

**Medición y análisis del clima organizacional en un centro de formación deportiva en la Ciudad de
Medellín**

Estudiante

Leidy Alejandra Benítez Serna

Cod de estudiante: 100237406

Proyecto de grado

Asesor

Carolyn Díaz Garcia

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad

Programa de Psicología

Sede Medellín

Mayo de 2023

Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract	4
Planteamiento Del Problema	5
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Marco Teórico	10
Definiciones de Clima Organizacional y Variables Involucradas	10
<i>Definiciones de Clima Organizacional</i>	12
Clima Organizacional y Definición desde el Instrumento de Medición IMCOC Referente para este Análisis	15
<i>Definición de Conceptos Claves en Clima Organizacional</i>	17
<i>Instrumentos de Medición de Clima Organizacional Empleados en Colombia</i>	17
Teorías en Torno al Clima Organizacional	20
<i>Teorías de los Sistemas Socio Técnicos, de los Modelos de Gestión, del Comportamiento y Estructural</i>	20
<i>Escuelas y Teorías del Clima Organizacional</i>	20
Justificación	24
Diseño Metodológico	26
Participantes	26
Muestra	27
Técnica de Recolección	27
<i>Técnica de Recolección de Información</i>	27
Instrumento	28
<i>Descripción de las variables del IMCOC y aspectos considerados para cada una de estas</i>	28
Técnicas de Análisis	30
<i>Porcentaje de Respuestas Positivas</i>	31
<i>Porcentaje Positivo de cada Variable</i>	31
<i>Porcentaje de Respuestas Relacionadas con cada Pregunta</i>	31
<i>Promedio por Pregunta</i>	32

<i>Promedio por Variable</i>	32
<i>Rangos para las categorías de los resultados en el IMCOC</i>	32
Resultados	33
<i>Datos sociodemográficos de los participantes</i>	33
<i>Variable Objetivos</i>	34
<i>Variable Cooperación</i>	35
<i>Variable Liderazgo</i>	37
<i>Variable Toma de Decisiones</i>	38
<i>Variable Motivación</i>	40
<i>Variable Control</i>	41
Discusión	42
Referencias	47

Resumen

Este proyecto estuvo enfocado en el análisis del clima organizacional del Centro de Formación de la Ciudad de Medellín, para esto el Centro de Formación estuvo desarrollando diferentes proyectos, que tenían como propósito brindar una mejor calidad laboral, con más garantías tanto profesionales y personales a sus colaboradores y así generar el crecimiento continuo de la compañía, ya que tiene como meta mantener su capital humano y ser generadores de empleos. Es por esto que nació la necesidad de hacer una medición del clima organizacional a través de la aplicación del instrumento IMCOC, el cual permitió evidenciar aspectos susceptibles a ser intervenidos en la organización para el fortalecimiento del área de gestión humana u otros procesos organizacionales. El instrumento evaluó las dimensiones de objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, control y toma de decisiones, como resultados arrojó que el personal refleja un grado poco aceptable de satisfacción hacia el ambiente que se vive dentro del Centro de Formación, estando los resultados en un promedio estadísticos por debajo de 67%. Finalmente, se pudo concluir de las variables evaluadas, que el ambiente de trabajo del Centro de formación se ve significativamente impactado, afectando el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Motivación, Liderazgo, Productividad, Satisfacción Laboral, Cooperación, Control.

Abstract

This project was focused on the analysis of the organizational climate of the Training Center of the City of Medellin, for this the Training Center was developing different projects,

which were intended to provide a better quality of work, with more guarantees both professional and personal to its employees and thus generate the continued growth of the company, as it aims to maintain its human capital and be generators of jobs. This is why the need was born to measure the organizational climate through the application of the IMCOC instrument, which allowed to evidence aspects susceptible to be intervened in the organization for the strengthening of the human management area or other organizational processes. This instrument evaluated the dimensions of objectives, cooperation, leadership, interpersonal relations, control and decision making. The results showed that the personnel reflect a low degree of satisfaction with the environment that is lived within the Training Center, the results being in a statistical average below 67%. Finally, it is possible to conclude from this research project that the working environment of the Training Center is significantly impacted, affecting the achievement of the organization's goals and objectives.

Key words: Organizational Climate, Motivation, Leadership, Productivity, Job Satisfaction, Cooperation, Control.

Planteamiento Del Problema

El centro de formación deportiva cuenta en la actualidad con 80 empleados distribuidos en 72 docentes los cuales cuentan con diferentes contratos laborales como obra labor, término indefinido, término fijo y por prestación de servicios y 8 colaboradores del área administrativa. La empresa se caracteriza por su gestión de proyectos educativos y la implementación de la educación deportiva; el Centro en este momento, viene atravesando algunos cambios y adelantando iniciativas importantes para la reestructuración del área de gestión humana.

En la actualidad se vienen desarrollando diferentes proyectos, más específicamente, desde el área de bienestar que tienen como propósito brindar una mejor calidad laboral, con más garantías tanto profesionales y personales a sus colaboradores y así generar el crecimiento continuo de la compañía, ya que tiene como meta mantener su capital humano y ser generadores de empleos.

En consonancia con dichos proyectos y en la búsqueda de la mejora continua la evaluación y medición del clima organizacional, permite el reconocimiento de aspectos organizacionales que deben ser analizados para el fortalecimiento interno. Hoy por hoy, las organizaciones aplican distintas herramientas de medición como el Test de clima organizacional (TECLA), el Cuestionario de clima organizacional Focus - 93 (First Organizational Climate/Culture Unified Search), la Escala de clima organizacional (EDCO) y el instrumento de medición de clima organizacional en empresas colombianas (IMCOC), las cuales permiten realizar diagnósticos que señalen las necesidades y aspectos puntuales de intervención de la empresa (Buitrago *et al*, 2018).

El Clima organizacional, según Silva *et al*, (2020) se define como “una medida de cómo se sienten las personas respecto de la organización y sus administradores. El clima organizacional, por tanto, es como el colaborador se siente con ciertas características de una institución en un momento determinado” (p.55). En una organización caracterizar el clima ofrece herramientas que permiten determinar si el ambiente de trabajo en el cual se encuentran los colaboradores es cómodo o no, además de que arroja resultados en torno a los intereses y ganas que tienen éstos de llevar a cabo sus funciones asignadas, lo que lleva a reconocer que tan satisfechos o infelices están y cómo esto tiene impacto en la productividad de la empresa.

Lo anterior según Sisternas (2021) trae como ventajas para el mejoramiento continuo de los equipos de trabajo, cumplimiento de las metas y de los objetivos organizacionales, se mantiene el talento clave de los colaboradores y se aumenta su rendimiento, ya que hay más satisfacción al completar tareas y las empresas tienden a crecer gradualmente.

Adicionalmente, al medir el clima organizacional, se ayuda a construir y mejorar la cultura organizacional, se detectan necesidades y tendencias y se puede recurrir a una pronta intervención de estas, obteniéndose información valiosa de la situación actual de la empresa, mediante el análisis de los resultados, pudiéndose tomar decisiones a partir de datos reales y actualizados, lo que al final fortalece para García (2019) aspectos como el desarrollo de los equipos de trabajo, la motivación y el rendimiento profesional de los colaboradores. Además, las organizaciones para Arias y Marín (2020) buscan mejorar los niveles de creatividad, inteligencia emocional, innovación, satisfacción y productividad de su talento humano, para que estos aprendan a trabajar en equipo y tengan capacidad de autoanálisis y de toma de decisiones.

Hoy por hoy las dinámicas organizacionales como la rotación de personal, las largas jornadas laborales, el estrés, la mala remuneración salarial y la ausencia de beneficios organizacionales para los colaboradores en algunas organizaciones, han traído por como consecuencias para Jogoia (2017) la desmotivación e insatisfacción laboral, la falta y sentido de pertenencia con la misión y visión de la empresa; se generan fricciones entre equipos de trabajo, aumenta la rotación de personal, la falta de identificación con la cultura organizacional, el ausentismo y los altos costos en las empresas para la estructuración de los procesos de selección y se ve afectada la calidad de vida, la productividad y los objetivos organizacionales.

Para el caso de la organización a estudiar, al no medir clima se desconoce su entorno psicosocial y sus sistemas organizativos, por lo que no se está favoreciendo el crecimiento y

evolución de la organización a nivel interno, competitivo y gerencial (Jalca, Sánchez y Plaza, 2020). Además, la medición de clima organizacional es importante en toda organización porque se enfoca en trabajar “el compromiso de los trabajadores para con la empresa, las relaciones de equipo, la formación y desarrollo personal, el bienestar en el lugar de trabajo, el rendimiento de los empleados, la comunicación y el manejo de las emociones” (Brito, Pitre & Cardona, 2020 como se citó en Cajiao, 2021, p.3).

Dentro de los aspectos que ha realizado el instituto en pro de mejorar en los últimos años, se encuentra la preparación de profesionales en educación física para el área de la docencia y se han generado capacitaciones en el ser, hacer, saber ser y saber hacer del talento humano, las cuales toman como referente los contenidos científicos y métodos didácticos actuales de la educación física, ejemplo de esto es la actual implementación del pilotaje para sordos señantes. Recientemente se creó una coordinación de egresados y se ha realizado una reestructuración de los procesos de autoevaluación y acreditación del instituto de formación. Las acciones mencionadas anteriormente, han permitido el posicionamiento sectorial del instituto y su visibilización, generando la creación de 15 relacionamientos locales con instituciones del sector, además del ascenso de 15 docentes vinculados en el escalafón profesoral.

A la fecha en el centro de formación no se ha realizado medición de clima, lo que ha traído como consecuencia que se desconozca: el levantamiento de procesos y procedimientos asociados con la rotación de personal y movilidad saliente y entrante, la cooperación científica, proyección y relacionamiento externo, así como la gestión de la internacionalización y procesos asociados a la generación de condiciones de trabajo de calidad para el cumplimiento de las ocupaciones de los colaboradores. Asimismo, actualmente los programas de bienestar del centro no se orientan a fortalecer la corresponsabilidad en el mantenimiento del clima por cada uno de

los miembros que conforman el grupo de talento humano y esto es debido a que no se fortalecen las actividades dirigidas a aumentar la satisfacción laboral y no se involucra al personal administrativo ni docente en las acciones encaminadas a medir, evaluar e intervenir su propio clima.

A partir de lo anterior y en coherencia con los retos organizacionales que tiene actualmente el Instituto de formación, nace la necesidad de hacer una medición del clima organizacional, la cual permitirá evidenciar aspectos susceptibles a ser intervenidos en la organización para el fortalecimiento del área de gestión humana u otros procesos organizacionales, lo que conlleva a encontrar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son las características del clima organizacional de un instituto de formación deportiva de la ciudad de Medellín, de acuerdo con la medición y análisis a través del cuestionario IMCOC?

Objetivo General

Realizar la medición y análisis del clima organizacional en un Centro de Formación Deportiva de la Ciudad de Medellín a través de la aplicación del instrumento IMCOC.

Objetivos Específicos

- Aplicar el cuestionario IMCOC para la evaluación el clima Organizacional en un Centro de formación deportiva de la ciudad de Medellín.
- Realizar el análisis de las variables del instrumento IMCOC.
- Brindar recomendaciones al área del del Centro formación deportiva para el fortalecimiento y mejoramiento del clima Organizacional.

Marco Teórico

En el presente capítulo, se relacionará la información correspondiente a las teorías, conceptos e investigaciones que soportan el desarrollo de esta investigación. Los estudios que se dedican a la medición del clima organizacional, permiten la ejecución de acciones que ayudan a la intervención temprana de las situaciones que fortalecen a tiempo la estructura organizacional y demás procesos de planificación, enfocados en el mejoramiento de los programas de bienestar que pretenden gestionar oportunamente “un clima laboral sano, mejorar la comunicación y motivación, por ende, cuando se gestiona todo lo anterior, mejoran los procesos productivos dentro de la empresa, los empleados trabajan con más motivación”. (Bravo, A. Gonzales, G, Duque, J, 2018)

Definiciones de Clima Organizacional y Variables Involucradas

Según Díaz y Carrasco (2018) existen en la literatura diversas definiciones asociadas al clima organizacional, algunas de estas, lo definen como un conjunto de percepciones que son compartidas por todos los colaboradores de una organización y que involucran las practicas organizacionales, las políticas institucionales y los diversos procedimientos formales e informales a los que haya lugar, a nivel interno y externo de la organización. Estos autores plantean que, en la medición de clima, se tienen en cuenta los componentes físicos y humanos y las percepciones que tiene el individuo con respecto a su organización, en torno a remuneración salarial, calidad de vida, relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, rotación y ausentismo de personal, bienestar laboral, toma de decisiones, crecimiento y desarrollo personal.

En esta línea, Pligua et al (2019) plantea que, por clima, se ha de entender la forma en que un individuo “percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad” (p.3). Este autor, afirma que los aspectos a identificar en la medición del clima son la colaboración, comunicación, liderazgo, carrera profesional, satisfacción y condiciones físicas (ruido, iluminación, entre otros factores ambientales), cultura organizacional (valores, misión, visión, políticas y objetivos organizacionales) y productividad.

Para continuar, Daza et al (2021) concibe al clima organizacional como aquello que permite la construcción de organizaciones con sentido humano, en las que se considera el talento humano y se favorece el desarrollo integral de las personas, lo cual tiene su impacto en la productividad debido a que involucra asuntos como las condiciones de trabajo, entorno laboral y comportamiento organizacional. La anterior definición va en concordancia con el planteamiento que ejecutaron Loaiza et al (2019) quienes definieron por clima “la percepción que tienen los empleados del ambiente de trabajo de la organización en la que laboran, la cual está determinada por factores organizacionales y personales” (p. 67).

Los autores mencionados destacan que el clima, esta permeado por diversos factores entre los que destacan la participación e identificación de la empresa, la claridad organizacional, el respaldo, remuneraciones salariales, progreso, desarrollo personal, cooperación entre equipos de trabajo, comunicación, beneficios empresariales, liderazgo e identificación con la organización, afirmando que en su medición, deben estar al menos cuatro de las siguientes dimensiones: Estructura, autonomía, consideración, misión, implicación y cohesión; además estas deben de caracterizar a la empresa a nivel formal e informal.

Por su parte, Pedraza (2020) refiere que el clima organizacional es aquel que aporta a la satisfacción de empleados y al desempeño organizacional e involucra aspectos como “los factores de autonomía, cohesión, reducción del miedo, incremento de seguridad, apertura, ayuda, colaboración, dirección, responsabilidad, recompensas, motivación, justicia, normas, mejora continua, formalización organizacional, formación e interacción social” (p.13).

A modo de síntesis, se presentan en la Tabla 1, algunas definiciones de clima organizacional que han sido elaboradas por diversos teóricos a lo largo del tiempo y que, para fines de esta investigación, conllevarán a analizar la forma en como este concepto teórico, ha evolucionado, permitiendo obtener claridad sobre los aspectos que actualmente se miden en este campo por parte de las organizaciones locales y nacionales.

Tabla 1

Definiciones de Clima Organizacional

Autor y Año	Definición
Cornel (1955)	Entiende por clima, el conjunto de interpretaciones o percepciones que, dentro de una organización, hacen las personas de sus respectivos trabajos o roles. En este contexto, son las percepciones de los miembros del grupo las que determinan las características del clima organizacional dentro de las empresas.
Gellerman (1960)	Es el primero en introducir el concepto de clima organizacional, definiéndolo como un conjunto de características, las cuales “describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones, dichas características tienden a ser de permanencia relativa en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas de la organización” (p.28).

Pace (1968)	Concibe el clima organizacional como “Un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes” (p.31).
Litwin y Stringer (1968)	Describen el concepto de clima desde un enfoque subjetivo en el que se involucran aspectos como la ciencia, valores y motivación. Para estos el clima, describe efectos de situaciones en la motivación individual para la afiliación y poder.
Campbell et al (1971)	Definen por clima organizacional, aquellos atributos específicos particulares de toda organización y que describen aspectos involucrados de todo contexto organizacional, como bien lo son las interacciones entre directivos y colaboradores y el medio ambiente físico que les rodea.
Sudarsky (1977)	Manifiesta que el clima organizacional, es aquel que permite determinar “la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., influyen en las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas” (p.23).
Álvarez (1992)	Caracteriza el clima organizacional, como un concepto combinado pues argumenta estar formado por percepciones de índole cognitivo, conductual y comportamental que permiten analizar los procesos estructurales de toda organización y manifiesta que “se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, dependiendo de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional” (p.22).
García (1997)	El clima organizacional es aquel que permite analizar los diversos fenómenos subjetivos, los procesos organizacionales y las acciones de mejora que se han implementado a nivel estructural, para impactar positivamente en la salud mental de los colaboradores y en la productividad de la empresa.

Toro (1998)	El clima organizacional es multidimensional, está relacionado con la cultura y es analizado como causa, efecto o condición intermediaria de esta y que siempre hace referencia a las representaciones cognoscitivas que construyen los trabajadores a partir de las interacciones sociales y colectivas que vivencian a diario.
Méndez (2006)	Clima es aquel que permite determinar cómo las personas “establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p. 24).
Segredo y Pérez (2016)	Clima organizacional es aquel que permite conocer el desarrollo de los sistemas organizativos y reflexionar en torno a sus diferentes formas de determinación e involucra aspectos como la cultura organizacional, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y mantenimiento de los equipos de trabajo.
Román y Pérez (2018)	El clima organizacional “posibilita la construcción de una cultura de amabilidad, desarrollo, confort y satisfacción en el ámbito laboral, que mejora el bienestar y la salud de los empleados” (p.23). En su medición, se involucran aspectos como la responsabilidad social empresarial y el mejoramiento de los conflictos organizacionales.
Da Silva (2020)	Define por clima organizacional aquel que permite determinar la existencia de un adecuado comportamiento organizacional, el cual incide en la cristalización de altos niveles de responsabilidad social, motivación y sentimientos de pertinencia e identificación con la empresa, lo que desemboca inevitablemente en un aumento de la eficiencia y la eficacia de esta, en el cumplimiento de su objeto social. Además, menciona como aspectos involucrados al clima el cambio y la cultura organizacional.
Acosta, Medina y Pino (2022)	Entienden por clima a aquella estructura asociada a los procesos operativos, argumentando el hecho de que esta ha de ser intencionada y direccionada a las necesidades organizacionales de la empresa y de los actores involucrados. Así mismo, mencionan aspectos involucrados al clima, entre

	<p>los que destacan “los planes productivos, las metas, la gestión de procesos, las relaciones empresario – trabajador, las estrategias y políticas de la organización; así como los riesgos, indicadores, criterios y parámetros que faciliten la verificación de los resultados” (p.269).</p>
--	---

Clima Organizacional y Definición desde el Instrumento de Medición IMCOC Referente para este Análisis

Desde el instrumento de medición IMCOC, se concibe por clima organizacional al ambiente propicio de toda organización, el cual es producido y percibido por todos los miembros de una empresa y permite dar cuenta del modo en que se encuentran los diversos procesos de interacción social y estructura organizacional, los cuales tienen diversos aspectos involucrados que se expresan en diversas variables que permiten analizar las relaciones interpersonales, toma de decisiones, grado de participación y actitud, motivación, liderazgo, control, cooperación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006)

El cuestionario IMCOC fue desarrollado por Méndez (2006) y actualmente se utiliza según Bravo (2018) para conocer la percepción o bien, el panorama del clima organizacional que tienen los empleados de una empresa, en este caso los pertenecientes al Instituto de formación en torno a cultura organizacional, comunicación, capital humano, bienestar, estabilidad, oportunidades de desarrollo otros beneficios que los empleados buscan al trabajar para la empresa.

En este sentido, el instrumento IMCOC ayudará al Instituto a identificar como se están estructurando las relaciones humanas dentro de la compañía, la toma de decisiones, la consecución de objetivos, etc. Es un instrumento que consta de 45 ítems que evalúan los

siguientes factores: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

El IMCOC ha sido aplicado a más de 176 empresas colombianas y 2 internacionales y se diferencia de otros modelos de medición del clima organizacional por su flexibilidad debido a que permite la adición de nuevas interrogaciones y evalúa 7 variables las cuales son objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, control y toma de decisiones. Además, es una herramienta desarrollada y validada en el entorno empresarial colombiano; se adapta dos veces y se aplica a empresas de otros países. Desde hace 25 años, consultores, estudiantes y empresas lo han utilizado como referencia para medir el clima organizacional, confirmar la validez y alta confiabilidad de la información brindada y tomar decisiones bajo la dirección de Arias y Marín (2020) para aumentar la satisfacción y eficacia del personal organizacional.

En este marco de ideas, los resultados que arroja el IMCOC son la principal herramienta para definir cuáles serían las intervenciones para ejecutar por parte de una compañía para que, mediante un proceso de transformación organizacional, puedan influir en cada una de las visiones que los colaboradores tienen y de esta manera, generar un clima organizacional sano y satisfactorio para todos. Desde este cuestionario, el clima organizacional es aquel que conlleva a analizar los fenómenos subjetivos, los procesos organizacionales y las acciones de mejora que se han implementado a nivel estructural para impactar positivamente en la salud mental de los colaboradores y en su productividad, por lo que este instrumento permite conocer a fondo el entorno psicosocial de las empresas.

Definición de Conceptos Claves en Clima Organizacional.

- **Objetivos.** Toma de referente los conocimientos del trabajador, en torno a los fines hacia los cuales está dirigida la empresa.
- **Cooperación.** Determina los procesos asociativos de los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones y alcance de objetivos organizaciones y se puede presentar a nivel formal e informal.
- **Liderazgo.** Evalúa las percepciones y comportamiento del líder, en relación con sus equipos de trabajo al momento de cumplir metas u órdenes dadas.
- **Relaciones interpersonales.** Determina la interacción social entre los equipos de trabajo.
- **Control.** Ayuda a establecer las reglas y plazo de cumplimiento para los equipos de trabajo.
- **Toma de decisiones.** Analiza las posibilidades que tiene en una organización el trabajador para tomar decisiones con libertad y autonomía.

En la Tabla 2 se detallan algunos instrumentos de investigación utilizados en organizaciones en Colombia.

Tabla 2

Instrumentos de Medición de Clima Organizacional Empleados en Colombia

Instrumento y Autor	Descripción	Características
---------------------	-------------	-----------------

<p>Test de clima organizacional (TECLA) Hoyos y Bravo (1973)</p>	<p>Esta prueba, se compone de 90 ítems de falso o verdadero que incluyen preguntas de control, que analizan los siguientes factores:</p> <p>Estándares de excelencia, claridad organizacional, flexibilidad, espíritu de equipo, reconocimiento, subsistencia, seguridad y responsabilidad.</p>	<p>Permite identificar necesidades de afiliación, poder y logro, lo cual lleva a hacer un diagnóstico del clima organizacional con base en la información obtenida que conlleva a planes de acción y de mejoramiento para la organización.</p>
<p>Cuestionario de clima organizacional FOCUS – 93 Quinn (1988)</p>	<p>El test consta de 40 preguntas, con escala Likert, que miden los constructos teóricos de satisfacción laboral, liderazgo centrado en las tareas y liderazgo centrado en las personas.</p>	<p>Se enfoca en dos dimensiones que son control vs flexibilidad y orientación interna vs. orientación externa. El control se centra específicamente en estudiar todo aquello relacionado con la tendencia hacia la centralización y la integración entre las diversas entidades que conforman a una organización, mientras que la</p>

		flexibilidad, analiza la tendencia contraria: hacia la descentralización y la diferenciación
Escala de clima organizacional (EDCO) Acero (2006)	Es un cuestionario abierto, posee una escala tipo Likert que contiene preguntas con actividades propias que se realizan dentro de una organización y está conformada por 8 subescalas que valoran características puntuales del clima organizacional, estas son: Las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, además de la claridad y coherencia en la dirección, así como los valores colectivos.	Estudia el clima organizacional en torno a la percepción que los individuos tienen de la organización para después proporcionar retroalimentación con base a los procesos que inciden en los comportamientos organizacionales, lo que permite introducir cambios planificados que impacten en las diversas actitudes y conductas de los colaboradores de la organización, así como en la estructura organizacional y en los subsistemas que la conforman.

Escala de clima organizacional (IMCOC) Méndez (1980)	Consta de 45 ítems los cuales quieren medir 7 dimensiones que componen el clima organizacional, las cuales son: Objetivos, cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación y Control.	Este instrumento Busca brindar mejoras significativas en los indicadores de gestión del factor humano.
---	--	--

Teorías en Torno al Clima Organizacional

Teorías de los Sistemas Socio Técnicos, de los Modelos de Gestión, del Comportamiento y Estructural.

Silva et al (2020) realizó un compendio de algunas teorías del clima organizacional que han tenido repercusión y evolución a lo largo del tiempo, estas contemplan los planteamientos de Weber, Taylor, Maslow, McGregor y Kaplan, basándose en las escuelas clásica, del comportamiento social, pensamiento administrativo contemporáneo, entre otras, como se ilustra en la Tabla 3.

Tabla 3

Escuelas y Teorías del Clima Organizacional

Escuela	Década	Exponentes	Perspectiva	Características
---------	--------	------------	-------------	-----------------

Escuela clásica	1910	Waber y Taylor	Estructural	Responsabilidades específicas y se daba la división del trabajo equitativamente. Funciones encaminadas a la productividad. Sistemas jerárquicos y organización vertical.
Comportamiento social	1920 a 1960	Maslow y Mayo	Del comportamiento	importancia a las actitudes y necesidades del trabajador. Sentir satisfacción por buenas decisiones. Fomentan la participación individual en la toma de decisiones.
Pensamiento administrativo contemporáneo	1960 a 1980	McGregor	Integrativa	Consideran la organización como sistemas abiertos con entradas, transformaciones, salidas y retroalimentación. Existen estructuras mecanicistas y orgánicas. Establece una diferencia entre teoría X y la Y.
Otras escuelas	1980 a 2022	Kaplan, Norton, Edwards, Toyota	Modelos de gestión	Busca integrar los factores financieros y los no financieros. Concibe un rendimiento económico creciente, como producto de la interacción entre directivos y colaboradores. Pretende optimizar sistemas de producción y economía, partiendo de los nuevos enfoques de administración, compuesto por máquinas, hombres, tecnologías y medio ambiente.

Entre los estudios de clima más recientes, se encuentran investigaciones efectuadas en Argentina, Ecuador, Guatemala, Perú, Venezuela, que analizan el clima organizacional y la forma en cómo este se asocia con demás factores del entorno organizacional , como lo son la rotación de personal, productividad, el desempeño laboral, la calidad de vida, motivación,

satisfacción laboral, remuneraciones económicas, plan carrera, resolución de conflictos, entre otros aspectos involucrados con este concepto. A continuación, se describen cada uno de estos.

El tipo de investigación que prevalece en dichos estudios, son de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y de corte transversal, se enfocan hacia que un clima organizacional favorable se debe priorizar la buena remuneración económica de los empleados y aspectos intangibles, tales como las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva el liderazgo y las estrategias de resolución de conflictos.

De acuerdo a lo planteado por Cabrera y García (2017) se encontró que en relación al clima laboral remuneración, relaciones interpersonales, comunicación y ascensos que impactaban en la motivación laboral, compromiso, productividad y deserción laboral, ya que les brindaban un trato adecuado y respetuoso a los colaboradores. Por su parte, Guevara (2018) buscó caracterizar la percepción del clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral, concluyó que no existen modelos de gestión de mediación de conflictos y políticas de incentivos a nivel institucional, por lo que se ofrecen estrategias que pueden contribuir al mejoramiento del clima organizacional en las empresas. En otra instancia, Girón (2019) se centró en determinar si el clima laboral se conecta con la productividad de los colaboradores apuntando a que el clima laboral se relaciona significativamente con la Productividad en la Empresa.

En este contexto, Raimondo (2021) se enfocó en identificar los factores que influyen en el clima laboral y el desempeño de los equipos humanos. En las conclusiones del estudio se evidenció que el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y la comunicación organizacional tienen implicaciones importantes en los resultados del clima organizacional,

En Colombia, los estudios referentes al clima se han desarrollado en todas las regiones del territorio nacional y lo examinan desde múltiples dimensiones y variables, siendo Cali,

Bogotá, Cartagena y Medellín, las ciudades donde más estudios se han adelantado frente a este tema. A continuación, se describen diversas investigaciones encontradas.

Mosquera (2020) analizó en su investigación efectuada en tres instituciones de educación técnica y tecnológica en la ciudad de Bogotá, los impactos que ejercen los estilos de liderazgo en la cultura organizacional, clima y calidad educativa. Los resultados, plasmaron que el liderazgo, si, impacta en la cultura institucional y que, en las tres instituciones de educación evaluadas, están presentes en un 70% los estilos de liderazgo natural, carismático y autocrático. Finalmente, se concluyó que el estilo de liderazgo si afecta y tiene influencia directa en la cultura, ya que, establece pautas para el surgimiento de la cultura organizacional, y la apropiación por parte de los colaboradores.

Por su parte, Brito et al (2018) desarrollaron en Cartagena, Colombia, un estudio que tenía por objetivo, abordar las variables de liderazgo, toma de decisiones motivación y control, buscando identificar cómo estas, influyen en el desempeño de los colaboradores de la empresa estudiada y para esto, desarrollaron una investigación de corte descriptivo y correlacional, se encontraron como hallazgos representativos que las dimensiones estímulo y orientación, fueron percibidas por los colaboradores como favorables para el clima de la organización. En la misma línea, Pedraza (2019) desarrolló una investigación que tenía por finalidad, analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en tres empresas , los resultados arrojaron que, en relación con la satisfacción laboral, se observó, en base al análisis factorial, que son dos los componentes que caracterizan a dicha variable, Estos hallazgos son relevantes para administradores del capital humano, a efecto de que diseñen e implementen prácticas que contribuyan a mejorar el clima de trabajo por las incidencias positivas que aporta este a la satisfacción de los trabajadores.

Finalmente, Rivera et al (2018) desarrollo en Bogotá un estudio que buscaba estudiar la motivación laboral, el clima social organizacional y la satisfacción con las relaciones mutuas desde la perspectiva del trabajo y el género, se concluyó que cambiar las relaciones interpersonales está relacionado con cambiar la motivación laboral y el clima social organizacional en la empresa.

Justificación

Hoy por hoy, las empresas que le apuestan al análisis de su clima organizacional y a la construcción de una política de responsabilidad social empresarial, tienden a mejorar su reputación y a aumentar la confianza de sus consumidores, a la vez que atraen y retienen a sus mejores empleados, lo que genera un indicador positivo en el mejoramiento de su clima organizacional puesto que se reducen significativamente conflictos organizacionales y “... se posibilita la construcción de una cultura de amabilidad, desarrollo, confort y satisfacción en el ámbito laboral, que mejora el bienestar y la salud de los empleados” (Román y Pérez, 2018, p.28).

En este contexto, Mejía (2019) refiere que el clima organizacional, viene siendo un factor de estudio determinante dentro de los últimos años, pues este influye en la consecución de objetivos estratégicos a nivel individual y colectivo, es por esto que, en los últimos años, los estudio sobre este tema a nivel nacional, se han acrecentado, ya que las organizaciones públicas y privadas lo consideran un elemento de gran valor.

Asimismo, Peña (2022) menciona que una de las razones fundamentales que tienen las empresas actualmente para medir el clima organizacional, radica en que permite otorgar condiciones de trabajo óptimas para el desarrollo de las funciones organizacionales de los

colaboradores, pues su análisis y estudio, “propicia espacios y ambientes saludables que se convierten en el eje principal para mejorar la productividad de toda la empresa” (p.12).

La medición del clima también permite conocer las falencias de la organización en torno a sus diversos procesos estructurales, lo que lleva a plantear soluciones directas que se traducen en planes de mejoramiento, los cuales tienden a generar cambios que impacten en el desarrollo integral de cada uno de los colaboradores, de ahí que el clima organizacional y su medición sean un tema crucial a abordar en cada empresa puesto que “Un excelente clima organizacional, es la base para la proyección y el crecimiento tanto del trabajador como de la compañía en todos y cada uno de sus aspectos” (Peña, 2002, p.21).

En este marco de ideas, la presente investigación se ejecutó con el fin de identificar aquellos factores que son determinantes en la evaluación y medición del clima organizacional del Instituto de formación de deportes de la ciudad de Medellín, teniendo presente que la insatisfacción laboral, la desmotivación y el desconocimiento de los colaboradores con respecto a por que se afecta su clima organizacional, son algunos de los factores que se desean analizar en la población, a través de la aplicación del instrumento IMCOC debido a que en muchas situaciones, no se logra detectar a nivel interno, las falencias organizacionales que traspasan tanto a directivos como colaboradores y que pueden afectar los estilos de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, productividad y demás aspectos que conciernen a la estructura organizativa del Instituto de formación.

Ahora bien, se justifica realizar la medición del clima en el instituto de formación dado que contribuirá a crear un plan de mejoramiento continuo a corto y largo plazo, lo que permitirá mejorar el entorno laboral donde los colaboradores llevan a cabo sus funciones según lo señalan Daza et al. (2021) brindando recomendaciones que posibiliten la existencia de un trato cordial

entre todos los miembros de la organización, lo que a futuro fortalecerá su sentido de pertenencia a la organización y la cultura organizacional. En torno a los beneficios de ejecutar la evaluación de clima en el Instituto de formación, están que esta podrá ayudar a detectar a tiempo los conflictos humanos de la organización y que puedan estar incidiendo en el óptimo desempeño laboral y bienestar de los colaboradores, además contribuye al desarrollo de los distintos equipos de trabajo, permitiendo la detección de las necesidades de los trabajadores, aumentando su percepción de bienestar al sentir que sus opiniones son tomadas en consideración.

Finalmente, esta investigación favorecerá la creación de nuevos enfoques para la psicología organizacional, donde se promoverá la medición constante del clima organizacional y variables asociadas a este, como lo son la rotación de personal, satisfacción laboral y motivación, lo que ayudará a las empresas e instituciones de educación superior a tener una mejor comprensión de este fenómeno organizacional dentro de nuestro ámbito nacional.

Diseño Metodológico

Participantes

La presente investigación se desarrollará bajo el método cuantitativo, el cual, según Hernández *et al* (2018), se caracteriza por la medición de fenómenos en los cuales el investigador, se mantiene al margen, buscando no afectar ni alterar los resultados. El método busca su aplicación y análisis a través de procesos estadísticos y rigurosos, construyendo herramientas que permitan la medición de variables y dimensiones, así como partes del objeto de investigación para su uso en las ciencias sociales.

De igual modo, contará con un diseño no experimental, transversal, dado que se realizará en un único momento y tendrá un carácter descriptivo, pues pretende recoger información y

conocer a través de un instrumento de medición, cuáles son las características del clima organizacional de la empresa Instituto de formación de deportes de la ciudad de Medellín. En este sentido, un estudio descriptivo de acuerdo con Hernández *et al* (2018), se caracteriza por la descripción de situaciones, en un marco contextual, buscando ser específicos en las características de dicha situación objeto de análisis.

Muestra

Para la presente investigación participaron 80 trabajadores de un centro de formación deportiva de la ciudad de Medellín como criterios de inclusión se consideró que al momento de la aplicación del instrumento fueran trabajadores activos en la organización. Los datos fueron recolectados entre el 01 de septiembre al 9 de octubre.

Técnica de Recolección

Técnica de Recolección de Información

La técnica de recolección de información es definida por Hernández *et al* (2018) como la expresión operativa del diseño de investigación y especifica concretamente como se realizó el estudio, describiendo las distintas formas de llevar a cabo una observación y análisis de los datos. En este orden de ideas, se empleó un instrumento de recolección de información, el cual es un recurso que utiliza el investigador para hacer registros de información o datos sobre las variables que se desean analizar, estableciendo una correspondencia entre la realidad observada mediante evidencia empírica y los conceptos o teorías que la describen.

En cuanto al instrumento de recolección de información, se empleó el cuestionario como instrumento de medición debido a que comprende un conjunto de preguntas, respecto a una o varias variables a medir y estas pueden ser cerradas o abiertas, y estos en torno a sus contextos,

pueden ser autoadministrados, o bien, emplean entrevista personal, telefónica o vía internet para recolectar información, que responda al planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación Hernández et al. (2018),

Instrumento

Tabla 4

Descripción de las variables del IMCOC y aspectos considerados para cada una de estas

	Variable	Consideraciones de la variable	Numero de pregunta	Total preguntas
1.	Objetivos	Misión, visión, objetivos, políticas, metas, normas, procedimientos.	1,2,3,11,16,22 y 38	7
2.	Cooperación	Trabajo en equipo, solidaridad y confianza.	4, 5, 6, 10, 13, 15, 27,28 y 36	9
3.	Liderazgo	Estilos de dirección.	14,17,18,20,21, 29,30 y 42	8
4.	Relaciones interpersonal es	Respeto, colaboración, participación en actividades dentro y fuera del lugar de trabajo, tolerancia, colaboración y apoyo.	7,8,9 y 12	4
5.	Motivación	Remuneración y satisfacción laboral.	33,34,35,37,39 y 41	6
6.	Control	Comunicación, influencia, apoyo, bienestar laboral, guía.	19,31,40,43,44 y 45	6

7.	Toma de decisiones	Empoderamiento.	23,24,25,26 y 32	5
----	--------------------	-----------------	------------------	---

Fuente: Construcción a partir de Martínez (2018).

El IMCOC se empleó como herramienta formal de recolección de información, debido a que posee una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,89, contando con 45 ítems. En torno a la descripción de las variables, estas consideran aspectos específicos de las organizaciones en general, por lo que cada pregunta está fundamentada en analizar aspectos asociados al modo en que los colaboradores de la organización se sienten identificados con la misión, visión, objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos Méndez (2006).

También, se analiza el modo en que se establece la cooperación en los diversos equipos de trabajo y que involucran aspectos sociales y comportamentales como la solidaridad y la confianza. Además, el estilo de liderazgo juega un papel fundamental dentro de la variable liderazgo del IMCOC, debido a que un buen estilo de dirección contribuye al fortalecimiento de las políticas, productividad, motivación y cultura organizacional.

Por su parte, las relaciones interpersonales, analizan el grado de respeto, colaboración, participación en actividades dentro y fuera del lugar de trabajo, tolerancia, y apoyo dentro de una organización, constituyéndose en un factor fundamental para disminuir los conflictos organizacionales asociadas a la falta de comunicación y resolución de conflictos. Esta variable, guarda relación con la motivación, pues se requiere de colaboradores empoderados que gocen de buena remuneración salarial y satisfacción laboral, expresada en el reconocimiento de las funciones y tareas realizadas por parte de los empleados y que llevan a la felicitación de los altos mandos por su buen desempeño laboral.

Las variables de control y toma de decisiones, se enfocan en determinar el modo en que la comunicación organizacional y el empoderamiento, hacen parte de la dinámica empresarial que adoptan los docentes y colaboradores del Instituto de formación de deportes.

Técnicas de Análisis

Se empleó la estadística descriptiva para describir los datos, como edad, género, escolaridad, nivel ocupacional, profesión, entre otros factores propios de la población analizada y para medir la relación entre las variables del Cuestionario de Medición de Clima Organizacional para empresas colombianas - IMCOC, el cual se desarrolla por medio de una encuesta y permite conocer la percepción que tienen los colaboradores del Instituto de formación de deportes de la ciudad de Medellín, sobre su clima organizacional, el cual se evaluará mediante los factores de metas, colaboración, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, que permitirán un mejor análisis de los hallazgos y servirán como base fundamental para desarrollar una propuesta de mejora para la población objeto de estudio.

Para continuar, se utilizó una medición nominal, como establecer la categoría sexo con dos niveles, masculino (M) y femenino (F), donde los encuestados sólo tenían que señalar su género, por lo que no se requirió de un orden específico. En cuanto a la medición ordinal, se estableció para ordenar a los eventos en función de la mayor o menor posesión de un atributo o característica, en este caso los ítems del IMCOC, ante reactivos donde las alternativas de respuesta podían codificarse en función de números que van del uno al cinco, que sugieren un orden preestablecido, pero no implican una distancia entre un número y otro.

Igualmente, para el análisis de las preguntas abiertas, se efectuó el análisis de contenido, el cual es una técnica que para Abad (2020) consiste en la creación de categorías para

posteriormente clasificarlas y codificarlas en determinadas piezas informativas (gráficas, tablas, etc.), lo que permite reducir y ordenar la información incluida en soportes textuales, provenientes de distintos formatos como lo son documentos, informes, etc. Esta codificación “implica asignar una etiqueta numérica a cada categoría, a fin de poder contar la frecuencia con la que el texto analizado, se asocia a un contenido determinado” (p.2).

Para el procesamiento de la información mediante el IMCOC, puede realizarse para Méndez (2006) mediante porcentaje de respuesta positiva, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuesta relacionadas con cada pregunta, promedio por pregunta y promedio por variable. A continuación, se describen cada uno de estos:

Porcentaje de Respuestas Positivas

Se califica entre 1% y 100%. Los resultados que se aproximan a 100% señalan mayor satisfacción en la percepción que tiene la persona frente al evento que califica la respectiva pregunta.

Porcentaje Positivo de cada Variable

Corresponde a la agrupación de preguntas de la variable y se califican entre 1% y 100%. Los resultados que se aproximan a 100% son los de mejor percepción.

Porcentaje de Respuestas Relacionadas con cada Pregunta

Se califica entre 1% y 100%. Resulta del cruce de preguntas. A medida que el resultado se aproxima a 100%, significa mayor confiabilidad de la respuesta con relación a las preguntas con las que se cruza.

Promedio por Pregunta

Se califica de 1 a 7. Los valores más cercanos a 7 son aquellos en los cuales se percibe mayor satisfacción en el evento calificado en la pregunta.

Promedio por Variable

Corresponde a la agrupación que se hace de las preguntas de la variable. Los resultados que se aproximan a 7 significan una mayor satisfacción en la percepción en la variable.

Es necesario recalcar que, el análisis de positividad de respuesta mediante el IMCOC tiene en cuenta por clasificación que las respuestas 1,2 y 3 serán tomadas como no satisfactorias, describiendo un clima organizacional desfavorable. La 4 se considera una opción neutra y ya lo que respecta a la 5,6 y 7 serán tomadas como positivas, dando lugar a un clima favorable. Ya para el análisis total de respuesta, se saca el promedio por pregunta y este se obtiene de forma ponderada, de la suma total de las 7 opciones de respuestas con la cual, se identifican los sujetos encuestados y su resultado, se presenta para cada uno de los ítems.

Finalmente, el promedio por variable es la sumatoria del promedio de cada pregunta, ya que las uniones de esas preguntas constituyen las variables y sus resultados, arrojan un promedio total de respuestas que configura cada variable dentro de las opciones 1 a 7 y estos serán establecidos por categorías de relevancia para la empresa teniendo en cuenta los siguientes rangos:

Tabla 5

Rangos para las categorías de los resultados en el IMCOC

Rangos	
Entre 60 y 75%	Poco aceptable y requiere de plan de acción.
Entre 76 y 85%	Aceptable pero requiere seguimiento.
Entre 86 y 95%	Satisfactorio.
Mayor a 96%	Muy satisfactorio

Fuente: Construcción a partir de Méndez (2006).

Resultados

Para el análisis de los resultados, se realizó la medición del clima organizacional del Instituto de educación de la ciudad de Medellín y para esto, se implementó por instrumento el IMCOC, el cual se aplicó a personas que laboran en las diversas dependencias de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, lo que permite conocer a profundidad la percepción que sobre la empresa, tienen los colaboradores, lográndose así identificar las mayores fortalezas y fuentes de insatisfacción que contribuyen a la generación de actitudes negativas frente al clima organizacional de la empresa. Se consideró como criterio de inclusión los trabajadores que estuvieran activos en la organización al momento de la aplicación del instrumento. A continuación en la Tabla 6 se presentan los datos sociodemográficos de los participantes.

Tabla 6

Datos sociodemográficos de los participantes

Variable	Rangos	Total
Género	Mujeres	29
	Hombres	50

	Prefiero no decir	1
Nivel del cargo	Director	1
	Especialista	20
	Profesional con personal a cargo	5
	Profesional sin personal a cargo	45
	Auxiliar	9
Antigüedad en el centro de Educación	Menos de 1 año	13
	Entre 1 a 2 años	35
	Entre 3 a 4 años	23
	Entre 5 años en adelante	9
Edad	20 a 30 años	14
	31 a 40 años	43
	41 años en adelante	23
Rango salarial	Entre 0 a 2 salarios mínimos	31
	Entre 3 a 4 salarios mínimos	45
	5 salarios en adelante	4

A continuación, se explican los resultados obtenidos en las siguientes variables:

Variable Objetivos

Esta variable consideró los siguientes aspectos: misión, visión, objetivos, políticas, metas, normas, procedimientos y hace referencia al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja. Los resultados de estas variables brindarán información sobre el grado de conocimiento que poseen los funcionarios sobre los objetivos y el grado de satisfacción en pertenecer a la compañía y si esta satisface sus

necesidades. Ahora bien, las preguntas para esta variable son la 1, 2 y 3, como se ilustra a continuación.

Tabla 7

Resultados obtenidos dimensión objetivos

Ítems	Dimensión Objetivos							Total de respuestas por ítems
	Calificación por ítems							
	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable			
	7	6	5	4	3	2	1	
1- ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos del Instituto?	11	36	26	2	2	2	1	80
2. Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y políticas del instituto, al ingresar en él.	12	42	17	4	2	3	0	80
3. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos del Instituto, ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc.	7	11 2	74	8	6	7	3	80
Total de respuestas en la dimensión	30	11 2	74	8	6	7	3	
Total por calificación	216			8	16			
Satisfactorio	90%			3%	7%			100%

La dimensión Objetivos, presentó un 90% de favorabilidad en los ítems que la componen.

Variable Cooperación

Esta variable, consideró los siguientes aspectos: trabajo en equipo, solidaridad, confianza.

Por lo tanto, examina la forma en la que los equipos de trabajo establecen procesos para desarrollar

actividades relacionadas con sus funciones organizacionales. Los ítems que analizan esta variable son el 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13 como se presenta a continuación:

Tabla 8

Resultados obtenidos de la variable cooperación

Ítems	Dimensión cooperación						Total de respuestas por ítems	
	Calificación por ítems							
	Clima favorable		Neutro	Clima desfavorable				
	7	6	5	4	3	2	1	
4- Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa.	9	37	23	5	1	0	5	80
5- ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo?	5	28	30	10	2	3	2	80
6- ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?	5	7	20	34	5	6	3	80
7- ¿Con que frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección?	5	13	23	22	11	6	0	80
8- ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión?	6	9	29	21	10	5	0	80
9- ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?	3	9	16	39	5	7	1	80
10- ¿Con que frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar?	3	9	33	19	10	5	1	80
11- Fuera de la hora de trabajo ¿Con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?	4	7	37	15	7	10	0	80
12- ¿Con que frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?	3	10	33	21	7	6	0	80
13- ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su sección?	3	10	29	23	9	5	1	80
Total, de respuestas en la dimensión	46	139	273	209	67	53	13	800

Total por calificación	458	209	133	
Poco aceptable y requiere plan de acción	57%	26%	17%	100%

La dimensión cooperación, presentó un 57% de favorabilidad en los ítems que la componen.

Variable Liderazgo

Esta variable, examinó lo concerniente a los estilos de dirección. Por ende, el estilo de liderazgo y la forma en la que el jefe ejerce su función y la percepción que tienen los equipos sobre lo justo o no que es su jefe a la hora de tomar una decisión, así como lo fácil o no que es acatar sus órdenes, es lo que se busca analizar en este punto. De igual forma, las preguntas para esta variable son los ítems 14,15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22.

Tabla 9

Resultados arrojados en la variable liderazgo

Items	Dimensión liderazgo							Total de respuesta por Items
	Calificación por Items							
	Clima favorable			Neutr o	Clima desfavorable			
	7	6	5	4	3	2	1	
14- ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?	4	13	23	28	6	5	1	80

15- ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?	4	14	25	26	7	4	0	80
16- Cuando usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo ¿Cómo quiere, con la aprobación de sus superiores?	2	10	31	30	4	2	1	80
17- ¿Su jefe es una persona justa, da órdenes y toma decisiones?	2	10	35	23	6	4	0	80
18- ¿Cuándo su jefe da órdenes tiene la razón para ser obedecido?	2	18	30	20	7	3	0	80
19- ¿Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde?	3	15	28	20	8	4	2	80
20- ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	4	10	29	22	11	4	0	80
21- ¿Los problemas que le afectan y tiene relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?	1	17	32	21	5	2	2	80
22- ¿Al ingresar a la empresa califique la cantidad de información que recibió sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?	4	20	31	19	3	1	2	80
Total de respuestas en la dimensión	26	127	264	209	57	29	8	720
Total por calificación	417			209	94			
Poco aceptable y requiere plan de acción	58%			29%	13%			100%

La dimensión liderazgo, presentó un resultado de 58%, de favorabilidad en los ítems que la componen.

Variable Toma de Decisiones

Esta variable, considera el siguiente aspecto: empoderamiento. Se relaciona con el grado de empoderamiento que tiene el empleado en su cargo a la hora de tomar una decisión. Las preguntas para esta variable son los ítems 23, 24, 25, 26 y 32 (Molina, 2000).

Tabla 10

Variable toma de decisiones y resultados obtenidos

Ítems	Dimensión relaciones interpersonales							Total de respuestas por ítems
	Calificación por ítems							
	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable			
	7	6	5		4	3	2	
27- ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?	2	18	41	9	5	5	0	80
28- ¿Cuándo usted tiene problemas en el trabajo los soluciona con los compañeros y/o superiores?	3	15	39	12	4	7	0	80
29- ¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?	2	18	29	18	6	7	0	80
30- ¿Cómo es la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	1	23	35	12	5	4	0	80
31- ¿Qué información recibe sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la empresa?	3	26	37	5	6	3	0	80
32- ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su sección?	3	28	35	6	6	1	1	80
Total de respuestas en la dimensión	14	128	216	62	32	27	1	480
Total por calificación	358			62	60			
Aceptable, pero requiere seguimiento	75%			13%	13%			100%

La dimensión relaciones interpersonales, presenta un resultado del 75% de favorabilidad en los ítems que la componen.

Variable Motivación

Esta variable, consideró los siguientes aspectos: remuneración, satisfacción laboral y está directamente relacionada con el grado de satisfacción laboral que siente el empleado de pertenecer a la compañía. Igualmente, las preguntas para esta variable son los ítems 33, 34, 35, 36, 37, 39 y 41 (Molina, 2000).

Tabla 11

Motivación y resultados arrojados en los colaboradores del instituto de formación

Ítems	Dimensión motivación							Total de respuestas por Ítems
	Calificación por Ítems							
	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable			
	7	6	5		4	3	2	
33- ¿Cómo se siente con el trabajo que lo corresponde hacer?	4	11	2 5	31	5	4	0	80
34- ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	4	14	1 8	32	8	4	0	80
35- ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa?	6	19	3 9	11	3	2	0	80
36- ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?	2	14	4 3	14	3	2	2	80
37- ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	4	31	3 1	8	3	1	2	80
38- ¿El tiempo trabajado por usted en esta empresa (en años)?	3	1	9	7	1 4	32	14	80
39- ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en esta empresa?	2	16	3 4	19	7	1	1	80

Total de respuestas en la dimensión	25	10 6	1 9 9	122	4 3	46	19	560
Total por calificación	330			122	108			
Es poco aceptable y requiere plan de acción	59%			22%	19%			100%

La dimensión motivación, presentó un resultado de 59% de favorabilidad en los ítems que la componen.

Variable Control

Esta variable, consideró los siguientes aspectos: comunicación, influencia, apoyo, bienestar laboral y guía. Se analiza en este punto, la cohesión grupal, la forma en cómo se establecen los procesos comunicacionales y las relaciones interpersonales dentro de la organización. Los ítems para esta variable son el 40, 41, 42, 43, 44 y 45.

Tabla 12

Resultados obtenidos de la variable control

Ítems	Dimensión control							Total de respuestas por ítems
	Calificación por ítems							
	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable			
	7	6	5	4	3	2	1	
40- ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	5	10	43	15	3	3	1	80
41-¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	5	8	43	18	2	4	0	80

42- ¿Con qué frecuencia comenta con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	4	18	32	16	5	4	1	80
43- ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente en trabajo que realiza?	5	21	31	0	20	3	0	80
44- ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?	4	31	30	10	3	2	0	80
45- Para que una empresa funcione en forma correcta y sea eficiente ¿Cómo cree usted que debe ser la función del control?	24	33	7	9	3	4	0	80
Total de respuestas en la dimensión	47	121	186	68	36	20	2	480
Total por calificación	354		68		58			
Que es poco aceptable y requiere plan de acción	74%		14%		12%			100%

La dimensión cooperación, presentó un resultado de 74% de favorabilidad en los ítems que la componen.

Discusión

Los colaboradores del Centro de formación deportiva demostraron un gran interés por compartir su opinión y percepción sobre el clima organizacional, mediante el formulario difundido a través de sus correos, el cual manifestaron haberlo contestado de una manera transparente y sincera, debido a esto se lograron evidenciar similitudes respecto a las diferentes investigaciones organizacionales plasmadas en este proyecto relacionadas con la satisfacción del clima organizacional que se presenta en la compañía.

El continuo desarrollo del centro de formación se refleja en la percepción de los empleados y la satisfacción, respeto e integración del equipo demuestra que esta es una empresa que cree que sus empleados pueden alcanzar sus metas y que mantienen sus relaciones interpersonales estables. Con respecto al ambiente laboral que existe en el instituto de educación se puede afirmar que es un ambiente poco aceptable, con un alto nivel en el incumplimiento de las dimensiones evaluadas, es por esto que se sugiere considerar realizar un plan de acción.

En relación con las variables analizadas en el instrumento IMCOC, respecto al liderazgo se evidenció que el 58% de los empleados perciben que el clima laboral se ubica favorable, lo cual se podría explicar que el estilo de liderar en el centro de Educación influye según Méndez (2006) en la percepción del clima organizacional, así como del nivel de satisfacción de los empleados.

Por otro lado, esta medición permite conocer las falencias de la organización en torno a sus diversos procesos estructurales, lo que lleva a plantear soluciones directas que se traducen en planes de mejoramiento, los cuales tienden a generar cambios que impacten en el desarrollo integral de cada uno de los colaboradores, de ahí que el clima organizacional y su medición sean un tema crucial a abordar en cada empresa puesto que “Un excelente clima organizacional, es la base para la proyección y el crecimiento tanto del trabajador como de la compañía en todos y cada uno de sus aspectos” (Peña, 2002, p.21).

Dentro de los resultados se encontró la importancia de abordar los factores que influyen en la variable liderazgo, cooperación, motivación y control puesto que se encuentran en un nivel aceptable pero que requieren un plan de acción, en relación a esto, los estudios sugieren que existe una relación entre el clima organizacional y el liderazgo, Eshraghi (2011) afirma que existe una relación positiva significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima

organizacional, y entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional abierto. McMurray (2003), por su parte afirma que la cultura organizacional y el clima están entrelazados y que las características del clima son más positivas en las subculturas que son congruentes con la cultura de liderazgo. En la misma lógica, Kargas (2015) sostiene que existe una fuerte relación entre la cultura organizacional y el liderazgo, con la coordinación entre el tipo de cultura y el estilo de liderazgo.

En relación con las dimensiones evaluadas el personal refleja un grado poco aceptable de satisfacción hacia el ambiente que se vive dentro del Instituto, estando los resultados en un promedio estadísticos por debajo de 67%. La motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poco sentido de pertenencia con el Instituto, una comunicación deficiente entre los colaboradores; en cuanto a la gestión del Centro de formación, cada vez más influenciada por colaboradores y cada vez tiene menos credibilidad por los empleados, la situación se agrava por la falta de conciliación y confianza de ambas partes, la falta de información que podría ser fundamental para su efectiva implementación. inacción y falta de retroalimentación sobre las acciones del personal.

En relación con estos resultados los autores sugieren que existe una relación positiva entre el clima organizacional y la motivación laboral. Mohan (2015) afirma que el clima organizacional se asocia positivamente con la motivación laboral y el compromiso organizacional. Guney (2021) por su parte sostiene que el clima organizacional tiene una influencia positiva en la motivación de los empleados, al igual que Zainal (2021) quien afirma que las dimensiones más relevantes del clima organizacional que aumentan la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados son aquellas que se alinean con la teoría de los factores

duales de Herzberg. De acuerdo a estos autores un clima organizacional positivo puede aumentar la motivación laboral entre los empleados.

Los objetivos se destacaron con mejores calificaciones y el nivel de satisfacción alcanzó el 90% debido a la comprensión de los empleados sobre la misión, visión y políticas del centro de formación.

En coherencia con los resultados presentados, se realizan la siguientes recomendaciones:

Crear un esquema de incentivos que incorpore la motivación intrínseca.

- ✓ Reconocimiento metas cumplidas: el premio al mejor empleado del mes, los premios a los cinco años de antigüedad laboral, el reconocimiento de metas, etc. son algunas de las actividades que se sugieren para resaltar este punto.
- ✓ Reuniones de integración: se sugiere que en este punto se guíe a los empleados en el modelo de trabajo por objetivos y se les dé retroalimentación sobre su trabajo.
- ✓ Las actividades que promueven la comunicación con la familia incluyen días para compartir con esta, celebraciones de cumpleaños específicas del mes, etc. Esta área podría manejarse para fomentar la armonía dentro del equipo de trabajo.

Las preocupaciones financieras son ejemplos de motivación extrínseca, al igual que cosas como:

- ✓ Bonos de cumplimiento de resultados.
- ✓ Bono navideño
- ✓ Convenios para acceso a créditos y ahorro con entidades financieras.
- ✓ Implementar capacitaciones en comunicación asertiva, cooperación, desarrollo de inteligencia emocional y liderazgo efectivo.

- ✓ Desarrollar un modelo de encuentros productivos para enfrentar de frente el tema de comunicación del Centro de formación, incorporando técnicas como:
- ✓ Planeación.
- ✓ Comunicaciones que sean eficientes.
- ✓ Implementar la actividad del buzón de sugerencias y aportes dentro de las reuniones, ya sea de forma anónima o identificada para brindar retroalimentación en caso de ser necesario.

Como consideración final, es necesario anotar la relevancia que tiene en el contexto organizacional realizar las mediciones de clima organizacional de manera oportuna de modo que se facilite la intervención con criterios coherentes y acordes a la realidad de la organización, lo anterior pone de manifiesto la ampliación de procesos de investigación en la gestión del talento humano que aporten al fortalecimiento del talento y de las acciones enfocadas a su crecimiento a través de la formación y la capacitación, considerando como factor clave el liderazgo y la motivación como factores determinantes del clima organizacional y fortalecimiento de la cultura. Estudios de esta naturaleza dejan claro la pertinencia de los diagnósticos en el entorno organizacional, así como el compromiso de los gestores del talento para que estos sean viables, objetivos permitiendo una amplia participación de los trabajadores.

Referencias

- Abad, A. (2020, 15 de mayo). Análisis de contenidos con enfoque cuantitativo. *Cápsula*.
<https://www.ucuenca.edu.ec/component/content/article/233-espanol/investigacion/blog-de-ciencia/1599-analisis-de-contenido?Itemid=437#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20contenidos%20con%20enfoque%20cuantitativo%20es%20una%20t%C3%A9cnica,formular%20inferencias%20reproducibles%20y%20v%C3%A1lidas.>
- Acosta, Medina y Pino. (2022). Estrategia Axiológica para fortalecer los valores y el clima organizacional en una empresa constructora. *Revista Sociedad y Tecnología*. 5 (1). 268 – 281. <http://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/264/547>
- Arias y Marín. (2020). Medición y análisis del clima organizacional en la empresa MAQUITODO S.A.S. [*Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Pereira*].
 Archivo digital.
<https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/629ad463-c356-43a3-ae9a-06b726d3867e/content>
- Avendaño. (2021). Satisfacción laboral de los docentes: un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. *Revista Venezolana de Gerencia*. 26 (5). 190 - 201.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36439/39091>
- Bravo *et al.* (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*. 14 (1), 12-31. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4341>

Brito et al. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Revista información tecnológica*. 31 (1). pp. 141 -148.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>

Becerra y Bermúdez. (2021). El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia. *Revista Investigación Bibliotecológica*. 34 (84). 59 -77.

https://www.researchgate.net/publication/342576216_El_clima_laboral_en_la_biblioteca_universitaria_el_caso_de_seis_bibliotecas_universitarias_en_Colombia

Buitrago et al. (2018). Principales herramientas propuestas en Colombia y América Latina para la medición de clima laboral reportadas en la literatura. [*Tesis de maestría, Universidad CES*]. Archivo digital.

<https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4188/Principales%20Herramientas%20Propuesta%20Colombia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Cajiao. (2021). La importancia del clima organizacional dentro del ambiente laboral de una empresa. [*Artículo de reflexión, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*].

Archivo digital.

https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2195/_IMPORTANCIA_CLIMA_ORGANIZACIONAL_DENTRO_AMBIENTE_LABORAL_EMPRESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cárdenas et al. (2022). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Revista*

Gestionar. 3 (1). 89 - 102. <https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/73/167>

Chirinos et al. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*. 84. 43 – 61.

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1916/1742>

Da silva. (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. *Revista Universidad y Sociedad*. 12 (1). 53 - 60.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751/1753>

Daza et al. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. 29 (1). 65 – 76.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v29n1/0121-6805-rfce-29-01-65.pdf>

Díaz y Carrasco. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Revista contaduría y administración*. 63 (4). 1 -14.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6568095>

Eshraghi, H., Branch, M., Harati, S. H., Ebrahimi, K., & Nasiri, M. (s. f.). *The relationship between organizational climate and leadership styles of the managers of physical education offices in Isfahan Province I*. Ajbасweb.com. Recuperado 22 de mayo de

2023, de <https://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2011/December-2011/1985-1990.pdf>

García, M. (2019). Clima organizacional y su diagnóstico, una aproximación conceptual. *Revista cuadernos de administración*. (42). 43 - 61.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Girón. (2019). El clima laboral y la productividad en la empresa Comsa Instalaciones y Sistemas Industriales S.L. [*Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez*

Carrión]. Repositorio institucional.

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3016/GIR%C3%93N%20MENDOZA%20RICARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guevara. (2018). Clima organizacional: Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La dolorosa. [*Tesis de pregrado, Universidad Andina Simón Bolívar*]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>

Hernández et al. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Jalca, Sánchez y Plaza. (2020). Metodología para contribuir a la mejora del clima organizacional en una empresa de servicios de limpieza. *Revista FIPCAEC*. 17 (5). pp. 60 - 82.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/185/296>

Jogoá. (2017). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. [*Ensayo de pregrado, Universidad Nueva Granada*]. Archivo digital.
<https://core.ac.uk/download/pdf/143454514.pdf>

Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1055953.
<http://doi.org/10.1080/23311975.2015.1055953>

Kassem, M. H., Wahba, D. M. H., & Khourshed, N. F. (s. f.). *The effect of organizational climate on employee performance mediating by intrapreneurial behaviours: Case study.*

Dpublication.com. Recuperado 22 de mayo de 2023, de

<https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2021/09/26-2106.pdf>

Loaiza et al. (2019). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. 29 (1). 65 - 76.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v29n1/0121-6805-rfce-29-01-65.pdf>

Martínez. (2018). Descripción y análisis de clima organizacional de la Agencia de Aduanas ABC

Repecev S.A.S a través del IMCOC. [*Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana*]. Archivo digital.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/39644/Entrega%20FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=n>

McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473–488. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1116>

Méndez Álvarez Carlos Eduardo “Clima organizacional en Colombia, EL IMCOC: un método de análisis para su intervención”, Bogotá, 2006.

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/559b61ce-3026-4742-a717-1236b3c89778/content>

Mejía. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Revista economía y administración*. 12 (3). 170 – 181.

<https://vocero.uach.mx/index.php/tecnociencia/article/view/191/175>

- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España (2018). *Climas de bienestar y salud, herramientas de satisfacción laboral para su medición y prospectiva sobre su nivel de utilización*. <https://www.ceim.es/documento/page-document1-1577443985.pdf>
- Mohan, V., & Sharma, D. (s. f.). *Organizational climate in relation to work motivation and organizational commitment*. Voiceofresearch.org. Recuperado 22 de mayo de 2023, de http://www.voiceofresearch.org/doc/dec-2015/dec-2015_11.pdf
- Mora y Mariscal. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 7, 1 – 11. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i1.1307>
- Mosquera. (2020). Impacto de los estilos de liderazgo en la cultura institucional y la calidad educativa de tres en instituciones de educación técnica y tecnológica de Bogotá. [*Tesis de pregrado, Universidad de la Sabana*]. Repositorio Institucional Intellectum. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/47159/IMPACTO%20DE%20LIDERAZGO%20%28ANDRES%20MOSQUERA%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palma. (2021). Análisis del clima laboral para la intervención en procesos humanos del área administrativa de un centro educativo en Guayaquil. [*Tesis de pregrado, Universidad Casa Grande*]. Dspace Casa Grande. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/2956/1/Tesis3025PALa.pdf>
- Parrales y Villao. (2022). Motivación laboral como herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. *Revista Dom Ciem*. 8 (1). 177 – 186. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2565/5762>

- Peña. (2022). Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Transportes Cootransvilla LTDA del municipio de La Mesa Cundinamarca. [*Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD*]. Archivo digital.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/50577/jpenar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pedraza. (2020). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*. 15 (1), 90 -101.
<https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pligua et al (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 15 (28). 1 - 25.
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Ramírez. (2017). Medición del clima organizacional de la corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. [*Tesis de pregrado, Universidad del Valle*]. Biblioteca digital univalle.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/id/0cc0abad-29f6-4043-a618-9055ce5b83e1/CB-0536112.pdf>
- Raimondo. (2021). Clima laboral y desempeño de los colaboradores en la empresa Abra De Sol S.R.L. [*Tesis de pregrado, Universidad Católica de Salta*]. Repositorio institucional UCASAL.
https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num_data.php?explnum_id=3053
- Rivera et al. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista espacios*. 39 (16). 2 – 17.

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Román y Pérez. (2018). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el clima organizacional. *Revista espacios*. 39 (14). 27 - 47.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n14/a18v39n14p27.pdf>

Segredo y Pérez. (2016). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos.

Revista Infodir. 4. 1 - 6. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/236/282>

Silva *et al.* (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. *Revista Universidad y Sociedad*. 12 (1). 53 - 60.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751/1753>

Sisternas. (2021, septiembre 29). *La importancia de medir el clima laboral en el trabajo*.

Sesame. [Mensaje en un blog]. <https://www.sesamehr.es/blog/la-importancia-de-medir-el-clima-laboral-en-las-empresas/>

Velásquez y Cacante. (2022). El concepto de reconocimiento y su utilidad para el campo de la enfermería. *Revista Temperamentvm*. 16. 1 - 6.

<https://scielo.isciii.es/pdf/tempe/v16/1699-6011-tempe-16-e12797.pdf>

View of The organization's climate againts the work motivation. (s. f.). Lingcure.org.

Recuperado 22 de mayo de 2023, de

<https://lingcure.org/index.php/journal/article/view/1605/540>