formación profesional pos gradual sería algo interesante y las capacitaciones más constante esto ayuda a mejorar el estigma o por lo menos compensa el hecho de no estar en los grupos de poder.

4. ¿Qué es lo que usted considera que afecta el clima?

La parcialización de los grupos de poder, cuando alguien asume un poder académico o presupuestal desafortunadamente cambia, tiene sus amigos y cada quien actúa de esa forma y de acuerdo a sus amigos es que se trabaja.

5. ¿Cómo considera usted que se manifiesta un mal clima de un buen clima?

Básicamente en las ganas de trabajar, acá es bueno trabajar pues uno viene a trabajar da todo en su trabajo es agradable venir a trabajar es agradable compartir con los alumnos, no hay problemas marcados entre los compañeros de trabajo, debería haber una participación más equitativa un pedazo para todos, no el pedazo para unos poquitos, cuando un clima laboral es malo es cuando tu no quieras ir a trabajar, pero no se presenta este rechazo el inconveniente es un pedacito para todos no unas tajadas grandes para unos pocos.

### ENTREVISTA 3

1. ¿Qué vinculación de contrato tiene con la universidad?

Ocasional

2. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la facultad?

El clima organizacional en la facultad es variable dependiendo de las situaciones que se vivan en el momento se expresan situaciones de alegría y situaciones de inseguridad o de negatividad, es variable hoy podemos estar color de rosa pero mañana por algún tema específico se generan muchos espacios, no hay confianza no hay trabajo en equipo, hay grupos de trabajo pero no hay trabajo en equipo.

3. ¿Considera que hay aspectos a mejorar en el clima laboral?

Sí, hay que mejorar la comunicación, la comunicación organizacional es bien baja, defectuosa, no hay comunicación clara no es acertada a veces se da una información y solo le llega a unos pocos y después nadie se enteró, o al que le llega asume no yo no sabía, no me llegó el correo cosas como esas generan que un clima laboral genera lentitud en los procesos como que no hay dinámica en el ejercicio

4. ¿Qué es lo que usted considera que afecta el clima?

El mismo rol de ser una universidad pública, donde hay periodos transitorios por el jefe, que los puestos no sean por méritos, los puestos directivos internos son asignados, eso hace que no sea por motivación ni por desempeño, de la falta de comunicación y la falta de trabajo en equipo, no hay comunicación clara y se pierden muchas cosas

5. ¿Cómo considera usted que se manifiesta un mal clima de un buen clima?

Puede ser Que entre los compañeros no se saluden se hace una subdivisión de grupos se polarizan, tal grupo contra tal grupo, se puede manifestar en la comunicación adversa, como tú me caes bien entonces lo de los míos es bueno lo de los otros es malo, se manifiesta

en la falta de compromiso ejemplo si tú eres mi jefe y no me caes bien y eres mi subordinado no te tomo en cuenta, cosas como esas de la parte humana hacen que afecte el clima, el tema de clima organizacional esta mas no en lo procedimental sino en lo humano y de ahí de las herramientas que establezca la organización para eso, el buen clima se determina cuando hay buenos momentos de buen clima organizacional se determina en la camaradería en la alegría, han existido otras situaciones fuera del sitio de trabajo cuando se comparte otros espacio hace que mejore y se hable de otros temas y se evita las tensiones laborales.

#### ENTREVISTA 4

1. ¿Qué vinculación de contrato tiene con la universidad?

Ocasional

2. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la facultad?

Relativamente bueno, hay un grupo de trabajo consolidado de muchos años de mucha confianza, pero que igualmente se han ido deflactando entre los antiguos y un poco los nuevos profesores que han ido llegando, hay como dos grupos que se han ido delimitando por algunas posiciones por algunos problemas que se han presentado como manejar algunas situaciones que se han ido presentando sobre todo en términos de antigüedad.

3. ¿Considera que hay aspectos a mejorar en el clima laboral?

Hay varios aspectos a mejorar como la comunicación, hay personas que deben tener la información básica un ejemplo es que llega una persona externa a preguntar algo y nadie sabe nada, ese es un problema de imagen uno tiene la responsabilidad de contarle a la persona externa lo que debe hacer una secretaria cuando nosotros podríamos tener una publicación escrita en cada puesto de trabajo para dar un ejemplo más concreto es el de las especializaciones, llega la gente a preguntar y la mandan a Barcelona y de Barcelona la

envían a la sede de san Antonio, es importante que todo el mundo que este en la sede tenga la camiseta puesta que es un beneficio para todos y al lado tenga una programación y tenga la información completa para poder informar correspondiente a las personas, hemos diagnosticado ese problema para mejorar la comunicación.

4. ¿Qué es lo que usted considera que afecta el clima?

Es una facultad, al ser facultad de ciencias económicas hay diversidad de pensamientos, de expresión y hay grupos que responden a determinados intereses por ejemplo el hecho de tener que elegirse decano por parte de estudiantes, profesores es una causa por las cuales se está luchando porque grupo va a manejar la facultad y esto ha generado conflicto, y quienes de alguna manera no tenían ningún interés, ahora lo tienen y comenzamos a meterle desde afuera también la política comienza a influir realmente la facultad y creo todos los docentes en la universidad, por ejemplo lo que yo conozco en los 18 años, no ha habido una injerencia política que yo conozca si algo que sea respetable en la universidad es la docencia no ha habido una influencia política, no falta digamos algún un recomendado pero si no cumple pues no cumple y por eso no hay problema, pero un poco ahora cuando hay esos espacios democrático comenzamos a ver que hay grupos que quieren hacerle zancadilla, manejar información que afecte la imagen de un candidato para que se beneficie otro, vemos los males de afuera de la política se reflejan ahora en esos procesos de elección.

5. ¿Cómo considera usted que se manifiesta un mal clima de un buen clima?

Se manifiesta en el cumplimiento de la planeación de cada docente, en el interés también depende a quien le trabaje la gente se comporta, por ejemplo si tenemos un decano hay un grupo el cual trata de no rendir porque eso implica que le va a dañar la imagen a un rector, si tenemos a un profesor frente a una escuela entonces vamos a ver si esos programas que están haciendo la escuela son eficientes responden caminamos mirando hacia el mismo

lado, jalando del mismo lado o no hay se reflejan , se reflejan en que entorpecen los procesos en que no colaboran, no ayudan en que no dejan, ni hacen ni dejan hacer ese es el gran problema .

#### ENTREVISTA 5

1. ¿Qué vinculación de contrato tiene con la universidad?

Ocasional

2. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la facultad?

El clima organizacional no es ni bueno ni malo, eso es por momentos es como por periodos sobre todo se daña el clima organizacional cuando le van a dar a uno como las responsabilidades, cuando se va a comenzar un semestre empieza a tambalear el clima, muchas veces lo hacen a criterios del director de escuela, el director de programa entre ellos dos, pero no de pronto por las fortalezas que tiene el docente, no por mérito, ni por experiencia en ciertas áreas o en ciertas asignaturas por eso se daña el clima organizacional, otro aspecto que daña el clima es cuando va a ver concurso de planta empiezan los problemas no es el procedimiento como debe ser que igualmente la idea es que todos los que somos antiguos entremos en la participación, el clima organizacional también se daña cuando van a elegir rector, cuando van a elegir decano es como coyuntural el clima organizacional de resto pasa cada uno hace sus tareas pero hay momentos de turbulencia que dañan el clima organizacional.

3. ¿Considera que hay aspectos a mejorar en el clima laboral?

Todo tiene que ver en el estilo de dirección del decanos y de los directores de escuela y de programas, sino hay una buena comunicación entre esos líderes hacia nosotros entonces empieza a tambalear el clima.

4. ¿Qué es lo que usted considera que afecta el clima?

La rosca, no estar en ella digamos las cosas no por méritos sino más por afinidad, aquí muchos profesores por lo menos tienen muchas fortalezas y no se les reconocen les toca salir afuera para que se los reconozcan en otras universidades.

5. ¿Cómo considera usted que se manifiesta un mal clima de un buen clima?

Cuando se construye tejido social dentro de la organización, aquí en la universidad la confianza, aquí no hay tejido social no hay esa confianza, un ejemplo yo la coloco a usted porque usted tiene esas fortalezas, sino aquí el que va llegando de primeras digamos hacen un concurso y llegan esos profesores y van como dicen desplazando los más antiguos, no tienen respeto por la antigüedad, por el conocimiento, no tienen respeto por la experiencia que se tiene eso daña mucho el ambiente laboral.

### Anexo C Encuesta Modelo Denison

	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total mente de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>Ítems de encuesta Denison: Involucramiento.</b>					
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8. Aconstumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por si mismas.					
12. Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15. A menudo suegen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
<b>Ítems de encuesta Denison: Consistencia.</b>					
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					

18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Existe una cultura sólida.					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra ganización.					
<b>30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.</b>					
Ítems de encuesta Denison: Adaptabilidad.					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de las personas conducen a menudo producen cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					

38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras desiciones ignoran con frecuencia los intereses de las personas.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43. Muchas ideas "se pierden por el camino".					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.					
45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que esta haciendo la izquierda".					
<b>Ítems de encuesta Denison: Misión.</b>					
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49. Existe una clara estrategia para el futuro.					
50. La orientación estrategica de esta organización no me resulta clara.					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan una metas ambiciosas, pero realistas.					
53. La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener exito a largo plazo.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

## ARTÍCULO ENVIADO A LA REVISTA GEON PARA SU PUBLICACIÓN

### ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS SEDE SAN ANTONIO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS 2015

Adriana M. Guerrero Toro<sup>8</sup>, Sandra M. Ramírez Pineda<sup>9</sup>

---

1. Estudiante pregrado programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de los Llanos.

2. Estudiante pregrado programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de los Llanos.

Email: [adriana856@hotmail.com](mailto:adriana856@hotmail.com)

[samirzath1@hotmail.com](mailto:samirzath1@hotmail.com)

---

#### Resumen

El presente artículo se basa en un estudio descriptivo que permitió conocer mediante el trabajo de grado ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS SEDE SAN ANTONIO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS la percepción de quienes laboran en el área operativa y administrativa de la Facultad como organización institucional, como línea base para sus directivos, con el fin de establecer estrategias de mejoramiento del clima organizacional por medio de un diagnóstico en que tuvo en cuenta cuatro enfoques desarrollados según el modelo de evaluación de Denison (1997), los cuales corresponden al involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión. De acuerdo a lo anterior se realizaron 60 preguntas distribuidas en escala de a 15 Ítem de preguntas en cada uno de los enfoques, de los cuales, se obtuvieron valores en una escala de 1 a 5, llegando a reportar el valor más alto en la adaptabilidad con 3,41, en contraste con cuatro focos de tendencia del clima laboral, en que se cuantificó un nivel de Flexibilidad de 3,41, superior en comparación con el nivel de Estabilidad de 3,29, así como un foco Externo estimado con 3,35 superior al foco Interno de 3,30.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Modelo de Denison, Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, Misión.

### **Summary**

This article is based on a descriptive study yielded information through undergraduate work ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE UNIVERSITY OF THE PLAINS HEADQUARTERS SAN ANTONIO School of Economics perception of those working in the operational and administrative areas of the School as an organization institutional, as the basis for its management line, in order to develop strategies for improving organizational climate by a diagnosis that took into account four approaches developed on the model of evaluation of Denison, which correspond to the involvement, consistency, adaptability and mission. According to the above 60 questions divided into 15 item scale of questions in each of the approaches, of which values were obtained on a scale of 1 to 5, reaching the highest value report on adaptability they were performed to 3.41, in contrast with four bulbs trend working environment, in which a level of flexibility of 3.41, higher compared to the level of stability of 3.29, and an external focus estimated quantitated 3, 35; Internal focus than 3.30.

**Keywords:** University of the Llanos, organizational climate, Faculty of Economics, Denison model.

## Introducción

Actualmente se ha generado una mayor participación institucional en los procesos de organización y mejora tanto administrativa como operativa, con base en la calidad de la educación que se imparte mediante los distintos sistemas educativos, es por ello que el estudio del clima organizacional en instituciones educativas actualmente representa un gran interés y es por eso que la presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis del Clima Organizacional en la Facultad Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos Sede San Antonio, bajo el modelo propuesto por el profesor Daniel Denison, de la escuela de negocios; International Institute for Management Development (IMD), en el Distrito de Laussane, Suiza.

El Clima Organizacional para Denison (1997), enfoca las bases de la cultura organizacional, teniendo en cuenta elementos como las personas que la integran y cómo ellas mismas perciben la organización, este enfoque se origina en la percepción que tienen de manera individual quienes colaboran en la interacción y la comunicación que se genera en el ambiente colectivo, ya que todos se mueven entorno a unos objetivos que dinamizan su

participación, por lo que se puede deducir que la apreciación que tengan los colaboradores de su ambiente laboral depende de las actividades, interacciones y experiencias personales dentro de la institución, de allí se desprende la relación existente entre la percepción de los colaboradores y el clima organizacional (Denison, *Op. Cit*, 1997).

De acuerdo a las necesidades de desarrollar un análisis del clima organizacional de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos sede san Antonio según lo manifestado por el personal que labora en el año 2015, se formularon los siguientes propósitos: *i.* Diagnosticar los factores que inciden en el clima organizacional de acuerdo al modelo de Denison; *ii.* Definir variables de recolección del modelo de Denison con el fin de establecer el clima organizacional de la Facultad y como *iii.* Formular un análisis de la información recolectada en la población de la Facultad de Ciencias Económicas.

Al hacer referencia al análisis del clima organizacional es importante resaltar que éste abarca varias dimensiones, como el involucramiento, la consistencia, la

adaptabilidad y la misión según Denison, que influyen en el establecimiento del clima laboral de una determinada organización; de ahí que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización. Mantener un clima organizacional favorable es algo fundamental para la organización y es un tema que ha ganado la atención de muchos directivos, ya que “*diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permitiría resolver y evitar problemas a corto y largo plazo*” (Likert, 1968).

De lo anterior se practicó un sondeo preliminar a algunos docentes de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los llanos sede san Antonio, se hicieron varias preguntas, entre ellas; ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la facultad? Donde la respuesta con mayor frecuencia es que no era ni bueno ni malo, que todo era debido a los momentos y a los intereses de cada uno, otras respuestas se complementaron con la siguiente pregunta ¿Considera que hay aspectos a mejorar en el clima laboral? El 100% afirmo que se presentan aspectos por mejorar, entre estos la comunicación, las relaciones interpersonales, entre otros. A la pregunta ¿Qué es lo que usted considera que

afecta el clima? La mayoría nombro aspectos como las necesidades de cada persona, el mismo rol de ser universidad pública, que las cosas no sean por mérito propio sino por afinidad política y para la última pregunta ¿Cómo considera usted que se manifiesta un mal clima de un buen clima? Dijeron que el mal clima por la subdivisión de grupos y la falta de compromiso entre otros trabajadores, lo anteriormente expuesto refleja que el clima organizacional permite identificar la percepción de algunos de los integrantes de la Facultad.

Por lo anterior, se hace necesario analizar el clima organizacional de la Facultad Ciencias Económicas de la Universidad de los llanos Sede San Antonio, tratando así de identificar la percepción que tiene el personal en relación con las diferentes características de su entorno laboral, con la intención de que mediante este análisis, la Facultad de Ciencias Económicas diseñe estrategias de mejoramiento a través de algunas sugerencias para el desarrollo de su clima organizacional. Por lo cual, se buscó dar respuesta a la pregunta; ¿Cómo entender la situación del clima organizacional que presenta actualmente la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos?

En ese orden de ideas, mediante el presente trabajo se ha reconocido la importancia que juegan los análisis del clima organizacional, ya que un cuando este se genera de manera positiva en el ambiente administrativo y operativo de la institución, se hacen propicios los escenarios laborales para una mayor motivación y por ende, un incremento en la productividad por parte de los colaboradores de las organizaciones y además aumenta el compromiso y lealtad del personal con la organización.

### **Materiales y Métodos**

El tipo de investigación desarrollado es descriptivo, puesto que se enuncian características, rasgos y situaciones propias del Clima Organizacional de la Universidad de los Llanos sede San Antonio Facultad de Ciencias Económicas. Este tipo de estudio usualmente describe situaciones y eventos, es decir como son y cómo se comportan determinados fenómenos. “Los estudios Descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Arias, 1986).

### **Gráfico 1. Características básicas y dimensiones culturales del Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos.**

Este estudio mide o evalúa diferentes aspectos, tamaños o elementos del fenómeno a investigar. Aquí se elige una serie de conceptos o variables y se mide cada uno de ellos de manera independiente para así poder describir lo que se está investigando. Estos estudios pueden otorgar la posibilidad de realizar predicciones, aun que estas sean rudimentarias. El principal interés de este estudio es medir con la mayor precisión posible

### **Resultados**

Se realizaron 25 encuestas entre el personal relacionado a los Programas de Contaduría Pública, Mercadeo, Economía y Administración de la Universidad de los Llanos, cuya tabulación se ve representada en las plantillas correspondientes al proceso de investigación, obteniendo los siguientes resultados en relación a las cuatro características básicas y las cuatro dimensiones posibles de cultura. El Gráfico 1, muestra los promedios de cada característica obtenidos a partir de sus respectivos índices y las dimensiones a partir de las características:

			Investigación de Mercados			
			Crecimiento de Ventas			
			<b>FOCO EXTERNO</b>			
			3,35			
		<b>ADAPTABILIDAD</b>		<b>MISIÓN</b>		
		3,37		3,37		
Productos	<b>FLÉXIBILIDAD</b>		<b>CREENCIAS Y</b>		<b>ESTABILIDAD</b>	Retorno /Inversión
Servicios	3,41		<b>SUPUESTOS</b>		3,29	Retorno / Activos
Innovación		<b>INVOLUCRAMIENTO</b>		<b>CONSISTENCIA</b>		Retorno /Ventas
		3,31		3,30		
			<b>FOCO INTERNO</b>			
			3,30			
			Calidad			
			Satisfacción de Empleo			

**Fuente: Propia a partir de la información secundaria.**

Al revisar los promedios obtenidos, se puede destacar MISIÓN y ADAPTABILIDAD como las características más sobresalientes en la organización, seguidas por INVOLUCRAMIENTO y CONSISTENCIA, dando a entender que para las personas que laboran en la organización es claro el sentido del propósito, su significado y la dirección estratégica de la Institución.

La característica que presentó el promedio más bajo es CONSISTENCIA, lo cual puede indicar que la empresa no tiene resultados eficientes en su integración; adicionalmente el índice de menor promedio de esta característica y del modelo en general lo presentó COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN: 3,208. En la tabla 3, se pueden ver los promedios de cada variable involucrada según la metodología de Denison para estimar el nivel del clima organizacional en la Institución.

**Tabla 3. Promedios agregados de características e índices.**

<b>INDEX</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>3,31</b>
FACULTAMIENTO	3,336
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	3,400

DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,192
<b>CONSISTENCIA</b>	<b>3,301</b>
<b>VALORES CENTRALES-</b>	
FUNDAMENTALES	3,344
ACUERDO	3,352
COORDINACIÓN E	
INTEGRACIÓN	3,208
<b>ADAPTABILIDAD</b>	<b>3,375</b>
CREACIÓN DEL CAMBIO	3,336
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,304
APRENDIZAJE	
ORGANIZACIONAL	3,484
<b>MISIÓN</b>	<b>3,373</b>
<b>DIRECCIÓN E INTENCIÓN</b>	
ESTRATÉGICA	3,408
OBJETIVOS Y METAS	3,408
VISIÓN	3,304

**Fuente: Propia a partir de la información.**

Los índices que presentaron mayores promedios corresponde al APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (3,48) perteneciente a la ADAPTABILIDAD, seguido de la DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA (3,408) y la variables de OBJETIVOS Y METAS, que pertenecen a la característica cultural de MISIÓN.

### **Discusión**

Para estructurar el análisis se tomaron cuatro enfoques, uno de ellos fue el Interno, el cual, se encuentra apoyado en CONSISTENCIA e

INVOLUCRAMIENTO; indica la buena utilización de los recursos e indicadores financieros, la calidad de productos y servicios, así como la satisfacción de los colaboradores, teniendo en cuenta que en este estudio, el promedio obtenido fue bajo: 3,30

La dimensión se ve afectada por el resultado de la característica de Consistencia que fue la más baja de la organización, es decir, a pesar de que existe involucramiento del personal no se logra integrar la

coordinación, los acuerdos con sus valores fundamentales.

Con respecto al enfoque Externo, la Adaptabilidad y Misión, se muestran como un crecimiento continuo en el ingreso, participación en el mercado de la Educación Superior e incremento en Servicios académicos y administrativos.

El promedio obtenido 3,5 evidencia debilidad de la Visión a largo plazo que genera resistencia al cambio, observándose a una organización reactiva frente a las necesidades de sus estudiantes y los desafíos laborales a que ellos se verán enfrentados una vez culminan su ciclo de formación laboral.

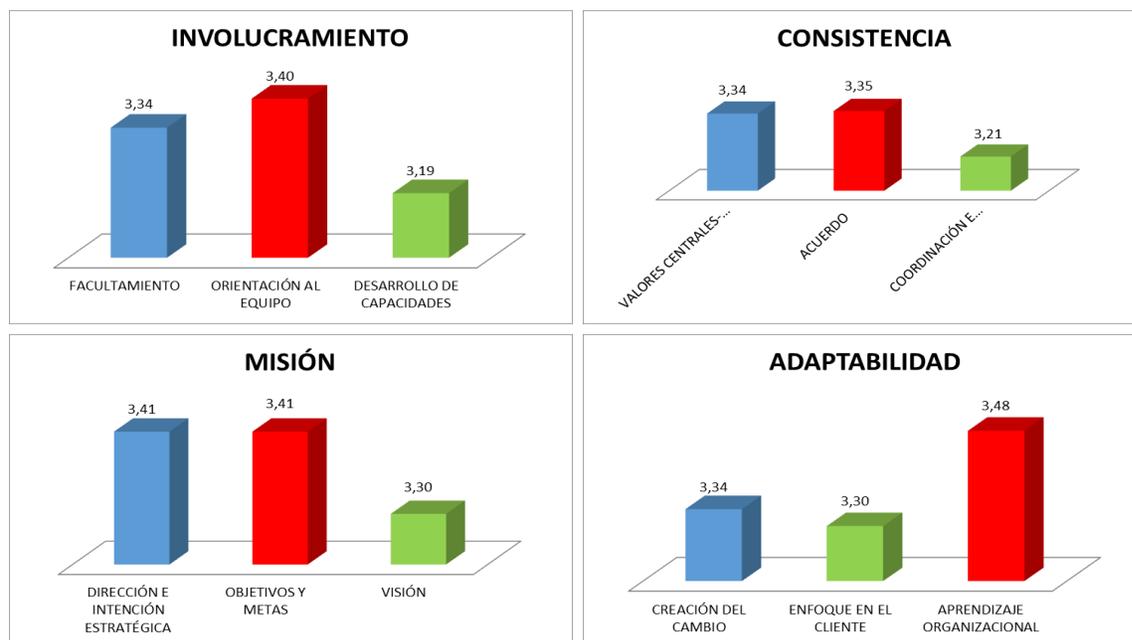
El foco de Estabilidad. se encuentra apoyado por la Misión y Consistencia, con base en lo cual, la estabilidad de la organización, al integrarse la Misión que es la directriz de la institución con la Consistencia de los objetivos y los valores logran en la Facultad de Ciencias económicas como organización una estabilidad longeva, es decir, a largo tiempo.

El promedio obtenido en el estudio es 3,29, el cual, se ve influenciado por los bajos resultados de la característica Consistencia, es decir, hay un direccionamiento estratégico pero este no logra trascender a todos los niveles de la organización por la ausencia de integración, coordinación y acuerdos entre sus miembros.

En cuanto a la Flexibilidad el clima organizacional se ve apoyado por Involucramiento y Adaptabilidad, lo cual, determina la capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización.

El valor promedio obtenido fue de 3,41, del cual se resalta el enfoque en los estudiantes en cada Semestre al ingreso a la Facultad, durante las actividades académicas y la orientación al equipo que permite tener una favorable capacidad de adaptación y flexibilidad en relación a los retos a corto y mediano plazo. Sin embargo, este valor de la dimensión se relaciona con aspectos poco desarrollados de creatividad e innovación en la organización.

**Gráfico 2. Características de subcultura por función en la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos.**



**Fuente:**

**Las**

**Autoras.**

### Conclusiones.

Se realizó un estudio basado en obtener datos que permitan proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los llanos sede san Antonio para el 2015, dentro de lo cual, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Se realizó un diagnóstico con base en los factores que inciden en el clima organizacional de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de los Llanos sede San, año 2015, de acuerdo con el modelo de Denison, con base en el cual, se identificó el Aprendizaje organizacional

como el Ítem de mayor incidencia en el clima organizacional, reportado en el enfoque de ADAPTABILIDAD, seguido del Ítem de Objetivos y Metas descritos en el enfoque de la MISIÓN.

Se definieron variables dependientes que sirvieron para recolectar datos dentro del modelo de Denison con el fin de establecer el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas sede San Antonio de la Universidad de los Llanos, este ejercicio permitió obtener mediante 60 preguntas agrupadas en una escala de 15 preguntas la percepción del clima laboral, con base en cuatro enfoques:

INVOLUCRAMIENTO, CONSISTENCIA, ADAPTABILIDAD y MISIÓN, dando como resultados Índices promediados de 3,31; 3,30; 3,37 y 3,37 respectivamente.

En coherencia con los resultados obtenidos, se formuló un análisis de la información recolectada en la población de la Facultad de Ciencias Económicas sede San Antonio de la Universidad de los Llanos, en contraste a las culturas y subculturas que determinan la opinión acerca del clima laboral contextualizado desde cada enfoque obteniendo de acuerdo al foco externo una calificación promedio de 1 a 5 de 3,35, en el foco interno 3,30, en la estabilidad del clima organizacional 3,29 y en su flexibilidad 3,41; llegando a ser este último el foco de mayor incidencia en el comportamiento de la organización tanto a nivel administrativo como operativo, por parte de los colaboradores o funcionario.

### **Recomendaciones**

Se recomienda seguir de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, las pautas de planificación y programación de actividades destacadas en cada enfoque organizacional designado según la metodología de Denison para valorar el clima organizacional, llevando los resultados cuantificados e interpretados cualitativamente a mejoras dentro de los proyectos de la Facultad de Ciencias económicas y la asignación de responsabilidades en las distintas labores, destacando los valores en que incide el mayor y el menor valor promediado entre las 60 preguntas que representan la escala de INVOLUCRAMIENTO, CONSISTENCIA, ADAPTABILIDAD y MISIÓN que se percibe desde el punto de vista del personal, fortaleciendo debilidades y manteniendo la tendencia de incrementar el valor de cada Ítem con una acertada intervención que estimule favorablemente el clima organizacional desde las labores específicas.

## REFERENCIAS

ARIAS, F. (1986). Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento, 3ª. ed., Ed. Trillas, México. Pp. 11 – 23.

CHIAVENATO, Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill. Pp. 24 – 43.

DENISON, Daniel (1997) Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Editorial LEGIS Fondo. Pp 14 – 76.

GAN, Federico, Jaume Trigine. Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones.

HERNÁNDEZ, Sampieri y Otros. (1991). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.

LIKERT (1968) El Factor Humano en la Empresa, Editorial Deusto s.a. Edición 2007 Management, Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales ISSN 0122- 6681- Año XV. Número 25. Enero – Junio 2006 <http://www.denisonconsulting.com/diagnosti> [cshttp://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41\\_el\\_mtodo\\_inductivo\\_y\\_el\\_mtodo\\_deductivo.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_inductivo_y_el_mtodo_deductivo.html)