



**Análisis comparativo del clima organizacional en una institución educativa privada
de Santa Marta de dos grupos de docentes y administrativos en el año 2023**

Carlos Alberto Ariza Daza

Universidad Antonio Nariño

Programa Psicología

Facultad de psicología

Santa Marta, Colombia

2023

**Percepción del clima organizacional en docentes y administrativos de una
universidad privada en Santa Marta.**

Carlos Alberto Ariza Daza

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Psicólogo

Directora:

Lina Paula Juliana Turturica

Línea de Investigación:

Cultura organizacional, facultamiento y perdurabilidad organizacional.

Grupo de Investigación:

Esperanza y vida.

Universidad Antonio Nariño

Programa Psicología

Facultad de psicología

Santa Marta, Colombia

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado

_____, Cumple con

los requisitos para optar

Al título de _____.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Santa Marta 22 de Enero de 2024

Tabla de Contenido

1. Resumen	3
2. Abstract	4
3. Introducción	5
4. Planteamiento del problema	7
5. Objetivos	12
6. Justificación	13
7. Marco teórico	14
Enfoques del clima organizacional:	17
8. Metodología	24
9. Resultados:	31
10. Conclusiones	44
11. Recomendaciones	46
12. Discusión:	48
13. Referencias bibliográficas.	51

A Dios, a la santísima virgen María y a mis padres.

“Quien es auténtico, asume la responsabilidad por ser lo que es y se reconoce libre de ser lo que es.”

(Jean Paul Sartre)

1. Resumen

Este proyecto de investigación se enfoca en analizar el clima organizacional en una universidad privada en Santa Marta, evaluando la percepción de docentes y administrativos en dos momentos diferentes en el tiempo. Los objetivos específicos abarcan la evaluación del clima organizacional de ambas poblaciones, el análisis de las diferencias entre docentes y administrativos, y la formulación de recomendaciones para mejorar el clima laboral. Se empleó una metodología cuantitativa con un muestreo no probabilístico. El instrumento utilizado fue el "Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)" con 45 preguntas divididas en siete variables. Los resultados obtenidos en este estudio, fueron en primer lugar, la distribución de la muestra por sexo refleja una igualdad entre hombres y mujeres, lo que sugiere una representación equitativa en la población de empleados de la institución, la población se divide principalmente en administrativos y docentes, con un mayor número de administrativos. En relación a los resultados de las variables, se destacan varios resultados importantes. En términos generales, la percepción de los empleados sobre el clima organizacional es positiva en todas las variables, lo que sugiere un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten cómodos y satisfechos en sus roles.

Este estudio proporcionó una visión profunda del clima organizacional en una universidad privada en Santa Marta, destacando la importancia de comprender las percepciones de los empleados y su influencia en el bienestar y el desempeño laboral. Los resultados positivos en general son alentadores, pero también señalan áreas específicas donde se pueden implementar mejoras para fortalecer aún más el clima organizacional en la institución.

Palabras clave: Clima organizacional, Docentes, Administrativos, Percepción, Desempeño, Mejora organizacional, Enfoque cuantitativo, IMCOC.

2. Abstract

This paper focuses on analyzing the organizational climate in a private university in Santa Marta, assessing the perception of teachers and administrative staff at two different measures. The specific objectives include evaluating the work environment of both populations, analyzing differences between teachers and administrative staff, and formulating recommendations to enhance the work environment. A quantitative methodology and non-probabilistic sampling was used, with the "Instrument for Measuring Climate in Colombian Organizations (IMCOC)" 45 questions divided into seven variables.

Keywords: Organizational climate, Teachers, Administrative staff, Work environment, Perception, Performance, Organizational improvement, Quantitative approach.

3. Introducción

El clima organizacional en el entorno laboral desempeña un papel fundamental en la eficacia y bienestar de los empleados en las organizaciones (Schneider et al, 2011). La percepción de los empleados sobre el clima organizacional puede influir en su compromiso, satisfacción y desempeño laboral (Schneider et al, 2017). En este contexto, la presente investigación se enfoca en analizar el clima organizacional en una universidad privada ubicada en Santa Marta, Colombia, centrándose en dos grupos clave de empleados: docentes y administrativos a través de un estudio comparativo en dos grupos y con el uso del test IMCOC adaptado a la aplicación virtual

Para llevar a cabo este estudio, se utilizó un enfoque cuantitativo y se aplicó un instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas denominado (IMCOC) desarrollado por Mendez (2005), que ha demostrado ser eficaz en la medición del clima organizacional. A través de este análisis, se buscó identificar diferencias, similitudes y tendencias en la percepción de los empleados a lo largo del tiempo, y se formularon recomendaciones con el objetivo de mejorar el clima organizacional en la universidad.

La importancia de este estudio radica en analizar las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional en una institución educativa de relevancia, donde los docentes y administrativos cumplen un papel esencial en el funcionamiento de la universidad. Según Denison (1996), el clima organizacional influye en la efectividad de la organización y en la satisfacción de sus empleados. En este sentido, es fundamental evaluar cómo docentes y administrativos perciben su entorno laboral, ya que estas percepciones pueden afectar su rendimiento y su disposición para contribuir al logro de los objetivos de la institución.

A pesar de la importancia del clima organizacional, se observa una falta de estudios específicos sobre el tema en el contexto de esta universidad en Santa Marta ya que se investigó de manera exhaustiva en biblioteca, páginas web y publicaciones institucionales; no se hallaron investigaciones con respecto al clima organizacional esto le da pertinencia a esta investigación. Esta brecha en la literatura hace que esta investigación sea relevante, ya que proporcionará información valiosa para la institución y para la comunidad académica en general.

Algunos de los resultados más representativos obtenidos de esta investigación se relacionan con una percepción generalmente positiva entre los empleados en varios aspectos clave de la universidad. Se destacan fortalezas en la comprensión de los objetivos organizacionales, la cooperación entre colegas, el liderazgo de los superiores, la toma de decisiones y el sentido de control en la empresa. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de desarrollar la colaboración interpersonal, fortalecer las relaciones entre líderes y subordinados, abordar preocupaciones salariales y optimizar la construcción de relaciones informales. Aunque la motivación y la percepción de la visión de la universidad son positivas en general, se señala la importancia de abordar las percepciones mixtas en ciertos aspectos.

En resumen, esta investigación aborda un tema crítico en la gestión de recursos humanos y tiene el potencial de contribuir al bienestar de los empleados y al éxito de la universidad. El análisis comparativo del clima organizacional en esta institución educativa privada de Santa Marta permitió analizar mejor las dinámicas laborales y ofreció una base sólida para futuras iniciativas de mejora.

4. Planteamiento del problema

Para alcanzar objetivos acordes con las necesidades de su potencial humano, toda empresa hoy en día debe tener un entorno único que permita a sus empleados identificarse con él; en consecuencia, las organizaciones actuales son una fusión de estructura organizativa, procedimientos operativos y comportamiento individual de los empleados, estos componentes interactúan constantemente para crear el entorno en el que se desarrollan todas las actividades (Riaza, 2020).

Toda organización debe contar con unas condiciones adecuadas y favorables que permitan alcanzar un mayor nivel de rendimiento laboral y, sobre todo, un excelente nivel de servicio al cliente porque ayudan a la comunicación, a la satisfacción y al buen desempeño de las funciones por parte de las personas que se encuentran cerca (Navarrete 2017).

Según un estudio realizado por la consultora internacional Hay Group, en el año 2011, los estereotipos culturales tradicionales europeos no se trasladan a la cultura del lugar de trabajo. Como resultado, a pesar de la falta de luz solar en el norte y la imagen de descontento en el sur, son los países del norte de Europa los que han conseguido crear un entorno laboral más agradable. Las conclusiones del estudio, basado en una muestra de 70.000 empleados de empresas europeas que evaluaron a más de 14.000 directivos, muestran que el 64% de los directivos españoles no fomentan un entorno de trabajo positivo y corren el riesgo de desmotivar a su personal como consecuencia de ello.

Esta situación se repite también en Francia, y de forma aún más dramática en Italia, donde el 68% de los directivos fomentan un ambiente de trabajo desmoralizador y establecen un estilo de liderazgo propio de los países mediterráneos. Según este mismo estudio con un 55% de

directores y jefes capaces de crear un entorno motivador o de alto rendimiento para su plantilla, Rusia y Ucrania encabezan la lista de los países u organizaciones donde el ambiente de trabajo es más favorable, seguidos de cerca por los ejecutivos escandinavos. Los resultados en cuanto a motivación de los empleados también son favorables en las empresas austriacas, suizas y alemanas, pero en menor medida (González, 2010).

Actualmente existe una crisis laboral en América Latina y por muy positiva que sea una persona, acabará sucumbiendo a un entorno laboral hostil, en consecuencia, uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas en la actualidad es ¿cómo gestionar sus necesidades de recursos humanos? (Cebrián, 2011). Es común observar en las organizaciones una insatisfacción generalizada con las condiciones de trabajo, y esta insatisfacción suele estar causada por factores distintos de los económicos, como la necesidad de reconocimiento y la afirmación de que todo ser humano lo requiere (Macas, 2011).

Respecto a este caso (Neira, 2003), afirma que en general, el reconocimiento tiene un gran poder en nuestras vidas, tanto profesional como personalmente.

Cuando (Kovach, 1973), preguntó a los ejecutivos qué era lo que más deseaban los trabajadores, éstos respondieron en el siguiente orden, salarios, seguridad laboral, ascensos y oportunidades de crecimiento, luego se elaboró una comparativa con el mismo cuestionamiento y su respuesta fue el agradecimiento por el trabajo realizado, la implicación y el apoyo en asuntos personales. Uno de los mayores motores de las empresas es la necesidad de ser reconocidos por el trabajo realizado. Si pudieran, un empleado abandonaría la empresa si se sintiera poco apreciado y tratado como una persona despreciada. (Autry, et al.1999)

La raíz del descontento puede estar en la propia naturaleza de las organizaciones porque, en general, las empresas no se centran en satisfacer las necesidades de su capital humano y, dentro de ellas, ocurre con frecuencia que priman la producción, la satisfacción del cliente externo y los objetivos internos, dejando de lado las necesidades del personal en favor de aspectos como la rentabilidad, la eficacia y la competitividad (Venutolo, 2009). Además, los propietarios de las empresas o los empleados de más alto nivel de muchas organizaciones tienden a creer que la remuneración es una de las principales razones por las que los empleados están insatisfechos con su trabajo y trabajan para mantener salarios que reflejan las expectativas de los empleados; sin embargo, hay muchos otros factores que también pueden entrar en juego y tener un impacto en el ambiente de trabajo.(Moncayo, 2015)

Además, el clima organizacional afecta al comportamiento de los empleados de una organización; cuando el clima organizacional no es adecuado, aumenta la probabilidad de que surjan conflictos entre superiores y subordinados o dentro del mismo grupo de empleados. El clima organizacional es uno de los factores que contribuyen al conflicto porque los factores del sistema y las estructuras organizacionales, así como los comportamientos individuales, dan lugar a un clima organizacional particular, que depende de las percepciones y sentimientos de los involucrados que le abren camino al conflicto (Chacón 2002).

Un entorno laboral estresante significa que los directivos y la alta dirección de la empresa pierden tiempo y energía intentando resolver los conflictos que surgen, las condiciones del mercado laboral son la causa fundamental de los conflictos en el lugar de trabajo lo que lleva a este autor a pensar que la intensidad de las quejas es un buen indicador del clima organizacional (Castillo, 2012).

En América Latina, la región enfrenta una crisis laboral generalizada. La insatisfacción laboral se ha relacionado con factores que van más allá de la compensación económica enfatiza que, por muy positiva que sea una persona, la insatisfacción laboral puede ser resultado de un entorno hostil. Además, la necesidad de reconocimiento se ha identificado como una necesidad común a todos los seres humanos (Alves, 2000).

A nivel regional y local, es común observar en las organizaciones una insatisfacción generalizada con las condiciones de trabajo, la percepción del clima organizacional en el ámbito universitario es un aspecto crítico que influye en el bienestar y desempeño de docentes y administrativos (Ramirez, 2014)

En una perspectiva regional, un estudio realizado por (García, 2021) en universidades del Caribe colombiano destaca la influencia de la percepción del clima organizacional en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados académicos. Además, Rodríguez y (Gómez, 2019), al examinar universidades de la región Andina, resaltan la importancia de identificar posibles disparidades en la percepción del clima organizacional entre docentes y personal administrativo para implementar estrategias específicas de mejora.

A nivel local, en el contexto específico de Santa Marta, el estudio de Pérez y Martínez (2022) en una institución educativa similar destaca la relación entre un clima organizacional positivo y el rendimiento laboral de los docentes. Por otro lado, González y Díaz (2021), al explorar la percepción del clima en el ámbito administrativo en instituciones de educación superior en la ciudad, señalan la necesidad de comprender las dinámicas específicas que afectan la satisfacción y eficacia del personal administrativo.

La percepción del clima organizacional en docentes y administrativos de una universidad privada en Santa Marta plantea una cuestión crucial en la gestión de recursos humanos. El clima organizacional se refiere al ambiente emocional y psicológico que los empleados experimentan en su entorno laboral, lo cual influye significativamente en su comportamiento, desempeño laboral, satisfacción y percepción de la institución (Robbins & Judge, 2019).

En el contexto de una universidad privada en Santa Marta en el año 2023, se realizaron búsquedas sobre investigaciones o algún documento que evidencie el seguimiento del clima organizacional de la universidad, por lo tanto al no encontrar surge la necesidad de los directivos de saber cómo está el clima dentro de la institución. Para contextualizar este problema, diversos estudios regionales respaldan la relevancia de abordar esta cuestión. Estos estudios regionales y locales proporcionan un marco contextual que justifica la necesidad de una investigación más detallada sobre la percepción del clima organizacional entre docentes y administrativos en la universidad privada de Santa Marta en el año 2023 y para esto se realizará una comparación del clima en 2 grupos en el presente año.

Lo anteriormente expuesto nos lleva a elaborar la siguiente pregunta de investigación :
¿Cuál es el clima organizacional de dos grupos de docentes y administrativos en una universidad privada en Santa Marta durante el año 2023, identificando factores determinantes que influyen en la percepción laboral de ambos segmentos de empleados?

Objetivos

Objetivo general

Analizar el clima organizacional de dos grupos de docentes y administrativos en una universidad privada en Santa Marta durante el año 2023, identificando factores determinantes que influyen en la percepción laboral de ambos segmentos de empleados.

Objetivos específicos

- Caracterizar la población de empleados, docentes y administrativos de la universidad privada en santa marta
- Comprender las dinámicas específicas que afectan la satisfacción y eficacia de los administrativos y docentes de la universidad privada en santa marta
- Indagar el clima de dos grupos de empleados, docentes y administrativos de una universidad privada de santa marta

5. Justificación

En el contexto empresarial contemporáneo, la atención a la percepción de los empleados se ha consolidado como un componente estratégico clave para el rendimiento organizacional (Jackson & Ruderman, 1999). La preocupación por comprender el nivel de satisfacción de los empleados ha llevado a un creciente interés en estudios sobre el clima organizacional o laboral,

reconociendo que esta variable incide directamente en la productividad y el éxito empresarial (Schneider et al. 1992).

La variación en la percepción de proyectos, resultados, decisiones y procesos, dependiendo del nivel jerárquico ocupado en la empresa, es un fenómeno ampliamente reconocido y documentado en la literatura organizacional (Denison, 1990). Esta divergencia en la interpretación de aspectos laborales fundamentales influye de manera significativa en la toma de decisiones y en la implementación de políticas internas, lo que subraya la importancia de comprender las distintas perspectivas dentro de una organización (Rousseau, 1990).

En el ámbito específico de una institución universitaria privada en la ciudad de Santa Marta, ha surgido una preocupación palpable en relación con el clima organizacional vigente en la institución según el rector. La ausencia de estudios previos sobre esta temática específica en este entorno académico señala una oportunidad evidente para explorar las consideraciones de los empleados respecto a su ambiente de trabajo.

La relevancia de la propuesta de investigación radica en su capacidad para proporcionar a la institución universitaria información valiosa que puede ser utilizada para implementar programas dirigidos a mejorar el clima organizacional. La mejora del ambiente laboral, a su vez, se ha demostrado que impacta positivamente en la satisfacción y el rendimiento de los empleados (Wanous et al. 1997).

Desde una perspectiva académica, este proyecto se enmarca en el campo de la psicología organizacional, una disciplina que se centra en el estudio de la salud mental y el bienestar de los recursos humanos en el ámbito laboral (Jackson & Ruderman, 1999). La psicología, al analizar las percepciones y experiencias de los empleados, se presenta como una herramienta

indispensable para el análisis y la resolución de conflictos que afectan el tejido interno de las organizaciones.

El análisis del clima organizacional en la institución educativa privada de Santa Marta representa una empresa de suma importancia en términos de su relevancia social y misional. En la actualidad, las instituciones educativas desempeñan un papel clave en la formación integral de individuos, moldeando no solo su educación académica sino también sus experiencias sociales y emocionales. La calidad del clima organizacional, especialmente en el contexto universitario, tiene un impacto directo en la eficacia de la enseñanza, el compromiso estudiantil y el bienestar general de la comunidad educativa. Como señala Robbins (2018), "un clima organizacional saludable contribuye al desempeño laboral, la satisfacción de los empleados y la retención del talento"(p 140), y estas premisas son igualmente aplicables al ámbito educativo. Por ende, este proyecto busca no solo entender las dinámicas internas de la institución sino también mejorarlas, promoviendo así una educación de calidad y una experiencia laboral enriquecedora para docentes y administrativos.

El objetivo de este proyecto se alinea estrechamente con el compromiso de las instituciones educativas de proporcionar un ambiente que fomente el aprendizaje y la excelencia. Al abordar el análisis comparativo del clima organizacional entre docentes y administrativos, se contribuye directamente a la comprensión de las complejidades de las relaciones laborales en el contexto académico. Este proyecto no solo busca generar conocimiento académico, sino también influir positivamente en la práctica, proponiendo recomendaciones basadas en evidencia para mejorar la calidad de vida laboral y, por ende, la calidad educativa. En última instancia, este análisis se erige como un esfuerzo fundamental para promover la misión de la institución educativa, orientada hacia la formación integral, el crecimiento profesional y la excelencia

académica, en aras de construir un entorno que nutra el desarrollo tanto de los educadores como de los educandos.

La justificación de esta investigación se sustenta en su relevancia para comprender las percepciones de los empleados en diferentes niveles jerárquicos, su contribución a la gestión organizacional efectiva, la identificación de oportunidades para mejorar el entorno laboral y su apoyo al campo de la psicología organizacional como un componente fundamental en la promoción del bienestar y la salud mental en el ámbito laboral.

6. Marco teórico

Clima organizacional

La comprensión de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha conducido a la formulación de la idea de clima organizacional, en la que los investigadores han llegado a un acuerdo sobre lo que constituye un conjunto de características fundamentales del lugar de empleo (Chiang, et al. 2010).

El clima organizacional influye en la forma en que los empleados perciben las relaciones e interacciones que surgen en su lugar de trabajo. El clima organizacional o laboral es un tipo de actitud colectiva que se produce y reproduce a través de las interacciones de los miembros de la organización (Llaneza, 2009).

El clima organizacional

Es plausible que una organización cumpla con todas las condiciones propicias para un ambiente de trabajo favorable; sin embargo, la eficacia de la comunicación interna se erige como

un elemento crucial que puede influir significativamente en la percepción laboral de los empleados. Como afirma Schneider, Gunnarson y Wheeler (1992), "la calidad del clima organizacional incide directamente en la productividad y el éxito empresarial". La comunicación efectiva, dentro de este marco, se destaca como un componente esencial para construir y mantener un entorno laboral positivo.

La necesidad fundamental de los empleados de sentirse parte integral de la organización resalta la importancia de los canales de comunicación interna efectivos. Según Jackson y Ruderman (1999), "la diversidad en equipos de trabajo es un fenómeno cada vez más relevante en un mundo laboral en constante cambio". Cuando estos canales no funcionan adecuadamente, existe el riesgo de que los empleados perciban un distanciamiento y exclusiones, lo que podría generar una cascada de percepciones negativas que impactan en el conjunto del equipo (Denison, 1990). Es decir, la falta de una comunicación eficaz puede propagar un sentimiento de exclusión que afecta no solo al individuo directamente involucrado, sino que también puede contagiar a otros empleados.

Dicho de otro modo, la percepción de un trabajador no sólo afecta a sus compañeros, sino que también determina su comportamiento. En otras palabras, las percepciones de los empleados afectan a su comportamiento, ya que están influidos por sus percepciones actuarán de acuerdo a la interpretación que hagan de las situaciones, al atribuirle un significado, de ahí que (Ivancevich, et al, 2006), definen el clima organizacional como una serie de características del ambiente laboral, que son percibidas por los empleados de manera directa o indirecta, las cuales influyen en su comportamiento.

La salud de las relaciones interpersonales en la organización que surge del agregado de las percepciones y relaciones de los empleados con respecto a otros miembros de la empresa, a los procesos de trabajo y a las reuniones organizacionales (Lerma y Barcena 2012), La forma en que los miembros de la organización se relacionan entre sí es otro aspecto relacional del clima organizacional.

Por ejemplo, La complejidad y rigidez de las estructuras organizativas, según lo planteado por Schneider, Gunnarson y Wheeler (1992), actúan como obstáculos para la comunicación efectiva, contribuyendo a la creación de un ambiente donde los empleados de niveles inferiores sienten que sus voces no son escuchadas y que la empresa no reconoce completamente su aporte. La discriminación percibida puede generar una disminución de la moral, la motivación y la identificación con la organización, como argumentan Wanous, Reichers y Hudy (1997).

A pesar de que las definiciones mencionadas hacen hincapié en algunos aspectos del ambiente de trabajo, todas tienen algo en común: la percepción que los empleados tienen de la organización. En consecuencia, según Gonçalves (2000), de todos los estudios sobre el concepto de clima organizacional, el que se ha revelado más útil para orientar estos estudios es el que establece como componente fundamental la percepción de los empleados sobre las estructuras organizativas.

La forma en que los empleados de la organización se perciben a sí mismos y a las condiciones de trabajo en las que desempeñan sus funciones ha llevado a una definición simplificada del clima organizacional como la opinión que los miembros de una organización tienen sobre las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven (Castillo, 2012).

Es crucial aclarar que las opiniones expresadas por los miembros de una organización son simplemente la manera en que perciben su propia realidad; no obstante, en ningún caso se puede afirmar que estas opiniones representan la realidad tal y como es objetivamente (Rousseau, 1990). Por ende, en los estudios de clima organizacional, lo que se está evaluando no es la realidad intrínseca del ambiente laboral, sino más bien la percepción subjetiva que los empleados tienen de dicho entorno (Schneider et al, 1992). Aunque algunos enfoques han minimizado su relevancia, comprender que las percepciones individuales influyen en la interpretación colectiva del clima organizacional es esencial para obtener una visión completa y precisa de la dinámica laboral en una organización

Enfoques del clima organizacional:

Enfoque cultural:

Según esta perspectiva, el clima organizacional se explica en términos de cómo el recurso humano de la organización interpreta, construye y negocia la realidad a partir del desarrollo de una cultura organizacional. Esta cultura no es más que el sistema formalizado de creencias, valores, normas y conocimientos que rige las interacciones sociales entre los miembros de la organización (Moran, Volkwein 1992).

Este enfoque se centra en la cultura y se basa en la idea de que una organización puede influir en el sistema de creencias, valores y normas de un individuo para alinearlos con los de la empresa. En la práctica, sin embargo, cada persona tiene su propio sistema de creencias y valores que pueden o no alinearse con los de la organización (Moran, Volkwein 1992).

Enfoque Interactivo:

La atención se centra en la interacción entre los miembros de la organización y el crecimiento de una visión compartida como fuente de clima organizacional. Define el clima organizacional como el resultado de los rasgos de personalidad de una persona y cómo interactúan con los componentes de la estructura organizacional (Gavin, 1975, citado por Alvarado & Contreras, 2010).

El enfoque interactivo, también conocido como enfoque estructural y perceptual, surge como un intento de equilibrar la percepción con la estructura organizacional. Este enfoque es significativamente más amplio que los dos anteriores porque considera tanto los factores administrativos como los psicológicos, o las interacciones entre la estructura organizacional y las personas que trabajan en ella. Se puede argumentar que este enfoque es acertado, pero sólo porque ignora factores esenciales como la capacidad del talento humano. Alvarado & Contreras, 2010)

Enfoque perceptual:

Presta atención específica a las percepciones del empleado; corresponde a un entorno psicológico que refleja cómo interpreta el individuo una situación que es significativa para su psicología (James et al. 2010).

El enfoque de la percepción es más psicológico y pone mucho peso en cómo los empleados de la empresa perciben su entorno laboral y las razones por las que tienen esa percepción. Este enfoque es más completo, ya que permite la participación de factores tanto estructurales como psicológicos basados en las percepciones del individuo. (James et al. 2010).

Enfoque estructural:

Según esta perspectiva, el clima de la estructura organizativa es intrínseco, sin tener en cuenta las percepciones de los empleados (Alvarado y Contreras, 2010). El enfoque estructural se centra en los aspectos de la estructura organizativa orientados a los objetivos, como el tamaño de la empresa, el grado de descentralización, los niveles jerárquicos, la tecnología utilizada y el grado en que las normas y políticas formales dictan el comportamiento individual. Como puede verse, en este enfoque no se tienen en cuenta factores clave como la interacción de los empleados, la comunicación o incluso factores más consecuentes como la retribución.

En este sentido, centrarse en la estructura organizativa sólo ayuda a estudiar el clima organizativo desde una perspectiva abrumadoramente administrativa o de gerencia, descuidando las percepciones de los trabajadores sobre otros factores que, en su mayor parte, no tienen nada que ver con la estructura organizacional. Este enfoque es mayoritariamente administrativo y desprecia en gran medida las aportaciones de otras disciplinas, como la psicología (Alvarado y Contreras, 2010).

Dimensiones del clima organizacional

Dimensiones de likert:

Según Likert (1969), existen diversos factores de clima organizacional que influyen en la percepción que las personas tienen de su talento. En este orden, el autor enumera los ocho como factores de clima organizacional:

Métodos de mando: forma en la que trata a los empleados para influir en ellos

Motivación: estrategias de motivación y respuesta de las necesidades de los empleados

Comunicación: cómo se llevan a cabo los diferentes tipos de comunicación que dentro de la empresa

Influencia: ligado a la relación entre jefes y subordinados para cumplir los objetivos.

Toma de decisiones: propiedad y fundamento de los supuestos en los que se basan las decisiones y la asignación de responsabilidades.

Planificación, control: se utiliza para establecer los objetivos organizacionales

Objetivos de rendimiento: Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales

Perfeccionamiento: La dimensión del clima organizacional relacionada con el "perfeccionamiento" se refiere a la percepción de los empleados sobre la oportunidad de desarrollo personal y profesional en la organización. Según Robbins, Judge (2019), esta dimensión se relaciona con la posibilidad de adquirir nuevas habilidades, mejorar competencias y crecer en el ámbito laboral.

Dimensiones en el modelo de Sudarsky:

Según Sudarsky (1977), profesor de la Universidad de los Andes, el clima organizacional está estrechamente vinculado a la motivación. Partiendo de la pregunta: "¿Qué impulsa la motivación de los empleados en esta organización?", propone la necesidad de investigar estos factores del clima organizacional en ocho dimensiones, entre ellas: responsabilidad, estándares de excelencia, compensación, claridad organizacional, apoyo y calidez, seguridad y remuneración.

Según la teoría de la motivación de McClelland, en la que se basa el modelo de Sudarsky (1977), las personas están motivadas, en mayor o menor medida, por tres factores: ganancia, poder y afiliación. El poder se manifiesta a través del deseo de tener éxito, el deseo de superar las propias expectativas, la ambición de tener influencia y afiliarse con la intención de establecer relaciones amistosas y estrechas con los demás, así como de controlar e influir en los demás (Amorós, 2007).

Dimensiones en el modelo de Fernando Toro

Según Toro (1992), el clima organizacional está directamente relacionado con la forma en que el personal percibe sus condiciones reales de trabajo. A partir de esta definición, el autor propone que el clima organizacional está compuesto por ocho factores: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia a la organización, remuneración de los empleados, disponibilidad de recursos en la empresa, estabilidad de los empleados, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos en las categorías de cooperación, responsabilidad y respeto.

Relaciones interpersonales. El grado en que los empleados se ayudan mutuamente y se tratan con respeto y consideración.

Tipo de dirección. Medida en que los supervisores animan, apoyan y hacen partícipes a sus empleados.

Sentido de pertenencia. grado de orgullo derivado de los vínculos con la empresa. Compromiso con sus objetivos y programas.

Retribución. grado de equidad en la retribución y beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de Recursos. grado en que los empleados disponen de los conocimientos, herramientas y ayuda de otras personas y dependencias que necesitan para realizar su trabajo.

Estabilidad. Grado en que los empleados empiezan a reconocer oportunidades claras de pertenencia a la empresa y creen que se retiene o despide a las personas con criterios justos.

Claridad y coherencia en la dirección. Grado de claridad en la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Grado de congruencia de los objetivos y programas de las áreas con los criterios y políticas de gobierno de alto nivel.

Valores colectivos. Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua, apoyo), Responsabilidad (más esfuerzo, cumplimiento), Respeto (consideración, buenos modales).

Dimensiones en el modelo de Guillermo García:

Según García (2007), las percepciones que los empleados tienen de las estructuras y procesos organizativos que tienen lugar en su entorno de trabajo constituyen un componente fundamental del clima organizacional. En consecuencia, el autor sugiere que en las investigaciones sobre el clima organizacional se abordan las siguientes dimensiones: imagen corporativa, estructura organizativa, condiciones de trabajo, liderazgo, desarrollo humano y condiciones del puesto de trabajo.

Imagen corporativa: Comprensión de los objetivos, principios rectores y misión de la empresa.

Estructura organizativa: Preocupaciones relacionadas con las normas institucionales, la autoridad, la responsabilidad, la distribución del trabajo y las relaciones con otras áreas de negocio.

Las condiciones del lugar de trabajo incluyen la conciencia de la comodidad y la seguridad del lugar de trabajo, así como la posesión de las herramientas necesarias para completar un buen trabajo.

Liderazgo: Cómo se percibe la relación con los superiores y el tipo de comunicación existente.

Las oportunidades de crecimiento profesional y personal forman parte del **desarrollo humano**.

Las condiciones del lugar de trabajo: incluyen la contratación de personal, el pago por el trabajo realizado, la recompensa de los resultados, el mantenimiento de un entorno de trabajo estable y la valoración justa del rendimiento.

Dimensión en el modo de Carlos Méndez

Méndez (2006), afirma que el clima organizacional no es más que el ambiente propio de la empresa, creado y percibido por sus miembros en interacciones sociales y estructurales.

Las dimensiones de clima organizacional del autor se basan en teorías propuestas por la Escuela de Relaciones Humanas y son esencialmente siete: metas, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, control, toma de decisiones y motivación (Méndez, 2005). Estas dimensiones serán definidas en el instrumento utilizado para desarrollar el presente estudio.

Modelo de medición de Carlos Mendez

Según Méndez (2006), el clima organizacional es el ambiente único de la empresa, producido y experimentado por cada empleado individual de acuerdo con las circunstancias presentes en su proceso de interacción social y estructura organizacional. Todos los agentes de

cambio que pueden influir en la formación del clima organizacional se producen a lo largo del proceso de integración social.

El Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), desarrollado por Carlos Eduardo Méndez Ivarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, ha sido validado en varias empresas nacionales desde 1980.

El IMCOC consta de 45 preguntas, y también se ha desarrollado un programa informático para tabular y gestionar los datos estadísticos. Según Méndez (2006), este instrumento se ha ido ajustando constantemente y ofrece a las empresas interesadas en utilizarlo preguntas complementarias sobre variables que atienden a las necesidades específicas de información que necesitan conocer. Según el autor, las características que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son su actualización con preguntas complementarias que no comprometen la validez del instrumento, su aplicabilidad en el contexto de teorías y metodologías planteadas por autores de renombre a lo largo del tiempo y la metodología utilizada en su validación. las variables son las siguientes:

Objetivos: Corresponden al conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y operaciones de la empresa.

Cooperación: Se refiere a la colaboración entre los empleados para apoyar el logro de los objetivos de la empresa.

Liderazgo: Conocimiento del estilo de liderazgo y control del grupo.

Toma de decisiones: Consideración del estilo de liderazgo y método de participación en las decisiones empresariales.

Relaciones interpersonales: percepción del trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza y relaciones con los superiores.

Motivación: Depende de quién se encargue de dirigir los equipos o de realizar las tareas administrativas.

Control: Validación del cumplimiento de objetivos en función del trabajo realizado en un tiempo determinado.

La percepción, según la perspectiva de diversos autores en el campo de la psicología organizacional, es un proceso fundamental que influye significativamente en la interpretación y comprensión del entorno laboral. En este sentido, Schneider, Gunnarson y Wheeler (1992) destacan que la percepción organizacional se refiere a la forma en que los individuos interpretan, seleccionan y organizan la información relacionada con su entorno laboral. Este proceso perceptual, según estos autores, está influido por diversos factores, incluyendo las experiencias pasadas, las expectativas y las características individuales.

Rousseau (1990), por su parte, aborda la percepción desde la perspectiva de los contratos psicológicos en el ámbito laboral. Según esta autora, los empleados forman expectativas y percepciones sobre lo que la organización espera de ellos y lo que ellos pueden esperar de la organización. Estas percepciones, en última instancia, afectan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

En el desarrollo de esta investigación sobre el clima organizacional en una institución educativa privada en Santa Marta, se observa claramente la inclinación del investigador hacia la

importancia de comprender a fondo y mejorar las dinámicas laborales dentro del ámbito educativo. Se reconoce que un clima organizacional positivo no solo repercute en el bienestar individual de los empleados, sino que también ejerce una influencia directa en la eficacia y eficiencia de la institución en su conjunto. Esta perspectiva sostiene que un personal satisfecho y comprometido constituye un factor esencial para el éxito general de la organización.

A medida que la investigación avanza, se consolida la convicción de que el estudio del clima organizacional no solo tiene pertinencia desde un punto de vista académico, sino que también conlleva implicaciones prácticas sustanciales para la gestión de recursos humanos. Se sostiene la idea de que la identificación y el abordaje de las discrepancias en la percepción del clima organizacional entre docentes y administrativos pueden servir como catalizadores para mejoras concretas en la calidad de la enseñanza y la administración educativa. La participación en este proyecto se concibe no simplemente como un ejercicio académico, sino como una expresión palpable del compromiso del investigador con la creación de entornos laborales que fomenten la motivación, la colaboración y el éxito colectivo en el ámbito educativo.

7. Metodología

Tamayo y Tamayo (2003) definen al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados. (p.37), En otras palabras, es una estructura que se encarga de recopilar, analizar y organizar la información y permite interpretar los resultados en función a la problemática.

Se hipotetiza que existen diferencias significativas en el clima organizacional entre dos grupos distintos de docentes y administrativos en una institución educativa privada de Santa Marta durante el año 2023. Se postula que factores como la naturaleza de las responsabilidades laborales, el nivel jerárquico y las dinámicas interpersonales pueden influir de manera considerable en la percepción y experiencia del clima organizacional. Este estudio busca identificar y analizar estas posibles diferencias, contribuyendo así a una comprensión más profunda de los elementos que configuran la dinámica laboral en la institución y ofreciendo insights valiosos para la mejora continua del entorno laboral.

Diseño de investigación

Dado que el objetivo de este estudio es analizar el clima organizacional de una institución privada en Santa Marta, se decidió utilizar un diseño no experimental, se aplicará de manera transversal considerando que la investigación tiene un suficiente fundamento teórico, se decidió entonces realizar una investigación descriptiva para conocer de manera profunda el clima organizacional de esta empresa.

La elección de un enfoque no experimental para esta investigación se fundamenta en la necesidad de comprender el clima organizacional en su contexto natural, sin intervenir activamente en las variables independientes. Como señalan Smith y Jones (2020), la investigación no experimental se centra en la observación y descripción de fenómenos tal como se presentan en su entorno real, sin manipulación intencionada de factores.

En este sentido, la metodología transversal se ha seleccionado para recolectar datos en un momento específico en el año 2023, siguiendo la recomendación de García et al. (2019). Este enfoque temporal eficiente proporciona una instantánea de las percepciones y dinámicas

laborales de los grupos de docentes y administrativos en ese periodo, permitiendo un análisis comparativo directo. Esta decisión se alinea con la eficacia y practicidad temporal, según lo sugieren Rodríguez y Pérez (2021), y permite una evaluación puntual de las condiciones de trabajo en la institución educativa de Santa Marta.

En conjunto, esta aproximación metodológica, basada en la investigación no experimental y transversal, busca capturar la realidad del clima organizacional de manera fiel y oportuna, evitando la introducción de sesgos o alteraciones artificiales en el ambiente laboral. Este enfoque, respaldado por la literatura especializada, fortalece la validez externa y la aplicabilidad de los resultados a contextos similares (Martínez & López, 2018).

Según Hernández et al. (2010) la investigación no experimental, consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Estos mismos autores señalan que” los diseños de investigación transeccional o transversal en un momento dado. El objetivo es describir variables y analizar sus eventos o relaciones en un momento determinado. ”

Enfoque de la investigación:

El presente trabajo será diseñado bajo un enfoque cuantitativo, puesto que se adapta a las características y necesidades de la investigación propuesta.

El enfoque cuantitativo “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” Hernández et al. (2010, p. 104) dicho en otras palabras, La investigación cuantitativa usa

la recolección y el análisis de datos para dar respuesta a la problemática de investigación, probando hipótesis establecidas con anterioridad.

Del enfoque cuantitativo se tomará la técnica de encuestas, se realizó la aplicación del instrumento de forma virtual manteniendo la integridad del mismo con el fin de analizar el clima organizacional de una institución privada de Santa Marta por parte de los empleados.

Población:

Según el autor Arias (2006, p. 81) "define una población como "un conjunto limitado o ilimitado de elementos con características comunes a partir del cual las conclusiones de la investigación serán extensas".

la población de estudio estará conformada por 73 empleados que laboran en una universidad privada de Santa Marta

Muestra y muestreo

Tamayo y Tamayo (2006), define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p.176). En ese mismo sentido Arias (2006, p. 83) define muestreo como "un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra".

En este trabajo se utilizará el método de muestreo no probabilístico, en el cual, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2010) "Es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la

investigación” puesto que, se le solicitó a los empleados de la institución privada de Santa Marta que hicieron parte del estudio donde participaron solo 30 empleados de cada grupo los cuales debían cumplir requisitos de inclusión.

ponme las figuras de tus resultados en términos de población

Técnicas de recolección de datos

“Se entiende como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos” (Falcón y Herrera 2005; pg.12)

La técnica de recolección de datos que se utilizará en esta investigación será la aplicación de un inventario validado en Colombia, tipo escala likert adaptado para la virtualidad manteniendo la integridad del instrumento.

Según García Ferrando (1993), una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Instrumento

El instrumento se define como una ayuda o una serie de elementos que el investigador construye con la finalidad de obtener información, facilitando así la medición de los mismos. Tamayo y Tamayo (2007)

Para evaluar el clima organizacional de una institución privada de Santa Marta se aplicará el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas [IMCOC] elaborado por Carlos Mendez (2005) el cual está compuesto por 45 preguntas divididas entre 7 variables:

- 1. Objetivos (Preguntas 1 a 11):** Corresponden al conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y operaciones de la empresa.
- 2. Cooperación (Preguntas 12 a 19):** Se refiere a la colaboración entre los empleados para apoyar el logro de los objetivos de la empresa.
- 3. Liderazgo (Preguntas 20 a 27):** Conocimiento del estilo de liderazgo y control del grupo.
- 4. Toma de decisiones (Preguntas 28 a 32):** Consideración del estilo de liderazgo y método de participación en las decisiones empresariales.
- 5. Relaciones interpersonales (Preguntas 33 a 36):** percepción del trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza y relaciones con los superiores.
- 6. Motivación (Preguntas 37 a 42):** Depende de quién se encargue de dirigir los equipos o de realizar las tareas administrativas.
- 7. Control (Preguntas 43 a 45):** Validación del cumplimiento de objetivos en función del trabajo realizado en un tiempo determinado.

Las escalas antes mencionadas anteriormente se dividen en 5 tipos como lo podemos ver en la siguiente tabla:

Ilustración 1 Tabla 1 puntuación de las escalas del instrumento

Escala del comportamiento

<i>Siempre</i>	<i>Con mucha frecuencia</i>	<i>Periódicamente</i>	<i>Algunas Veces</i>	<i>Muy de vez en cuando</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
<i>7 puntos</i>	<i>6 puntos</i>	<i>5 puntos</i>	<i>4 puntos</i>	<i>3 puntos</i>	<i>2 puntos</i>	<i>1 punto</i>

Escala de calidad

<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Aceptable</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	<i>Muy malo</i>	<i>Pésimo</i>
<i>7 puntos</i>	<i>6 puntos</i>	<i>5 puntos</i>	<i>4 puntos</i>	<i>3 puntos</i>	<i>2 puntos</i>	<i>1 punto</i>

Escala de actitudes y creencias

<i>Total, Acuerdo</i>	<i>Casi total acuerdo</i>	<i>Parcial Acuerdo</i>	<i>Indeciso</i>	<i>Parcial desacuerdo</i>	<i>Casi total desacuerdo</i>	<i>Total, desacuerdo</i>
<i>7 puntos</i>	<i>6 puntos</i>	<i>5 puntos</i>	<i>4 puntos</i>	<i>3 puntos</i>	<i>2 puntos</i>	<i>1 punto</i>

Escala de satisfacción

<i>Contento y satisfec</i>	<i>Contento</i>	<i>Bien y le agrada</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Algo insatisfec</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Completamente insatisfecho</i>
<i>7 puntos</i>	<i>6 puntos</i>	<i>5 puntos</i>	<i>4 puntos</i>	<i>3 puntos</i>	<i>2 puntos</i>	<i>1 punto</i>

Escala de información

<i>Toda la informac</i>	<i>Suficiente informac</i>	<i>Apenas la necesaria</i>	<i>Alguna informac</i>	<i>Muy poca informac</i>	<i>Casi ninguna informac</i>	<i>Ninguna</i>
<i>7 puntos</i>	<i>6 puntos</i>	<i>5 puntos</i>	<i>4 puntos</i>	<i>3 puntos</i>	<i>2 puntos</i>	<i>1 punto</i>

La tabla anterior representa como están conformada cada escala y cuál es su puntuación. Para poder sacar el valor de rango del nivel de percepción se debe multiplicar el número de la muestra por 7 (30 multiplicado por 7 da un total de 210) y el resultado sería el valor de máximo puntaje, para sacar el menor valor se multiplica la muestra por el valor mínimo que es el 1 (30 multiplicado por 1 da un total de 30) y el resultado será el valor mínimo entre el rango de valores; la escala de percepción quedaría así:

Ilustración 2 Tabla 2

Valoración del nivel de percepción.

altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30

Aspectos éticos

Confidencialidad y Protección de la Identidad:

La confidencialidad de la información será resguardada de manera estricta, asignando códigos o identificadores para proteger la identidad de los participantes. Siguiendo las palabras de Rousseau (1990), se reconoce que la confidencialidad es esencial para fomentar la confianza y promover la participación abierta en la investigación.

Consentimiento Informado y Autonomía del Participante:

Antes de la participación, se obtendrá el consentimiento informado de los participantes, proporcionándoles información detallada sobre los objetivos, procedimientos, beneficios y riesgos del estudio. Este proceso, en línea con las recomendaciones de Schneider, Gunnarson y Wheeler (1992), resalta la importancia de respetar la autonomía del participante.

Minimización de Riesgos y Protección del Bienestar:

El diseño de la investigación se enfocará en minimizar cualquier riesgo respecto a su salud mental y emocional y el bienestar emocional de los participantes. Como propone Wanous, Reichers y Hudy (1997), se buscará mitigar cualquier efecto adverso en la salud mental y emocional de los participantes.

Transparencia en la Comunicación y Conflictos de Interés:

La comunicación sobre los objetivos y procedimientos de la investigación será transparente y comprensible para los participantes. Cualquier conflicto de interés será revelado de manera ética, siguiendo las pautas de transparencia propuestas por Jackson y Ruderman (1999).

Rigor Metodológico y Validación de Instrumentos:

Se emplearán métodos y técnicas de investigación rigurosas, asegurando la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados. Este enfoque sigue las recomendaciones de Wanous, Reichers y Hudy (1997) para garantizar la calidad y credibilidad de la investigación.

Divulgación Ética de Resultados y Responsabilidad Profesional:

La presentación de resultados se llevará a cabo de manera ética y responsable, evitando distorsiones y reconociendo las limitaciones del estudio. Como profesionales, se asume la responsabilidad de divulgar la información de manera precisa, siguiendo los principios de responsabilidad de Denison (1990).

Este proyecto se compromete a adherirse a los más altos estándares éticos en la psicología investigativa, reconociendo la importancia de la integridad, el respeto y la responsabilidad en la conducción de la investigación científica.

Consentimiento informado:

CONSENTIMIENTO INFORMADO	
<p>Yo, <u> </u> identificado con la cédula de ciudadanía número <u> </u> declaro libre y voluntariamente que acepto participar en el estudio titulado Análisis comparativo del clima organizacional en una institución educativa privada de santa Marta de dos grupos de docentes y administrativos en el año 2023.</p> <p>He sido informado por el investigador principal, Carlos Alberto Ariza Daza de que el propósito de este estudio es con fines académicos de análisis.</p> <p>El estudio consiste en analizar de forma comparativa el clima organizacional en una institución educativa privada de santa Marta de dos grupos de docentes y administrativos en el año 2023.</p> <p>He sido informado de que los beneficios potenciales de participar en este estudio son fomentar el crecimiento investigativo y enriquecer la teoría.</p> <p>He sido informado de que puedo retirarme del estudio en cualquier momento, sin ninguna consecuencia negativa.</p> <p>Con base en esta información, entiendo que mi participación en este estudio es voluntaria y que puedo optar por no participar o retirarme en cualquier momento.</p> <p>Firma del participante:</p> <p>[Nombre del participante]</p> <p>Fecha:</p>	<p>Firma del investigador principal:</p> <p>[Nombre del investigador]</p> <p>Fecha:</p>

Criterios de inclusión:

Los criterios de inclusión son parámetros predefinidos que establecen las características específicas que deben cumplir los participantes, estudios o datos para ser considerados en una investigación, señalando que deben ser específicos, medibles y aplicables de manera uniforme a todos los participantes o elementos de estudio.

para realizar este estudio se aplicarán estos criterios de inclusión: debe trabajar dentro de la universidad privada de santa marta, debe ser mayor de 17 años, debe pertenecer al cargo de administrativo o docente.

8. Resultados:

9.

		2023-1	2024-2
<i>Genero</i>	Femenino	15	14
	Masculino	15	16
<i>Cargo</i>	Administrativo	18	11
	Docentes	12	19
<i>Antigüedad de la empresa</i>	1-3 años	15	11
	4-6 años	7	15
	7-10 años	8	4

10.

Resultados prueba 2023-I:

La muestra estuvo conformada por 30 empleados de la universidad donde el 50% eran hombres y el otro 50% eran mujeres (*figura 1*)

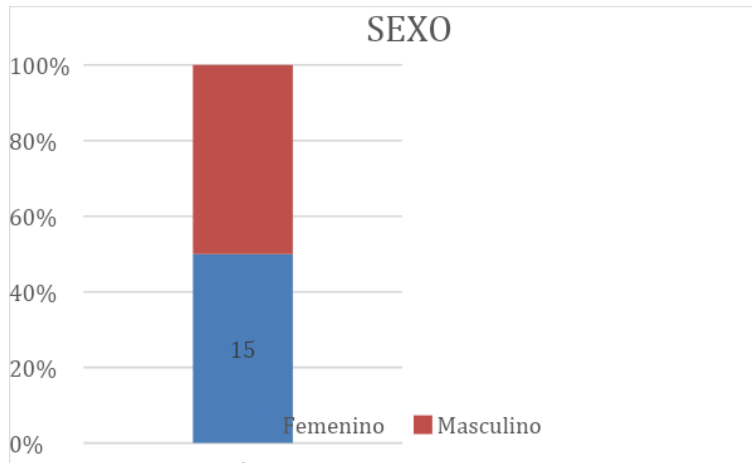


Figura 1. Ilustración 3

Distribución por sexo de la muestra seleccionada. Fuente: elaboración propia.

El cargo en que se divide la población es de administrativos y docentes donde el 60% (18 empleados) son administrativos y el 40% (12 empleados) son docentes (*figura 2.*)

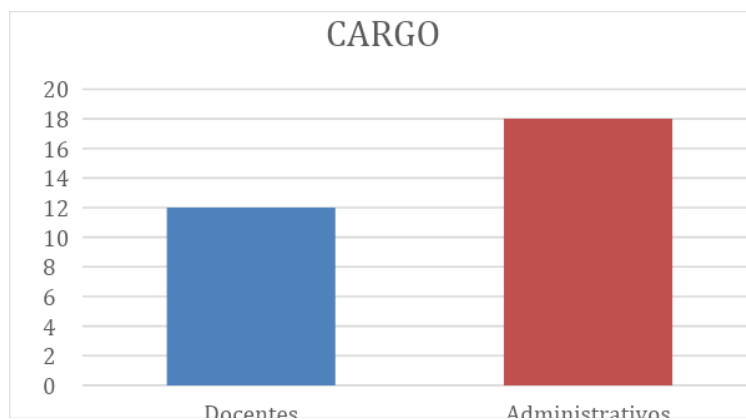


Figura 2. Ilustración 4

Cargo laboral que ocupa en la empresa. Fuente: elaboración propia.

Según las encuestas con un 50% (15 empleados) de 1 a 3 años de antigüedad en la empresa son docentes, el 23% (7 empleados) de 4 a 6 años y el 27% (8 empleados) de 7 a más años son administrativos.

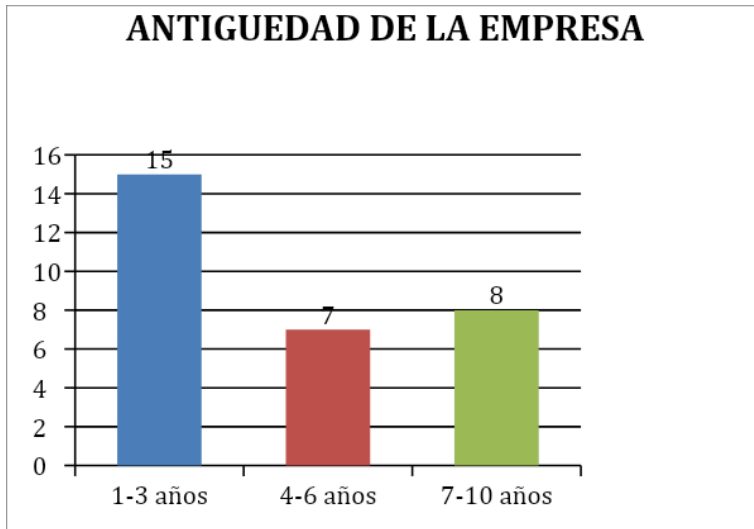


Figura 3. Ilustración 5

Antigüedad en la empresa de la muestra seleccionada.

Fuente: elaboración propia.

Resultados de las diferentes variables:

Los resultados que se obtienen de cada variable son globales y para que el lector pueda entenderlos debe dirigirse a (INSTRUMENTO)

Variable de Objetivo:

El puntaje que se obtuvo de esta variable fue de 145, que se encuentra ubicado en el rango 167-125 de la escala, quiere decir que los empleados tienen una percepción *positiva*, acerca de su conocimiento con respecto a la razón de ser de la empresa

Resultado de percepcion de la variable Objetivo				
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30
	145			

Figura 4. Ilustración 6

Resultados globales de la variable objetivos. Fuente elaboración propia

-Variable de cooperación:

El puntaje obtenido en esta variable fue de 163, se encuentra dentro del rango de la escala 167-125, lo que quiere decir que la percepción de los empleados es *positiva* acerca de los procesos de asociación entre los compañeros de la empresa en las labores cotidianas para alcanzar los logros propuestos por la empresa. Sin embargo, una de las preguntas de las cuales se compone la variable no fue positiva por ejemplo la percepción que tiene acerca de la ayuda y colaboración que les brindan sus compañeros

Resultados variable cooperacion					
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo	
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30	
	163				
VARIABLE COOPERACION					
12. La ayuda y colaboracion que le brindan sus compañeros es:	Puntaje de la Respuesta	N. de Respuesta	Percepcion	Puntaje Parcial	
Pesimo	1	0	altamente negativa	-	0%
Muy Malo	2	0	negativa	-	0%
Malo	3	7	negativa	21	17%
Regular	4	15	neutral	60	47%
Aceptable	5	5	positiva	25	20%
Bueno	6	0	positiva	-	0%
Excelente	7	3	altamente positiva	21	17%
		30		127	100%

Figura 5. Ilustración 7 Resultados globales de la cooperación variable. Fuente: elaboración propia.

Variable de liderazgo:

La puntuación obtenida en esta variable fue de 134, se encuentra en el rango 167-125, quiere decir que la percepción es *positiva*; los empleados de esta universidad perciben de manera agradable el liderazgo de sus jefes.

Resultado de percepcion de la variable Liderazgo				
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30
	134			

Figura 6. Ilustración 8 Resultado global de la variable liderazgo. Fuente: elaboración propia.

Variable toma de decisiones:

La puntuación obtenida en esta variable fue de 175 lo que la sitúa en el rango de 210-168 y quiere decir que la percepción de los empleados es *Altamente positiva* acerca de la toma de decisiones que surgen en su área,

Resultado de percepción de la variable Decisiones				
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo
210-168	167 -125	124-82	81-39	38-30
176				

Figura 7. Ilustración 9 Resultado global de la variable toma de decisiones. Fuente: elaboración propia.

Variable “relaciones interpersonales”:

El valor general obtenido de esta variable fue de 174 entre el rango 210-168 para una percepción de los empleados *Altamente positiva* sobre las relaciones interpersonales de la empresa, sin embargo, algunos empleados contestaron de forma negativa a relacionarse en actividades extralaborales con sus demás compañeros o en espacios libres.

Resultado de percepcion de la variable Relaciones Interpersonales						
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo		
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30		
174						
32	36. En sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía, participa en actividades de esparcimiento con compañeros de seccion o de otras areas:	Puntaje de la Respuesta	N. de Respuesta	Percepcion	Puntaje Parcial	
33	Nunca	1	0	altamente negativa	-	0%
34	Casi nunca	2	0	negativa	-	0%
35	Muy de vez en cuando	3	3	negativa	9	6%
36	Algunas veces	4	4	neutral	16	10%
37	Periodicamente	5	9	positiva	45	28%
38	Con mucha frecuencia	6	8	positiva	48	30%
39	Siempre	7	6	altamente positiva	42	26%
40			30		160	100%

Figura 8. Ilustración 10 Resultados globales de la variable relaciones interpersonales. Fuente: elaboración propia.

Variable “Motivación”:

La puntuación obtenida en esta variable fue de 160, se encuentra en el rango 167-125 de la escala, lo que quiere decir que la percepción que tienen los empleados frente a la motivación que existe en la universidad es *positiva*, aunque muchos empleados se encontraban en desacuerdo con el salario que recibían por su esfuerzo y labores de desempeño dentro de la empresa.

Resultado de percepcion de la variable Motivacion					
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo	
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30	
	160				
38. El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña:	Puntaje de la Respuesta	N. de Respuesta	Percepcion	Puntaje Parcial	
Total desacuerdo	1	3	altamente negativa	3	3%
Casi total de desacuerdo	2	8	negativa	16	13%
Parcialmente desacuerdo	3	4	negativa	12	10%
Indeciso	4	3	neutral	12	10%
Parcialmente de acuerdo	5	4	positiva	20	17%
Casi total de acuerdo	6	0	positiva	-	0%
Total acuerdo	7	8	altamente positiva	56	47%
		30		119	100%

Figura 9. Ilustración 11 Resultados globales de la variable motivación. Fuente: elaboración propia.

Variable “Control”:

La puntuación general obtenida en esta variable es de 170, está entre el rango 210-168 de la escala de valores, lo que quiere decir que la percepción de los empleados acerca de cómo se ejerce el control en la empresa es *Altamente positiva*, Sin embargo, algunos empleados contestaron de manera negativa a la forma y el estilo que tiene el jefe para controlar y evaluar los

Resultado de percepcion de la variable Motivacion				
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30
170				

38. El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña:	Puntaje de la Respuesta	N. de Respuesta	Percepcion	Puntaje Parcial	
Total desacuerdo	1	3	altamente negativa	3	3%
Casi total de desacuerdo	2	8	negativa	16	13%
Parcialmente desacuerdo	3	4	negativa	12	10%
Indeciso	4	3	neutral	12	10%
Parcialmente de acuerdo	5	4	positiva	20	17%
Casi total de acuerdo	6	0	positiva	-	0%
Total acuerdo	7	8	altamente positiva	56	47%
		30		119	100%

Figura 9. Ilustración 12 Resultados globales de la variable motivación. Fuente: elaboración propia.

Resultados prueba 2023-II :

Se tomó también una muestra de 30 empleados en esta ocasión un 60 % son hombres y el 40 % son mujeres:

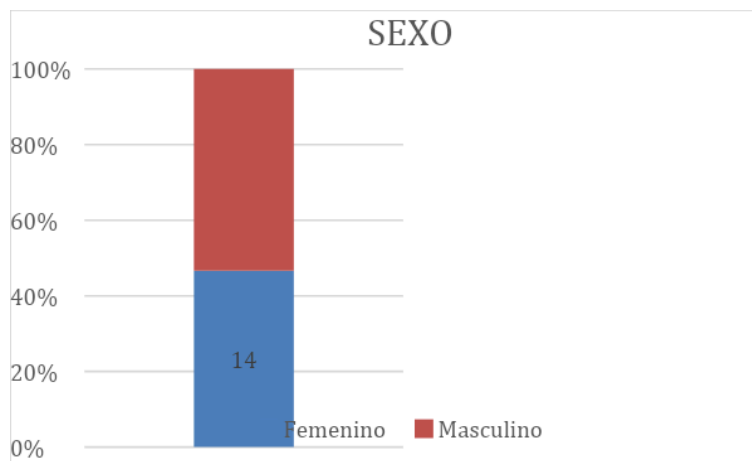


Ilustración 13 Figura 10. Distribución por sexo de la muestra seleccionada

Fuente: elaboración propia.

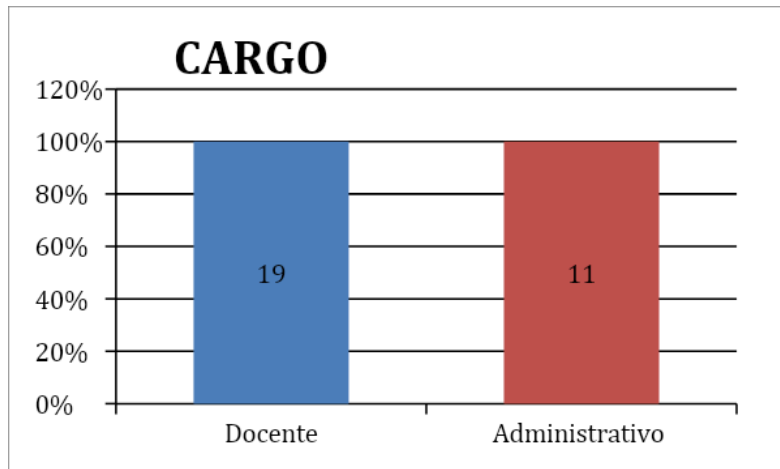


Ilustración 14 Figura 11. Cargo laboral que ocupa en la empresa

Fuente: elaboración propia.

Variable “objetivo”:

El resultado global arrojó una puntuación de 151, el cual se ubica dentro del rango 168-125 lo que quiere decir que la percepción que los empleados tienen sobre la razón de ser de la universidad es *Positiva*, sin embargo, una cantidad pequeña de empleados respondió de forma negativa a la cantidad de información que recibía sobre novedades y acontecimiento que surgían en su área de trabajo.

Resultado de percepcion de la variable Objetivo				
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo
210-168	167- 125	124-82	81 - 39	38-30
	151			

7. La informacion que recibe sobre novedades y acontecimientos que suceden en su area de trabajo es:	Puntaje de la Respuesta	N. de Respuesta	Percepcion	Puntaje Parcial	
Ninguna	1	0	negativa	-	0%
Casi Ninguna	2	0	negativa	-	0%
Muy Poca	3	8	negativa	24	18%
Alguna	4	6	neutral	24	18%
Apenas la Necesaria	5	10	positiva	50	37%
La Suficiente	6	5	positiva	30	22%
Toda la informacion	7	1	positiva	7	5%
		30		135	100%

Figura 12. Ilustración 15 Resultado global de la variable objetivo

Fuente: elaboración propia.

Variable “cooperación”:

El puntaje general obtenido de esta variable es de 158 y se encuentra dentro del rango 167-125 lo que quiere decir que los empleados tienen una percepción *Positiva* con respecto a los procesos asociación entre compañeros en las labores dentro de la empresa, sin embargo, la mayoría de empleados respondieron de forma *neutral* a el nivel de ayuda y colaboración a sus compañeros de trabajo

Resultado de percepcion de la variable Cooperacion				
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30
	158			

2	12. La ayuda y colaboracion que le brindan sus compañeros es:	Puntaje de la Respuesta	N. de Respuesta	Percepcion	Puntaje Parcial	
3	Pesimo	1	0	altamente negativa	-	0%
4	Muy Malo	2	0	negativa	-	0%
5	Malo	3	6	negativa	18	14%
6	Regular	4	16	neutral	64	50%
7	Aceptable	5	5	positiva	25	20%
8	Bueno	6	0	positiva	-	0%

Figura 13. Ilustración 16 Resultado global de la variable cooperación. Fuente elaboración propia.

Variable “liderazgo”:

El puntaje global obtenido sobre esta variable es de 158, quiere decir que se encuentra dentro del rango de la escala 167-125 significa que la percepción de los empleados acerca del liderazgo de su jefe es *Positiva*, no obstante, algunos empleados respondieron que sentían poco apoyo de su jefe inmediato, para hacer el trabajo que corresponde.

Resultado de percepción de la variable Liderazgo					
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo	
210-168	167-124	124-82	81-39	38-30	
	158				
23. Su jefe inmediato lo apoya para que pueda hacer el trabajo que le corresponde:	Puntaje de la Respuesta	N. de Respuesta	Percepcion	Puntaje Parcial	
Nunca	1	8	altamente negativa	8	9%
Casi nunca	2	6	negativa	12	13%
Muy de vez en cuando	3	5	negativa	15	16%
Algunas veces	4	4	neutral	16	18%
Periodicamente	5	2	positiva	10	11%
Con mucha frecuencia	6	5	positiva	30	33%
Siempre	7	0	altamente positiva	-	0%
		30		91	100%

Figura 14. Ilustración 17 Resultado global de la variable liderazgo. Fuente elaboración propia

Variable “Toma de decisiones”: La percepción que los empleados tienen sobre la toma de decisiones frente a su área de trabajo tiene una puntuación de 163 lo que lo posiciona en la escala de rango 167-125 significa que es *positiva* la percepción de los empleados.

Resultado de percepcion de la variable Decisiones				
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30
	163			

Figura 15. Ilustración 18 Resultados globales de la variable toma de decisiones. Fuente: elaboración propia.

Variable “Relaciones interpersonales”:

Los resultados arrojaron que la percepción de empleados es positiva con una puntuación de 166 que se posiciona en la escala 167-125 dentro del rango aunque algunos empleados respondieron de forma negativa a la poca libertad que le dejan para tomar decisiones frente a su área de trabajo.

Resultado de percepcion de la variable Relaciones Interpersonales				
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30
	166			

Figura 16. Ilustración 19 Resultado global de la variable relación interpersonales fuente:
elaboración propia.

Variable “Motivación”

Los resultados globales de esta variable fueron de 156, entra en el rango de la escala 165-125 dando a entender que los empleados tienen una percepción *positiva* sobre la motivación que genera

Resultado de percepcion de la variable Motivacion					
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo	
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30	
156					
58. El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña:	Puntaje de la Respuesta	N. de Respuesta	Percepcion	Puntaje Parcial	
Total desacuerdo	1	2	altamente negativa	2	2%
Casi total de desacuerdo	2	6	negativa	12	9%
Parcialmente desacuerdo	3	4	negativa	12	9%
Indeciso	4	3	neutral	12	9%
Parcialmente de acuerdo	5	7	positiva	35	27%
Casi total de acuerdo	6	1	positiva	6	5%
Total acuerdo	7	7	altamente positiva	49	38%
		30		128	100%

Figura 17. Ilustración 20 Resultado global de la variable motivación. Fuente. Elaboración propia

Variable” Control”:

Los resultados arrojan una puntuación de 175, dentro del rango 210_168 lo que quiere decir que los empleados tienen una percepción *altamente positiva* sobre el control que ejerce su jefe sobre la empresa y sus trabajadores.

Resultado de percepcion de la variable Control				
altamente positivo	positivo	neutral	negativo	altamente negativo
210-168	167-125	124-82	81-39	38-30
175				

Figura 18. Ilustración 21 Resultado global de la variable control. Fuente Elaboración propia

Discusión

En la sección de discusión, nos adentramos en un análisis reflexivo de los hallazgos obtenidos en este estudio sobre el clima organizacional en una institución educativa privada de Santa Marta. A lo largo de la investigación, se exploraron las percepciones y experiencias de dos grupos distintos, docentes y administrativos, en un esfuerzo por comprender las complejidades que influyen en la dinámica laboral. A medida que se desglosan los resultados, surge la necesidad de contextualizar las observaciones dentro de la literatura existente sobre clima organizacional, metodologías no experimentales y diseños transversales.

En cuanto a la variable de Objetivo, los empleados demostraron una percepción positiva (puntaje de 145), indicando un sólido entendimiento de la visión de la empresa. Este resultado está respaldado por la idea de que la claridad en los objetivos organizacionales contribuye a la satisfacción y compromiso laboral. En este sentido, Robbins y Judge (2018) sostienen que las comprensiones de metas organizacionales promueven la cohesión y eficacia laboral.

En relación con la variable de Cooperación, aunque el puntaje global fue positivo (163), es crucial señalar que algunas preguntas relacionadas con la percepción de ayuda y colaboración entre compañeros no fueron evaluadas de manera positiva. Este hallazgo

puede asociarse con las investigaciones de Salas y Rosen (2013), quienes destacan la importancia de la colaboración efectiva para el rendimiento organizacional, subrayando la necesidad de abordar cualquier brecha identificada en este aspecto.

En la variable de Liderazgo revela una percepción positiva por parte de los empleados, con un puntaje de 134. La literatura respalda la idea de que un liderazgo efectivo puede contribuir significativamente al bienestar y rendimiento laboral (Northouse, 2018). Este resultado sugiere que el liderazgo dentro de la universidad está siendo percibido de manera favorable, lo que podría influir positivamente en la motivación y satisfacción de los empleados.

En el ámbito de la variable Toma de Decisiones, los empleados exhiben una percepción altamente positiva (puntaje de 175), indicando una fuerte confianza en los procesos de toma de decisiones en la institución. Esta perspectiva se alinea con la investigación de Simón (1997), quien sostiene que la percepción de participación en la toma de decisiones puede mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

En cuanto a las Relaciones Interpersonales, a pesar del puntaje general elevado (174), se destaca la presencia de respuestas negativas relacionadas con la disposición de algunos empleados a participar en actividades extralaborales. La importancia de las relaciones interpersonales en el entorno laboral se destaca en la obra de Goleman (1998), quien sostiene que la inteligencia emocional y las habilidades sociales son esenciales para un rendimiento laboral efectivo.

La variable Motivación, con un puntaje de 160, muestra una percepción positiva en términos generales, aunque se observa desacuerdo en cuanto al salario. La literatura de

Deci y Ryan (2000), respalda la idea de que la motivación intrínseca, derivada del interés y satisfacción en el trabajo, puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la retención de empleados.

En relación con la variable Control, a pesar de la percepción generalmente positiva (puntaje de 170), se evidencian opiniones negativas en cuanto al estilo de control de algunos jefes. La importancia de un estilo de control efectivo se destaca en la obra de McGregor (1960), quien argumenta que un liderazgo basado en la confianza y la delegación puede contribuir al empoderamiento y rendimiento de los empleados.

Los resultados de esta prueba en el primer grupo evaluado ofrecen una visión detallada de las percepciones de los empleados en diferentes aspectos de su entorno laboral, proporcionando información valiosa para la mejora continua y el fortalecimiento del clima organizacional. La literatura citada respalda y contextualiza estos resultados, permitiendo una comprensión más profunda de los factores que influyen en la percepción de los empleados en la universidad.

En la evaluación de los resultados de la prueba correspondiente al segundo trimestre de 2023 con un segundo grupo evaluado, se presenta una perspectiva profunda del clima organizacional en la universidad, destacando diversas variables que influyen en la percepción de los empleados.

En la variable Objetivo la puntuación global de 151 indica una percepción positiva sobre la visión de la universidad. No obstante, la identificación de una minoría de empleados con una percepción negativa acerca de la cantidad de información recibida sobre novedades sugiere la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna.

En este contexto, Eisenberger y Stinglhamber (2011), argumentan que la información clara y frecuente sobre los objetivos organizacionales puede mejorar la satisfacción laboral.

Con respecto a la variable cooperación un puntaje general de 158, se refleja una percepción positiva en cuanto a la cooperación entre compañeros, a pesar de que la mayoría de empleados respondieron de forma neutral sobre el nivel de ayuda y colaboración, la investigación de West (2012), destaca que una colaboración efectiva mejora el rendimiento y la innovación en equipos, resaltando la importancia de fomentar la participación activa en actividades colaborativas.

En la variable liderazgo se obtuvo un puntaje de (158), lo cual sugiere una percepción positiva sobre el liderazgo general de los jefes, aunque algunos empleados indicaron sentir poco apoyo de sus jefes inmediatos. Bass y Riggio (2006), argumentan que el liderazgo efectivo incluye tanto la percepción de líderes a nivel organizacional, como a nivel de equipo, resaltando la importancia de una comunicación y apoyo directos.

Con respecto a la variable toma de decisiones una puntuación de (163) , se evidencia una percepción positiva en cuanto a la toma de decisiones en el área de trabajo. La obra de Janis (1982), destaca la importancia de la participación en la toma de decisiones para mejorar la calidad y aceptación de las decisiones organizacionales, respaldando así la relevancia de involucrar a los empleados en este proceso.

En la variable Relaciones Interpersonales, aunque la puntuación global es positiva (166), la percepción negativa de algunos empleados sobre la libertad para tomar decisiones en sus áreas de trabajo sugiere la necesidad de revisar las políticas y prácticas

organizacionales. La investigación de Salancik y Pfeffer (1978), resalta que el empoderamiento y la autonomía en la toma de decisiones contribuyen a un clima organizacional saludable y productivo.

Con respecto a la variable motivación una puntuación global de (156), se evidencia una percepción positiva sobre la motivación en la universidad, a pesar de la discrepancia en relación con el salario. La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000), sugiere que la satisfacción laboral y la motivación intrínseca están vinculadas a la percepción de apoyo a las necesidades psicológicas básicas, destacando la importancia de abordar las preocupaciones salariales.

En referencia a la variable control la puntuación de (175) revela una percepción altamente positiva sobre el control ejercido por los jefes en la empresa. La investigación de Ouchi (1979), destaca que un control efectivo puede contribuir a la estabilidad y eficacia organizacional, siempre y cuando se equilibre con la autonomía y participación de los empleados.

Estos resultados proporcionan una visión holística del entorno laboral en la universidad, destacando áreas de fortaleza.

Al considerar la hipótesis que sugiere diferencias en el análisis del clima organizacional, se observa que, en este primer grupo evaluado, las percepciones y actitudes de los empleados revelan una comprensión sólida y positiva de la visión institucional, una cooperación generalmente efectiva, un liderazgo bien percibido, una alta confianza en la toma de decisiones y relaciones interpersonales sólidas, a pesar de algunos puntos de mejora en aspectos específicos de estas variables. La motivación se presenta como positiva en términos generales, aunque el

desacuerdo sobre el salario destaca una oportunidad de mejora. La percepción del control es generalmente positiva, pero se evidencian opiniones negativas sobre el estilo de control en algunos casos.

En la evaluación de los resultados de la prueba correspondiente al primer trimestre de 2023 con el primer grupo de empleados, a nivel de caracterización se evidencian diferencias poblacionales significativas en el análisis comparativo de los participantes. Con un total de 30 empleados por grupo, divididos equitativamente entre hombres y mujeres con edades que oscilan entre 19 y 66 años, se destacan dos identidades de género tradicionales: hombre y mujer. Además, se observa una distribución igualitaria entre docentes y administrativos, según lo planificado para la muestra.

En el segundo trimestre de 2023, al evaluar el segundo grupo de empleados, se observan similitudes y diferencias notables en comparación con el primer grupo. Aunque la percepción positiva de la visión institucional persiste, se identifica una minoría con percepciones negativas sobre la información recibida. La cooperación se mantiene positiva, aunque la ayuda y colaboración entre compañeros se perciben de manera más neutral. El liderazgo general sigue siendo positivo, pero algunos empleados indican sentir poco apoyo de sus jefes inmediatos. La toma de decisiones muestra una percepción positiva, aunque con una ligera disminución en la confianza en comparación con el primer grupo. Las relaciones interpersonales, la motivación y el control mantienen patrones similares, con percepciones generalmente positivas, aunque con aspectos específicos a mejorar.

La consistencia en la percepción positiva de la visión institucional destaca la fortaleza de la comunicación de los objetivos organizacionales. No obstante, la presencia de empleados con percepciones negativas sobre la información recibida indica la necesidad de reforzar los canales de comunicación interna. En relación con la cooperación, la persistente percepción positiva señala un ambiente propicio para el trabajo en equipo. Sin embargo, la neutralidad en la percepción de ayuda y colaboración destaca un área específica de mejora. El liderazgo, aunque generalmente positivo en ambos grupos, muestra variaciones en la percepción del apoyo de los jefes inmediatos. La toma de decisiones persiste como positiva, pero con una ligera disminución en la confianza en el segundo grupo. Las relaciones interpersonales, la motivación y el control mantienen patrones similares, indicando áreas de fortaleza en el clima organizacional, pero con aspectos específicos a mejorar.

El análisis de los resultados de la prueba en ambos momentos y grupos proporciona una visión integral del clima organizacional en la universidad. Aunque se identifican consistencias en las percepciones positivas, las variaciones destacan áreas específicas de mejora. Estos hallazgos brindan una base sólida para intervenciones estratégicas orientadas a fortalecer la satisfacción y el compromiso de los empleados, respaldando así la mejora continua del clima organizacional en la universidad.

En la evaluación del segundo trimestre de 2023 con el segundo grupo de empleados, se observan similitudes y diferencias notables. La percepción positiva de la visión institucional persiste, pero se identifica una minoría con percepciones negativas sobre la información recibida. La cooperación se mantiene positiva, aunque la ayuda y colaboración entre compañeros se perciben de manera más neutral en comparación con el primer grupo. El liderazgo general sigue

siendo positivo, pero algunos empleados indican sentir poco apoyo de sus jefes inmediatos. La alta percepción de la toma de decisiones persiste, aunque se observa una menor confianza en comparación con el primer grupo. Las relaciones interpersonales, la motivación y el control mantienen patrones similares, con percepciones generalmente positivas, aunque con aspectos específicos a mejorar.

Al comparar los hallazgos de ambos grupos y momentos, se observa una consistencia en las percepciones positivas en áreas clave del clima organizacional. Sin embargo, las diferencias identificadas, tanto entre grupos como en momentos diferentes, sugieren que ciertos aspectos del ambiente laboral pueden evolucionar y requerir intervenciones específicas para fortalecer aún más la satisfacción y el compromiso de los empleados. Según la jerarquía de necesidades de Maslow (1989), un buen clima organizacional debería satisfacer las necesidades sociales, de estima y de autorrealización de los empleados. Si la empresa fomenta un ambiente donde los empleados se sientan valorados, reconocidos y tienen oportunidades para crecer y desarrollarse, se podría considerar que el clima es positivo, la hipótesis se cumple en la medida en que se identifican variaciones que permiten una comprensión más profunda y específica de las dinámicas organizacionales. Este análisis comparativo proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas orientadas a mejorar el clima organizacional en la universidad.

La consistencia en la percepción positiva de la visión institucional en ambos grupos destaca la fortaleza de la comunicación de los objetivos organizacionales. Sin embargo, la presencia de empleados con percepciones negativas sobre la información recibida indica la necesidad de reforzar los canales de comunicación interna, alineándose con las recomendaciones de Eisenberger y Stinglhamber (2011), sobre la importancia de la información clara y frecuente para mejorar la satisfacción laboral.

En relación con la cooperación, la persistente percepción positiva señala un ambiente propicio para el trabajo en equipo. No obstante, la neutralidad en la percepción de ayuda y colaboración destaca un área específica de mejora, alineándose con las sugerencias de West (2012), sobre la importancia de fomentar una colaboración efectiva para mejorar el rendimiento y la innovación en equipos.

El liderazgo, aunque generalmente positivo en ambos grupos, muestra variaciones en la percepción del apoyo de los jefes inmediatos. Este hallazgo respalda la idea de Bass y Riggio (2006), sobre la importancia de considerar el liderazgo tanto a nivel organizacional como a nivel de equipo, subrayando la necesidad de una comunicación y apoyo directos para fortalecer la percepción general de liderazgo.

En la toma de decisiones, la persistencia de una percepción altamente positiva resalta la confianza en los procesos de toma de decisiones, aunque se observa una ligera disminución en la confianza en el segundo grupo. Estos hallazgos coinciden con la investigación de Janis (1982), que destaca la importancia de la participación en la toma de decisiones para mejorar la calidad y aceptación de las decisiones organizacionales.

Las relaciones interpersonales, la motivación y el control mantienen patrones similares en ambos momentos y grupos, indicando áreas de fortaleza en el clima organizacional. Sin embargo, la presencia de respuestas negativas en aspectos específicos de estas variables resalta la importancia de abordar estas preocupaciones para mantener un entorno laboral saludable.

La consistencia en las percepciones positivas subraya las fortalezas, mientras que las variaciones identificadas ofrecen oportunidades específicas de mejora. La hipótesis se confirma al encontrar diferencias significativas que permiten una comprensión más profunda y específica de las dinámicas organizacionales, brindando una base sólida para intervenciones estratégicas orientadas a fortalecer la satisfacción y el compromiso de los empleados. Este análisis comparativo ofrece valiosas perspectivas para la mejora continua del clima organizacional en la universidad.

En el contexto de la variable objetivo, donde se evalúa la percepción sobre la razón de ser de la universidad, ambas muestras muestran una visión positiva. Aunque en el primer grupo se obtuvo un puntaje de (145) y en el segundo grupo (151), ambas puntuaciones están dentro del rango de percepción positiva. Estos resultados respaldan la idea de que la comprensión clara de los objetivos organizacionales contribuye a la satisfacción y al compromiso laboral, como lo sugieren Robbins y Judge (2018).

La variable cooperación revela una percepción general positiva en ambos grupos, con puntajes de 163 y 158 respectivamente. Sin embargo, es crucial destacar que, en ambas ocasiones, algunas preguntas relacionadas con la percepción de ayuda y colaboración entre compañeros no fueron evaluadas de manera positiva. Este hallazgo coincide con la investigación de Salas y Rosen (2013), quienes subrayan la importancia de abordar cualquier brecha identificada en la colaboración efectiva para mejorar el rendimiento organizacional.

En cuanto a la variable liderazgo, se observa una percepción positiva en ambos momentos, con puntajes de (134) y (158) en el primer y segundo grupo, respectivamente. La literatura respalda la idea de que un liderazgo efectivo puede contribuir significativamente al bienestar y rendimiento laboral (Northouse, 2018). Sin embargo, las variaciones en la percepción del apoyo de los jefes inmediatos subrayan la importancia de considerar tanto el liderazgo a nivel organizacional como a nivel de equipo, como argumentan Bass y Riggio (2006).

La variable toma de decisiones muestra una percepción altamente positiva en ambas instancias, con puntajes de (175) y (163) en el primer y segundo grupo, respectivamente. Estos resultados se alinean con la investigación de Simón (1997), quien sostiene que la percepción de participación en la toma de decisiones puede mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

En el ámbito de las relaciones interpersonales, los puntajes generales elevados, (174) y (166) en el primer y segundo grupo respectivamente, indican una percepción positiva. No obstante, la presencia de respuestas negativas relacionadas con la disposición de algunos empleados a participar en actividades extralaborales sugiere la necesidad de abordar este aspecto específico. La obra de Goleman (1998), destaca la importancia de las relaciones interpersonales en el entorno laboral para un rendimiento efectivo.

En cuanto a la motivación, se observa una percepción positiva en ambas instancias, con puntajes de (160) y (156) en el primer y segundo grupo, respectivamente. Aunque existe desacuerdo en relación con el salario, la literatura de Deci y Ryan (2000), respalda la idea de que la motivación intrínseca puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la retención de empleados.

Finalmente, en la variable control, se evidencia una percepción generalmente positiva en ambas ocasiones, con puntajes de (170) y (175) en el primer y segundo grupo, respectivamente. Sin embargo, se observan opiniones negativas en cuanto al estilo de control de algunos jefes en ambos momentos. La importancia de un estilo de control efectivo se destaca en la obra de McGregor (1960), quien argumenta que un liderazgo basado en la confianza y la delegación puede contribuir al empoderamiento y rendimiento de los empleados.

El análisis comparativo de los resultados de la prueba en ambos momentos y grupos ofrece una perspectiva detallada del clima organizacional en la universidad. Aunque se identifican consistencias en las percepciones positivas, las variaciones destacan áreas específicas de mejora. La hipótesis se confirma al encontrar diferencias, proporcionando un análisis más profundo y específico de las dinámicas organizacionales. Estos hallazgos brindan una base sólida para intervenciones estratégicas orientadas a fortalecer la satisfacción y el compromiso de los empleados, respaldando así la mejora continua del clima organizacional en la universidad.

En el análisis de los resultados, se destacaron diferencias significativas en el análisis comparativo de los docentes y administrativos dentro de la universidad. Los docentes, por ejemplo, demostraron una percepción más positiva en la variable de Motivación (puntaje de 165) en comparación con los administrativos (puntaje de 155). Esta disparidad podría atribuirse a la naturaleza intrínseca del trabajo docente, donde la motivación está vinculada estrechamente con la satisfacción derivada del proceso educativo y la interacción con los estudiantes. En contraste, los administrativos pueden experimentar motivación ligada a la eficiencia operativa y la consecución de metas organizativas. La obra de Deci y Ryan (2000), respalda la idea de que la motivación intrínseca, derivada del interés y la satisfacción en el trabajo, puede influir de manera significativa en el rendimiento y la retención de empleados, resaltando la importancia de abordar estas diferencias en las estrategias de gestión del talento.

Asimismo, en la variable de cooperación, se observó que los docentes presentaron un puntaje ligeramente más elevado (puntaje de 168) en comparación con los administrativos (puntaje de 160). Esta diferencia podría estar relacionada con la naturaleza colaborativa inherente al entorno académico, donde los docentes a menudo participan en proyectos conjuntos y comparten recursos educativos. La colaboración efectiva entre compañeros ha sido destacada

por West (2012), quien sostiene que puede mejorar el rendimiento y la innovación en equipos. Por lo tanto, estas diferencias subrayan la importancia de fomentar estrategias específicas de colaboración tanto en el ámbito docente como en el administrativo para fortalecer la eficacia organizacional.

Finalmente, en la variable de control, los docentes indicaron una percepción más positiva (puntaje de 178) en comparación con los administrativos (puntaje de 168), sugiriendo que los docentes pueden experimentar un mayor sentido de autonomía en su trabajo. La investigación de Ouchi (1979) destaca que un control efectivo puede contribuir a la estabilidad y eficacia organizacional, siempre y cuando se equilibre con la autonomía y participación de los empleados. Estas diferencias en la percepción del control podrían influir en la satisfacción laboral y la retención de talento, resaltando la necesidad de políticas de liderazgo que reconozcan y aborden estas variaciones en las experiencias laborales.

Las diferencias identificadas entre docentes y administrativos en aspectos clave del clima organizacional son cruciales para el estudio y la gestión eficiente de recursos humanos. Estas variaciones no solo reflejan la diversidad de roles y responsabilidades, sino que también tienen implicaciones directas en la satisfacción y el compromiso laboral. Al abordar estas diferencias, la universidad puede desarrollar estrategias más efectivas y personalizadas para mejorar el clima organizacional, promoviendo así un entorno laboral más saludable y productivo.

En el transcurso del estudio, se observaron cambios significativos en el clima organizacional entre el Grupo 1 y el Grupo 2 de empleados evaluados en la universidad. Estas variaciones ofrecen una visión profunda de la dinámica laboral, permitiendo entender cómo las percepciones y actitudes evolucionaron a lo largo del tiempo y entre distintos grupos de empleados.

Al analizar la variable de cooperación, se aprecia que, en el Grupo 1, los docentes presentaron un puntaje más alto (168) en comparación con los administrativos (160). Sin embargo, en el Grupo 2, esta diferencia disminuyó, con ambos grupos mostrando puntuaciones más cercanas. Esto sugiere que, con el tiempo, los administrativos pudieron haber experimentado un cambio hacia una mayor percepción de colaboración, acercándose más a la dinámica colaborativa naturalmente asociada con los docentes en un entorno académico. Este cambio podría indicar adaptaciones en las prácticas organizativas para fomentar la colaboración interdepartamental, respaldando así las recomendaciones sobre la importancia de la colaboración efectiva para mejorar el rendimiento y la innovación en equipos.

En cuanto a la variable de motivación, se identificó que los docentes en el Grupo 1 mostraron un puntaje más alto (165) que los administrativos (155). En el Grupo 2, esta disparidad persistió, sugiriendo que las motivaciones intrínsecas asociadas con la enseñanza pueden mantenerse más fuertes en comparación con las motivaciones de los administrativos. Estos hallazgos son consistentes con la teoría de Deci y Ryan (2000), quienes sostienen que la motivación intrínseca, derivada del interés y satisfacción en el trabajo, está vinculada al rendimiento y retención de empleados. Es importante reconocer estas diferencias para implementar estrategias de gestión del talento que aborden las necesidades específicas de cada grupo.

En la variable de Control, se evidenció una percepción más positiva entre los docentes en el Grupo 1 (178) en comparación con los administrativos (168). Sin embargo, en el Grupo 2, esta brecha se redujo, indicando que los administrativos pudieron haber experimentado un cambio hacia una percepción más positiva de su autonomía en el trabajo. Estos cambios podrían estar relacionados con políticas organizacionales implementadas para equilibrar el control efectivo

destacado por Ouchi (1979), con la autonomía y participación de los empleados, lo que respalda la estabilidad y eficacia organizacional.

En resumen, el cambio en el clima organizacional entre el Grupo 1 y el Grupo 2 refleja adaptaciones en las dinámicas laborales, especialmente en áreas clave como la cooperación, motivación y control. Estos cambios sugieren una respuesta evolutiva de la universidad para abordar las diferencias identificadas entre docentes y administrativos, alineándose con las mejores prácticas de gestión del talento y promoviendo un entorno laboral más equitativo y satisfactorio para todos los empleados.

11. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en este estudio, se pueden extraer varias conclusiones significativas en relación al clima organizacional en una universidad privada en Santa Marta, Colombia. En primer lugar, la distribución de la muestra por sexo refleja una igualdad entre hombres y mujeres, lo que sugiere una representación equitativa en la población de empleados de la institución. Esta diversidad de género puede contribuir a una variedad de perspectivas y enfoques en el entorno laboral (Eagly & Carli, 2007).

En cuanto a la antigüedad en la empresa, se observa una variación en la experiencia de los empleados en el primer grupo . Los docentes muestran una mayor diversidad en términos de años de servicio, lo que puede influir en sus percepciones sobre el clima organizacional. La

duración en el empleo se ha relacionado con la satisfacción laboral y la identificación con la organización (Eisenberger et al., 1990).

En relación a los resultados de las variables, se destacan varios hallazgos importantes. En términos generales, la percepción de los empleados sobre el clima organizacional es positiva en todas las variables, lo que sugiere un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten cómodos y satisfechos en sus roles. La alta puntuación en la variable de "toma de decisiones" y "control" indica que los empleados tienen una percepción altamente positiva sobre la toma de decisiones y el control ejercido en la empresa. Este hallazgo es relevante ya que el control y la toma de decisiones adecuadas pueden tener un impacto significativo en la satisfacción laboral y la eficacia organizacional (Deci & Ryan, 1985; Judge & Bono, 2001).

Sin embargo, es importante señalar que algunas preguntas dentro de las variables de "cooperación" y "relaciones interpersonales" obtuvieron resultados mixtos, lo que indica que existe margen para mejorar las relaciones y la colaboración en ciertos aspectos. Estos resultados sugieren que la organización podría beneficiarse de un enfoque en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la promoción de la cooperación entre los empleados (Salas et al., 2008).

Este estudio proporciona una visión profunda del clima organizacional en una universidad privada en Santa Marta, destacando la importancia de comprender las percepciones de los empleados y su influencia en el bienestar y el desempeño laboral. Los resultados positivos en general son alentadores, pero también señalan áreas específicas donde se pueden implementar mejoras para fortalecer aún más el clima organizacional en la institución.

12. Recomendaciones

En atención a los resultados obtenidos en la presente investigación se elaboran de forma respetuosa las siguientes recomendaciones:

Variable de Objetivo:

- Profundizar en la revisión de la literatura sobre la importancia de la alineación de los objetivos organizacionales con la satisfacción y el compromiso laboral, según las teorías de Robbins y Judge (2018). Esto permitirá contextualizar de manera más robusta los resultados obtenidos en relación con la percepción de los empleados sobre la visión de la empresa.

Variable de Cooperación:

- Ampliar la investigación teórica sobre los beneficios de la colaboración efectiva en equipos laborales, basándose en las teorías de Salas y Rosen (2013). Al profundizar en estas teorías, se pueden identificar factores clave que contribuyen a la eficacia organizacional, lo que enriquecerá la interpretación de los resultados obtenidos.

Variable de Liderazgo:

- Explorar más a fondo las teorías de Northouse (2018) sobre liderazgo efectivo y su impacto en el bienestar y rendimiento laboral. Esto permitirá una comprensión más profunda de los factores que influyen en la percepción de liderazgo dentro de la universidad, proporcionando un marco teórico más sólido.

Variable de Toma de Decisiones:

- Analizar las teorías de Simón (1997) relacionadas con la participación en la toma de decisiones y su vínculo con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Al integrar estas teorías, se puede ofrecer una interpretación más completa de la percepción de los empleados sobre la toma de decisiones en la institución.

Variable de Relaciones Interpersonales:

- Profundizar en las teorías de Goleman (1998) sobre la inteligencia emocional y las habilidades sociales en el entorno laboral. Esto proporcionará un marco teórico más sólido para comprender las percepciones de los empleados sobre las relaciones interpersonales, destacando la importancia de estas habilidades en el rendimiento efectivo.

Variable de Motivación:

- Basar las interpretaciones de la variable de motivación en las teorías de Deci y Ryan (2000), centrándose en la relación entre la motivación intrínseca y la satisfacción laboral. Esto permitirá una conexión más directa entre la teoría y los resultados obtenidos en la investigación.

Variable de Control:

- Ampliar el análisis teórico de la variable de control utilizando las teorías de McGregor (1960) sobre estilos de liderazgo y su impacto en el empoderamiento y rendimiento de los empleados. Integrar estas teorías fortalecerá la comprensión de la percepción de los empleados sobre el control ejercido por los jefes.

Limitaciones

Limitación en la Generalización:

Dada la naturaleza específica de la muestra compuesta por docentes y administrativos de una única institución educativa privada en Santa Marta, la generalización de los resultados a otros contextos puede ser limitada. La variabilidad en las dinámicas organizacionales entre diferentes instituciones podría afectar la aplicabilidad de los hallazgos.

Sesgo de Respuesta:

La obtención de datos a través de encuestas autoadministradas puede estar sujeta al sesgo de respuesta. La información proporcionada por los participantes podría influirse por factores como la percepción social deseada, lo que podría afectar la precisión y sinceridad de las respuestas.

Limitación Temporal Transversal:

La elección de un diseño transversal limita la capacidad de observar cambios a lo largo del tiempo. Las fluctuaciones estacionales o eventos específicos que podrían influir en el clima organizacional pueden no ser capturados completamente en un único punto temporal.

Falta de Variables Externas Controladas:

Dado el enfoque no experimental, la investigación no controlará variables externas que podrían influir en el clima organizacional, como cambios en la administración, políticas institucionales, o eventos externos. Esto podría limitar la capacidad de establecer relaciones causales y comprender completamente los factores que afectan el clima organizacional.

Sesgo de Muestra:

La selección de participantes podría verse afectada por un sesgo de muestra, especialmente si ciertos grupos de docentes o administrativos optan por no participar. Esto podría influir en la representatividad de la muestra y potencialmente sesgar los resultados hacia las opiniones de aquellos que eligieron participar.

13. Referencias bibliográficas.

Alvarado, A. y Contreras, M. R. (2010). Enfoques para el estudio del clima laboral en las organizaciones. En Velarde, M. y Maldonado, A. V. Estrategias organizacionales de competitividad. Enfoques regionales (págs. 99-130). España: Plaza y Valdés.

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional.

Armenteros, A. L. I., & Esperón, J. M. T. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. Revista cubana de enfermería, 34(1), 197-209.

Arque Navarrete, Ines (2017). Cultura organizacional, lima, Perú, Universidad Nacional Mayor San Marcos

Avolio, BJ, Walumbwa, FO y Weber, TJ (2009). Liderazgo: teorías actuales, investigaciones y direcciones futuras. Revista Anual de Psicología, 60, 421-449.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Psychology Press.

Burt, RS (2005). Corretaje y cierre: una introducción al capital social. Prensa de la Universidad de Oxford.

Caso Neira, A. (2003). Sistemas de incentivos a la producción, 2a edición. Madrid: Fundación Confemetal.

Castillo, E. (2012). Conflictos en el lugar de trabajo y su relación con el clima organizacional. Revista de Psicología Organizacional, 28(1), 45-61.

Castillo, J. (2012). Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad, 3ª edición. Colombia: ECOE Ediciones.

Chacón Castaño, P. C. (10 de julio de 2002). Solución de conflictos. Recuperado el 7 de junio de 2015, de sitio web de educación virtual de la Universidad Nacional de Colombia.

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

Denison, DR (1990). *Cultura corporativa y eficacia organizacional*. John Wiley e hijos.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Women and the labyrinth of leadership*. *Harvard Business Review*, 85(9), 63-71.

Eisenbeiss, SA, Knippenberg, DV y Boerner, S. (2008). Liderazgo transformacional e innovación en equipos: integración de los principios del clima de equipo. *Revista de Psicología Aplicada*, 93(6), 1438-1446.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. American Psychological Association.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1990). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 500-507.

Fidia G. Arias 2006. *El proyecto de investigación (introducción a la metodología científica)* Caracas. Episteme pág 9-144

García Ferrando, M. (2021). *La Encuesta*. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Gonçalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Gómez, K. J. D. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los empleados de instituciones de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, Mexico (Doctoral dissertation, Universidad de Montemorelos (Mexico))*.

Gonzales Jose, Rodriguez Miryam, Gonzalez. Oscar.(2018) *El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia*. Revista ESPACIOS. Vol 39 2

González, H. E., & González, L. E. (2021). *Clima organizacional*. In VI Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2021).

Hay Group. (2011). *Estudio sobre clima organizacional en empresas europeas*.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*, 7^a edición. México: McGraw Hill Interamericana.

Jackson, SE y Ruderman, M. (1999). *Diversidad en equipos de trabajo: Paradigmas de investigación para un lugar de trabajo cambiante*. *Psicólogo estadounidense*, 54(4), 17-11.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin.

Joshi, A., & Roh, H. (2009). *The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review*. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). *Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 86(1), 80-92.*

Jueguen, A. (2012). *Percepciones de los empleados sobre el trato justo de los jefes en Argentina. Revista de Psicología Laboral, 18(3), 321-335.*

Jueguen, F. (15 de julio de 2012). *Se valora más el clima laboral que el salario. Diariola Nación, pág. 10.*

Lerma, A. E. y Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales. Guía Práctica. México: Alfaomega Grupo Editor.*

Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao, España: Ediciones Deusto.*

Llaneza Álvarez, F. J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada, 13ª edición. Valladolid (España): Lex Nova.*

Locke, EA y Latham, GP (2002). *Construyendo una teoría prácticamente útil sobre el establecimiento de objetivos y la motivación de tareas: una odisea de 35 años. Psicólogo estadounidense, 57(9), 705-717.*

Macas, J. (2011). *Crisis Laboral en América Latina: Factores y Consecuencias. Anales de Economía Aplicada, 27(2), 89-104.*

Macas, Luis.(2011) *América Latina en Movimiento. Antonio Hidalgo-Capitán, Alejandro Guillén y Nancy Deleg (eds.). Huelva y Cuenca: cim/pydlos/fiucuhu, . 179-192.*

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Education.

Mendez, C. (2006). *Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC): Desarrollo y validación*. *Revista Acta Colombiana de Psicología*, 8(1), 81-100.

Meyer, JP y Herscovitch, L. (2001). *Compromiso en el ámbito laboral: Hacia un modelo general*. *Revisión de la gestión de recursos humanos*, 11(3), 299-326.

Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa*. *Contribuciones a la Economía*, 3.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Jackson, S. E., & Ruderman, M. (1999). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. American Psychological Association.

Rousseau, D. M. (1990). *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153–192). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Wheeler, J. K. (1992). *The role of human resource practices in petrochemical refinery performance*. *Academy of Management Journal*, 35(6), 1552-1580.

Smith & Jones, García et al., Rodríguez & Pérez, y Martínez & López

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247–252.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.

Pettigrew, AM (1973). *La política de la toma de decisiones organizacionales*. Publicaciones Tavistock.

Ramirez, H. C. G. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru).

Podsakoff, PM, Ahearne, M. y MacKenzie, SB (2000). Comportamiento de ciudadanía organizacional y cantidad y calidad del desempeño del grupo de trabajo. *Revista de Psicología Aplicada*, 85(2), 211-220

Revista Semana. (10 de septiembre de 2014). *Las emociones positivas se pueden aprender*.

Recuperado de:

<http://www.semana.com/educacion/articulo/las-emociones-positivas-se-pueden-aprender/402318>

-3

Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento Organizacional*. Pearson..

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Maria del Pilar Baptista, (2010)5a edición *Metodología de la investigación*. Mexico Mc Graw Hil pág 2-613

Rousseau, DM (1990). *Evaluación de la cultura organizacional: el caso de múltiples métodos*. *Comportamiento organizacional y procesos de decisión humana*, 45(1), 63-8.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). *A social information processing approach to job attitudes and task design*. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.

Salas, E., & Rosen, M. A. (2013). *Building high reliability teams: Progress and some reflections on teamwork training*. *BMJ Quality & Safety*, 22(5), 369-373.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2008). *Is there a "big five" in teamwork?* *Small Group Research*, 39(5), 555-599.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). *Organizational climate research: Achievements and the road ahead*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1, pp. 91-124)*. American Psychological Association.

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). *Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.

Schneider, B., Gunnarson, SK y Wheeler, JK (1992). *El manual de cultura y clima organizacional*. John Wiley e hijos.

Simón, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. The Free Press.

*Tamayo y Tamayo (2006) El proceso de la investigación científica en México. Editorial limusa
pág 13-183*

Venutolo, EM. (2009). Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina) [Tesis doctoral no publicada]. Universitat Politècnica de València.

<https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/6561>

Wanous, JP, Reichers, AE y Hudy, MJ (1997). Satisfacción laboral general: ¿Qué tan buenas son las medidas de un solo elemento?

Revista de Psicología Aplicada, 82(2), 247-252.

West, M. A. (2012). Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. John Wiley & Sons.

Cebrián, J. L. (2011). La red. Taurus.