



**Clima Organizacional Como Promotor de la Satisfacción Laboral: Caso
Colegio Pedagógico Privado Básica Primaria de la Ciudad de Cúcuta**

Maritza Lorena Bonilla Flores

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

04/07/2024

**Clima Organizacional Como Promotor de la Satisfacción Laboral: Caso Colegio
Pedagógico Privado Básica Primaria de la Ciudad de Cúcuta**

Maritza Lorena Bonilla Flores

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en Administración de Empresas

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

04/07/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

Agradecimiento a Dios, por ser mi fuente de fortaleza y guía en cada paso que doy, a mis padres, por su amor incondicional, a mi compañero de vida, por estar en los momentos difíciles y de mayor alegría, a mis hermanas por su apoyo, cariño y constante ánimo en esta etapa de mi vida. Finalmente, en honor aquellos que ya no están con nosotros.

¡¡Esfuézate y se Valiente!!

Agradecimientos

A Dios por bendecirme, por guiarme y por renovar mis fuerzas día a día.

A mis padres por darme la vida, la educación y su constante dedicación.

A mi compañero de vida por su amor, su paciencia y su apoyo incondicional.

A mi hermana Yuly Bonilla, por su presencia en este ciclo, por estar siempre dispuesta a tenderme una mano cuando más lo necesito.

A mis otras dos hermanas, por ser fuente de confianza, motivación y colaboración.

Al profesor Edwin Lozada Franco, por su paciencia, orientación y colaboración en el desarrollo de esta monografía, por compartir su conocimiento y por ser un guía en mi camino académico.

Al Colegio pedagógico privado de básica primaria de la ciudad de Cúcuta, por brindarme la oportunidad de llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de esta investigación.

A las personas que han contribuido al desarrollo personal e investigativo en esta monografía, ¡gracias infinitas por su apoyo y colaboración!

Resumen

El objetivo principal de esta monografía es profundizar en la gestión del clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral en el ámbito educativo considerándolo como un factor explicativo para la efectividad y éxito de las organizaciones. En este sentido, el objetivo es validar como la gestión efectiva de acciones del clima organizacional pueden promover la satisfacción laboral en un colegio privado de la ciudad de Cúcuta. Se utilizó un enfoque mixto con un alcance descriptivo y un diseño no experimental, aplicando una encuesta de clima organizacional de Liwit y Stringer, a una muestra de 20 personas de entre 18 y 30 años, complementada con cuestionario semiestructurado aplicado a la líder de recursos humanos para profundizar en las dimensiones con oportunidad de mejora y su influencia en la satisfacción laboral.

Los resultados destacan la influencia significativa del clima organizacional en la satisfacción laboral, indicando que el ambiente de trabajo y las experiencias percibidas son determinantes para esta satisfacción. Tras realizar el diagnóstico del clima organizacional, se observa que se sitúa en un nivel medio (aceptable). No obstante, se identificaron áreas específicas que requieren atención, especialmente en la dimensión de recompensa, desafío y conflicto, donde se percibe una baja satisfacción. Basados en estos hallazgos, se establece una propuesta mediante acciones de gestión del clima organizacional para optimizar la satisfacción laboral de los colaboradores del colegio.

Además, generará beneficios para el colegio, incluyendo el aumento del compromiso y la motivación, la reducción de conflictos y el fomento del trabajo en equipo, la mejora en la retención de talento, el incremento de la productividad y la calidad del trabajo, fortaleciendo la imagen institucional.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, gestión del talento, ámbito educativo, colegio privado.

Abstract

The main objective of this monograph is to delve into the management of the organizational climate and its impact on job satisfaction in the educational field, considering it as an explanatory factor for the effectiveness and success of organizations. In this sense, the objective is to validate how the effective management of organizational climate actions can promote job satisfaction in a private school in the city of Cúcuta. A mixed approach was used with a descriptive scope and a non-experimental design, applying an organizational climate survey by Liwit and Stringer, to a sample of 20 people between 18 and 30 years old, complemented with a semi-structured questionnaire applied to the human resources leader to delve deeper into the dimensions with opportunity for improvement and their influence on job satisfaction.

The results highlight the significant influence of the organizational climate on job satisfaction, indicating that the work environment and perceived experiences are determinants for this satisfaction. After carrying out the diagnosis of the organizational climate, it is observed that it is at a medium (acceptable) level. However, specific areas that require attention will be identified, especially in the dimension of reward, challenge and conflict, where low satisfaction is perceived. Based on these findings, a proposal is established through organizational climate management to optimize the job satisfaction of the school's collaborators.

Likewise, it will generate a series of benefits for the school as a whole, including increased commitment and motivation, reduced conflict and the promotion of teamwork, improved talent retention, increased productivity and the quality of work, finally strengthening the institutional image.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, talent management, educational field, private school.

Contenido

Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	10
1. Introducción	11
<i>1.1 Planteamiento del Problema</i>	<i>13</i>
2. Objetivos	18
<i>2.1 Objetivo general.....</i>	<i>18</i>
<i>2.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>18</i>
3. Justificación	19
4. Marco Teórico.....	21
<i>4.1 Clima organizacional.....</i>	<i>21</i>
4.1.1 Factores del Clima organizacional	24
4.1.2 Importancia del Clima Organizacional.....	25
4.1.3 Tipología del clima organizacional.....	26
4.1.4 Modelos de clima organizacional	29
4.1.5 Medición de clima organizacional	31
4.1.6 Dimensiones del clima organizacional	32
4.1.7 Clima organizacional y la influencia en la satisfacción laboral.	34
<i>4.2 Satisfacción Laboral</i>	<i>36</i>
4.2.1 Importancia de la Satisfacción Laboral.....	40
4.2.2 Factores de la Satisfacción Laboral.....	41
4.2.3 Consecuencias de la satisfacción laboral a nivel organizacional	42
<i>4.3 Gestión Del Talento Humano</i>	<i>44</i>
4.3.1 Evolución y concepto de la Gestión del Talento Humano	44
4.3.2 Objetivos de la Gestión del talento	48
4.3.3 Importancia del Gestión del Talento	49

4.3.4 Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano.....	50
4.3.5 Procesos de la Gestión Humana	51
4.3.7 Gestión del Talento humano en el contexto educativo	53
5.3.8 Gestión el Talento Humano y la relación Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional.....	54
5. Hipótesis.....	58
6. Variables.....	59
6.1 Operacionalización de la variable	60
7. Metodología	62
7.1 Enfoque y alcance de la investigación	62
7.2 Población y muestra	63
7.3 Instrumentos.....	64
7.4 Técnicas para el análisis de la información.....	68
8. Trabajo de Campo.....	71
8.1 Procesamiento de los Datos.....	73
8.1.2 Variable Clima Organizacional.....	73
8.1.3 Variable Satisfacción Laboral.....	75
8.2 Análisis de Resultados.....	77
8.2.2 Variable de Satisfacción Laboral.....	82
8.3 Propuesta de Solución a la Problemática.....	84
9. Discusión	96
10. Conclusiones y Trabajo Futuro	100
10.1 Conclusiones	100
10.2 Trabajo futuro.....	103
12. Referencias	106

Lista de Figuras

Ilustración 1. Modelo de Litwin y Stringer.....	30
Ilustración 2 Organigrama proceso metodológico	70
Ilustración 3. Datos Demográficos de género.....	71
Ilustración 4. Datos Demográficos por edad.	72
Ilustración 5. Datos Demográficos Antigüedad.....	73
Ilustración 6. Resultado de las dimensiones de clima organizacional (2024).	75
Ilustración 7. Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral.....	90

Lista de Tablas

Tabla 1. Evolución del concepto del hombre en la administración.	46
Tabla 2. Variable de estudio de Clima Organizacional	59
Tabla 3. Variable de estudio de Satisfacción Laboral.....	60
Tabla 4. Operación de variable de satisfacción laboral.	60
Tabla 5. Operación de variable de clima organizacional.	60
Tabla 6. Cuestionario de Satisfacción.....	66
Tabla 7. Estructura del proceso metodológico	69
Tabla 8. Niveles del clima organizacional y sus dimensiones	74
Tabla 9. Matriz de resultados de la entrevista.....	75
Tabla 10 Acciones de gestión de clima organizacional	89
Tabla 11. Acciones para promover la efectividad y la satisfacción	90
Tabla 12 Relación entre Variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral ..	91
Tabla 13. Propuesta de acuerdo con los hallazgos.....	93
Tabla 14. Plan de Comunicación	94
Tabla 15. Cronograma de actividades	95

1. Introducción

El entorno empresarial actual, se ve caracterizado por cambios constantes y desafíos que ponen en riesgo la continuidad de las operaciones. Esto impulsa a las organizaciones a desarrollar acciones sostenibles para mantener su competitividad, eficiencia y eficacia (Baque et al., 2022). En el contexto específico del colegio privado, gestionar eficazmente los componentes fundamentales de una organización es crucial, lo que implica orientar el recurso humano hacia el logro de objetivos institucionales mediante un clima laboral propicio. Este clima laboral incide directamente en la satisfacción laboral, el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores e impacta en los resultados, la productividad, la competitividad y la rentabilidad del colegio. Por ende, una gestión eficiente del clima organizacional puede garantizar el crecimiento exponencial del entorno educativo en un ambiente de constante evolución (Russell, 2019).

Cabe señalar que la evolución del recurso humano se fundamenta en cambios, mejoras y desarrollo constante, son las personas el factor diferencial entre organizaciones, ya no se limita en ser un factor productivo, sino adquiere un papel fundamental en las instituciones como motor principal para obtener resultados efectivos y asegurar la supervivencia en entornos altamente competitivos, por ello, la gestión eficiente del clima organizacional y la satisfacción laboral adquiere una importancia aún mayor, ya que facilita la construcción de entornos colaborativos, el desarrollo de habilidades, la productividad y la competitividad del colegio (Tipian et al., 2022). Es decir, el éxito o estancamiento de una institución dependerá en cómo se gestione el desarrollo del clima organizacional y se fomente la satisfacción laboral (Chiavenato, 2020).

En coherencia con lo anterior, el clima organizacional se presenta como un tema relevante en las organizaciones que encaminen su gestión en el mejoramiento continuo y

el desarrollo de la parte administrativa (Sumba et al., 2022). Sin embargo, cada organización posee un clima característico que influye directamente en la satisfacción y disposición de su capital humano. Este factor diferencial es clave para contar con un equipo comprometido, leal y motivado; puesto que, el clima no solo influye en la personalidad de los empleados, sino también en el marco laboral y organizacional. Por tanto, hallar un equilibrio entre los intereses personales de los trabajadores y los de la institución implica facilitar buenas condiciones laborales, formación continua, promover motivación e incentivos, desarrollar competencias y otorgar reconocimiento que contribuya al compromiso con la misión de la institución (Sumba et al., 2022).

De este modo, el desarrollo e implementación de un clima laboral óptimo en el colegio representa una oportunidad para alcanzar la satisfacción laboral mediante la promoción de principios y valores compartidos que involucren a los trabajadores en las actividades del colegio, así como la creación de estímulos motivacionales como el uso de recompensas y reconocimientos (Echeverría & Galaz, 2019). Estos elementos son fundamentales para transformar una cultura laboral, cultivar un ambiente de confianza y fomentar un mayor sentido de pertenencia. Este enfoque de clima y satisfacción laboral positivo impulsa el éxito y la productividad de la institución (Llano, 2014).

Por esto, el propósito de esta monografía es analizar la importancia de la promoción y gestión oportuna del clima organizacional en el impacto positivo de la satisfacción laboral del colegio pedagógico privado de básica primaria de la ciudad de Cúcuta. El trabajo incluye el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación del caso de estudio y un marco teórico que sustenta la investigación. Se formula dos hipótesis para guiar la investigación y se establece marco metodológico que especifica las variables de estudio, el diseño, y el tipo de investigación, la población, la muestra, las técnicas de recolección de datos, los resultados y la discusión. Finalmente se incluyen las conclusiones derivadas del trabajo, así como recomendaciones y el instrumento utilizado en forma de

anexo. Este enfoque estructurado permite abordar de manera integral la relación entre el clima organizacional y el impacto en la satisfacción laboral.

1.1 Planteamiento del Problema

Es cierto que el entorno empresarial contemporáneo se ve influenciado por la globalización y el avance tecnológico. Estos factores han generado un panorama competitivo y desafiante para las organizaciones experimentado-constantemente cambios económicos, políticos y sociales (Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022). En este sentido, la gestión estratégica del clima organizacional es un factor altamente relevante para responder a estos cambios y generar valor (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019). En el ámbito de la educación, especialmente en colegios privados, estos desafíos se reflejan en la gestión del personal, ambientes poco armoniosos e insatisfacción laboral; desde esta perspectiva promover iniciativas en la gestión de clima organizacional comprende componentes de recompensa, comunicación y adaptación al cambio fundamentales en la resolución de problemas y el desarrollo de las organizaciones (Bustamante et al., 2023).

En este contexto, existe una creciente preocupación por el bienestar y la satisfacción de los colaboradores que, a pesar de reconocer la importancia para el éxito y la calidad en la educación, persisten desafíos y deficiencias en su gestión (Garretón et al., 2022). De acuerdo con lo anterior, la falta de estrategias específicas y líneas de acción efectivas para evaluar, monitorear y fortalecer la satisfacción laboral se ha convertido en una problemática latente. Para abordar estos desafíos, es fundamental que los colegios privados implementen acciones de gestión del talento humano que atiendan las necesidades y promuevan el desarrollo integral de los colaboradores (Walter et al., 2023).

El clima laboral es una pieza fundamental para cualquier organización, ya que proporciona información valiosa sobre la percepción, actitudes y comportamientos de los empleados. Una gestión adecuada del clima organizacional conlleva a identificar tanto

fortalezas como debilidades e implementar cambios necesarios, que al gestionarlo correctamente se traduce en beneficios como el aumento de la productividad, adaptación al cambio y la mejora de la satisfacción de los empleados (Sagredo Lillo & Castelló Tarrida, 2019). Para lograr estos resultados, es crucial implementar programas de formación, reconocimiento, recompensa y generar un ambiente laboral colaborativo; esto facilita el desarrollo profesional, y el trabajo en equipo, lo que contribuye al crecimiento y mejora continua de los colegios (Parinduri et al., 2023). Por otro lado, la satisfacción laboral es esencial para el funcionamiento y el éxito organizacional, ya que un personal satisfecho tiende a ser más comprometido y productivo (Salazar et al., 2020). Es por esto, que factores como la falta de comunicación, integración y oportunidades de crecimiento afectan la satisfacción laboral. Es clave abordar estos aspectos para mantener un ambiente positivo y promover el rendimiento del colegio privado (Torrejón-Gallo et al., 2022).

Para el estudio, el sistema educativo es fundamental en la sociedad al proporcionar conocimiento y formación. Sin embargo, el desempeño académico y el éxito de los estudiantes dependen del compromiso del personal educativo y administrativo (Misad et al., 2022). La desmotivación, la falta de sentido de pertenencia, ausencia de compromiso y la insatisfacción entre el personal pueden afectar negativamente el ambiente laboral y, por ende, la calidad educativa. Estos problemas pueden atribuirse a la falta de ambientes laborales favorables, la carencia de programas de desarrollo personal y la falta de reconocimiento del desempeño, lo que destaca la necesidad de abordar estos desafíos en el sistema educativo (Guerra et al., 2022).

Ahora bien, son los docentes los que componen el recurso principal de los colegios educativos y el sistema. Según el DANE (2022) para el año 2021 el total de docentes fue de 476.267 de los cuales 120.988 (27.4%) corresponden al sector no oficial (sedes privadas) donde el máximo nivel educativo alcanzado es en formación es de licenciaturas

y programas para la docencia con una participación del 61.3% (74.144). Adicional a ello, las sedes de básica primaria para el nivel de enseñanza a corte del año 2021 fueron de 14.207, de las cuales, el sector no oficial (colegios privados) ocupó el 24%. El hecho de que las sedes de básica primaria en el sector no oficial representen una proporción significativa del total, resalta la importancia de los colegios privados en el panorama educativo donde es esencial considerar las condiciones laborales y la remuneración de los docentes en estas instituciones (DANE, 2023). Aunque los colegios privados pueden tener políticas propias, también pueden acogerse al Decreto 2277, que establece pautas para su remuneración.

Así mismo, factores como la inestabilidad laboral, los cortes en los calendarios académicos y los contratos de corta duración, donde a menudo no superan un año generan incertidumbre y preocupación, lo cual afecta su bienestar emocional y profesional, dificultando la estabilidad financiera y el cumplimiento de obligaciones (ONU, 2018). A pesar de ser profesionales cualificados, la falta de estabilidad laboral y las condiciones desfavorables genera barreras en su capacidad para cumplir efectivamente con su trabajo (Constitucional, 2024). Por lo tanto, es fundamental afrontar estos factores para crear un entorno laboral favorable, promover el bienestar, el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los docentes en los colegios privados, beneficiando tanto a los colaboradores como a la calidad educativa y el buen funcionamiento de estos colegios (Avila et al., 2021).

En este sentido, el colegio pedagógico de básica primaria, un colegio privado con más de diez años de experiencia y reconocimiento se ha centrado en mejorar continuamente sus procesos educativos para ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del mercado y tenga un impacto positivo en el aprendizaje. No obstante, enfrenta un desafío importante: la falta de acciones en la gestión del talento humano que promueva la satisfacción laboral. Esto significa que los procesos relacionados con el

personal se llevan a cabo principalmente de manera empírica, careciendo de estudios, datos y procesos documentados, lo cual representa, la exposición a un bajo desarrollo del recurso humano (Santamaria et al, 2020).

Por esto, la mejora del clima organizacional en el Colegio Pedagógico de Básica Primaria es vital para enfrentar los desafíos identificados y fomentar un entorno laboral más positivo y productivo. Al centrarse en los principios del clima organizacional, la institución puede establecer procedimientos y parámetros claros para impulsar el desempeño, la satisfacción laboral, el fortalecimiento empresarial, la motivación y la integración del equipo (Macías García & Vanga Arvelo, 2021). De acuerdo con lo anterior, entre los aspectos a mejorar se encuentran la comunicación, la motivación, la recompensa y el reconocimiento del personal. Atender estos aspectos puede mitigar amenazas como el abandono de puestos y la falta de productividad, promoviendo un ambiente participativo orientado hacia metas compartidas (Palacios et al., 2022).

Así que surge la necesidad de realizar la monografía para profundizar en la contextualización del clima organizacional y su importancia como elemento fundamental en la satisfacción laboral de los colegios educativos, especialmente en el Colegio Pedagógico de Básica Primaria de la ciudad de Cúcuta. El objetivo es reconocer la influencia del clima organizacional y el impacto en la satisfacción laboral mediante la gestión de acciones que mejoren la calidad del servicio, el bienestar laboral, la participación de los empleados, fortalecer el sentido de pertenencia, la comunicación, el rendimiento y el compromiso. Lo que puede facilitar una mejor calidad de vida para el personal, una prestación eficiente del servicio educativo, la creación de ventaja competitiva y el desarrollo institucional sostenible a largo plazo.

De acuerdo con la temática abordada y la problemática expuesta, se presenta la siguiente pregunta de investigación.

Formulación de la Pregunta: ¿Cuáles son las acciones más efectivas de la gestión del clima organizacional que pueden implementarse en un colegio pedagógico privado de educación básica primaria de la ciudad de Cúcuta, para promover la satisfacción laboral de sus colaboradores?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico del clima organizacional que permita establecer acciones para promover la efectividad y la satisfacción de los colaboradores, a partir de un caso de estudio de un colegio pedagógico privado de básica primaria de la ciudad de Cúcuta.

2.2 Objetivos específicos

- Consultar postulados teóricos del clima organizacional y la satisfacción laboral para establecer una base teórica sólida y establecer influencia e impacto entre las variables.
- Analizar la percepción del clima organizacional e identificar factores más relevantes que influyen en la satisfacción de los colaboradores del Colegio Pedagógico de básica primaria de la ciudad de Cúcuta.
- Proponer acciones basadas en los hallazgos para mejorar la efectividad de la gestión del clima organizacional y promover la satisfacción laboral en el contexto del colegio privado básica primaria de la ciudad de Cúcuta.

3. Justificación

En la actualidad, el desafío consiste en cultivar ambientes laborales agradables y productivos que promuevan la satisfacción laboral (Ayón-Ponce et al., 2021). En este marco, el clima organizacional ha adquirido una importancia significativa como una herramienta para gestionar la mejora continua. Esto involucra identificar las fortalezas y debilidades internas y externas de la organización, garantizar prácticas sólidas, fomentar un compromiso por parte del personal y crear una ventaja competitiva a través de un estilo de liderazgo participativo y relaciones humanas positivas (Miranda & Miranda, 2019). Este planteamiento facilita la comprensión de procedimientos y prácticas que contribuyen al bienestar laboral, promover una comunicación efectiva y fortalecer el trabajo en equipo (Quezada-Rodríguez et al., 2020).

De tal forma, que el desarrollo de un clima organizacional tiene un impacto directo en los comportamientos de los colaboradores en diversos aspectos clave, como la productividad, la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia, el compromiso y la alineación con los valores compartidos de la organización (Ponce Pincay et al., 2023). Además, este clima positivo representa un valor intrínseco para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, puesto que a medida que se satisfacen las expectativas y necesidades de los empleados, se incrementa su nivel de compromiso y desempeño en la consecución de metas y objetivos establecidos por la dirección (Alcázar Cruz, 2020).

En este sentido, Rojo Gutiérrez et al. (2019) resalta la importancia del factor humano como la base fundamental del entorno interno de una organización. Argumenta que son los empleados quienes, a través de sus actividades y dedicación, aportan valor a la organización y contribuyen a mejorar su imagen. Asimismo, compara la influencia del temperamento y el carácter en el comportamiento individual con la manera en que los

valores y creencias de una organización la definen (Calles & Edith, 2023). Por esta razón, destaca la importancia de esta herramienta de gestión en el contexto educativo privado, ya que los empleados de estos colegios son quienes garantizan el desarrollo integral de una comunidad, representando así el futuro de la sociedad (Blanco López et al., 2020).

Por consiguiente, el desarrollo de la investigación se enfoca en el clima laboral como una herramienta de gestión que garantiza la satisfacción laboral, explorando fundamentos teóricos que profundizan en el conocimiento, análisis e influencia del clima organizacional. Cabe resaltar, que los resultados de esta investigación pueden ser de gran utilidad para el centro educativo privado de la ciudad de Cúcuta, ya que proporcionará información relevante sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de sus colaboradores, que mediante la implementación de líneas de acción podrá mejorar significativamente el ambiente de trabajo y por ende la satisfacción laboral, fomentando la colaboración, la motivación y el compromiso orientado hacia un entorno de aprendizaje enriquecedor, de empatía y respeto.

De otro lado, también puede atraer y retener talento de alta calidad y, por ende, ofrecer una educación de mayor calidad. Además, reducir la rotación del personal no solo ayuda a mantener la estabilidad del equipo docente y administrativo, sino que también minimiza los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, lo que a largo plazo contribuye a la eficiencia financiera y operativa de la institución educativa. Finalmente, la presente monografía demuestra la importancia de la contribución teórica de conocer, revisar y analizar las bases fundamentales para que a partir de ellas se deduzcan posibles estrategias que beneficiarán al colegio y, a partir del caso de estudio, proporcionará información relevante que podrán adoptar las comunidades educativas de básica primaria que deseen fomentar su clima y su satisfacción laboral; y, como continuar futuras investigaciones.

4. Marco Teórico

Actualmente, el colegio privado de la ciudad de Cúcuta presentan desafíos en la gestión de su personal acerca de ambientes de trabajo poco favorables y niveles de insatisfacción laboral; por esta razón, diversas investigaciones han aportado estudios de la influencia de estas variables en el plano personal y organizacional; sin embargo, las nuevas demandas del personal, los cambios en las exigencias del mercado y los procesos de adaptación son aspectos que influyen en el clima y la satisfacción de la fuerza laboral (Blanco López et al., 2020). Por ende, el desarrollo del marco teórico se basa en tres ejes principales: el clima organizacional (ambiente de trabajo), la satisfacción laboral (componentes de bienestar) y la gestión humana (área de la organización) (Pedraza, 2020). Estos ejes son fundamentales para esta investigación de monografía, ya que al profundizar en estos conceptos se proporciona un contexto sólido para comprender su aplicación y su impacto.

4.1 Clima organizacional

El clima organizacional ha evolucionado y ha ganado mayor importancia en el ámbito empresarial (Espinoza Mina & Gallegos Barzola, 2020). Anteriormente, no se le prestaba el mismo nivel de interés que en la actualidad considerado como un elemento clave para entender el ambiente interno y la interacción entre colaboradores. Dicha interacción influye en la productividad, el desarrollo y la calidad de vida en el trabajo (Rodríguez et al., 2020). Por esto, la importancia a su vez de comprender el comportamiento de los empleados, que no solo está determinado por sus características personales, sino que también se ve influenciado por las condiciones laborales. Es fundamental que la organización asegure que los colaboradores se sientan valorados, motivados y satisfechos (Recuenco Cabrera et al., 2022).

En este sentido, la teoría de Kurt Lewin (1951) citada por Becerra-Márquez & Bermudez-Aponte (2020) resaltó la importancia del ambiente en el comportamiento humano donde la percepción que tienen los colaboradores del ambiente laboral puede influir significativamente en su comportamiento, compromiso y nivel de satisfacción. Si los empleados perciben el ambiente como favorable, es más probable que estén comprometidos y satisfechos en su trabajo. Por otro lado, si perciben el ambiente como hostil o poco favorable, esto puede afectar negativamente su comportamiento y su nivel de satisfacción. Esta perspectiva subraya la importancia de crear un ambiente de trabajo positivo para promover el bienestar y el rendimiento de los empleados (Clavijo, 2023).

En coherencia con lo anterior, la definición de Matabanchoy & Chaucañes (2021) destaca la importancia de la percepción del colaborador en relación al ambiente laboral donde se encuentra inmerso, esta perspectiva se encuentra estrechamente relacionada en cómo los colaboradores perciben y experimentan las vivencias del entorno interno de la organización. La reciprocidad entre estos factores contribuye y dan forma al clima organizacional, es decir, que el clima no es simplemente una suma de factores individuales, sino que resulta de la interacción y la sinergia entre ellos (Pérez et al., 2022). En este contexto, el colaborador desempeña un papel fundamental en la conformación del clima laboral, por esto, las organizaciones están cada vez más enfocadas en mejorar la experiencia del cliente interno mediante la implementación de políticas que respondan a las necesidades de la fuerza de trabajo tanto en el plano personal como en lo laboral, contribuyendo así a crear un ambiente laboral favorable y productivo (Builes et al., 2023).

Así mismo, lo afirma la perspectiva de Navarrete Pilacuán et al. (2023) quien sostiene que las instituciones son percibidas por sus colaboradores en función a la interacción con el entorno interno. Según esta perspectiva, la experiencia diaria de los empleados en su entorno laboral influye de manera significativa en la percepción que tienen de la

organización (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020). Esta percepción está influenciada por varios factores, como el tipo de autoridad, la estructura organizativa, las políticas, la comunicación, la cultura y otros aspectos que caracterizan a la organización. Es de señalar que existen múltiples variables que pueden medir y dar respuesta a la percepción del clima laboral estrechamente relacionadas con las condiciones del ambiente donde los colaboradores interactúan, entre estos aspectos se incluyen el liderazgo, la comunicación interna, el trabajo en equipo, el reconocimiento y la equidad salarial, entre otros (Soto et al., 2020). En este sentido, se concluye que todas las organizaciones, sin importar el sector en el que operen, deben prestar atención a estas variables a fin de identificar áreas de mejora y promover un ambiente laboral más saludable (Lara Mazón, 2021).

Cabe destacar la afirmación de Pino et al. (2021) confirma la importancia del clima organizacional y su influencia directa en los equipos de trabajo y, por ende, en los resultados globales de la organización. Por tanto, el impacto de un clima organizacional puede ser tanto positivo como negativo, y su efecto se extiende más allá del rendimiento individual de los empleados, afectando la eficacia y el éxito general de la institución (Alcivar Soria, 2021). Es de notar que, en la actualidad existe infinidad de trabajos enfocados en garantizar resultados favorables; sin embargo, si bien existen numerosos esfuerzos destinados a mejorar el clima organizacional y obtener resultados favorables, muchos de estos carecen de un fundamento teórico sólido, puesto que implementar un plan de mejoramiento sin una base teórica puede no ser suficiente para abordar de manera efectiva las necesidades y características específicas de cada ambiente laboral (Chiquillo et al., 2023).

Por lo tanto, las mejores acciones en gestión del clima organizacional implican no solo identificar y abordar los factores negativos, sino también contar con una comprensión profunda y continua del entorno laboral (Loaiza Massuh et al., 2019). Esto significa

realizar de forma regular evaluaciones y análisis constantes del clima laboral para identificar áreas de mejora y tomar medidas adecuadas que fomenten una percepción positiva del ambiente de trabajo (Villaverde-Caramés et al., 2021).

4.1.1 Factores del Clima organizacional

Los factores asociados al clima organizacional de acuerdo a las concepciones de los diferentes autores pueden ser clasificados en tres grupos: factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales (Prieto-Díez et al., 2021). Dentro de estos grupos, los factores psicológicos individuales, como sugiere Schneider (1968) citado por Salcedo-Benites et al. (2021) se relacionan con tres procesos: la necesidad de interactuar, establecer sentimiento de afinidad y construir una percepción positiva o negativa hacia la organización. En primer lugar, la necesidad de interactuar en el entorno laboral puede contribuir a establecer relaciones positivas con los compañeros de trabajo y generar un sentido de pertenencia. En segundo lugar, establecer sentimientos de afinidad conlleva la formación de lazos emocionales y sociales con la organización y sus miembros. Cuando los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados por la organización, es más probable que desarrollen un vínculo emocional y un compromiso más fuerte con la misma. Finalmente, la construcción de una percepción positiva o negativa hacia la organización se refiere a cómo los empleados interpretan y evalúan las características del ambiente laboral de la organización (Baque et al., 2022).

Según lo expuesto por Angarita et al. (2021) el cual, manifiestan que también existen factores grupales que desempeñan un papel crucial en la configuración del clima organizacional. Un buen desarrollo de estos factores puede promover la tolerancia, la cooperación y el respeto entre los miembros del equipo, lo que facilita un ambiente de trabajo armonioso y una comunicación efectiva. Dentro de estos factores grupales, el liderazgo, el apoyo mutuo y el trabajo en equipo son especialmente relevantes. Un

liderazgo efectivo, que inspire confianza y fomente la colaboración, puede contribuir en gran medida a crear un clima organizacional positivo (Bravo Rojas et al., 2023).

Por otro lado, los factores organizacionales se refieren a las características propias de la organización que influyen en el clima laborales, estos incluyen políticas, estándares, procedimientos, prácticas, métodos, orientación de resultados, comunicación, control y medición, entre otros aspectos (Pereyra Lazo et al., 2022). Estos elementos organizacionales afectan el clima laboral y tienen un impacto significativo en el comportamiento del personal, el desempeño, la satisfacción laboral y la productividad empresarial. La forma en que se establecen y se gestionen estos aspectos puede determinar en gran medida la percepción de los empleados acerca su ambiente de trabajo (Araya, 2020).

4.1.2 Importancia del Clima Organizacional

Cuando se habla de clima organizacional, se comprende como un factor diferenciador entre una organización y otra, que no solo influye en el bienestar y la productividad del personal, sino que también tiene un impacto significativo en el compromiso, la identidad y la capacidad de adaptación (Diaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2019). Por esto, un clima laboral positivo no solo garantiza la satisfacción de los empleados, sino que también puede fomentar una mayor productividad y compromiso con los objetivos organizacionales, a su vez, fortalece la identidad y mejora la capacidad para enfrentar desafíos y adaptarse a nuevas circunstancias (Zeta et al., 2020). De acuerdo a lo anterior, es necesario definir una estructura flexible que permita la adaptación a los cambios constantes del entorno y del personal mediante políticas y procedimientos claros, al igual que fomentar una cultura organizacional que valore el bienestar, el desarrollo personal y profesional de los empleados (Guatemala et al., 2023).

En efecto, un clima laboral positivo puede ser un impulsor para el logro de los objetivos estratégicos de una organización. Cuando los empleados se sienten valorados,

motivados y comprometidos con su trabajo, están más dispuestos a contribuir al éxito de la empresa (Sánchez et al., 2021). Esto se traduce en un mejor desempeño individual y colectivo, relaciones interpersonales más efectivas entre los miembros del equipo y una mayor productividad en general. Por otro lado, cuando el clima laboral es negativo y las necesidades de los colaboradores no son atendidas adecuadamente, pueden surgir una serie de problemas que afectan tanto al individuo como a la organización en su conjunto (Cruz-Zuñiga et al., 2021). Los empleados pueden experimentar desinterés e inconformidad, lo que puede resultar en una disminución del rendimiento, altos niveles de rotación de personal y un ambiente laboral tenso y poco saludable, depresión, inconformidad, apatía y los peores casos agresividad (Moreira & Rodríguez-Álava, 2021).

En este sentido, se puede concluir que el clima organizacional está vinculado a la percepción de los colaboradores. Esta percepción puede estar influenciada por una variedad de factores, que van desde la cultura y los valores de la organización hasta las prácticas de gestión del talento y el estilo de liderazgo. La forma en que los empleados interpretan y experimentan estas características organizativas afectará su actitud hacia el trabajo, su nivel de compromiso y su satisfacción laboral (Barrera, 2021). Por lo tanto, para mejorar el clima organizacional, es crucial que las organizaciones comprendan y aborden las percepciones de sus empleados mediante la implementación de políticas y prácticas que promuevan un ambiente de trabajo positivo, fomentar una cultura organizacional que valore la transparencia, la comunicación abierta y el respeto mutuo, lo que a su vez contribuirá al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización (Losada, 2024).

4.1.3 Tipología del clima organizacional

La tipología del clima organizacional propuesta por Halpin & Crofts (1963) citado por Prada et al. (2020) el cual, ofrece una forma de comprender y clasificar diferentes tipos de climas que pueden existir en una organización. Estas tipologías pueden ayudar a

identificar y entender el clima tanto en áreas específicas como en la organización en su conjunto. Los seis posibles resultados de tipologías son:

- **Clima Abierto:** Se caracteriza por un ambiente de trabajo en el que la comunicación es fluida y abierta. Los empleados se sienten libres para expresar sus opiniones y preocupaciones, y existe un sentido de confianza y transparencia (Meza et al., 2019).
- **Clima Autónomo:** En este tipo de clima, los empleados tienen un alto grado de autonomía y libertad para tomar decisiones y llevar a cabo su trabajo. Se fomenta la iniciativa y la responsabilidad individual, lo que puede conducir a un sentido de empoderamiento y motivación (Pariona Luque et al., 2021).
- **Clima Controlado:** En un clima donde la toma de decisiones y la autoridad están altamente centralizadas. Los empleados tienen limitaciones para influir en los procesos y resultados organizacionales (Carhuayal, 2020).
- **Clima Familiar:** En este tipo de clima, prevalece la cercanía entre los empleados y la dirección. Se promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo, lo que puede generar un sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización (Dodero & Troilo, 2021).
- **Clima Paternal:** El clima paternal se caracteriza por una relación de cuidado y protección por parte de la dirección hacia los empleados. Sin embargo, puede implicar un grado de control de la autonomía del empleado (Vargas & Clodomiro, 2022).
- **Clima Cerrado:** En un clima cerrado, existe una falta de transparencia y comunicación. Los empleados pueden sentirse excluidos y pueden experimentar un ambiente de trabajo tenso y poco colaborativo (Jojoa, 2023).

En este contexto, la teoría de los sistemas proporciona un marco conceptual para comprender cómo los diferentes componentes de una organización interactúan entre sí y cómo influyen en el clima organizacional (L. Salazar & Ospina, 2019). Esto implica comprender las características del ambiente de trabajo, incluyendo la comunicación, la toma de decisiones, la autonomía de los empleados, el grado de apoyo y colaboración entre los miembros del equipo, entre otros aspectos.

- Sistema I - Explotador: Este tipo de clima se caracteriza por la falta de confianza en los empleados. La comunicación es deficiente y los beneficios para los empleados son escasos (Téllez et al., 2023).
- Sistema II – Paternalista: En este clima, se emite cierto grado de confianza y flexibilidad hacia los empleados, pero los beneficios están condicionados a las necesidades percibidas por la dirección. Esta relación paternalista puede condicionar el comportamiento (Paz & Saldarriaga, 2020).
- Sistema III – Consultivo: Este clima se caracteriza por empoderar a los empleados, involucrando sus opiniones en la toma de decisiones. Se fomenta un ambiente de respeto mutuo y se promueve el aprendizaje y la mejora continua (Trejos-GIL et al., 2021).
- Sistema IV – Participación en grupo: En este tipo de clima, fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones y se establecen objetivos estratégicos claros. Existe una comunicación abierta y transparente, y se promueve el trabajo en equipo para lograr resultados compartidos (Agudelo Orrego & Escobar Valencia, 2022).

Es decir, si el ambiente laboral de una empresa se centra en un enfoque participativo, las relaciones entre directivos y el personal se fortalecen, lo que conduce en una mayor productividad y resultados óptimos. Un clima organizacional positivo y efectivo se logra

mediante la interacción acertada entre todos los miembros de la organización (Triana et al., 2020). El autor destaca la importancia de este enfoque para alcanzar los objetivos y metas. Por otro lado, si se adopta un enfoque explotador y autoritario se generarán efectos negativos que se caracterizan por la falta de comunicación, motivación y conflictos interpersonales, lo que conduce a la insatisfacción de los trabajadores debido a su estructura rígida y burocrática (Fuster et al., 2019).

4.1.4 Modelos de clima organizacional

El modelo moderador de James y Jones (1974), citado por Brito-Carrillo et al. (2020) se enfoca en analizar las variables moderadoras del clima organizacional y cómo influyen en los componentes individuales de una organización. Este modelo está compuesto por 4 variables.

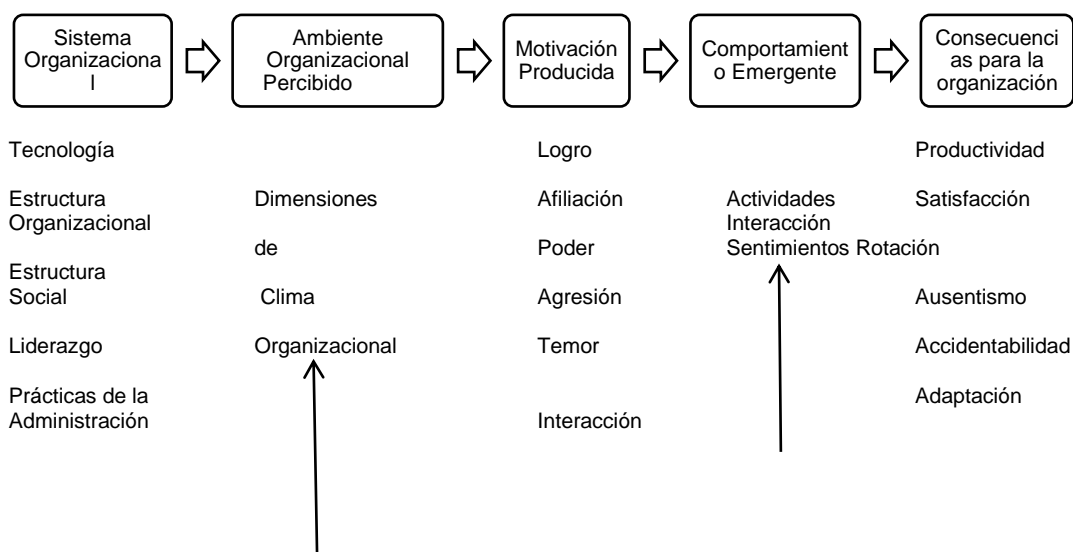
- La situación: Esto se refiere al contexto en el que se encuentra la organización, incluyendo factores externos e internos (J. González et al., 2019).
- Las variables climáticas: Estas son las características del ambiente de trabajo, como la comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional (J. Esquivel et al., 2020).
- Las características individuales: Estas son las cualidades y características personales de los empleados, como la personalidad, la experiencia laboral, la educación, entre otros, que pueden influye en la percepción del clima (Pérez Mirabal, 2020).
- La conducta individual y los criterios de resultados: Esto se refiere a cómo las variables climáticas y las características individuales afectan la conducta y el desempeño de los empleados, así como los resultados organizacionales (Bautista Cuello et al., 2020).

De otro lado, el modelo de Litwin y Stringer proporciona una estructura conceptual sólida para comprender cómo el clima organizacional se ve influenciado por diversos factores internos y externos, estos factores dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones, este clima induce a determinados comportamientos y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020). Estas interacciones facilitan la identificación de áreas de mejora para promover un ambiente de trabajo más propicio y productivo.

- Factores del entorno externo: Estos factores comprenden el entorno económico, político, social y tecnológico (Quituzaca-Farfan et al., 2022).
- Factores del entorno interno: Estos son los elementos internos que contribuyen al clima organizacional, como la estructura, la cultura, los sistemas y procesos, el liderazgo y las prácticas de recursos humanos (Montesdeoca et al., 2019).
- Clima organizacional: Representa la percepción compartida por los miembros de la organización acerca de su ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como la comunicación, el apoyo, la participación, la confianza y la satisfacción laboral (Vergara Varela, 2018).

En la figura 1 se presenta el modelo y la interacción de manera esquemática, proporcionando una visión clara de los elementos clave.

Ilustración 1. Modelo de Litwin y Stringer.





4.1.5 Medición de clima organizacional

Es fundamental reconocer la naturaleza subjetiva del clima organizacional, ya que este se forma a partir de las percepciones individuales y colectivas de los empleados acerca del ambiente de trabajo y su interacción en la organización (Barrios et al., 2020). Por esta razón, toma relevancia medir y comprender estas percepciones de manera objetiva mediante la aplicación de herramientas cuantitativas como cualitativas. Las herramientas cuantitativas, como las encuestas o cuestionarios, proporcionan datos numéricos que permiten realizar un análisis objetivo del clima organizacional de aspectos como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral (Daza Corredor et al., 2021). De otro lado, las herramientas cualitativas, como las entrevista o las preguntas abiertas, permiten una comprensión más profunda sobre las razones detrás de ciertas percepciones e identificar áreas específicas de mejora.

La aplicación de herramientas de medición del clima organizacional, según Jaime & Araujo (2007) citado por Ramos et al. (2024) tiene como objetivo principal obtener información precisa y confiable sobre el ambiente laboral, esta información se utiliza como punto de partida para desarrollar estrategias y acciones que promuevan un entorno de trabajo armonioso y productivo. Al comprender mejor las percepciones y experiencias de los empleados, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y fortalecer los aspectos positivos del clima organizacional. La medición del clima organizacional no solo proporciona datos valiosos sobre el estado actual del ambiente laboral, sino que también facilita la implementación de acciones correctivas y preventivas para impulsar la mejora continua (Murrieta-saavedra & Ochoa, 2019). Esto, a su vez, puede contribuir al éxito y fortalecer la satisfacción laboral.

En coherencia con lo anterior, diferentes investigadores han desarrollado instrumentos específicos para medir el clima organizacional, cada uno con su enfoque y características distintivas. Entre los cuales se encuentra el de Pritchard y Kaeasick (2002) citado por Macías García & Vanga Arvelo (2021) con un instrumento que se centra en aspectos clave del ambiente de trabajo que afectan la percepción de los empleados sobre su organización. En esta misma línea, la encuesta de Litwin y Stringer (1968), con 50 ítems busca identificar la percepción de los colaboradores y cómo estas percepciones afectan la satisfacción en el ámbito laboral, Así mismo, la encuesta de Friedlander y Marguiles (2014) de 64 ítems y 8 dimensiones para medir la influencia del clima en el desempeño del colaborador, entre otros aspectos. De tal forma, que mediante estas herramientas se puedan identificar áreas de fortaleza y áreas de mejora de un ambiente laboral.

4.1.6 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional reflejan características susceptibles que se pueden medir a partir de la percepción y que influye en el comportamiento y las actitudes de los trabajadores. De acuerdo con Litwin y Stringer (1968) citado por Parra Fernández et al. (2022) proponer nueve dimensiones que responden al clima existente dentro de una organización. Bajo este concepto diseñaron un instrumento compuesto por 50 ítems que busca de manera consistente identificar el estado del clima de una organización. Las 9 dimensiones son:

- Estructura: Se refiere a la claridad y consistencia de las políticas, roles y responsabilidades dentro de la organización (Villar Vargas & Araya Castillo, 2024).
- Responsabilidad: Hace referencia a la percepción de los empleados sobre el sentido de propiedad en relación con su trabajo (Ávila Vila & Pascual Faura, 2019).

- Recompensa: Se refiere a cómo se reconocen y recompensan los logros y el desempeño dentro de la organización (Cabana et al., 2020).
- Riesgo: Indica el grado de tolerancia al riesgo y la innovación dentro de la organización (Díaz Duarte et al., 2023).
- Calidez: Se relaciona con la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales (Ponce et al., 2022).
- Apoyo: Refleja el nivel de apoyo y asistencia que los empleados perciben de parte de sus colegas y superiores (Flores et al., 2023).
- Normas: Hace referencia a las normas y expectativas de comportamiento dentro de la organización (Reynoso Espinoza & Arbaiza Fermini, 2023).
- Conflicto: Indica la percepción de los empleados sobre la presencia y gestión del conflicto dentro de la organización (Paredes Tarazona et al., 2021).
- Identidad: Se refiere al grado en que los empleados se identifican con la organización y sus objetivos (Pedraza, 2020).

Por otro parte, el estudio de John, et. al. (1970) citado por Bravo-Acosta et al. (2021) describe cuatro dimensiones referentes al clima en las organizaciones definidas así:

- Autonomía Individual: Se refiere al grado de autonomía y control que tienen los empleados sobre su trabajo (Ramírez-Vielma & Nazar, 2019).
- Grado de Estructuración Impuesta: Indica el nivel de formalización y control sobre las tareas y actividades laborales (Maturana & Andrade, 2019).
- Orientación hacia la Recompensa: Refleja el énfasis de la organización en recompensar el desempeño y los logros (Saiz Sáenz & Jácome, 2022).
- Consideración, Afecto y Apoyo: Se refiere al grado de consideración y apoyo que los empleados perciben de parte de sus superiores y colegas (Davies Oré, 2022).

Estas dimensiones proporcionan una estructura útil para comprender los diversos aspectos del clima organizacional, desde la estructura y las políticas hasta las relaciones interpersonales y la identificación con la organización.

4.1.7 Clima organizacional y la influencia en la satisfacción laboral.

Otro concepto de gran valor que se debe sumar a los ya expuestos y forman parte de una conclusión planteada por distintos autores, es que se asume que la problemática del clima organizacional y la influencia en la satisfacción laboral es multidimensional (Farias et al., 2021). El clima organizacional y la satisfacción laboral están influenciados por una variedad de factores, incluyendo la cultura organizacional, el liderazgo, las políticas de recursos humanos, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo profesional y la compensación, entre otros (Barrera, 2021). La percepción de los empleados acerca de estos diferentes aspectos contribuye a su experiencia en el trabajo y su nivel de satisfacción. Cuando un clima organizacional es positivo, se caracteriza por una cultura de apoyo, comunicación abierta, reconocimiento y desarrollo profesional; lo cual, tiende a generar mayor compromiso, motivación, productividad y satisfacción laboral (Dumont et al., 2023). Por otro lado, un clima negativo, se ve marcado por la falta de apoyo, conflicto interno, falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento, lo cual conduce a una baja moral, desmotivación y estrés (Andino-Jaramillo & Palacios-Soledispa, 2023).

Un ambiente de trabajo positivo y estimulante pueden contribuir a mejorar el desempeño y la satisfacción de sus empleados, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en los resultados de la empresa (Barboza, 2021). En línea con el artículo Zaragoza Andrade et al. (2023) presenta una visión integral de los factores que influyen en los resultados individuales en el ámbito laboral, entre estos: Las retribuciones monetarias y no monetarias, la satisfacción en relación con las habilidades o

competencias para realizar las tareas asignadas, capacitación y desarrollo constante, factores motivacionales y expectativas del empleado.

De acuerdo con Amasifuen et al. (2022) infieren que el clima organizacional y la satisfacción laboral pueden influir en el comportamiento organizacional, y viceversa. En este sentido, las interrelaciones van acorde a las características de la organización y las condiciones de trabajo. Al gestionar de manera efectiva el recurso humano y promover un ambiente laboral positivo, las organizaciones puede alcanzar sus objetivos empresariales de manera más eficiente.

De otro lado, autores como Torres et al. (2018) describe una relación directa entre el clima y la satisfacción, pues al proporcionar un clima adecuado, como apoyo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo positivo, los empleados tienden a sentirse más satisfechos con su trabajo. Pero mientras el clima se percibe como la situación actual de una organización; la satisfacción se basa en la percepción del empleado según el grado en que sus necesidades se satisfacen, donde la primera implica a la organización (remuneración y beneficios) y la segunda al individuo (autonomía y realización personal). Es decir, el nivel de satisfacción dependerá de la percepción que se obtiene de la organización en función al cumplimiento de sus necesidades (Anchelia-gonzales et al., 2021).

Dado que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral, es fundamental que las organizaciones gestionen de manera efectiva su clima de trabajo para promover un ambiente positivo y satisfactorio para los empleados (Salazar-Ponce et al., 2021). Esto implica no solo el diseño e implementación de políticas y prácticas organizacionales que favorezcan un clima positivo, sino también una comunicación abierta y transparente, la promoción de relaciones interpersonales saludables y el reconocimiento del trabajo bien hecho (Paiva de Báez, 2024).

4.2 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral comprende un estado de equilibrio entre el logro de las necesidades y expectativas del empleado. Contar con un personal satisfecho no solo implica un mayor grado de compromiso, sino también una diferenciación en el mercado laboral, lo que a su vez puede atraer a talentos potenciales y mejorar la reputación de la organización (M. Cabrera et al., 2020). Ahora bien, contar con un personal idóneo y satisfecho dependerá de la gestión efectiva de las emociones y la creación de un entorno laboral favorable, esto implica el reconocimiento y la valoración del trabajo de los empleados, la promoción de un clima de confianza y respeto, y el fomento de relaciones interpersonales (Huamán-Cuya & Torres-Limascca, 2023).

En este sentido, la satisfacción es la respuesta equilibrada entre las necesidades del empleado y las condiciones favorables que perciben en su entorno laboral (Rojas-Martínez et al., 2020). Así mismo, Durán et al. (2021) afirma que la satisfacción determinará la actitud hacia el trabajo y se fundamenta en los valores, creencias y experiencias que se desarrollan en su entorno laboral, lo que incide en su percepción y satisfacción respecto a su trabajo.

Sin embargo, autores como Olvera et al. (2022) manifiestan que la satisfacción laboral es una respuesta emocional que varía según las diferentes facetas del trabajo, algunas facetas del trabajo pueden generar un alto grado de satisfacción, mientras que otras pueden llevar a la insatisfacción. Por otro lado, Castillo-Castillo et al. (2019) señala que existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral, como la remuneración, los incentivos, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y los ascensos en la jerarquía organizacional.

Como complemento, estos factores demuestran la importancia de crear un entorno laboral que promueva el bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito y la sostenibilidad de la organización, entre los cuales se encuentra:

- Pago: La compensación económica es crucial para los empleados, ya que representa su principal fuente de ingresos y les permite satisfacer sus necesidades básicas. Además, la comparación con los salarios de otros trabajadores que desempeñan la misma labor puede influir en su satisfacción (Madero Gómez, 2019).
- Seguridad del empleo: La estabilidad laboral proporciona certeza y tranquilidad a los empleados, lo que impacta en su calidad de vida personal y en la estabilidad de sus familias (Jim. Torres & López, 2022).
- Participación y Reconocimiento personal: Los empleados buscan sentirse valorados y reconocidos por su trabajo, lo que contribuye a su satisfacción laboral (Riquelme Benítez, 2023).
- Posición profesional: crecimiento profesional y las oportunidades de ascenso son motivadores importantes para los empleados y contribuye a su satisfacción laboral (Ramos-Narváez et al., 2020).
- Supervisión: La relación entre el empleado y su supervisor también influye en su satisfacción laboral. Un liderazgo efectivo y un ambiente de trabajo positivo promovido por la supervisión pueden mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo (Portilla, 2020).

Adicionalmente, la satisfacción laboral es un concepto complejo que está influenciado por una variedad de factores, tanto internos como externos (Pedraza, 2020). La teoría de reciprocidad sugiere que los colaboradores evalúan su satisfacción laboral en función de la relación en lo que reciben (como salario, reconocimiento, oportunidades de desarrollo) y lo que esperan recibir (Clavijo, 2023). Es decir, que este equilibrio entre lo que ofrecen y lo que se espera es fundamental para determinar el nivel de satisfacción laboral de un empleado. Así mismo, las experiencias laborales previas, el contexto socioeconómico y

cultural en el que se encuentra cada empleado también desempeña un papel importante en su percepción de la satisfacción laboral. De otro lado, los criterios personales de cada individuo basados en su historia, valores y necesidades individuales también afectan la satisfacción laboral. Lo que puede ser satisfactorio para una persona puede no serlo para otra, y estas diferencias pueden influir en cómo perciben su trabajo y su entorno laboral (Mendoza-Vargas et al., 2022). Por lo tanto, es fundamental para las organizaciones comprender las distintas perspectivas y expectativas de sus empleados y adaptar sus prácticas de gestión de talento en consecuencia.

Ahora, presentar la satisfacción laboral desde una perspectiva integral, como lo propone Paredes Floril et al. (2021) considera tres dimensiones clave del bienestar que influyen en la satisfacción general de los empleados: el bienestar psicológico, físico y social. En primer lugar, el bienestar psicológico se refiere al estado emocional y mental de los empleados en el trabajo, aspectos como el sentido de propósito, logro, autonomía y satisfacción. En segundo lugar, el bienestar físico se relaciona con la salud física y el confort en el entorno laboral, esto incluye la seguridad en el trabajo, gestión de estrés, y promoción de estilos saludables. Finalmente, la dimensión social se centra en las relaciones sociales y la conexión interpersonal en el trabajo, aspectos como el apoyo, la calidad de las relaciones y el sentido de pertenencia. Al abordar estas tres dimensiones del bienestar, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción laboral de sus empleados y promover un ambiente de trabajo saludable y productivo. Esto implica no solo enfocarse en aspectos como el salario y los beneficios, sino también en crear un entorno que fomente el crecimiento personal, la salud y el bienestar emocional y social de los empleados (Flores-Quispe, 2019).

En este contexto, la búsqueda del nivel óptimo de satisfacción laboral se ha convertido en una prioridad para las organizaciones conscientes de su impacto en el rendimiento y la eficiencia general (León, 2022). Un entorno laboral que fomente la satisfacción de los

empleados mejora las relaciones interpersonales y el ambiente laboral, y conduce a resultados positivos en productividad y eficiencia. Ahora bien, para aumentar la satisfacción laboral, es crucial entender las necesidades y expectativas de los empleados mediante evaluaciones periódicas del clima laboral y la retroalimentación puede ayudar a las organizaciones a identificar áreas de oportunidad y diseñar acciones efectivas para abordarlas (Silva & Bonilla, 2020). Crear un entorno de trabajo que respalde el crecimiento y el bienestar de los empleados es fundamental para cultivar una fuerza laboral comprometida y satisfactoria que contribuya al logro de los objetivos empresariales y alcanzar el éxito colectivo (Martínez-Vargas & Rivera-Porras, 2019).

Autores como Maslow y Herzberg (1970) citado por Calderón Saldaña & Andrade Dominguez (2019) son dos de los teóricos más influyentes en el campo de la satisfacción laboral y la motivación en el ámbito organizacional. Maslow desarrolló su teoría de la jerarquía de necesidades, que sostiene que las personas tienen necesidades que deben satisfacerse en un orden jerárquico, incluyen necesidades fisiológicas básicas, como la alimentación y el refugio; necesidades de seguridad, como la estabilidad laboral y financiera; necesidades sociales, como la pertenencia y la aceptación; necesidades de estima, como el reconocimiento y la autoestima; y, finalmente, las de autorrealización, que implican desarrollo personal y la realización del potencial máximo. Según Dolores et al. (2021) cuando estas necesidades son satisfechas, los individuos experimentan una sensación de satisfacción y motivación en su trabajo.

En este contexto, la teoría de Herzberg (1986) citada por Sabater Fernández et al. (2019) conocida como la teoría de los dos factores, sugiere que existen dos conjuntos de factores que afectan la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo: los factores higiénicos (intrínsecos) y los factores motivadores (extrínsecos). En primer lugar, los factores higiénicos (intrínsecos) se refieren a las condiciones del entorno laboral que pueden causar insatisfacción si no están presentes o si están mal gestionadas en

aspectos como las políticas de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, los beneficios y la seguridad laboral. De otro lado, los factores motivadores (extrínsecos) correspondientes aspectos como el reconocimiento, el logro, el crecimiento profesional, la responsabilidad y la oportunidad de desarrollo personal. Es decir, mientras que los factores higiénicos son necesarios para prevenir la insatisfacción en el trabajo, los factores motivadores son los que realmente impulsan la satisfacción y la motivación de los empleados (Dolores-atlahua et al., 2021).

4.2.1 Importancia de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral va más allá de motivar a los empleados con incentivos a corto plazo. Si bien es importante reconocer que los incentivos pueden proporcionar un impulso temporal en la motivación, la verdadera satisfacción en el trabajo se basa en factores más profundos y duraderos (Espinoza Saldívar & Toscano Moctezuma, 2020). Por tal razón, los colaboradores pueden estar motivados, pero no satisfechos con los resultados. La importancia de la satisfacción laboral se debe a la relación directa con el buen funcionamiento de la organización, la productividad, el rendimiento y un clima laboral positivo (Hualcas Aguirre, 2021). La satisfacción laboral es importante para el éxito a largo plazo de una organización y es fundamental para el bienestar y la felicidad de los empleados. Las acciones que fomentan un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio son esenciales para crear una cultura organizacional sólida y sostenible (Fajardo Aguilar, 2022).

Por otro lado, las razones que Weinert (1985), citado por Boada Llerena (2019) menciona para la importancia de la satisfacción laboral están estrechamente ligadas a las teorías de la organización y su desarrollo. Estas razones destacan la relevancia de la satisfacción laboral en diversos aspectos clave de la organización, que van desde la productividad y el rendimiento hasta el clima organizacional y la calidad de vida en el

trabajo. Reconocer y abordar la satisfacción laboral puede ser fundamental para el éxito y la salud general de una organización y su personal.

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo:
Existe la posibilidad de que los empleados que están satisfechos en su trabajo tiendan a ser más productivos (Chuchuca-Sanchez et al., 2022).
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo: La satisfacción laboral puede estar vinculada al clima organizacional, que se refiere al ambiente psicológico y emocional en el lugar de trabajo (Vera-Noriega et al., 2023).
- Sensibilidad de la dirección en relación con la importancia de las actitudes y los sentimientos de los colaboradores (Gil-Díaz et al., 2022).
- Importancia sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores y la calidad de vida en el trabajo (Pinela, N. y Donawa, 2019).

4.2.2 Factores de la Satisfacción Laboral

Según Robbins (1996) los factores más predominantes en la satisfacción laboral incluyen un trabajo desafiante, compensaciones equitativas y un entorno laboral favorable que se adapte a las necesidades y personalidad del individuo (Niño & Parra, 2019). Además, existe una relación significativa entre satisfacción y productividad, satisfacción y rotación del personal, y finalmente, satisfacción y ausentismo en el trabajo. Adicional a estos factores, la influencia del líder, la estructura organizacional, la cultura, los objetivos y las acciones de la organización también pueden desempeñar un papel importante en la satisfacción laboral de los empleados, por esto, que encontrar compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo puede asegurar un desempeño eficiente y un mayor compromiso por parte de los empleados (Molina-Germán et al., 2019).

Los enfoques para comprender la satisfacción laboral propuestos por Pujol y Davos (2018) ofrecen una visión integral que considera tanto los aspectos situacionales como los disposicionales de los empleados. El enfoque situacional se centra en las situaciones y circunstancias específicas que se presentan en el entorno laboral y que impactan en el bienestar, la satisfacción y la actitud del colaborador. El enfoque disposicional se centra en los rasgos genéticos y neuropsicológicos de los individuos que pueden determinar su comportamiento frente a los diferentes estímulos del contexto laboral. Finalmente, el enfoque interaccionista que integra los aspectos situacionales como los disposicionales, comprende la interacción entre ambos en la determinación de actitudes y comportamientos de los empleados en el contexto organizacional. Estos tres enfoques ofrecen una perspectiva completa para comprender la satisfacción laboral.

4.2.3 Consecuencias de la satisfacción laboral a nivel organizacional

La satisfacción laboral, o la falta de ella, tiene importantes consecuencias a nivel organizacional que pueden afectar significativamente el buen desarrollo de una organización, las principales consecuencias de la insatisfacción laboral corresponden aspectos de contar con un ambiente de trabajo negativo, ausentismo, rotación de personal, reducción de la productividad y rendimiento (Pedraza Melo, 2020). Así mismo, un factor preocupante obedece al impacto en la salud física y mental del personal, El estrés crónico y la insatisfacción en el trabajo se han asociado con un mayor riesgo de problemas de salud, como enfermedades cardiovasculares, trastornos mentales, problemas de sueño y fatiga crónica (Benavides et al., 2024). Dada la importancia de la satisfacción laboral en el bienestar y el rendimiento de los empleados, es crucial que las organizaciones implementen políticas y prácticas que identifiquen, aborden y mitiguen las causas subyacentes de la insatisfacción laboral a nivel personal y organizacional (Agüero & Dávila, 2021).

En consecuencia, la relación entre la satisfacción laboral y la salud física y mental del trabajador es fundamental para comprender el impacto que el ambiente laboral puede tener en el bienestar general de los empleados (Ruz et al., 2019). De acuerdo con estudios realizados por Tejada Becerra & Reyes Zuluaga (2022) con relación a la salud física de los trabajadores precisa que dentro de los principales factores que se asocian con el ámbito laboral son las afecciones cardíacas, niveles altos de colesterol, trastornos estomacales, obesidad, diabetes, la presión arterial y pronunciamiento de males psicosomáticos. Adicional a ello, la relación con la salud mental de acuerdo con investigaciones ha destacado cómo la insatisfacción en el trabajo puede conducir a la desmotivación, la falta de interés y el descontento con el puesto, contribuyendo al desarrollo del Síndrome de Burnout, haciendo énfasis en la ansiedad y la depresión (Manzano Díaz, 2020).

En este mismo contexto, la relación entre la insatisfacción laboral y el mal clima laboral es un ciclo que puede tener graves consecuencias para una organización en aspectos como el comportamiento poco participativo y de enfrentamiento, la eficiencia en la productividad, trato incorrecto al público, reputación y dificultad para retener personal (Hernández-Cantú & Medina-Campos, 2020).

Existen prácticas organizacionales que responden a la problemática en mención; el modelo HERO se basa en la psicología positiva y busca promover la salud y la resiliencia organizacional mediante prácticas que mejoren la satisfacción laboral y los resultados de la organización (Bruno Palomino, 2024). Este enfoque reconoce la importancia de crear un ambiente de trabajo saludable y positivo que fomente el bienestar de los empleados y promueva su capacidad para enfrentar y superar los desafíos. Para abordar la problemática de la insatisfacción laboral y la rotación de personal, las organizaciones pueden implementar una variedad de iniciativas y programas que promuevan el bienestar y la satisfacción de sus empleados mediante planes de reconocimiento, programas de

formación y desarrollo, construir una cultura organizacional positiva y la promoción del equilibrio entre el trabajo y la vida personal (M. Barbosa et al., 2024).

4.3 Gestión Del Talento Humano

4.3.1 Evolución y concepto de la Gestión del Talento Humano

Cuando se habla de gestión de talento humano, es importante recabar concepciones pasadas, que la igual que en la actualidad buscaban aumentar los niveles de productividad, eficiencia y eficacia de los colaboradores (Cepeda, 2023). La evolución del concepto de Gestión del Talento Humano refleja un cambio significativo en la forma en que las organizaciones perciben y tratan a sus empleados. Desde las primeras teorías de la administración hasta la actualidad, ha habido un movimiento hacia un enfoque más centrado en las personas y en el desarrollo de su potencial dentro de la organización (Zayas & Parra, 2020). Dentro de las teorías y prácticas administrativas más representativas que van desde la teoría de Taylor (1911) citado por Zepeda (2019) el énfasis se centraba en la eficiencia y la productividad, la compensación estaba vinculada directamente al rendimiento individual. Seguidamente, con Fayol (1916) citado por Barreno (2019) se buscaba una mayor especialización y eficiencia mediante la división de tareas y responsabilidades dentro de la organización. Con Elton Mayo (1930) citado por Ortiz Gutiérrez et al. (2021) marcó un cambio importante al reconocer la importancia de las relaciones humanas y el impacto del entorno laboral en el desempeño de los empleados. El experimento de Hawthorne destacó la influencia de factores sociales y psicológicos en la productividad y el bienestar de los trabajadores, lo que llevó a un enfoque más humanizado de la gestión (Moreno, 2019).

Ya para la década de los noventa marcó un punto de inflexión en la gestión del talento humano, donde se reconoció su importancia estratégica y se le otorgaron mayores responsabilidades y funciones dentro de las organizaciones (Bravo Cruz et al., 2023).

Este cambio se reflejó en un enfoque más integral hacia la gestión de recursos humanos, con un énfasis en la identificación y desarrollo del talento individual y colectivo. Para el siglo XX, nace un nuevo concepto denominado gestión por competencias, propuesto por David McClelland (1999) citado por Vallejo-Trujillo (2019) representó una nueva forma de entender y evaluar el desempeño humano en el contexto organizacional enfocado en identificar las habilidades, conocimientos, comportamientos y atributos personales que contribuyen al éxito en un determinado puesto o función. Es así, como las organizaciones comenzaron a implementar acciones y prácticas más sofisticadas para reclutar, seleccionar, desarrollar y retener el talento humano (Lawrence & Lorsch, 1967).

A partir de la década de 1960, surge el Enfoque de Sistemas, que conceptualiza a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con su entorno y cuyos componentes están interrelacionados (Bertalanffy, 1968). En paralelo, la Teoría Contingencial, también desarrollada en esa misma década, sostiene que no existe un único método óptimo para gestionar una organización. En lugar de ello, el enfoque más efectivo depende de las circunstancias y del contexto específico en el que opera la organización. En los 80, emerge la Teoría de la Calidad Total, centrada en mejorar la calidad de los productos y procesos mediante la participación de todos los miembros de la organización, enfatizando en la satisfacción del cliente (Deming, 1986). En contraste, la Teoría de la Gestión del Conocimiento, que surge en la década de 1990, se enfoca en cómo las organizaciones pueden crear, compartir y utilizar el conocimiento para obtener una ventaja competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1995). Estas teorías subrayan la importancia de adaptar la gestión y el conocimiento a las necesidades específicas y cambiantes de las organizaciones.

Es decir, que a través del tiempo las concepciones con respecto al factor humano han evolucionado progresivamente hasta aterrizar al concepto actual: componente

fundamental para el éxito empresarial (Vallejo-Trujillo, 2019). Tal como se aprecia la evaluación del concepto humano en la tabla 1.

Tabla 1. Evolución del concepto del hombre en la administración.

Escuela Administrativa	Principales Autores	Enfoque / Concepto	Periodo Cronológico
Científica	Frederick Taylor Frank B. Gilbreth Henry Laurence Gantt	Científico / Hombre económico	Finales del siglo XIX - principios del siglo XX (aprox. 1880-1930)
Proceso Administrativo	Henry Fayol	Científico / Hombre máquina	Principios del siglo XX (aprox. 1900-1950)
Humano Relacionista	Mary Parker Follet George Elton Mayo Fritz Roethlisbery	Humanista / Hombre social	Décadas de 1920-1950
Estructuralista	Max Weber Chester I. Barnard Renate Magntz Amitai Etzioni Ralf Dahrendorf	Científico - Social / Hombre económico — social	Décadas de 1930-1960
Neo - Humano Relacionista	Peter Drucker Douglas McGregor William Ouchi Warren G. Bennis	Integrador / Hombre organizacional	Décadas de 1950 - actualidad
Enfoque de Sistemas	Ludwig von Bertalanffy, Kenneth Boulding, James G. March, Herbert Simon	Sistémico / Hombre organizacional	Década de 1960 - actualidad
Teoría Contingencial	Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsch	Contingencial / Hombre organizacional	Décadas de 1960 - actualidad
Teoría de la Calidad Total	W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby	Calidad / Hombre organizacional	Década de 1980 - actualidad
Teoría de la Gestión del Conocimiento	Nonaka & Takeuchi, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi	Gestión del conocimiento / Hombre organizacional	Década de 1990 - actualidad

Fuente: (Benítez, 2005).

Es importante resaltar que, si bien todas las teorías en su enfoque y concepto varían en sus detalles y énfasis, todos comparten el objetivo fundamental de administrar el personal de manera eficaz para lograr los objetivos y resultados de la organización (Díaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2019). Ahora bien, la gestión del personal implica varias actividades clave, como reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y retención de empleados. Estas actividades están diseñadas para asegurar que la organización cuente con el talento adecuado en el lugar correcto y en el momento adecuado, y que este talento esté alineado con los objetivos y acciones de la organización. Según Chiavenato (2008) citado por Alvarado Cruz &

Morejón Santistevan (2023) contar con un personal idóneo promueve un ambiente de trabajo saludable, motivador y productivo que permite alcanzar sus metas y objetivos de manera efectiva y eficiente.

Así las cosas, se podría señalar que la gestión del talento humano comprende el conjunto de acciones y decisiones que influyen en los resultados y la eficiencia del trabajador (Pantoja-Kauffmann, 2019). Si bien, anteriormente el personal era considerado un recurso que debían ser administrado de manera eficiente para cumplir con los objetivos de la organización, similar al manejo de cualquier otro recurso material, hoy en día, los nuevos enfoques hacen énfasis en reconocer y aprovechar el potencial único de cada individuo para contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización (Castillo Sarabia & Villalpando Cadena, 2019). Es por esto, que se ha convertido en una pieza clave en el éxito empresarial, ya que permite a las organizaciones aprovechar al máximo potencial de su capital humano y crear un ambiente de trabajo que fomente el crecimiento, la innovación y el éxito a largo plazo (Nuñez-Lira et al., 2023).

En coherencia con lo anterior, el personal de una organización debe contar con un ambiente interno agradable donde se reconozca su labor. Es responsabilidad de la organización conducirlo hacia la excelencia, para ello, la gestión humana mucho más allá de explotar habilidades, destrezas, capacitar, desarrollar, retener y mejorar al personal, otras funciones y responsabilidades se encuentran en la transmisión de la cultura organizacional, la promoción de la excelencia y el desarrollo del talento individual y colectivo (González-Molina et al., 2021). Además, la gestión del talento humano también implica la mejora continua de procesos y prácticas relacionadas con la gestión de personas, con el fin de garantizar la eficiencia y la eficacia en todas las áreas de la organización (Ramírez-Torres, 2023). Finalmente, en la gestión coherente del recurso facilita crear un ambiente de trabajo positivo y productivo que contribuye significativamente a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y

prosperar en un mercado cada vez más exigente y competitivo (Díaz Muñoz & Salazar Duque, 2021).

4.3.2 Objetivos de la Gestión del talento

Mencionar los objetivos de la gestión humana abarcan un sinnúmero de posibles acciones que van de la mano de la dirección general y el reconocimiento del personal como fuente de la eficiencia y eficacia organizacional (Parrales et al., 2021). De acuerdo con Chiavenato (2009) citado por Castro Vivar et al. (2020) afirma que el objetivo de la gestión humana consta en la integración de tres factores, el sistema, la estrategia y las personas en el despliegue y potencial de habilidades, destrezas y capacidades para la maximización de la productividad y el otorgamiento de un buen clima laboral. Es decir, que los objetivos de la gestión humana están estrechamente alineados con la misión y visión de la organización que mediante el compromiso y participación continua se convierte en un cliente interno capaz de generar ventaja competitiva a una organización (Giler, 2024).

En este contexto, es responsabilidad de la gestión de desarrollar políticas y prácticas que permitan atraer, retener y desarrollar un personal altamente competente, comprometido y motivado (Alarcón Quinapanta & Hernández Junco, 2024). Estas políticas deben estar alineadas con las necesidades del mercado y los objetivos estratégicos de la organización, y deben adaptarse continuamente a los cambios y demandas del entorno. Sin embargo, es esencial que la gestión del talento humano promueva una relación de reciprocidad entre la organización y sus empleados, reconociendo la interdependencia entre ambas partes, a la vez que la organización se compromete a proporcionar un entorno laboral justo, seguro y enriquecedor (Velázquez & Cruz, 2022). En última instancia, el objetivo es crear una relación simbiótica donde ambas partes se beneficien mutuamente y contribuyan al éxito y la prosperidad de la organización (Durán-Solórzano & Martínez-Minda, 2020).

Una gestión efectiva del talento humano implica adaptar la estructura organizacional y ofrecer beneficios que fomenten un sentido de pertenencia y satisfacción laboral entre los empleados (Carvajal-Pérez, 2021). Además, el empleo de feedback constructivo y un sistema de remuneración adecuado, acompañado de iniciativas de motivación, son prácticas que pueden generar altos niveles de satisfacción entre los empleados (Baltazar-Gómez et al., 2022). El área de talento humano pretende promover el desarrollo personal y profesional de los empleados para alcanzar los objetivos empresariales. Esto se logra mediante la implementación de programas que motiven, fidelicen y satisfagan las necesidades del cliente interno, al tiempo que se garantiza el cumplimiento de normas y procedimientos que contribuyan al buen funcionamiento de la organización.

4.3.3 Importancia del Gestión del Talento

En la actualidad, desde empresas pequeñas, medianas y de grandes superficies se han centrado en contar con un área que responda por el recurso más importante: las personas (Valle & Carreño., 2020). La necesidad de alcanzar resultados, ser competitivos y sostenibles en el tiempo han forjado un área direccionada en adquirir, desarrollar, capacitar y retener al personal mediante una gestión que satisfaga los intereses personales como los empresariales; responsabilidad que concierne al líder y que de su gestión dependerá el éxito o el fracaso de la institución (Cabezas & Brito, 2021). La gestión estratégica ayuda a generar escenarios cómodos y prácticos que a través de acciones mejoran la calidad de vida y el ambiente laboral, de tal manera que se priorice al talento humano sobre el capital económico (Jiménez & Marcelo, 2023).

Por tanto, el área de gestión del talento es interdisciplinaria, abarca una amplia gama de actividades que tienen como objetivo tanto el bienestar y desarrollo del colaborador como el éxito y la sostenibilidad de la organización (Borrero, 2019). De acuerdo con Chiavenato (2009) citado por Pereyra Lazo et al. (2022) las actividades incluyen la

descripción y el análisis de cargos, planeación, selección y reclutamiento del personal, orientación y motivación, así mismo, la evaluación del desempeño, entrenamiento y desarrollo de personal, las relaciones interpersonales, seguridad, salud y el bienestar. Se puede afirmar que al centrarse en estas actividades clave, el área de gestión del talento humano actúa como un puente entre las relaciones laborales y el contexto empresarial, fortaleciendo la cultura organizacional y facilitando el logro de los objetivos institucionales (Mendivel Gerónimo et al., 2020).

En conclusión, la gestión del talento humano es un pilar estratégico de vital importancia en cualquier organización, especialmente en entornos empresariales volátiles y competitivos (del Barrios-Hernández et al., 2020). La capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y mantener su competitividad depende en gran medida de cómo gestiona su capital humano (Díaz Muñoz et al., 2021). La gestión del talento humano es un desafío constante que requiere un enfoque estratégico y proactivo por parte de las organizaciones. Es decir que, las organizaciones que puedan gestionar de manera efectiva su talento humano estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar el éxito a largo plazo (Machuca-Contreras et al., 2023).

4.3.4 Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano

A nivel empresarial, la planeación define el horizonte para el cumplimiento de metas propuestas por la organización liderada por los altos mandos y traducidos en la descripción de la misión, la visión y los objetivos estratégicos (Pérez Fernández et al., 2022). Sin embargo, es fundamental que la gestión del talento humano esté integrada en el proceso de planeación estratégica de la organización desde el principio, y no solo como un componente operativo (Pantoja-Kauffmann, 2019).

Sin embargo, las nuevas exigencias del mercado han tomado un papel protagónico en las organizaciones, pues si bien, al pasar los años, las planeaciones estratégicas se

centraban principalmente en las necesidades del entorno local y en el crecimiento interno de la organización, hoy por hoy, consideran las demandas y competencias a nivel mundial para mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno empresarial cada vez más globalizado y dinámico (López et al., 2021). Además, en un entorno globalizado, las empresas deben ser ágiles y flexibles para responder rápidamente a los cambios en el mercado y las nuevas demandas de los clientes (Esquivel & Muñoz, 2024). En este sentido, las organizaciones mediante la gestión del talento humano orientan el desarrollo máximo del potencial de los colaboradores para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, tradicionalmente se creía que la remuneración era el principal factor motivador para los empleados, las investigaciones y la experiencia práctica han demostrado que otros aspectos, como un ambiente de trabajo positivo y la satisfacción laboral, juegan un papel igualmente crucial, e incluso a veces más importante, en la atracción y retención del talento (Mora Romero & Mariscal Rosado, 2019). En coherencia de los anterior, los autores (Armas Castañeda et al., 2022), afirman que todo este cambio ha conducido a que las organizaciones estén reconociendo la importancia de adoptar enfoques más sociales, humanos y flexibles en la gestión del talento humano para adaptarse a las nuevas demandas del entorno laboral y maximizar el potencial de sus empleados en el siglo XXI.

4.3.5 Procesos de la Gestión Humana

Los procesos de gestión humana delineados de acuerdo con Chiavenato (2002) citado por Schrader et al. (2022) son fundamentales para el éxito y la efectividad en la administración del talento en una organización.

- Incorporación de personas (Reclutamiento, selección, contratación): Este proceso se centra en atraer, evaluar y seleccionar candidatos adecuados en posiciones disponibles a fin de asegurar que los empleados tengan las habilidades y

competencias necesarias para desempeñar el trabajo de manera efectiva (Reinoso & Fernández, 2019).

- Análisis, diseño y descripción de puestos: Implica definir claramente las responsabilidades, tareas y requisitos de cada puesto en la organización. Esto garantiza que los empleados comprendan sus roles y contribuciones, facilitando una evaluación precisa del desempeño (Cárdenas Acosta et al., 2020).
- Administración de salarios, incentivos, beneficios y compensaciones: Se refiere a la gestión de la remuneración y los beneficios para los empleados, incluidos los salarios, bonificaciones, beneficios sociales y otros incentivos diseñados para motivar y retener al personal (Torres-Florez & Forero, 2020).
- Desarrollo del personal, capacitación y aprendizaje continuo: Este proceso se enfoca en proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y personal a los empleados, a través de programas de capacitación, mentoría, coaching y otras iniciativas diseñadas para mejorar sus habilidades y competencias (Honores et al., 2020).
- Retención de personal (Seguridad e higiene, calidad de vida y bienestar laboral): Comprende la implementación de políticas y prácticas que promueven un ambiente de trabajo seguro, saludable y satisfactorio, así como programas de bienestar que ayudan a retener a los empleados y fomentar un sentido de pertenencia a la organización (Vizueté Muñoz et al., 2023).
- Colocación de las personas (Orientación, Evaluación del desempeño): Este proceso implica proporcionar orientación y apoyo a los empleados desde el momento en que se incorporan a la organización, así como evaluar su desempeño de manera regular para identificar áreas de mejora y brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo (Chen Austin et al., 2021).

Al integrar y gestionar estos procesos de manera efectiva, una organización puede maximizar el potencial de su talento humano, lo que contribuye al logro de sus objetivos y al mantenimiento de su competitividad en el mercado.

4.3.7 Gestión del Talento humano en el contexto educativo

La gestión del talento humano en el contexto educativo es crucial para garantizar la calidad y eficacia del proceso educativo. En este ámbito, los docentes son el componente esencial, ya que son quienes tienen el mayor impacto en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes (Pinargote Párraga & Pico Macías, 2023). Por lo tanto, la gestión adecuada del talento humano se vuelve fundamental para asegurar que los docentes estén motivados, comprometidos y capacitados para desempeñar su labor de manera efectiva (Figuroa et al., 2020). La realidad, es que la gestión de talento humano representa un reto en la gestión del docente en aplicar acciones innovadoras que vayan más allá de los métodos tradicionales (Jaramillo, 2022).

Es importante destacar que la gestión del talento humano en el ámbito educativo enfrenta desafíos específicos, como la retención de docentes calificados, garantizar la continuidad, la calidad educativa y la adaptación a los cambios en el entorno educativo. Por lo tanto, es necesario implementar un modelo de gestión del talento humano que reconozca y valore el papel fundamental de los docentes (Priego Morales, 2024). Esto implica motivarlos, proporcionarles oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua, y crear un entorno de trabajo que fomente la colaboración, la innovación y el crecimiento personal y profesional.

Ahora, en casos específicos la renuncia de docentes puede tener un impacto significativo en el funcionamiento de una institución educativa. La contratación de nuevos empleados conlleva varios desafíos, como los costos adicionales asociados al tiempo de contratación y capacitación. Además, mientras se busca un reemplazo para el personal que ha renunciado, los empleados pueden experimentar una sobrecarga laboral

significativa al asumir responsabilidades adicionales, lo cual conlleva a una disminución en la calidad del trabajo, el aumento del estrés y la fatiga, y una disminución en la moral del personal (Prieto-Callejero et al., 2020). Lo anterior, evidencia que al existir una renuncia frecuente de personal puede ser un síntoma de problemas más profundos dentro de la institución, como una falta de visión clara, una cultura organizacional deficiente o la falta de apoyo y acompañamiento adecuados para el personal (Muñoz Martínez & Cortez Gómez , 2021).

Adicional, la falta de procesos claros de contratación, alineación de cultura y políticas institucionales puede tener un impacto negativo en la satisfacción y el compromiso de los empleados. La falta de seguridad en el empleo y de oportunidades de formación puede limitar el crecimiento profesional y personal de los empleados, al no contar con programas de capacitación y desarrollo, pueden estancarse en sus roles y sentirse frustrados por la falta de progreso y desarrollo en sus carreras (Dumont et al., 2023). Así mismo, la falta de seguridad en el empleo puede generar incertidumbre y ansiedad entre los empleados, lo que a su vez puede afectar su compromiso y lealtad hacia la institución (R. Cabrera et al., 2022). Finalmente, Las remuneraciones bajas también pueden ser un factor significativo que contribuye a la insatisfacción laboral.

5.3.8 Gestión el Talento Humano y la relación Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional

La gestión humana es fundamental para el éxito de cualquier organización. La relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional es clave en este proceso; sin embargo, son elementos que van de lo más básico hasta lo más complejo, la gestión del talento humano debe abordar tanto la satisfacción laboral como el clima organizacional para promover un ambiente de trabajo saludable y productivo (Chiang-Vega et al., 2021). Esto implica una perspectiva integral de la gestión organizacional, que va más allá de simplemente alcanzar metas y mejorar la productividad. Incluye también aspectos

fundamentales como la calidad humana dentro de la organización con énfasis en la satisfacción de los empleados, su bienestar general y su desarrollo tanto personal como profesional (Jáuregui Mora & Peña Humánez, 2023).

El hombre en su naturaleza está inmerso en un continuo proceso de búsqueda de satisfacción y autorrealización, tanto a nivel personal como profesional, en el ámbito laboral, estas motivaciones y desmotivaciones son igualmente relevantes (Díaz & Gutiérrez, 2023). Los empleados buscan oportunidades de crecimiento, desarrollo y reconocimiento en su trabajo. La posibilidad de ser promovidos, aprender nuevas habilidades, expandir su conocimiento y ser recompensados no solo contribuye a mejorar su calidad de vida individual, sino que también tiene un impacto positivo en su entorno familiar y social (Cruz & Díaz, 2020).

Dentro de los objetivos la gestión del talento humano debe ser consciente de la diversidad y la individualidad de cada empleado. Reconocer que cada persona es única, lo cual implica entender y respetar sus diferencias en términos de características personales, creencias, valores, y también en cuanto a sus motivaciones y necesidades en el ámbito laboral (Sánchez Leyva et al., 2021). Al considerar la diversidad, se reconoce la riqueza que aporta la variedad de experiencias, perspectivas y habilidades que cada empleado puede ofrecer. Esto no solo enriquece el ambiente de trabajo, sino que también puede potenciar la creatividad e innovación de la organización. Por otro lado, al tener en cuenta la individualidad de cada empleado, se busca promover su satisfacción laboral al alinear sus intereses personales y profesionales con los objetivos organizacionales (Parra-Moreno, 2021). Esto puede traducirse en políticas y prácticas de gestión que sean flexibles y adaptativas, permitiendo a los empleados desarrollar su potencial de manera óptima y sentirse valorados en su contribución al equipo y a la empresa. Las experiencias, emociones y actitudes que los empleados llevan consigo fuera del trabajo pueden influir en su desempeño y satisfacción en el ámbito laboral, y

viceversa. Ignorar esta realidad puede llevar a una falta de comprensión y empatía hacia las necesidades individuales de los empleados (Suárez Lima et al., 2019). Por tanto, es esencial considerar las diferentes personalidades y estilos de trabajo de los empleados, cada persona tiene su manera única de abordar tareas, interactuar con otros y enfrentar desafíos laborales. Reconocer estas diferencias y aprovecharlas de manera positiva puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados (González et al., 2022).

La satisfacción personal puede influir significativamente en la laboral, y ambas deben considerarse y abordarse por la gestión del talento humano. Este proceso, de entender las necesidades y motivaciones individuales de los empleados es fundamental para promover un ambiente laboral positivo y satisfactorio (Oliveira & Escarrabill, 2021). En este contexto, la teoría Z propuesta por Ouchi y Johnson (1978) citado por Bejarano Paredes (2020) resalta la importancia de desarrollar relaciones humanas sólidas en la organización y fomentar la confianza entre los empleados y la empresa. Este enfoque promueve un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados, lo que puede llevar a una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño organizacional.

La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con diversos factores, como el reconocimiento, el desarrollo profesional, la comunicación efectiva, el equilibrio entre vida laboral y personal, entre otros. Cuando estos aspectos se gestionan de manera efectiva, se promueve un ambiente laboral positivo que impacta directamente en el clima organizacional (Trinidad, 2022). Por otro lado, el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico que se percibe en una organización, el cual está influenciado por la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo, las políticas y prácticas de recursos humanos, entre otros factores (Parra et al., 2021).

Un clima organizacional favorable contribuye a la satisfacción y el bienestar de los empleados, lo que a su vez influye en su desempeño y compromiso con la organización

(Amaguaña-Quezada et al., 2024). Por lo tanto, es fundamental que las empresas implementen acciones de gestión del talento humano que promuevan la satisfacción laboral y fomenten un clima organizacional positivo. Esto puede incluir acciones como programas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, políticas de conciliación laboral y familiar, fomento de la comunicación abierta y transparente, entre otras iniciativas que fortalezcan la relación entre la empresa y sus empleados (C. Barbosa, 2024).

Al priorizar la satisfacción laboral y el clima organizacional, las organizaciones pueden crear un entorno en el que los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos, lo que a su vez puede conducir a un mayor rendimiento, creatividad e innovación, menor rotación de personal, mejor reputación y atracción del talento (Carrión Córdova et al., 2022).

5. Hipótesis

A continuación, se expone la hipótesis propuesta para el desarrollo de la presente investigación:

H1: La promoción y gestión favorable del clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores del colegio privado de básica primaria de la ciudad de Cúcuta.

H2: Un ambiente de trabajo favorable incide en la gestión de los colaboradores de un colegio privado de básica primaria de la ciudad de Cúcuta.

Ambas hipótesis son importantes para comprender cómo mejorar la satisfacción laboral en el contexto educativo. La primera plantea que las acciones dirigidas a promover y gestionar un clima organizacional positivo tienen un efecto significativo en cómo los colaboradores perciben y experimentan su satisfacción en el trabajo. La segunda hipótesis sugiere que un clima laboral positivo y favorable influye de manera importante en cómo los colaboradores desempeñan sus funciones y gestionan sus responsabilidades.

La investigación busca analizar y evaluar la validez de las hipótesis revisando la literatura existente, recopilando y analizando datos de fuentes primarias, que permitirán validar o refutar las hipótesis planteadas y entender cómo la promoción y gestión del clima organizacional impacta en la satisfacción laboral del colegio privado de primaria en Cúcuta. Los resultados esperados contribuirán a fortalecer el conocimiento sobre acciones efectivas para mejorar el ambiente laboral y la experiencia de los colaboradores.

6. Variables

En el estudio de caso se definen dos variables clave: la primera es el clima organizacional, que se considera la variable independiente debido a su influencia directa sobre la satisfacción laboral. La segunda variable es la satisfacción laboral, que actúa como la variable dependiente. Esta variable permite evaluar el impacto de las acciones relacionadas con la gestión del clima organizacional impactan en el nivel de satisfacción experimentado por los empleados. Las definiciones conceptuales de estas variables se presentan en las Tablas 2 y 3.

Tabla 2. Variable de estudio de Clima Organizacional

Variable	Dimensiones	Descripción
Clima Organizacional Litwin Stringer (1988)	Estructura	Se refiere a cómo están establecidas las reglas, procedimientos, roles y responsabilidades dentro de la organización.
	Responsabilidad	Es el grado en que los empleados están comprometidos con su trabajo y con los objetivos de la organización.
	Recompensa	Se refiere a cómo se reconoce y se recompensa el desempeño y el logro dentro de la organización.
	Desafíos	Es el grado en que se fomenta la toma de riesgos calculados y el enfrentamiento de desafíos dentro de la organización.
	Relaciones	Es la percepción colectiva que tienen los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo las relaciones interpersonales, el apoyo recibido y la cultura organizacional.
	Cooperación	Se refiere a la cooperación y el apoyo mutuo entre los miembros de la organización para lograr objetivos comunes.
	Estándares	Son las expectativas y estándares de desempeño que se establecen dentro de la organización.
	Conflicto	Se refiere a la disposición de la organización para abordar y resolver conflictos de manera abierta y constructiva.
Identidad	Es el grado en que los empleados se identifican y se sienten parte de la organización, sus valores y su misión.	

Fuente: Elaboración Propia a partir de Litwin Stringer (1988), Echeverría & Rivas (2001, citados en Marin,2003).

Tabla 3. Variable de estudio de Satisfacción Laboral

Variable	Dimensiones	Descripción
Satisfacción Laboral	Satisfacción con la recompensa.	Percepción y evaluación positiva que tienen los empleados respecto a las retribuciones y beneficios recibidos por su trabajo dentro de la organización.
	Satisfacción con el conflicto	Cómo los empleados perciben y manejan los conflictos interpersonales o de equipo dentro de la organización.
	Satisfacción con el desafío	La percepción de que las tareas y responsabilidades asignadas son interesantes, desafiantes y ofrecen oportunidades para el crecimiento personal y profesional.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores Herzberg (1959), Thomas (1974) & Locke (1976).

6.1 Operacionalización de la variable

En la tabla 4 se define la operacionalización para la variable de satisfacción laboral mediante la estructuración de una entrevista que evalúen la relación de factores críticos del clima organizacional y el impacto en la satisfacción laboral.

Tabla 4. Operación de variable de satisfacción laboral.

Variable	Dimensiones	Descripción
Satisfacción Laboral	Satisfacción con la recompensa	Entrevista semiestructurada: Obtener preguntas que profundicen en las dimensiones críticas como recompensa, conflicto y desafío en el colegio, y cómo estas afectan la satisfacción laboral.
	Satisfacción con el conflicto	
	Satisfacción con el desafío	

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores Herzberg (1959), Thomas (1974) & Locke (1976).

De otro lado, en la tabla 5 se define la operacionalización de la variable de clima organizacional. De esta forma, se obtienen 9 dimensiones conformada por 53 ítems tipo Likert.

Tabla 5. Operación de variable de clima organizacional.

Dimensiones	Ítems	Categoría	Nivel
-------------	-------	-----------	-------

Estructura	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,		
Responsabilidad	11,12, 13, 14, 15, 16, 17		
Recompensa	18, 19, 20, 21, 22, 23	MED= 1	
Desafíos	24, 35, 26, 27, 28	ED= 2	
Relaciones	29, 30, 31, 32, 33	DA= 3 MD= 4	Alto (Pc > 75)
Cooperación	34, 35, 36, 37, 38, 39		Medio (Pc 25 a 75)
Estándares	40, 41, 42, 43, 44		Bajo (Pc < 25)
Conflicto	45, 46, 47, 48, 49		
Identidad	50, 51, 52, 53		

Fuente: Basado en la teoría de Litwin y Stringer (1968). *Nota.* MED (muy en desacuerdo), ED (en desacuerdo), DA (de acuerdo), MD (muy de acuerdo).

7. Metodología

Para llevar a cabo el proceso metodológico se trabajó el diagnóstico para el caso de estudio en el colegio privado de básica primaria de la ciudad de Cúcuta. Para garantizar la confiabilidad de los resultados, así como el cumplimiento de los objetivos de la monografía se contó con un conjunto adecuado de acciones y técnicas descritas a continuación:

7.1 Enfoque y alcance de la investigación

Según el propósito de la monografía, la investigación para el caso de estudio tiene estas características, primero comprende un enfoque de investigación mixto, ya que combina elementos cualitativos y cuantitativos. Se utiliza el enfoque cualitativo para la revisión de postulados teóricos y la aplicación de una entrevista semiestructurada; mientras que el enfoque cuantitativo se emplea en la medición, cuantificación y análisis de la encuesta (Hidalgo-Parra et al., 2020). Así mismo, el diseño es no experimental, dado que no se manipulan variables ni se establecen grupos de control (Ramos-Galarza, 2021). En su lugar, se trabaja con la naturaleza de las variables, puesto que el objetivo es validar acciones del clima organizacional que impacte y promuevan la satisfacción laboral.

Considerando el grado de profundidad, esta investigación es de tipo descriptivo, ya que se busca realizar un análisis estadístico de la percepción actual de la institución en relación con el clima organizacional y la satisfacción laboral fin de identificar factores y evaluar la hipótesis planteada; a su vez, validar acciones del clima organizacional que impacten en la satisfacción laboral, así como identificar factores de influencia y oportunidades de mejora para la institución (L. Corona & Fonseca, 2022). Este tipo de investigación permite describir fenómenos y variables tal como se presentan en la

realidad, sin intervenir en ellos. La anterior, caracterización metodológica, proporciona un marco ejecución para la investigación asegurando la coherencia entre los objetivos y los métodos utilizados, adicional a ello, contar con una investigación de enfoque mixto, facilita la obtención de perspectivas más completas y la comprensión del problema de la investigación (Padilla-Avalos & Marroquín-Soto, 2021).

La inferencia aplicada en la propuesta es de carácter deductivo Este enfoque se emplea para analizar la relación, los factores y la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral. La inferencia deductiva parte de teorías generales sobre cómo funcionan los fenómenos (en este caso, el clima organizacional y la satisfacción laboral) y busca aplicar estas teorías a casos específicos para llegar a conclusiones más particulares y detalladas. La temporalidad utilizada en la investigación es transversal, se usa un intervalo de tiempo específico para recolectar datos en un momento y tiempo único y analizar la situación en un momento concreto (Hernández, et.). al. 2014), (Manterola et al., 2023).

Esta combinación de enfoques metodológicos puede proporcionar una comprensión profunda y sólida de cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral en un contexto específico. Este tipo de investigación es fundamental para la toma de decisiones organizacionales informadas y para el diseño de intervenciones estratégicas destinadas a mejorar el ambiente de trabajo y la experiencia de los empleados.

7.2 Población y muestra

La población objeto de esta investigación está conformada por un conjunto de personas que cumplen con las características requeridas para el estudio. En particular, incluye a todos los colaboradores sin subalternos bajo su mando y que cumple con los criterios fundamentales para la aplicación del instrumento. En total, la población está compuesta por 25 personas.

La muestra se seleccionó utilizando un método de muestreo no probabilístico por conveniencia (H. González, 2021). Esto significa que los participantes no fueron seleccionados al azar, sino en función de criterios específicos de inclusión y exclusión, en este caso, la muestra no probabilística por conveniencia está formada por 20 colaboradores, lo que representa el 80% de la población total. Esta muestra incluye tanto a docentes como a personal administrativo del colegio pedagógico privado de básica primaria de la ciudad de Cúcuta, proporcionando una base sólida para evaluar las características y opiniones de este grupo.

7.3 Instrumentos

Las técnicas de recogida de datos más usuales son la recolección de datos, corresponde a un cuestionario auto diligenciado que, según Sánchez Molina & Murillo Garza (2021) consiste en documentos impresos, que faciliten la obtención de datos sobre la variable que está en estudio y que son diligenciados por el investigador, el cuestionario debe ser anónimo para garantizar la confidencialidad (López, 2015). Se hizo una revisión teórica sobre el concepto de clima organizacional y satisfacción laboral identificadas como variables de estudio.

De acuerdo con lo anterior, la encuesta aplicada para medir y evaluar la variable de clima organizacional se sustenta en los autores son Litwin y Stringer (1968) instrumento adaptado y validado en Colombia por el autor Echezuria y Rivas (2001) utilizado por Marin Pérez (2003) y citado por Rodríguez (2010). La encuesta está compuesta por 53 ítems distribuidos en 9 dimensiones (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad con una confiabilidad de 0.83. El cuestionario se encuentra estructurado por la escala Likert con cuatro escalas de respuesta que van de 1 a 4 para el análisis de la información (Desacuerdo - 1, En acuerdo -2, De acuerdo -3 y Muy de acuerdo – 4 (Litwin & Stringer

1968). El anterior instrumento pretende identificar la percepción y su relación con las variables para determinar factores críticos respecto a la satisfacción laboral.

Por otra parte, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con la líder de recursos humanos para explorar posibles áreas de mejora en los procesos y acciones relacionadas con las variables identificadas con mayores índices de insatisfacción en la encuesta de clima organizacional. Para definir la entrevista semiestructurada se ejecutó en tres fases.

Fase 1: Diseño del cuestionario

Para el desarrollo del cuestionario, se llevó a cabo una encuesta de clima organizacional que permitió recopilar datos y percepciones sobre diversas dimensiones potenciales. Los resultados de esta encuesta dieron una visión de las áreas de interés y las principales fuentes de insatisfacción entre los colaboradores, lo que facilitó identificar las dimensiones relevantes para abordar en el cuestionario. A continuación, se detallan las tres dimensiones seleccionadas, basadas en los hallazgos de la encuesta y en la revisión de la literatura existente:

- **Recompensa:** La encuesta previa indicó una notable insatisfacción con el sistema de recompensas y beneficios. Los empleados expresaron que las compensaciones no estaban adecuadamente alineadas con sus esfuerzos y logros, generando un sentimiento de desmotivación. Evaluar esta dimensión es fundamental para entender si las compensaciones, beneficios y reconocimientos contribuyen de manera efectiva a la satisfacción laboral y al compromiso de los empleados. Además, proporciona una base para ajustar las políticas de recompensas y beneficios en respuesta a las expectativas y necesidades del personal.
- **Conflicto:** La encuesta también mostró una alta incidencia de conflictos interpersonales y de equipo que afectaban negativamente el ambiente laboral. Los empleados reportaron que estos conflictos influían en su experiencia y bienestar

general, lo que sugiere que el manejo inadecuado de conflictos puede deteriorar el clima organizacional. La dimensión de Conflicto se seleccionó para investigar cómo se gestionan los conflictos dentro de la organización. Es fundamental comprender los tipos de conflictos más comunes, las políticas y procedimientos para su resolución, así como las medidas preventivas. Abordar esta dimensión facilita la identificación de acciones necesarias para mejorar la resolución de conflictos y, en consecuencia, la satisfacción laboral.

- **Desafío:** La encuesta también reveló una falta de desafío y oportunidades de crecimiento como un factor importante de insatisfacción. Los empleados expresaron que sus tareas y responsabilidades no eran suficientemente estimulantes ni ofrecían oportunidades de desarrollo profesional, lo que afecta en su motivación y compromiso. Evaluar esta dimensión es fundamental para explorar cómo se pueden mejorar las oportunidades de desarrollo profesional. Esto permitirá a la organización implementar medidas para ofrecer más oportunidades de crecimiento, lo que generará un aumento en la satisfacción y la motivación de los empleados.

Según lo anterior, en la tabla 6 presenta el cuestionario con 9 preguntas distribuidas equitativamente entre las tres dimensiones mencionadas: Recompensa (3 ítems), conflictos (3 ítems), y desafío (3 ítems). El propósito del cuestionario es obtener una comprensión detallada de estos aspectos e identificar oportunidad de mejora. Esta focalización en áreas críticas busca generar acciones efectivas para mejorar el entorno de trabajo y la satisfacción general de los empleados.

Tabla 6. Cuestionario de Satisfacción

Dimensión	Código	Ítems
Recompensa	P1	¿Cuáles son los principales elementos del sistema de recompensas y reconocimientos para el colaborador?
	P2	¿Qué tipos de incentivos o beneficios adicionales ofrecen para promover la satisfacción laboral?
	P3	¿Cómo evalúan la efectividad de las actividades en términos de impacto en la satisfacción y el compromiso del personal?

Conflicto	P4	¿Qué tipos de conflictos laborales son más comunes en el colegio y cómo se abordan?
	P5	¿Qué políticas o procedimientos tienen establecidos para la resolución efectiva de conflictos?
	P6	¿Qué acciones tienen implementadas para prevenir conflictos relacionados con la satisfacción laboral?
Desafío	P7	¿Cuáles considera los principales desafíos del personal en cuanto a satisfacción laboral?
	P8	¿Qué factores influyen más en la satisfacción laboral de los empleados del colegio?
	P9	¿Qué acciones tiene implementadas para satisfacer las necesidades de los empleados?

Fuente: Elaboración propia a partir de Litwin y Stringer (1968).

Fase 2: Validación del cuestionario

Para el proceso de validación del cuestionario se definió un proceso para determinar la validez de este.

1. Reunión inicial con el líder de recursos humanos: En esta reunión se socializo los resultados previos de la encuesta de clima organizacional. A partir de estos resultados se demostró las dimensiones con menor grado de satisfacción.
2. Los interrogantes: Los ítems del cuestionario se diseñaron para investigar la influencia de las dimensiones identificadas en la etapa anterior para validar la relación e impacto en la satisfacción laboral.
3. Evaluación de los ítems: Se utilizó una plantilla para evaluar cada ítem del cuestionario según criterios específicos:
 - Suficiencia: ¿El ítem cubre adecuadamente el aspecto que se quiere medir?
 - Claridad: ¿Es fácil de entender el ítem?
 - Coherencia: ¿El ítem es coherente con los demás y con el objetivo general del cuestionario?
 - Relevancia: ¿El ítem es relevante para los propósitos de la investigación?
4. Calificación de las secciones de interrogantes: La líder de recursos humanos del colegio objeto de estudio califico cada sección de interrogantes según los criterios establecidos.

5. Estimación del coeficiente V de Aiken: Este coeficiente se utilizó para evaluar la concordancia respecto a la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia de los ítems del cuestionario.
6. Resultado del coeficiente V de Aiken: El resultado obtenido para cada ítem fue igual a uno. Esto indica que los ítems del cuestionario han sido evaluados como altamente suficientes, claros, coherentes y relevantes.

Fase 3: Aplicación del cuestionario

El cuestionario se aplicó a la líder de recursos humanos mediante comunicación directa para recoger datos. Se estableció contacto personal con la líder a quien se agradeció por su tiempo y disposición al participar en el estudio.

7.4 Técnicas para el análisis de la información

En esta investigación se emplearon diversas técnicas para recolección y el análisis de la información. Primero, se aplicó una encuesta de clima organizacional a 20 colaboradores del colegio para evaluar su percepción y el estado actual de la organización. Adicional, se realizó una entrevista semiestructurada a la líder de recursos humanos para identificar la influencia de los factores de clima organizacional en la satisfacción laboral.

Para el análisis de los datos cuantitativos obtenidos de la encuesta, se utilizó un proceso descriptivo. La información fue registrada y clasificada en una hoja de cálculo de Excel, organizando cada variable de estudio en columnas específicas y las respuestas de los participantes en filas correspondientes. Los datos fueron ordenados y estructurados de acuerdo con la operacionalización de las variables. Posteriormente, se tabularon los datos de manera sistemática y se crearon gráficos de barras para facilitar la interpretación y la extracción de tendencias y patrones.

El análisis cualitativo de la entrevista se realizó también en Excel. Las respuestas se registraron en filas individuales y se asignaron códigos para identificar los temas, que se

ingresaron en una columna separada con el texto de la respuesta. Los códigos se agruparon en una columna adicional, proporcionando una visión estructurada de los datos. A través de tablas dinámicas, se analizó la frecuencia de los códigos y categorías, permitiendo identificar patrones y temas recurrentes en la entrevista y facilitando la extracción de acciones útiles para la investigación.

La integración de los datos cuantitativos y cualitativos se llevó a cabo comparando la frecuencia de los códigos y categorías cualitativas con las métricas cuantitativas. Este cruce permitió una comprensión integral de los factores que afectan el clima organizacional y la satisfacción laboral. Mientras que los datos cuantitativos ofrecieron una visión general y numérica, el análisis cualitativo proporcionó una comprensión detallada de las razones detrás de los resultados cuantitativos. Esta combinación de datos permitió desarrollar una propuesta más completa y fundamentada, que podría beneficiar significativamente tanto al colegio como a sus colaboradores.

De acuerdo con el enfoque descrito, la tabla 7 proporciona una estructura detallada del proceso metodológico seguido en la investigación.

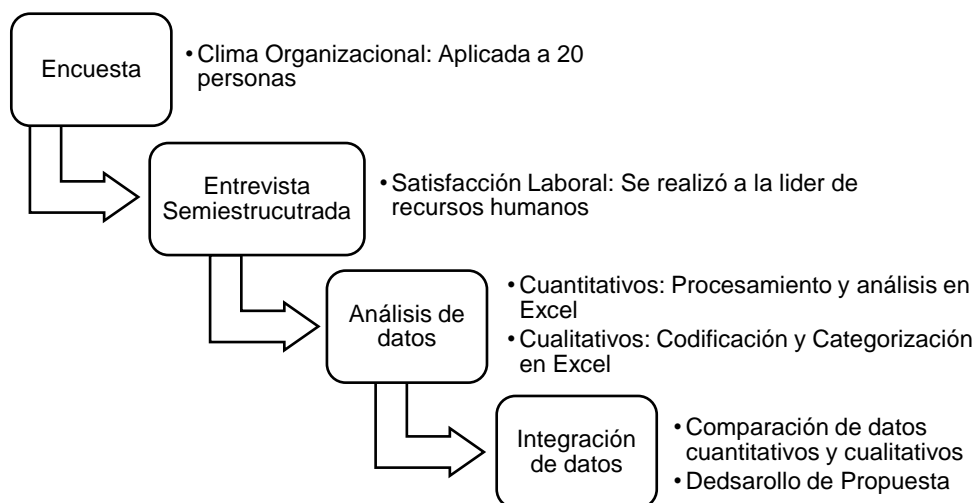
Tabla 7. Estructura del proceso metodológico

Instrumento	Propósito	Descripción	Momento de Ejecución
Encuesta de Clima Organizacional	Evaluar la percepción del clima organizacional y el estado actual de la organización.	- Aplicación de la Encuesta - 53 ítems en 9 dimensiones (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad) -Escala Likert (1 a 4)	Aplicada a 20 colaboradores
Entrevista Semiestructurada	Recoger percepciones y evaluaciones sobre la gestión de recursos humanos, políticas de recompensas, resolución de conflictos y oportunidades de desarrollo.	-Diseño y Validación del Cuestionario Semiestructurado -Revisión de resultados de la encuesta previa -Validación de ítems por el líder de Recursos Humanos y cálculo del coeficiente V de Aiken	Aplicada a la líder de Recursos Humanos
Análisis de Datos	Analizar datos cuantitativos y cualitativos para identificar patrones y tendencias en el clima organizacional y la satisfacción laboral. [66]	-Cuantitativos: Procesamiento y análisis descriptivo en Excel -Cualitativos: Codificación y categorización de respuestas en Excel	Una vez recopilados los datos de la encuesta y
Integración de Datos	Desarrollar acciones de gestión del clima organizacional para promover la satisfacción laboral.	Comparar y combinar datos cuantitativos y cualitativos	Al final del análisis de datos

Fuente: Elaboración Propia.

Para proporcionar mayor claridad sobre el proceso metodológico seguido, en la ilustración 2 se detalla la ruta seguida en el estudio.

Ilustración 2 Organigrama proceso metodológico



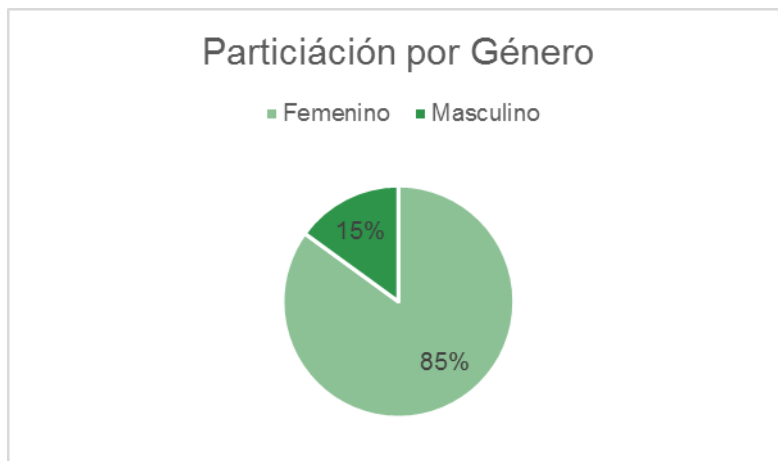
Fuente: Elaboración Propia.

8. Trabajo de Campo

Se utilizó un enfoque colaborativo para evaluar el clima organizacional en el colegio. Se utilizó el instrumento de evaluación del clima organizacional de Liwit Stringer para diseñar la encuesta, la cual se distribuyó a través de la plataforma de Microsoft Forms, enviada por correo electrónico institucional. Además, el colegio informó a los colaboradores sobre la naturaleza y el propósito de la investigación, destacando la importancia de brindar respuestas honestas para obtener una imagen precisa del entorno de trabajo. El estudio sobre la variable de clima organizacional contó con la participación de 20 personas, distribuidas en 15 docentes y 5 miembros del personal administrativo. Por otro lado, para la variable de satisfacción laboral, se realizó una entrevista con la líder de recursos humanos del colegio privado de la ciudad de Cúcuta. Esta combinación de datos permitió integrar la información para proporcionar una visión integral del clima organizacional y la satisfacción laboral, considerando la diversidad de perspectivas de los colaboradores.

A continuación, se presentan datos de caracterización de la población objeto de estudio para la variable de clima organizacional, incluyendo la participación por género, que se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 3. Datos Demográficos de género.

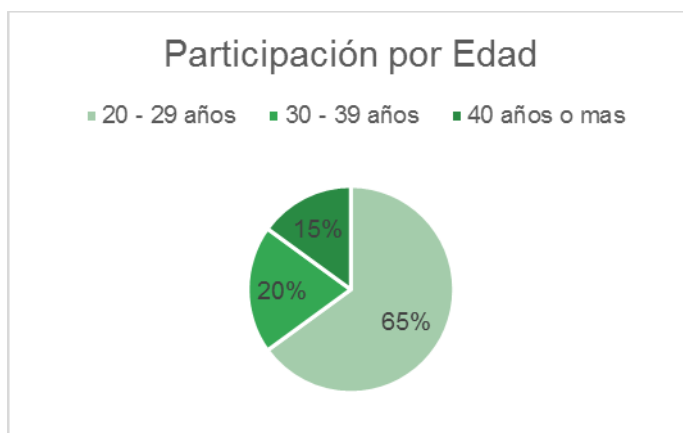


Fuente: Elaboración Propia (2024).

La encuesta contó con 20 participantes, el 85% corresponden al género femenino (17) y el 15% de género masculino (3).

Dentro del estudio de acuerdo con la ilustración 3, se evidencia los rangos de edad de entre 20 y 29 años con una participación del 65%, entre 30 y 39 años con 20% y finalmente entre 40 años o más con un total 15%.

Ilustración 4. Datos Demográficos por edad.

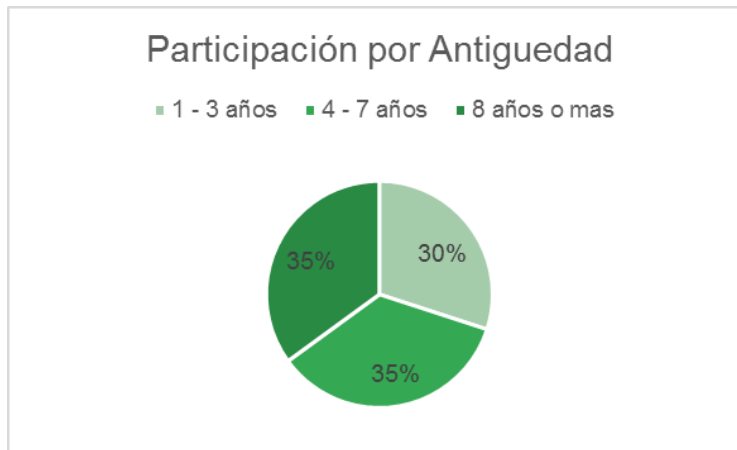


Fuente: Elaboración Propia (2024).

Con respecto a la antigüedad de los encuestados de acuerdo con la ilustración 4, entre 1 y 3 años conforman el 30% de la población, entre 4 a 7 años tienen participación

el 35% y finalmente los que tienen 8 o más años en el colegio representa el 35% de la muestra; indicando que poseen un conocimiento más profundo en aspectos del estudio.

Ilustración 5. Datos Demográficos Antigüedad.



Fuente: Elaboración Propia (2024).

8.1 Procesamiento de los Datos

8.1.2 Variable Clima Organizacional

El estudio buscaba identificar las dimensiones que más influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores, basándose en la percepción individual de estos según el ambiente laboral diario. Además, se buscaba detectar oportunidades de mejora y puntos fuertes mediante la recolección de datos a través de una encuesta para obtener la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional. Los datos fueron diligenciados por los participantes y consolidados en un documento Excel para su posterior análisis. Tras la recolección de datos, se tabuló la información con el software Excel para organizar y resumir los datos recopilados para identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad en el clima organizacional del colegio.

Los resultados del estudio de la variable del clima organizacional reflejan la percepción de los colaboradores sobre diferentes aspectos del ambiente laboral. Estos resultados pueden proporcionar información valiosa para identificar áreas de mejora y de

fortaleza. En línea con lo mencionado, en la tabla 8 se presentan los niveles del clima organizacional y sus respectivas dimensiones de estudio. Esta tabla indica que el clima organizacional se sitúa mayoritariamente en un nivel medio, con un 90%, mientras que un 10% se encuentra en un nivel alto. Respecto a las dimensiones, se observa una mayor participación en el nivel medio, seguido por el nivel alto.

Tabla 8. Niveles del clima organizacional y sus dimensiones

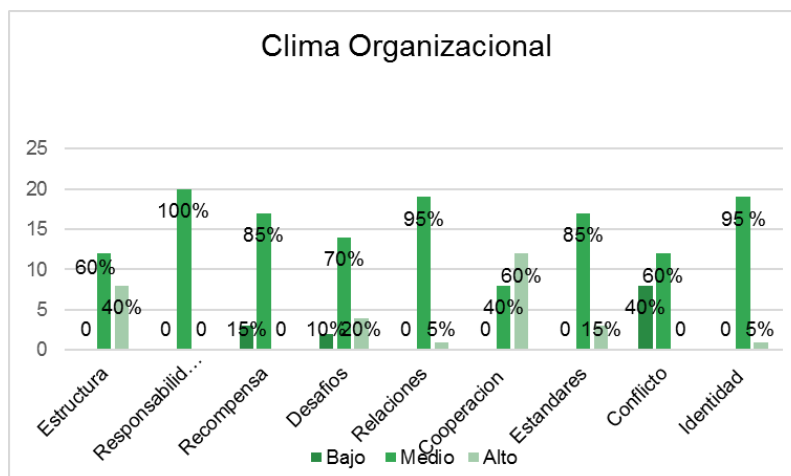
Clima	Bajo	Medio	Alto
Estructura	0	12 (60%)	8(40%)
Responsabilidad	0	20 (100%)	0
Recompensa	3 (15%)	17 (85%)	0
Desafío	2 (10%)	14 (70%)	4 (20%)
Relaciones	0	19 (95%)	1 (5%)
Cooperación	0	8 (40%)	12 (60%)
Estándares	0	17 (85%)	3 (15%)
Conflicto	8 (40%)	12 (60%)	0
Identidad	0	19 (95%)	1 (5%)
Clima Organizacional	0	18 (90%)	2 (10%)

Fuente: Elaboración Propia.

Los hallazgos encontrados en la variable de clima organizacional, según la ilustración 5, comprenden el promedio de las puntuaciones porcentuales de las diferentes dimensiones del clima organizacional. Los colaboradores perciben bien el clima en las dimensiones de cooperación (40% muy de acuerdo, 60% de acuerdo), y las dimensiones de estructura (60% muy de acuerdo, 40% de acuerdo, responsabilidad (100% muy de acuerdo), relaciones (95% muy de acuerdo, 5% en desacuerdo), estándares (85% en desacuerdo) e identidad (95% muy de acuerdo y 5% en desacuerdo) muestran niveles medios de percepción positiva. Sin embargo, se observa un cambio negativo en la percepción en las escalas de recompensa (85% muy de acuerdo, 15% en desacuerdo), desafíos (60% muy de acuerdo, 40% en desacuerdo) y conflicto (60% muy de acuerdo, 40% en desacuerdo).

Estos resultados sugieren áreas específicas en las que la percepción del clima organizacional puede mejorar, lo que podría proporcionar oportunidades para implementar acciones de mejora y fortalecer el ambiente laboral.

Ilustración 6. Resultado de las dimensiones de clima organizacional (2024).



Fuente: Elaboración Propia.

8.1.3 Variable Satisfacción Laboral

La entrevista fue realizada de manera presencial y se tomó de manera escrita. En la tabla 9 se relaciona la matriz con los resultados de la entrevista.

Tabla 9. Matriz de resultados de la entrevista

Factores De clima Organizacional	Ítems	(Entrevistado) Líder de Recursos Humanos
Recompensa	¿Cuáles son los principales elementos del sistema de recompensas y reconocimientos para los colaboradores?	<p>Actualmente, la organización no cuenta con un sistema formalizado de recompensas ni de reconocimiento para el colaborador. Sin embargo, utiliza algunos elementos clave para reconocer y celebrar el trabajo realizado a lo largo del año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integración al final del año escolar: Se organiza una integración para el personal tanto docente como administrativo. Esta actividad es de libre asistencia. - Cena navideña en las instalaciones del colegio: Se lleva a cabo una cena navideña en las instalaciones del colegio. Durante este evento, se abordan temas de agradecimiento por la labor prestada a lo largo del año. Es un espacio que se utiliza para expresar gratitud y reconocer los esfuerzos del personal. - Discusión sobre oportunidades de mejora: Además de la celebración, se utilizan estos eventos para discutir posibles

		oportunidades de mejora con el fin de buscar formas para optimizar el desempeño y el ambiente laboral.
	¿Qué tipos de incentivos o beneficios adicionales ofrecen para promover la satisfacción laboral?	El colegio no tiene un sistema regular de incentivos, pero ofrece un beneficio específico para apoyar a los colaboradores durante momentos de dificultad y estrés prolongado. Este beneficio consiste en un bono por única vez que ofrece descuentos en servicios proporcionados por una institución privada especializada en brindar apoyo a nivel espiritual y emocional.
	¿Cómo evalúan la efectividad de las actividades de integración en términos de impacto en la satisfacción y el compromiso del personal?	El colegio no dispone de instrumentos formales para medir o dar retroalimentación sobre las actividades realizadas dentro de la institución. Utiliza métodos menos estructurados pero significativos para evaluar el desempeño y la percepción mediante: Retroalimentación a través de la voz a voz: La dirección utiliza la retroalimentación obtenida de la comunicación del personal mediante opiniones, comentarios y sugerencias que se transmiten informalmente. - Compromiso en el cumplimiento de las labores asignadas: La dirección observa el compromiso del personal en el cumplimiento de sus responsabilidades.
Conflicto	¿Qué tipos de conflictos laborales son más comunes en el colegio?	Manifiesta que los factores más comunes son la falta de comunicación, asertividad y empatía, lo cual, hacen que tomen una postura poco responsable, al no estar dispuestos a reconocer errores o a disculparse por malentendidos, lo cual puede generar un clima de desconfianza, actitudes negativas, rumores de pasillo y un aumento generalizado de la insatisfacción laboral.
	¿Qué políticas o procedimientos tienen establecidos para la resolución efectiva de conflictos?	no hay una política formal establecida, existe un procedimiento de conducto regular en el colegio para abordar anomalías, inquietudes, malestares y desacuerdos. Que dependiendo del tipo conflicto se determinan los estamentos necesarios para abordarlos mediante el dialogo y la retroalimentación.
	¿Qué acciones tienen implementadas para prevenir conflictos relacionados con la satisfacción laboral?	Se maneja una estrategia grupal en cada cierre de periodo académico denominado comisión de evaluación del personal, donde se abordan las inconformidades de los colaboradores, además de mejorar cada intervención. Al final del encuentro se determinan un plan de acciones específicas.
Desafío	¿Cuáles considera los principales desafíos del personal en cuanto a satisfacción laboral?	Los desafíos que enfrentan los colaboradores es la remuneración y desarrollo profesional. En primera medida, la compensación es baja, manifiestan que el horario y la carga laboral no es consistente con el sueldo y que a su vez se ven perjudicados por los cortes de calendario durante el período sin laborar. De otro lado, no se cuentan con programas de desarrollo y crecimiento personal ni laboral.

¿Cuáles considera los principales desafíos del personal en cuanto a satisfacción laboral?	El factor de remuneración laboral y el pago a tiempo indiscutiblemente ha sido uno de los principales desafíos que más incidencia negativa tiene sobre la satisfacción del personal. El colegio actualmente atraviesa dificultad de equilibrio financiero, lo que conlleva a pagar fuera de las fechas pactadas generando tensión. De hecho, en reuniones se les manifestó la preocupación de la dirección de seguir sosteniendo las dos jornadas académicas y el sueldo asignado. De otro lado, factores de comodidad, como la poca ventilación en la infraestructura del segundo piso hace que en ocasiones estudiantes como docentes se desplacen a otras zonas.
¿Qué acciones tiene implementadas para satisfacer las necesidades de los empleados?	Actualmente no se cuenta con acciones para mejorar la satisfacción laboral. Sin embargo, la dirección ha llegado a cada uno de los colaboradores y ha expuesto la situación actual aspirando contar con su personal para afrontar la dificultad y pronto retornar a mejores resultados que beneficien al personal y a la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.

8.2 Análisis de Resultados

Los datos recolectados proporcionan una respuesta aproximada a la pregunta de investigación planteada en este estudio, respaldando las hipótesis que sugieren el impacto positivo de las acciones de clima organizacional en la satisfacción laboral. La promoción, ejecución y gestión efectiva del clima organizacional pueden generar beneficios significativos en el entorno laboral y, por ende, en la satisfacción de los empleados. El estudio se realizó con una muestra de 20 colaboradores del colegio pedagógico de básica primaria en la ciudad de Cúcuta para analizar el clima organizacional, y para evaluar la satisfacción laboral se consideró la perspectiva de la líder de recursos humanos del colegio.

8.2.1 Variable Clima Organizacional

- Dimensión Estructura

Se encontró que el 40% de los encuestados indicaron estar en un nivel alto de satisfacción con respecto a la estructura organizacional. Esto se debe a que valoran la existencia de una estructura jerárquica clara y reconocen la presencia de políticas y

procedimientos definidos. Sin embargo, los encuestados señalaron que estas políticas y procedimientos pueden ser menos burocráticos y más eficientes en términos de comunicación y retroalimentación.

El 60% restante de los encuestados indicaron estar en un nivel medio de satisfacción. Estos encuestados expresaron sentir que sus ideas no son tenidas en cuenta en el trabajo, lo que puede llevarlos a sentirse desvalorizados. Además, manifestaron que trabajan para alcanzar objetivos individuales en lugar de contribuir al beneficio de la organización en su conjunto. Estos hallazgos sugieren que existe una oportunidad para mejorar la comunicación y la colaboración dentro del equipo, así como para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos institucionales (A. Corona, 2020).

- Dimensión Responsabilidad

Se encontró que el 100% de los encuestados se ubicaron en un nivel medio de satisfacción en relación con la responsabilidad en el trabajo. Esto significa que los empleados reconocen que se les contrató para desempeñar funciones específicas según sus capacidades. Los encuestados señalaron que, aunque reconocen sus responsabilidades laborales, sienten que el colegio exige altos niveles de compromiso sin proporcionar una compensación adecuada. Esto puede influir negativamente en el desempeño, la productividad y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Los resultados sugieren que la comunicación efectiva y la satisfacción laboral son aspectos clave que podrían verse afectados por la percepción de falta de recompensa (Clavijo, 2023). Basado en estos hallazgos, es importante que el colegio considere implementar políticas de reconocimiento y recompensa que valoren el compromiso y la responsabilidad de los empleados, lo que puede contribuir a mejorar su desempeño, productividad y satisfacción laboral.

- Dimensión Recompensa

El 85% de los encuestados se ubicaron en un nivel medio de satisfacción en relación con la dimensión de recompensa. Esto indica que la mayoría de los colaboradores perciben que no reciben estímulos ni reconocimiento por su buen desempeño, lo que genera insatisfacción laboral. El 15% restante de los encuestados se encontró en un nivel bajo de satisfacción en esta dimensión. Estos colaboradores expresaron una percepción aún más negativa, indicando que no reciben reconocimiento ni estímulos por su trabajo.

Con estos resultados, se identifica una oportunidad de mejora en la organización para implementar un plan de promoción y reconocimiento de logros por el desempeño laboral. Este plan podría incluir incentivos tangibles o intangibles para motivar y recompensar el buen desempeño de los empleados que pueda influir positivamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores.

- Dimensión Desafío

El 70% de los encuestados se ubicaron en un nivel medio de satisfacción en relación con el desafío en la organización. Esto sugiere que la mayoría de los colaboradores perciben que la dirección asume riesgos en ocasiones, pero hay una falta de asociación con los colaboradores en los procesos de resolución de problemas para la mejora continua. Un 20% de los encuestados indicaron estar en una posición alta de satisfacción, lo que sugiere que perciben que la organización maneja los desafíos de manera efectiva y los involucra en los procesos de mejora. Sin embargo, un 10% expresó un nivel bajo de satisfacción, lo que refleja una percepción negativa sobre cómo se gestionan los desafíos y la falta de participación en los procesos de mejora.

Se destaca la importancia de que la organización implemente acciones para hacer productivos los desafíos y desarrolle las capacidades necesarias para mantenerse en el mercado de manera competitiva. Esto implica fomentar un ambiente que promueva la innovación, el aprendizaje continuo y la resolución colaborativa de problemas (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023).

- Dimensión Relación

El 95% de los encuestados se ubicaron en un nivel medio de satisfacción en función a las relaciones en el trabajo. Esto sugiere que la mayoría de los colaboradores perciben que existe una falencia en las relaciones entre compañeros, ya que no experimentan un ambiente amistoso ni un clima laboral agradable. El 5% restante de los encuestados indicaron estar en un nivel alto de satisfacción en esta dimensión. Esto sugiere que un pequeño grupo de colaboradores experimenta relaciones laborales más positivas y un clima laboral más favorable en comparación con la mayoría.

Basado en estos resultados, se evidencia la necesidad de mejorar las relaciones entre los colaboradores y fomentar un ambiente de trabajo más amistoso y agradable. Esto es importante para promover la colaboración, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo a fin de contribuir a mejorar el ambiente laboral y la satisfacción de los colaboradores (Villafuerte et al., 2021).

- Dimensión Cooperación

El 60% de los encuestados se encuentra en un nivel alto de compromiso y apoyo hacia la organización, mientras que el 40% restante se ubica en un nivel medio. Esto sugiere que la mayoría de los colaboradores muestran un alto grado de compromiso y apoyo hacia el colegio. Se observa que, aunque hay un alto nivel de compromiso, este no necesariamente se debe a una voluntad propia de los colaboradores, sino más bien a la presión ejercida por parte de los directivos. Esto indica que hay un área de mejora en cuanto a la motivación intrínseca y la creación de una cultura colaborativa y de apoyo dentro de la organización (Hernández Gómez, 2021).

- Dimensión Estándares

El 85 % de los encuestados cumplen los estándares de la organización y el 15 % restante es alto. Esto indica que la mayoría de los colaboradores no siguen completamente los lineamientos de la organización. Se observa que los colaboradores

tienen una imagen no apropiada del colegio, lo que sugiere que puede existir una falta de confianza en la organización, lo que puede afectar negativamente la imagen del colegio y dificultar la mejora del ambiente laboral. Esto resalta la importancia de establecer y hacer cumplir los estándares de manera efectiva para promover una cultura positiva y un ambiente de trabajo saludable (Sánchez et al., 2021).

- Dimensión Conflicto

El 60 % de los encuestados está en un alto nivel de conflicto, mientras que el 40 % restante está en un nivel medio. Esto indica que una parte significativa de los colaboradores experimenta un alto nivel de conflictos en la organización. Los conflictos en la organización se relacionan con la ausencia de comunicación asertiva. Además, se señala que las directivas no están conscientes de los problemas, lo que contribuye al deterioro del clima laboral.

Estos resultados resaltan la necesidad de abordar los conflictos de manera proactiva mediante la promoción de la comunicación asertiva y la implementación de procesos de negociación efectivos. Esto puede contribuir a mejorar el clima laboral y promover relaciones laborales más saludables en la organización.

- Dimensión Identidad

El 95 % de los encuestados está en un nivel medio de percepción sobre la identidad organizacional, mientras que el 5 % restante está en un nivel alto. Esto sugiere que la mayoría de los colaboradores tienen una percepción media en cuanto al grado de involucramiento hacia la organización. Se observa que en gran medida no hay un alto grado de involucramiento del equipo de trabajo hacia la organización, lo que indica que los colaboradores no se sienten identificados con el colegio.

Es necesario promover una cultura organizacional que fomente el sentido de pertenencia y la identificación de los colaboradores con el colegio. Esto puede lograrse mediante la implementación de acciones que refuercen los valores, la misión y la visión

de la organización, así como el reconocimiento y la valoración del trabajo de los empleados.

8.2.2 Variable de Satisfacción Laboral

- Satisfacción Laboral – Recompensa

Según la información recolectada el colegio muestra un intento de reconocimiento, pero estos elementos no constituyen un sistema estructurado de recompensas y reconocimiento. Un sistema más formal podría incluir elementos como premios individuales o grupales basados en el desempeño, reconocimientos periódicos, oportunidades de desarrollo profesional específicas, entre otros. Estos elementos no solo refuerzan la motivación y el compromiso del personal, sino que también pueden contribuir a un clima organizacional más sólido y satisfactorio.

Así mismo, A pesar de la falta de acciones formales de medición y retroalimentación, emplean métodos informales para obtener la percepción de los colaboradores dentro de la institución (Meléndez, 2020). Sin embargo, la importancia de una retroalimentación estructurada y sistemática mediante encuestas o evaluaciones periódicas facilita datos más completos y objetivos sobre la satisfacción y el rendimiento del personal. Esto podría ayudar a identificar áreas de mejora y fortalecer la relación entre la dirección, el personal y la comunidad educativa en general.

Lo anterior permite concluir que la relación entre la satisfacción laboral y las recompensas es fundamental en el entorno laboral. Cuando se implementa recompensas tangibles como el salario justo y los beneficios adecuados son fundamentales porque satisfacen las necesidades básicas y financieras de los colaboradores. Por otro lado, las recompensas intangibles, como el reconocimiento por el trabajo bien hecho, las oportunidades de crecimiento profesional, un ambiente laboral positivo y la capacidad de tomar decisiones autónomas, son igualmente importantes (Aviles-Peralta, 2024). Lo cual

contribuyen al bienestar emocional y psicológico, a su vez, fortalece el compromiso, la satisfacción laboral, un mejor desempeño individual y colectivo del colegio.

- Satisfacción laboral - Conflictos

La entrevista evidencia que, aunque no existe un plan para abordar los diferentes conflictos laborales, toman una postura de mediación entre las partes involucradas, pero al no contar con un plan formal para abordar estos conflictos de manera estratégica dificulta llegar a soluciones efectivas.

Lo anterior obedece a que los conflictos en el trabajo pueden surgir por diversas razones, entre ellas, diferencias de opinión, recursos limitados, falta de comunicación efectiva o problemas de personalidad. Estos conflictos tienen un impacto negativo en la satisfacción laboral de los empleados, afectando su bienestar emocional y su motivación. Por esto se resalta la importancia para el colegio de fomentar un ambiente laboral positivo y promover la satisfacción de los empleados para minimizar los conflictos y mejorar el rendimiento general.

De acuerdo con lo anterior, la satisfacción laboral y el conflicto existe una relación crucial para fomentar un ambiente laboral positivo y promover la satisfacción de los empleados (Valenzuela Chávez et al., 2023). Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, tienden a ser más colaborativos, comunicativos y comprometidos. Esto, a su vez, puede reducir la probabilidad de conflictos y fortalecer las relaciones interpersonales con colegas, líderes y superiores. La satisfacción laboral disminuye en un entorno donde prevalecen los conflictos, lo que puede tener repercusiones negativas en el rendimiento de la organización.

- Satisfacción Laboral – Desafío

Con relación a los datos, el colegio enfrenta desafíos latentes internos que no están siendo adecuadamente gestionados. Esto puede llevar a un ambiente de trabajo donde los empleados experimentan desinterés, desmotivación y altos niveles de estrés. Se

destaca que el equipo de trabajo es crucial para afrontar estas dificultades, pero la falta de un sistema de evaluación y retroalimentación dificulta identificar las áreas de mejora y oportunidades para abordar los problemas. La relación entre los desafíos laborales y la satisfacción de los empleados es compleja.

Cuando los desafíos son percibidos como interesantes y significativos, pueden actuar como motivadores. Esto se debe a que brindan oportunidades para aprender, crecer y desarrollar nuevas habilidades, lo cual aumenta el sentido de logro y autoestima de los empleados. Por otro lado, desafíos excesivos o desequilibrados con los recursos disponibles pueden generar estrés, frustración y agotamiento en los empleados. Esto tiene un impacto negativo en su satisfacción laboral y en su bienestar general, afectando así su rendimiento y su actitud hacia el trabajo.

Por tanto, es importante establecer sistemas de evaluación y percepción que permitan identificar y abordar eficazmente los problemas internos, promoviendo un ambiente donde los desafíos sean percibidos como oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

8.3 Propuesta de Solución a la Problemática

La propuesta parte del análisis de resultados y los hallazgos de las dos herramientas de recolección de información (encuesta – entrevista) se propone una propuesta para implementar acciones de clima organizacional para aumentar la satisfacción laboral. A continuación, se detallan apartados que abordan la problemática, los factores con oportunidad de mejora y la descripción de estos.

- Situación Actual

El objetivo de la presente investigación fue analizar la incidencia de las acciones de clima organizacional en la satisfacción laboral del colegio de básica primaria de la ciudad de Cúcuta. En este sentido los resultados para la percepción del grupo de colaboradores evaluados son aceptable en las escalas de responsabilidad, estándares, identidad,

cooperación, relación y estructura. Esto indica que hay una base en términos de roles claros, normas establecidas, identificación con la organización y trabajo en equipo. Por el contrario, se identifica oportunidades de mejora para las escalas de recompensa, desafío y conflicto. Lo anterior permitió conocer la situación actual de la organización en cuanto al clima y satisfacción laboral. Esta comprensión es fundamental para identificar áreas de mejora y plantear acciones efectivas de mejoramiento continuo.

Los resultados preliminares muestran que, si bien existe un ambiente de trabajo que en general es aceptable en el análisis de cada dimensión como la recompensa, el conflicto y el desafío evidencia una percepción negativa consistente con la situación actual del colegio y a su vez validada con la líder de recursos humanos, en primera parte el colegio existe una percepción negativa en cuanto a la recompensa por el desempeño y el trabajo bien realizado. Los colaboradores no se sienten valorados más allá del salario fijo, carecen de incentivos que reconozcan su dedicación.

Los colaboradores perciben que no se les involucra en la generación de ideas y acciones, limitando su crecimiento personal y por ende el del colegio, ya que los directivos lideran las actividades según su percepción y experiencia en el mercado sesgando la oportunidad de emplear acciones creativas y capaces de impactar positivamente en los rendimientos y la imagen corporativa de la institución.

Finalmente, el conflicto se debe falta de comunicación efectiva, la ausencia de espacios extralaborales y la carencia de habilidades de negociación. Estos factores contribuyen a un ambiente propenso a conflictos, afectando negativamente el clima laboral y la colaboración dentro del equipo.

Por esto, al implementar acciones de clima organizacional, el colegio no solo podrá mejorar el bienestar de sus empleados, sino también fortalecer su capacidad para enfrentar desafíos futuros y alcanzar sus objetivos institucionales de manera más efectiva. Este enfoque hacia el mejoramiento continuo no solo beneficia a los

colaboradores individualmente, sino que también impacta positivamente en la satisfacción laboral y en los resultados generales de la institución.

- Oportunidades

En un entorno laboral cada vez más competitivo y dinámico, la atención al clima organizacional y la satisfacción laboral se convierte en una prioridad estratégica para las empresas. Al promover un clima organizacional positivo y satisfactorio, las organizaciones pueden mejorar la productividad, retener talento clave y fortalecer su reputación como empleador. Mediante la implementación de acciones efectivas y la atención continua a las necesidades y expectativas de los empleados, las empresas pueden crear entornos de trabajo que fomenten el éxito mutuo y el bienestar tanto individual como organizacional.

Según lo anterior y a los resultados, aunque el colegio se encuentra estable en algunas dimensiones, otras obtuvieron una percepción negativa. Es posible determinar que todas las dimensiones representan oportunidad de mejora. Por tanto, se detalla las posibles mejoras de acuerdo con cada dimensión abordada.

Con relación a la dimensión de estructura se propone realizar un análisis exhaustivo de los procesos internos para identificar y priorizar áreas de mejora. Esto incluye eliminar "cuellos de botella" que afecten la eficiencia y agilidad. Cabe mencionar, la importancia de una comunicación constante y retroalimentación sobre los cambios realizados, integrando las opiniones y sugerencias de los colaboradores para mejorar continuamente. A su vez, desarrollar un programa de capacitación para reforzar la apropiación de los lineamientos, la misión, visión, las políticas y los objetivos corporativos.

En cuanto a la dimensión de responsabilidad se propone emplear acciones de coaching y mentoring para aumentar los niveles de compromiso, tanto personal como profesional. De igual manera, fomentar un modelo integrador donde los colaboradores

participen activamente en los procesos definidos por la organización, promoviendo así un sentido de responsabilidad compartida.

En referencia a la dimensión de recompensa se propone definir un plan de promoción y reconocimiento atractivo que motive la productividad y el desempeño. Esto puede incluir remuneraciones por labores bien realizadas y otras formas de reconocimiento, así mismo, asegurar que el grupo de trabajo se sienta valorado y reconocido por su contribución al éxito de la organización.

Por otro parte, para la dimensión del desafío se propone evaluar el contexto organizacional para identificar debilidades y fortalezas internas que puedan aprovecharse para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades a fin de estimular el crecimiento personal y organizacional.

De otro lado, la dimensión de relación se propone programas de integración estructurados que promuevan buenas relaciones interpersonales entre colaboradores y directivos. A su vez, desarrollar habilidades sociales y fomentar una comunicación asertiva dentro de la organización.

Con relación a la dimensión cooperación se propone el desarrollo de actividades que fortalezcan la colaboración entre equipos, enfatizando la importancia del trabajo eficiente y efectivo. Cabe mencionar, que fomentar un sentido de pertenencia entre los colaboradores para que las actividades sean realizadas con compromiso y no solo como obligación.

Así mismo, en cuanto a la dimensión de estándares se propone mantener una cultura participativa que promueva el cumplimiento de normas y reglas establecidas mediante prácticas efectivas que alineen a los colaboradores con los objetivos y metas de la organización.

Con la relación a la dimensión de conflicto se implementará un plan estructurado de resolución de conflictos que facilite negociaciones entre las partes involucradas a fin de mejorar la convivencia laboral y la gestión de conflictos.

Por último, la dimensión de identidad se propone involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones para que se sientan parte integral de la organización y fortalezca la identificación de los colaboradores con los valores, misión y visión del colegio.

Lo anterior indica que cualquier elemento que afecte alguna de estas dimensiones va a afectar la satisfacción laboral.

La implementación de estas oportunidades busca fortalecer cada dimensión del clima organizacional que los colaboradores identificaron como áreas de fortaleza o mejora. Optimizar el clima organizacional no solo aumentará la satisfacción laboral, sino que también contribuirá positivamente a la productividad y retención del talento en la institución educativa. Al priorizar estas áreas y dedicar esfuerzos a su mejora continua, el colegio puede crear un entorno de trabajo más positivo y efectivo para todos sus colaboradores.

- Propuesta de acuerdo con los hallazgos

El clima organizacional y la satisfacción laboral están influenciados por las características de la organización, como su estructura, políticas y prácticas de recursos humanos, así como por las condiciones de trabajo, tales como la carga laboral, el ambiente físico, la remuneración y las oportunidades de desarrollo profesional. Estos factores pueden contribuir a crear un ambiente laboral positivo o negativo, lo cual afecta la satisfacción y el desempeño de los empleados. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones inviertan en la mejora continua de su clima organizacional y la satisfacción laboral mediante prácticas que promuevan un ambiente positivo en el que los empleados se sientan valorados, apoyados y motivados para alcanzar tanto sus metas individuales como las organizacionales.

Para abordar estos desafíos, es necesario implementar acciones efectivas para evaluar, monitorear y mejorar la gestión del clima organizacional del colegio privado de educación básica primaria de la ciudad de Cúcuta. Esto con el fin de promover un entorno laboral saludable, motivador y satisfactorio para sus empleados. Las acciones deben centrarse en el desarrollo del talento, el reconocimiento, la recompensa del desempeño, la comunicación transparente, la promoción de un clima de confianza y colaboración. Estas medidas no solo beneficiarán la efectividad y la satisfacción de los empleados, sino que también contribuirán con el éxito y la competitividad del colegio en su conjunto. Entendiendo la importancia de las acciones de la gestión de clima organizacional, se presenta en la tabla 10 la relación de acciones, sus beneficios esperados y los indicadores para medir su efectividad.

Tabla 10 Acciones de gestión de clima organizacional

Acción de Gestión	Beneficio Esperado	Indicadores de Medición
Implementación de programas de formación continua	Aumento del compromiso y la motivación	Nivel de participación en los programas, encuestas de satisfacción del personal
Establecimiento de un sistema de resolución de conflictos	Reducción de conflictos y mejora en el ambiente laboral	Número de conflictos reportados y resueltos, encuestas de clima organizacional
Fomento de actividades de integración y trabajo en equipo	Fortalecimiento del trabajo en equipo y mejora en la cohesión	Evaluaciones del trabajo en equipo, feedback de los colaboradores
Creación de un sistema de reconocimiento y recompensas	Mejora en la retención de talento y aumento de la productividad	Tasa de retención de empleados, métricas de productividad, encuestas de reconocimiento
Mejora en los procesos y recursos de trabajo	Incremento en la calidad del trabajo	Evaluación de la calidad del trabajo, revisión de procesos internos
Refuerzo de la comunicación interna	Fortalecimiento de la imagen institucional	Encuestas de comunicación interna, percepción de la imagen institucional

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de las acciones mencionadas, la tabla 11 se desglosan las acciones según cada nivel de cargo para promover la efectividad y fomentar la satisfacción. Estas acciones están adaptadas a las responsabilidades, roles y funciones específicas dentro

del contexto organizacional, con el objetivo de impactar positivamente en el bienestar y la motivación de los empleados.

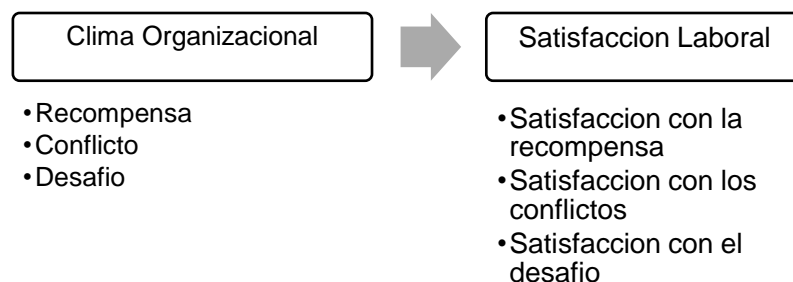
Tabla 11. Acciones para promover la efectividad y la satisfacción

Cargo	Acciones para Promover la Efectividad	Acciones para Promover la Satisfacción
Dirección del Colegio	Desarrollo de liderazgo mediante programas de capacitación. - Establecimiento de metas claras y medibles con seguimiento.	- Comunicación abierta con canales accesibles para expresar preocupaciones. - Reconocimiento de logros y recompensas destacadas.
Coordinadores Académicos	- Capacitación continua en gestión pedagógica y planificación curricular. - Optimización de recursos y herramientas.	- Participación en la toma de decisiones sobre el currículo. - Provisión de feedback constructivo y oportunidades de desarrollo.
Docentes	- Formación en metodologías y tecnologías educativas innovadoras. - Evaluación periódica con retroalimentación y planes de mejora.	- Creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. - Ofrecimiento de beneficios, incentivos y desarrollo profesional.
Personal Administrativo	- Entrenamiento en herramientas de gestión administrativa y técnicas de organización. - Optimización de procesos administrativos.	- Garantía de condiciones de trabajo adecuadas y cómodas. - Fomento de la participación en reuniones de equipo y actividades sociales.
Personal de Apoyo	- Capacitación en procedimientos y protocolos de seguridad. Implementación de un sistema de evaluación del desempeño.	- Aseguramiento de condiciones laborales justas. - Sistema de reconocimiento por esfuerzo y dedicación.

Fuente: Elaboración propia.

Lograr un clima organizacional positivo y asegurar la satisfacción laboral del personal son pilares fundamentales para el éxito del colegio en el ámbito educativo. Enfocarse en estas áreas permitirá a la institución educativa generar una ventaja competitiva al cultivar un clima organizacional positivo que contribuya al logro de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, Esto es esencial para la competitividad y el éxito sostenido de la organización. La Figura 7 ilustra la relación entre las dimensiones del clima organizacional y su efecto en la percepción de la satisfacción laboral de los empleados.

Ilustración 7. Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral.



Fuente: Elaboración para propia a partir de los hallazgos.

A partir de la Figura 7, la Tabla 12 ofrece un análisis detallado de la relación entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral, evaluando cómo diferentes aspectos del clima organizacional influyen en la percepción de satisfacción de los empleados y proporcionando el impacto asociado a cada variable..

Tabla 12 Relación entre Variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Variable de Clima Organizacional	Relación con Satisfacción Laboral	Impacto Asociado
Recompensa	Una recompensa adecuada y justa (salario, beneficios, reconocimientos) está directamente vinculada a una mayor satisfacción laboral. Los empleados que perciben que sus esfuerzos son adecuadamente recompensados tienden a estar más motivados y comprometidos.	Se evalúa cómo los empleados perciben y valoran los incentivos y beneficios que reciben y la gestión por parte de la administración.
Conflicto	La forma de gestionar los conflictos y su frecuencia afectan significativamente la satisfacción laboral. Un entorno con conflictos mal gestionados puede reducir la satisfacción y la moral de los empleados.	Se analiza la percepción de los empleados respecto a la resolución de conflictos y la equidad en el tratamiento de estos.
Desafío	Los empleados que enfrentan desafíos apropiados y tienen oportunidades de desarrollo suelen experimentar una mayor satisfacción laboral, ya que se sienten valorados y estimulados.	Se mide el nivel de satisfacción relacionado con los desafíos y las oportunidades de crecimiento ofrecidos en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Basado en la información proporcionada, se destaca la importancia de implementar mejoras continuas y adaptativas en el clima organizacional para aumentar de manera sostenida la satisfacción laboral. Entre los factores claves como la recompensa, el manejo del conflicto y los desafíos son fundamentales para el éxito del colegio. En este contexto, se propone un conjunto estructurado de acciones, detallado en la Tabla 13,

para gestionar eficazmente el clima organizacional y promover la satisfacción laboral, con un enfoque en programas de reconocimiento, fortalecimiento de la comunicación abierta, resolución constructiva de conflictos, y promoción del crecimiento profesional y personal de los empleados.

Tabla 13. Propuesta de acuerdo con los hallazgos.

Dimensión	Objetivo	Descripción	Acciones	Actividades	Factor Medible	Indicadores de Medición	Beneficio Esperado	Tiempo de Gestión	Presupuesto	Riesgos de no Ejecución
Satisfacción con la Recompensa	Mejorar el reconocimiento y el bienestar del colaborador.	Implementar programas de reconocimiento, incentivos basados en desempeño y desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una plataforma interna para reconocimientos públicos. - Establecer un sistema de recompensas orientado a resultados. - Ofrecer un plan de incentivos motivacionales. - Desarrollar programas físicos, mentales y emocionales para el bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la participación de todos los colaboradores en el programa de reconocimiento continuo. - Implementar un plan de asistencia financiera. - Organizar actividades especiales en fechas conmemorativas y eventos importantes: día de la mujer, de la madre, del padre, del trabajador, de cumpleaños, entre, mediante mensajes, bonificaciones, incentivos económicos, detalles e integración. - Implementar actividades deportivas, talleres de salud y bienestar, y asesoramiento psicológico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de programas de reconocimiento en el año. - Encuestas de satisfacción para medir el impacto del reconocimiento en el compromiso. -Encuestas de bienestar para medir la satisfacción y el impacto en la retención. 	<ul style="list-style-type: none"> -# eventos realizados / # eventos programados. -% de empleados satisfechos con el reconocimiento (encuesta de satisfacción). -% de empleados que reportan mejoría en bienestar (encuesta de bienestar). 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento en la moral, motivación y compromiso - Incremento de la productividad y calidad del trabajo. -Mejora en la retención de talento. -Fortalecimiento de la imagen institucional. 	6 meses.	El valor estimado es variable depende de la naturaleza de los incentivos y programas específicos que se implementen	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de participación del personal, -Falta de presupuesto para incentivos y resistencia al cambio. -Alta rotación de personal y desmotivación
Satisfacción con los Conflictos	Fomentar una cultura de comunicación abierta y resolución constructiva de conflictos.	Capacitar a líderes y empleados en técnicas de resolución de conflictos y establecer procesos claros para manejar disputas.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un formulario digital para retroalimentación anónima sobre problemas de conflicto. - Brindar apoyo emocional y recursos para gestionar el estrés y resolver conflictos de manera constructiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un proceso transparente para la resolución de conflictos basado en las retroalimentaciones recibidas. - Proporcionar entrenamiento en habilidades de comunicación y resolución de conflictos. - Promover el respeto, la tolerancia, la solidaridad y el compromiso a través de reuniones regulares y canales de comunicación abiertos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reducción en la incidencia de conflictos no resueltos. -Número de talleres y capacitaciones realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> -% de conflictos resueltos comparado con el total identificado. % de empleados que reportan mejora en la colaboración y comunicación (encuesta de clima organizacional) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en relaciones – Fomento del trabajo en equipo. - Reducción de conflictos. 	3 meses.	El valor estimado es bajo, en particular para el desarrollo de herramientas de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> -Resistencia cultural -Falta de recursos para formación -Falta de apoyo de la alta dirección -Ambiente de trabajo con menor productividad
Satisfacción con el Desafío	Promover el crecimiento profesional y personal a través de oportunidades desafiantes y de crecimiento	Crear programas formales de desarrollo profesional y personal que incluyan capacitaciones, mentorías y oportunidades de crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades de desarrollo individual de cada empleado. - Promover la participación y el empoderamiento de los empleados en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de capacitación y asignar proyectos interdisciplinarios desafiantes. - Evaluar y ajustar la estructura de remuneración para asegurar equidad y competitividad. - Realizar retroalimentaciones para conocer las necesidades de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de habilidades y competencias -Mejora en la retención de talento y satisfacción laboral. -Incremento en el sentido de pertenencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -% de empleados con planes de desarrollo personalizados- % de empleados que consideran justa su remuneración (encuesta). 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejora en la retención de talento y satisfacción laboral. -Incremento en la motivación y el sentido de pertenencia. 	9 meses.	El valor estimado es moderado, dependiendo de los programas de desarrollo y cambios en la estructura de compensación	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de compromiso -Resistencia al cambio por parte del colaborador - Estancamiento profesional -Desinterés

Fuente: Elaboración propia a partir de los hallazgos.

Para lograr los objetivos establecidos en la propuesta, es fundamental comunicar de manera efectiva los beneficios de cada actividad a todos los colaboradores del colegio. Asegurar una comprensión completa de los cambios, sus beneficios y el impacto esperado promoverá un entorno más comprometido y participativo en el proceso de implementación. En la tabla 14, se detallan un plan de comunicación para la implementación de la propuesta.

Tabla 14. Plan de Comunicación

Actividad	Descripción	Objetivo	Actividades	Beneficio Esperado	Tiempo de Gestión	Riesgos de no Ejecución
Presentaciones y Talleres	Realizar sesiones interactivas para exponer a todos los colaboradores los detalles de la propuesta, los cambios a implementar y su impacto en el colegio.	Facilitar una comprensión clara de los cambios y fomentar un diálogo abierto.	-Organizar presentaciones para todo el personal -Realizar talleres para resolver dudas y recibir feedback.	Mejorar la comprensión de la propuesta y aumentar el compromiso con el proceso.	1 mes	Confusión sobre los cambios y falta de participación.
Boletines Informativos	Desarrollar informes periódicos para actualizar a los colaboradores sobre los avances de la propuesta y los objetivos alcanzados.	Mantener a todos informados sobre el progreso y los resultados.	-Enviar boletines informativos mensuales por correo electrónico -Incluir resúmenes de logros y próximos pasos.	Asegurar que todos los colaboradores estén al tanto de los avances y resultados.	Mensual	Falta de actualización sobre el progreso y desinformación
Reuniones de Retroalimentación	Establecer reuniones regulares para proporcionar retroalimentación sobre los cambios en curso y fomentar la participación.	Asegurar que todos los empleados sean escuchados y se pueda ajustar la propuesta según sea necesario.	-Programar reuniones trimestrales para discutir avances y recibir comentarios -Facilitar canales de comunicación abiertos para comentarios adicionales.	Mejorar la retroalimentación y ajustar la propuesta para maximizar su efectividad.	Trimestral	Falta de ajuste a los comentarios y resistencia al cambio.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 15 se ofrece un cronograma detallado de las actividades planificadas para alcanzar cada objetivo clave de la propuesta (recompensa, conflicto, desafío) incluyendo la creación de plataformas internas para el reconocimiento, la implementación de programas de bienestar físico y emocional, la capacitación en resolución de conflictos y la promoción de una comunicación abierta. También se incluyen actividades enfocadas en el crecimiento profesional y personal a través de desafíos innovadores y oportunidades de desarrollo, que no solo satisfaga las necesidades actuales, sino que también impulse la satisfacción laboral a largo plazo. Este cronograma define los tiempos de ejecución para cada actividad.

Tabla 15. Cronograma de actividades

Actividades / Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
* Mejorar el reconocimiento y el bienestar del colaborador									
Crear plataforma interna	X	X							
Establecer sistema de recompensas	X	X							
Implementar plan de incentivos			X	X					
Desarrollar programas de bienestar			X	X					
Iniciar programa de reconocimiento continuo					X	X			
Organizar actividades especiales					X	X			
*Fomentar cultura de comunicación abierta y resolución de conflictos									
Implementar formulario digital	X								
Entrenamiento en resolución de conflictos	X	X							
Establecer proceso transparente		X	X						
Promover respeto y solidaridad			X	X					
Evaluar efectividad de prácticas					X	X			
*Promover crecimiento profesional y personal									
Identificar necesidades de desarrollo	X	X							
Diseñar programas de capacitación		X	X						
Asignar proyectos desafiantes				X	X	X			
Evaluar y ajustar estructura de remuneración					X	X			
Monitorear mejora en habilidades						X	X	X	
Realizar encuestas de satisfacción									X

Fuente: Elaboración propia.

9. Discusión

La investigación determinó la influencia de las acciones del clima organizacional afectan la satisfacción laboral. En este sentido, se destaca la influencia positiva y significativa de las dimensiones del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del colegio privado en Cúcuta. Los resultados obtenidos respaldaron las hipótesis planteadas, concluyendo que un clima organizacional positivo está estrechamente relacionado con mayores niveles de satisfacción entre los colaboradores. El análisis se fundamenta en datos cuantitativos obtenidos a partir de una encuesta y en la información recopilada mediante el cuestionario semiestructurado. Estos hallazgos son consistentes con la investigación previa en el campo, lo que fortalece la idea de que las dimensiones del clima organizacional cumplen un papel crucial en perciben su satisfacción laboral.

La investigación manifiesta la importancia de gestionar el clima organizacional de manera efectiva. Se destaca que mejorar aspectos clave como la comunicación, el reconocimiento, la resolución de conflictos, las recompensas y la participación en la toma de decisiones puede tener un impacto positivo en la satisfacción y el bienestar de los colaboradores (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020). Este enfoque podría ser beneficioso para el colegio privado de Cúcuta, dado que promover un clima organizacional positivo representa una estrategia efectiva para mejorar la satisfacción laboral entre su personal.

La investigación evaluó nueve dimensiones del clima organizacional, tales como estructura, cooperación, identidad y responsabilidad, utilizando una escala de puntuación media. Se identificaron áreas de preocupación significativa, particularmente en las dimensiones de recompensa, desafío y conflicto. Se identificaron áreas preocupantes en las dimensiones de recompensa, desafío y conflicto, donde los colaboradores mostraron

una percepción negativa. Estas áreas podrían tener efectos adversos en la motivación, la satisfacción laboral y la retención de talento en la organización. Los resultados obtenidos subrayaron una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados destacaron una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los empleados que percibieron un clima organizacional positivo reportaron un mayor nivel de satisfacción en sus roles laborales. Este hallazgo refuerza estudios anteriores Manosalvas et. al. (2015) que subrayaron la importancia de un clima organizacional favorable como predictor principal de la satisfacción laboral.

En relación con la hipótesis 1, se establece que la promoción y gestión favorable del clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores del colegio privado de la ciudad de Cúcuta, esta perspectiva es coherente con la literatura existente que considera al clima organizacional como una herramienta valiosa en la gestión de recursos humanos. Se menciona a Maraza Vilcanqui et al. (2022) quien sostiene que el clima organizacional surge de la percepción de los trabajadores respecto a la realidad objetiva de la organización. Esta afirmación refuerza la idea de que el clima organizacional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados, indicando que el ambiente laboral tal como es percibido por los trabajadores influye directamente en sus sentimientos hacia su trabajo (Pérez Dávila, 2020a).

Para validar la influencia identificada a partir de los hallazgos del instrumento de clima organizacional, se seleccionaron las dimensiones con menor grado de satisfacción para entrevistarse con la líder de recursos humanos. Esta entrevista tenía como propósito indagar más a fondo sobre el impacto específico de las dimensiones de recompensa, conflicto y desafío.

Para la dimensión de recompensa, Se identifica una relación directa entre la percepción de recompensas y la satisfacción laboral en el colegio privado de Cúcuta. Esto significa que cuando los empleados sienten que son reconocidos y recompensados adecuadamente por su desempeño, experimentan mayor motivación y satisfacción en su trabajo (Pérez Dávila, 2020b). Por el contrario, la falta de una política efectiva de reconocimiento puede impactar negativamente en la moral y la motivación de los colaboradores. Es importante que el colegio implemente programas de reconocimiento y recompensas que sean efectivos y adaptados a las necesidades individuales de los empleados. Este enfoque subraya la importancia de gestionar adecuadamente las políticas de recompensa y reconocimiento como parte integral de la estrategia de recursos humanos, con el fin de optimizar la satisfacción laboral y el rendimiento en el colegio privado de Cúcuta.

La segunda dimensión validó la influencia del conflicto sobre la satisfacción laboral del colegio privado de educación básica primaria de la ciudad de Cúcuta, mostrando una clara relación de influencia. La falta de comunicación efectiva y la ausencia de espacios para la interacción social y la negociación pueden contribuir a un ambiente laboral tenso y poco colaborativo (Hidalgo Cedeño et al., 2019). Es esencial que el colegio promueva una cultura de comunicación abierta y facilite espacios sociales como medidas esenciales para gestionar conflictos de manera constructiva. Estas acciones no solo mejoran el clima organizacional, sino que también promueven un ambiente donde los empleados se sienten más valorados y escuchados, respaldando esta idea (Castillo-Saavedra et al., 2019). Este enfoque destaca la importancia de abordar de manera proactiva y constructiva los conflictos en el lugar de trabajo, no solo para mejorar la satisfacción laboral, sino también para fomentar una cultura organizacional más positiva y colaborativa en el colegio privado de Cúcuta.

Finalmente, la dimensión de desafío se identificó una relación directa con la satisfacción laboral del colegio privado de la ciudad de Cúcuta. Cuando los empleados tienen la oportunidad de crecer, participar en la toma de decisiones y sienten que sus opiniones son valoradas, esto no solo mejora su satisfacción personal, sino que también fomenta la innovación y el desarrollo del equipo (Ríos Rodríguez, 2022). Es fundamental promueva la participación de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones. Esto ayuda a crear un entorno laboral estimulante y gratificante, donde los empleados se sientan motivados y comprometidos con sus roles. Este enfoque no solo fortalece la satisfacción laboral, sino que también puede contribuir significativamente al crecimiento y éxito general del colegio privado en Cúcuta.

Los resultados destacan la importancia crítica de gestionar efectivamente el clima organizacional, especialmente en las dimensiones identificadas como áreas de preocupación en el colegio. Es fundamental que la dirección establezca programas y acciones dirigidos al mejoramiento y mantenimiento del clima organizacional. Esto no solo tiene como objetivo proporcionar mayor satisfacción a los trabajadores, sino también mejorar su desempeño y aumentar la productividad general (Ruíz et al., 2020). Del mismo modo, Implementar programas efectivos de reconocimiento y recompensas puede fortalecer la moral de los empleados y aumentar tanto su motivación intrínseca como extrínseca. Del mismo modo, involucrar a los empleados en la toma de decisiones que afectan sus roles y responsabilidades no solo empodera a los individuos, sino que también aprovecha la diversidad de perspectivas y conocimientos dentro de la organización. Además, fomentar la gestión de conflictos de manera constructiva es crucial para mantener un clima organizacional saludable (Pulla Castillo, 2023).

10. Conclusiones y Trabajo Futuro

10.1 Conclusiones

La investigación se realizó con un enfoque mixto, lo que permitió obtener conclusiones significativas a partir de varias fases del estudio. El objetivo general fue analizar el clima organizacional en la empresa objeto de estudio, proporcionando una comprensión detallada de su situación actual. A través de una revisión exhaustiva de la literatura, se exploraron ampliamente conceptos relacionados con variables pertinentes, especialmente los factores que afectan y condicionan la satisfacción laboral. Se estableció que el clima organizacional es un constructo multidimensional influenciado por diversos factores dentro del entorno interno de la organización. Estos factores tienen un impacto directo en los comportamientos y actitudes de los empleados, determinando en última instancia el nivel de satisfacción que experimentan.

Este análisis proporciona la base para proponer acciones de mejora continua que puedan abordar de manera efectiva las áreas identificadas como críticas en el estudio del clima organizacional. Esto implica implementar estrategias para mejorar aspectos como la comunicación, el reconocimiento, la gestión del conflicto y la participación en la toma de decisiones, para optimizar el ambiente laboral y promover una mayor satisfacción entre los empleados.

La investigación ha confirmado que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral en el colegio privado de educación básica primaria en Cúcuta. La hipótesis 1, que sugiere esta relación, ha sido respaldada por un análisis exhaustivo que combinó métodos cuantitativos y cualitativos para explorar las diversas dimensiones del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral entre los colaboradores. Como resultado de estos hallazgos, se recomienda enfocar las políticas y prácticas institucionales en mejorar específicamente estas dimensiones del clima organizacional.

Este enfoque no solo beneficiará la satisfacción laboral del personal, sino que también fortalecerá el compromiso y la eficacia general del colegio. Así mismo, es esencial que los líderes y administradores del colegio reconozcan la importancia de crear un entorno laboral favorable, donde los empleados se sientan valorados, escuchados y respaldados en su desarrollo profesional. Este ambiente no solo promueve la satisfacción laboral, sino que también puede mejorar significativamente la calidad educativa y los resultados del colegio en general.

En cuanto a las hipótesis 2, se demuestra que un ambiente de trabajo favorable incide en la gestión de los colaboradores. Expuesta las dimensiones del clima organizacional y el impacto significativo en la percepción en los colaboradores. La dimensión de cooperación ha obtenido un promedio alto, lo que indica que los empleados perciben que existe un buen nivel de colaboración y trabajo en equipo dentro de la organización. Esto es positivo y sugiere una fortaleza en esta área del clima organizacional. Sin embargo, las dimensiones que obtuvieron un promedio medio como la estructura, responsabilidad, relaciones, estándares e identidad señalan áreas donde la organización tiene ciertas fortalezas, pero también indican que hay espacio para mejorar para incrementar la satisfacción laboral.

Por otro lado, las dimensiones con puntuación baja en recompensa, desafío y conflicto son identificadas como las más críticas. Esto sugiere deficiencias significativas en áreas como programas de recompensa, reconocimiento e incentivos, así como en la gestión de conflictos en el lugar de trabajo. Estas dimensiones críticas deben ser abordadas con prioridad para mejorar el ambiente laboral y promover un mejor rendimiento por parte de los colaboradores. En conclusión, la investigación da una visión detallada del clima organizacional en el colegio de Cúcuta, destacando áreas de fortaleza y áreas críticas que requieren atención inmediata que al abordar las dimensiones críticas identificadas

puede mejorar la satisfacción laboral y fortalecer el compromiso y la eficacia de la institución educativa.

Es posible mencionar que el éxito y el buen desempeño de una institución, en este caso un colegio privado, dependen en gran medida de la gestión efectiva del clima organizacional. Al implementar acciones adecuadas, la dirección del colegio privado de Cúcuta puede mejorar el ambiente laboral y, en consecuencia, aumentar la satisfacción y el compromiso de su personal. Por lo tanto, la aplicación de prácticas orientadas al clima organizacional no solo permite retener el talento educativo clave, sino que también tiene el potencial de elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje dentro del colegio. Esto fortalece su posición en el competitivo mercado educativo y mejora su contribución positiva a la sociedad en general.

En conclusión, el clima organizacional y la satisfacción laboral son elementos fundamentales que impactan significativamente en la experiencia y el desempeño de los empleados, así como en el éxito global de una organización. Al dedicar recursos y esfuerzos a crear un ambiente laboral positivo y satisfactorio, las organizaciones pueden cultivar una fuerza laboral comprometida, productiva y feliz. Finalmente, se incentiva a los directivos del colegio privado de educación básica primaria en Cúcuta a intervenir específicamente en áreas donde el clima organizacional presenta niveles medios y bajos. Mejorar estas áreas no solo potenciará el éxito general de la institución, sino que también fortalecerá su reputación dentro de la comunidad educativa de Cúcuta.

10.2 Trabajo futuro

El fortalecimiento del recurso humano debe ser prioritario en la implementación de acciones que faciliten la adaptación al cambio según las necesidades y dinámicas del mercado. Para avanzar en este campo, sería invaluable desarrollar estudios que exploren los impactos del colaborador como ser social. Explorar cómo las características individuales y sociales de los empleados influyen en la satisfacción laboral y en el clima organizacional. Estudios en este ámbito pueden revelar cómo la personalidad, las habilidades sociales y la integración en equipos de trabajo afectan la percepción del clima laboral y la eficacia organizacional (Saavedra-Paima, 2022).

A su vez, investigar cómo diferentes tipos de motivación influyen en el desempeño de los empleados. Esto incluye comprender qué incentivos intrínsecos (como la realización personal) y extrínsecos (como recompensas financieras) impulsan a los empleados a alcanzar sus metas laborales y contribuir de manera significativa a la organización (E. Dolores et al., 2023). Estos aspectos no solo afectan el bienestar individual de los empleados, sino que también tienen un impacto directo en la eficacia organizacional y la capacidad de mantenerse competitivos. Del mismo modo, estudiar la capacidad de adaptación al cambio en cómo los empleados perciben y se adaptan a los cambios organizacionales, desde nuevas políticas hasta la implementación de tecnologías emergentes. Estudiar estrategias efectivas para facilitar la adaptación al cambio puede mejorar la resiliencia organizacional y la capacidad de responder ágilmente a las demandas del mercado (Clavijo, 2023).

De acuerdo con Montoya et. al. (2016) las organizaciones logran ser competitivas cuando sus acciones están alineadas con el desarrollo del recurso humano. Es crucial reconocer que los cambios dentro de las organizaciones deben empezar por fortalecer a los empleados, ya que son ellos quienes colaboran para fortalecer la empresa y mantener su posición competitiva. En línea con esta perspectiva, sería relevante

investigar cómo las acciones organizacionales pueden alinearse más efectivamente con las necesidades y habilidades del recurso humano. Al abordar estas áreas de investigación, se puede proporcionar una base sólida para entender mejor cómo las acciones organizacionales pueden optimizarse para maximizar el potencial humano y, en última instancia, mejorar la competitividad de la organización (Capinera, 2021).

Finalmente, este documento representa un análisis integral del clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral, facilitando la comprensión y sirviendo como recurso de consulta para futuras investigaciones. Además, proporciona apoyo para la implementación de acciones de intervención que fortalezcan la competitividad organizacional (Villca & Castillo, 2020). Basándonos en los hallazgos de esta investigación, sugieren varias oportunidades para el diseño y la evaluación de iniciativas específicas destinadas a mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados. se podrían diseñar y evaluar acciones específicas para mejorar el clima y la satisfacción laboral. Entre las acciones recomendadas se encuentran programas de capacitación adaptados, mejoras en la comunicación interna, ajustes en las políticas de recompensas y reconocimiento, y otras medidas centradas en fortalecer el ambiente de trabajo (Marín Quero, 2020). Estas intervenciones pueden aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados y mejorar la eficacia general de la organización.

11. Recomendaciones

Es crucial reconocer el clima laboral como un componente esencial para fortalecer cualquier organización. Para promover un clima organizacional saludable y mejorar la satisfacción de los colaboradores del colegio, se recomienda incentivar la colaboración entre los equipos de trabajo mediante actividades conjuntas, proyectos grupales y reuniones regulares para compartir ideas y resolver problemas de manera colaborativa. Y ofrecer entrenamientos y talleres que enseñen habilidades efectivas para resolver conflictos. Esto incluye técnicas de negociación, manejo de diferencias y construcción de consensos para mejorar la comunicación y reducir tensiones en el ambiente laboral e implementar políticas y prácticas que promuevan un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal. Esto puede incluir programas de bienestar que aborden el manejo del estrés, promoción de hábitos de vida saludable y acceso a recursos de apoyo emocional.

También se recomienda implementar acciones para enriquecer y fortalecer continuamente el clima organizacional, para aumentar el nivel de satisfacción laboral en el colegio, y se recomienda implementar acciones que fortalezcan las habilidades técnicas y blandas de los empleados. Esto no solo mejora su desempeño, sino que también aumenta su satisfacción al sentirse más competentes y preparados para cumplir con sus responsabilidades. Al igual que implementar sistemas efectivos de reconocimiento y valoración que celebren los logros individuales y colectivos que promueva una cultura organizacional que valore la participación de los empleados. Finalmente se recomienda realizar mediciones periódicas del clima laboral para identificar áreas de insatisfacción y áreas de mejora que ayuden a la dirección tomar acciones correctivas y preventivas de manera oportuna.

12. Referencias

- Agudelo Orrego, B. E., & Escobar Valencia, M. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(2), 122–136. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37928>
- Agüero, E., & Dávila, R. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Visión Gerencial*, 2(21), 219–222. <https://doi.org/10.53766/vigeren/2021.21.02.02>
- Alarcón Quinapanta, C., & Hernández Junco, V. (2024). Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico. *Revista Científica Ecociencia*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847>
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89–121. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Alcivar Soria, E. E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 28–42. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40>
- Alvarado Cruz, N. P., & Morejón Santistevan, M. E. (2023). Gestión Del Talento Humano Y Su Relación Con El Desempeño Laboral: Municipio Pedro Carbo. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 109. <https://doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2507>
- Amaguaña-Quezada, J., Ramón-Ramón, D., Matamoros-Tinoco, C., & Borja-Berrones, D. (2024). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarías. *Digital Publisher CEIT.*, 9(1), 687–699.
- Amasifuen, L., Cárdenas, J., & Troya, D. (2022). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 3(1), 89–102. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007>
- Anchelia-gonzales, V., Nacional, U., San, M. De, Inga-arias, M., Nacional, U., San, M. De, Olivares-rodríguez, P., Nacional, U., Villareal, F., & Escalante-flores, J. L. (2021). Administrative management and organizational commitment in educational institutions. *Ropósitos y Representaciones*, 9(1).
- Andino-Jaramillo, R. A., & Palacios-Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 52–75. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73>
- Angarita, E., Jiménez, L., & Manzano, O. (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. *Dictamen Libre*, 28, 73–89. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7294>
- Araya, R. U. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores : tendencias recientes Teleworking and its impact on business productivity and job satisfaction of employees : Recent trends. *Tecnología En Marcha*, 33, 23–31.

- Armas Castañeda, S., Narváez Pomiano, E. F., Herrera Tuya, E. A., & Vallejos Armas, R. I. (2022). Comunicación para el desarrollo: al encuentro del eslabón perdido. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 13(3), 223–232. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.3.723>
- Avila, B., Carbonell, C., & Salas, R. (2021). Resiliencia y desempeño docente en tiempo de pandemia en instituciones educativas de secundaria peruana. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 467–476.
- Ávila Vila, S., & Pascual Faura, M. (2019). Propiedades psicométricas de un cuestionario para evaluar la percepción de los trabajadores de las políticas de recursos humanos y su compromiso organizacional. *Methaodos Revista De Ciencias Sociales*, 7(2), 165–183. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v7i2.258>
- Aviles-Peralta, Y. (2024). Emotional Salary: beyond traditional compensation. *Región Científica*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Ayón-Ponce, G. I., Jessica Merchán-Holguín, J. I., & Elizabeth Zambrano-Ortiz III, M. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján Labor motivation and its impact on organizational performance: Case of the Autonomous Decentralized Municipal Government o. *Polo Del Conocimiento*, 6(9), 1663–1678. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3132>
- Baltazar-Gómez, D. Y., Rosas-González, E., García-Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, M. J., & Pirez-Lindoro, M. Á. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *Sanus*, 7, e295. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295>
- Baque, L., Viteri, A., & Izquierdo, A. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1), 1–12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000100018
- Barbosa, C. (2024). Síndrome de Burnout y Trabajadores de la Industria Turística Burnout Syndrome and Tourism Industry Workers. *Desvalimiento Psicosocial*, 10(2), 21–33.
- Barbosa, M., Barbosa, M., Juarez, G., & Figueroa, F. (2024). La obligatoriedad de establecer normas dentro de la empresa para reducir el índice de estrés laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 334–501. <http://www.reibci.org/publicados/2024/mzo/5300116.pdf>
- Barboza, S. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 92–101. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.166>
- Barreno, M. M. (2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la Teoría Clásica de la Administración. *Revista Conrado*, 15(66), 59–64. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Barrera, A. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del área asistencial de un Hospital II- E de San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8615–8654. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.943

- Barrios, Y., Alcalá, M., Carrillo, M., & Vargas, L. E. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra11), 138–163. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27964922010>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Becerra-Márquez, C. V., & Bermudez-Aponte, J. J. (2020). Working environment in the university library: Six Colombian university libraries. *Investigación Bibliotecológica*, 34(84), 59–77. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58165>
- Bejarano Paredes, M. (2020). Relaciones interpersonales afectivas y desempeño laboral según variables sociodemográficas de los trabajadores de radio y televisión de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación En Psicología*, 22(2), 313–328. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v22i2.17431>
- Benavides, F. G., Utzet, M., Serra, C., Delano, P., García-Gómez, M., Ayala, A., Delclós, J., Ronda, E., García, V., & García, A. M. (2024). Salud y bienestar del personal sanitario: condiciones de empleo y de trabajo más allá de la pandemia. Informe SESPAS 2024. *Gaceta Sanitaria*, 38, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2024.102378>
- Blanco López, S., Cerdas Montano, V., & Garcia Martínez, J. A. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45, 183–199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Boada Llerena, N. A. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75–103. <https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i7.206>
- Bravo-Acosta, O., Cabanilla Guerra, M., Franco Pombo, M., & Aroca Jácome, R. (2021). Cultura organizacional, situación de aula y desarrollo de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(SpecialIssue 4), 441–445. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37018>
- Bravo Cruz, N. E., Oviedo Pino, J. I., & Figueroa López, C. A. (2023). Identificación, medición y valoración del capital humano a partir del modelo Skandia: aplicación en una UCIN. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 82, 27–47. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n82a02>
- Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodriguez, M. J., Ruiz Choque, M., & Manrique Nugent, M. A. L. (2023). Organizational climate in the SMEs of the commerce sector in the city of Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171–184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de

- Servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141–148. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100141>
- Bruno Palomino, J. C. (2024). Resiliencia organizacional y la motivación del personal de la unidad administrativa en Sunarp, 2023. *Alpha Centauri*, 5(1), 22–31. <https://doi.org/10.47422/ac.v5i1.163>
- Builes, S., Cujia, S., & Zubiria, L. A. (2023). Communication as a resource to optimize labor relations and increase productivity. *Encuentros (Maracaibo)*, 4(17), 182–193.
- Bustamante, M. L., Galvez, N. del C., & Arrunátegui, B. P. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 150–161. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142736&info=resumen&idioma=SPA%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142736>
- Cabana, S., Cortés, F., Contreras, F., & Vargas, V. (2020). Influencia del control es una tarea de cumplimiento necesario en todo organización. *Informacion Tecnológica*, 31(2), 103–116.
- Cabezas, C., & Brito, J. (2021). The management of human talent for an effective job performance. *Revista Científico - Profesional*, 63(11), 742–761. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>
- Cabrera, M., Castro, J., González, L., Jiménez, S., & Barranca, A. (2020). Satisfacción laboral en prestadores de Servicio Social del Centro de Estudios y Servicios en Salud. *Rev Mex Med Forense*, 2021(1), 1–38. <https://revmedforense.uv.mx/index.php/RevINMEFO/article/view/2941>
- Cabrera, R., Tapia, M., García, H., & López, O. (2022). La salud mental y ansiedad en los espacios de trabajo. Estrategias de mitigación. *Dominio de Las Ciencias*, 8(3), 621–639. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2829>
- Calderón Saldaña, N. M., & Andrade Dominguez, F. J. (2019). Clima y desarrollo organizacional laboral en personal de entidades universitarias. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(4), 40–51. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5.115>
- Calles, O., & Edith, E. (2023). Innovación del recurso humano , como agente de cambio. *Revista Sapientia*, 14(1), 42–52.
- Capinera, John L. (2021). La competitividad empresarial en las Pymes: *Block Caving – A Viable Alternative?*, 21(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027%0Ahttps://www.golder.com/insights/block-caving-a-viable-alternative/%0A???>
- Cárdenas Acosta, E. T., Pérez Caraballo, O. L., González Pérez, A., & Marrero Delgado, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 7(2), 207–219. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298142&info=resumen&idioma=SPA%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298142>
- Carhuayal, O. (2020). The organizational climate and its influence on the work performance of the workers of the company G.S.H S.A. *Management in the Third Millennium*, 23(46), 57–64.
- Carrión Córdova, B., Loli Ponce, A. R., & Espinoza Moreno, M. T. (2022). Clima

- organizacional y su relación con la satisfacción laboral en instituciones de salud del Perú. *Tecnohumanismo*, 2(3), 182–192.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8510610>
- Carvajal-Pérez, A. L. (2021). Gestion Actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), e3914.
<https://doi.org/10.22458/rna.v12i2.3914>
- Castillo- Saavedra, E. F., Medina-Reyes, M. A., Bernardo-Trujillo, J. V., Reyes, C., & Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Rev Cubana Salud Pública*, 45(2), 13–51. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004&lng=es
- Castillo-Castillo, D. C., Reyes-Reinoso, J. R., & Vasquez-Hugo, E. S. (2019). Satisfacción Laboral en las Microempresas Productoras de Derivados Lácteos del Cantón Cañar. *Killkana Social*, 3(1), 25–32. https://doi.org/10.26871/killkana_social.v3i1.283
- Castillo Sarabia, J. C., & Villalpando Cadena, P. (2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo. *International Journal of Good Conscience*, 14(1), 30–51.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El Profesional de La Información*, 29(3), 1–13. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Castro Vivar, K. V., Luna Altamirano, K. A., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 22(1), 184–203.
<https://doi.org/10.36390/telos221.13>
- Cepeda, A. (2023). Significados De Las Estrategias De Gestión Del Talento Humano, Hacia Una Organización Emergente. *EN PROSPECTIV*, 4(1), 28–41.
<https://orcid.org/0009-0004-1169-8341>
- Chen Austin, M., Castillo, M., Carrizo, K., De Mendes Da Silva, Á., & Mora, D. (2021). Assessment of Thermal Performance and Bioclimatic Strategies of a University Building in a Humid Tropical Climate. *Iniciation Scientific Journal*, 7(1), 0–8.
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations. *Retos(Ecuador)*, 11(22), 339–352.
<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chica-López, Mariana Gabriela; Zaldumbide-Peralvoll, D. A. (2021). Políticas de mercados verdes y su capacidad de respuesta frente a las nuevas exigencias coyunturales. *Polo Del Conocimiento*, 6(3), 1075–1096.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2422>
- Chiquillo, J., López, N., & Gómez, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295–1311.
- Chuchuca-Sanchez, G., Morocho-Palomino, J., Villavicencio-Rodas, M., & Feijoo-Jaramillo, I. (2022). Influencia del marketing interno en la satisfacción y productividad de los colaboradores del sector retail. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5–

- 3), 44–56. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1364>
- Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499–9510. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6050/9175>
- Constitucional, S. D. C. (2024). Sentencia 428 de 2023 Corte Constitucional. *Departamento Administrativo de La Función Pública*.
- Corona, A. (2020). El sentido de pertenencia, una estrategia de mejora en el proceso formativo en las artes. Estudio de caso en Danza en una universidad mexicana. *Páginas de Educación*, 13(2), 59–79. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i2.2172>
- Corona, L., & Fonseca, M. (2022). The hypotheses in the research project: when yes, when no? *Medisur*, 21(1), 269–273. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2023000100269
- Cruz-Zuñiga, N., Castillo, M. M. A., Armendáriz-García, N. A., & Rodríguez, J. S. L. (2021). Work climate, work stress and alcohol consumption in workers in the industry. A systematic review. *Revista Espanola de Salud Publica*, 95.
- Cruz, M. A., & Díaz, L. M. (2020). Importancia De Las Habilidades Blandas En La Retención Del Talento Millennial En El Área De Ventas Del Sector Inmobiliario En Lima Metropolitana. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(3), 140–152. <https://doi.org/10.46677/compendium.v7i3.872>
- DANE. (2023). Metodología general de educación formal EDUC. *Producción Estadística PES*, 1–34.
- DANE, B. (2022). Boletín Técnico Boletín Técnico. *Boletín Tecnico*, 1–40.
- Davies Oré, E. E. (2022). Importancia del Clima laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. *Gestión En El Tercer Milenio*, 25(49), 147–151. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19842>
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (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. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- del Barrios-Hernández, K. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. *Informacion Tecnologica*, 31(2), 55–62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Díaz Duarte, A., Marín Aguilar, J., Martínez Serna, M., & Rivera Martinez, M. (2023). Cultura de intraemprendimiento como estrategia para la innovación en las mipymes. *Espacios*, 44(04), 1–14. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n04p01>
- Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023). Job satisfaction: some considerations. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158–170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Diaz Tito, L. P. (2023). Human talent in the digital era: employee loyalty at universities. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 347–359. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.22>

- Díaz, M. Á. D., & Gutiérrez, C. del C. P. (2023). Level of satisfaction of strategic marketing management students at Uniagustiniana-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(2), 387–405. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39983>
- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2019). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22, 29–48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, 39, 19–36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Dodero, C., & Troilo, F. (2021). Conciliación vida laboral y familiar: impacto en el clima organizacional del área de ventas de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos. *Documentos de Trabajo*, 785, 1–47. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=149933879&lang=es&site=ehost-live>
- Dolores-atlahua, A., Luna-cruz, W. R., & López-guzmán, E. F. (2021). Work motivation , an influential factor in the. *Digital Publishe*, 1(dic), 65–79.
- Dolores, E., Salazar, J., & Valdivia Rivera, M. de J. (2023). La motivación y su relación con el desempeño laboral. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 12.
- Dolores, G., Manrique, O., Salazar, H. O., Elizabeth, A., & Rivera, R. (2021). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia subregional Alto Amazonas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 6790–6808. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.798
- Durán-Solórzano, S. A., & Martínez-Minda, H. A. (2020). Capacitación del talento humano y la gestión de la calidad en instituciones del sector salud. *Revista Científica Arbitrada En Investigaciones de La Salud GESTAR*, 3(6), 2–15. <https://doi.org/10.46296/gt.v3i6.0013>
- Durán, S. E., García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Boscán, M. (2021). Job satisfaction inclusive attitude of individuals in non-governmental organizations. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 6), 223–244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>
- Echeverría, S. L. V., & Galaz, M. M. F. (2019). Organizational culture and labor satisfaction as predictors of job performance in librarians. *Investigacion Bibliotecologica*, 33(79), 149–176. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. del P. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Revista Espacios*, 41(23), 109–120. <https://www.revistaespacios.com>

- Espinoza Saldívar, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario Emocional: Una Solución Alternativa Para La Mejora Del Rendimiento Laboral. *NovaRUA*, 12(20), 72–89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Esquivel, G. H., & Muñoz, S. S. (2024). Construyendo el Futuro: Liderazgo 4.0 en la Nueva Economía. *Revista Científica y Académica*, 4(2), 1331–1348.
- Esquivel, J., Martínez, G., & Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Ciencias de La Documentación*, 6(2), 66–77.
- Fajardo Aguilar, G. M. (2022). Liderazgo Ético en la Toma de Decisiones Administrativas : Impacto en la Cultura Organizacional y en la Satisfacción de los Empleados. *Journal of Science and Research*, 7, 201–215.
- Farias, Á., Macias, M., Zambrano, L., & Gómez, N. (2021). El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como Prevención del Estrés en los Empleados. *Ciencias Técnicas y Aplicadas*, 7(4), 586–601. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Figueroa, D., Pelegrín, N., & López, L. (2020). Human talent management and teaching performance at the Franklin Delano Roosevelt Fiscal Educational Unit in Portoviejo city. *Cient, Revista Issn, Multidisciplinaria*, 7, 97–114. <https://doaj.org/article/4f9ace5ef55b481abd8c4087c371c4e3>
- Flores-Quispe, L. R. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 59–77. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>
- Flores, U. M., Alcívar, V. L. E., & Palma, S. G. M. (2023). Organizational climate and its relationship with the burnout syndrome in Ecuadorian companies. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 315–331.
- Fuster, D., Jara, N., Ramírez, E., Maldonado, H., Norabuena, R., & García, A. (2019). Desgaste ocupacional en docentes universitarios mediante el modelo factorial confirmatorio. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 198–214. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.389>
- Garretón, M., Sanfuentes, M., Valenzuela, J. P., & Nuñez, I. M. (2022). Organizational Gaps and Challenges in the Early Implementation of Chile's New Public Education. *Pensamiento Educativo*, 59(1), 1–18. <https://doi.org/10.7764/PEL.59.1.2022.10>
- Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G., & Rodríguez-Garza, C. A. (2022). Communication styles: A theoretical review towards managerial skills in organizations. *Revista Científica de La UCSA*, 9(3), 85–96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>
- Giler, C. A. V. (2024). El talento humano como articulador de sinergias productivas empresariales. *Revista de Investigación*, 4(1), 635–688.
- González-Laskibar, X., & Olaskoaga-Larrauri, Jon Guerenabarrena-Cortazar, L. (2022). Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Universidad Pública Española High Performance Work Systems and Job Satisfaction of Teachers at the Spanish Public University. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 20(1), 73–91.
- González-Molina, M. G., Enciso-Galindo, B. V., Arciniegas-Hurtado, L. F., Tovar-Arévalo, P. A., Bonza-Forero, P. I., & Arévalo-Peña, L. P. Y. (2021). Importancia De Las

- Habilidades Blandas Para La Empleabilidad Y Sostenibilidad Del Personal En Las Organizaciones. *Encuentros Con Semilleros*, 2(2).
<https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Strategic management: tool for decision making in organizations. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 50–76.
<https://doi.org/10.1080/02681300903274245>
- González, O. H. (2021). An approach to the different types of nonprobabilistic sampling. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 6–8.
- Guatemala, A., Martínez Prats, G., & Silva Hernández, F. (2023). Cultura organizacional: factores clave de una estrategia exitosa de recursos humanos en ventas. *FACE: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 23(2), 134–147.
<https://doi.org/10.24054/face.v23i2.2468>
- Guerra, G. C., Carrillo, C. C., & Chica, M. I. V. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403–408.
- Hernández-Cantú, E. I., & Medina-Campos, X. L. (2020). Satisfacción laboral y ausentismo en el personal de enfermería de un hospital público de Monterrey. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc*, 28(1), 37–48.
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1121606%0Ahttps://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=94017>
- Hernández Gómez, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitas*, 2(1), 1–10.
https://doi.org/10.46450/revista_fidelitas.v2i1.31
- Hidalgo-Parra, Y., Hernández-Hechavarría, Y., & Leyva-Reyes, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Ciencias Holguín*, 26(1), 74–88.
- Hidalgo Cedeño, M. del M., Romero Zambrano, M. A., & Pazmiño Chica, V. E. (2019). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. *Cienciamatria*, 6(10), 204–222. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.125>
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 398–409. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436>
- Hualcas Aguirre, M. (2021). Relationship between working climate and job satisfaction in a hydrocarbons company. *Revista Ciencia y Tecnología*, 17(4), 91–103.
<https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2021.04.07>
- Huamán-Cuya, A., & Torres-Limascca, R. M. (2023). Engagement y desempeño laboral de los trabajadores de un Programa Social en la Unidad Territorial Apurímac. *Puriq*, 5, e504. <https://doi.org/10.37073/puriq.5.504>
- Jaramillo, V. (2022). Human Talent Management and Academic Productivity in an Institute of Higher Education. *Revista Científica Electrónica de Negocios*, 52, 31–46.

<http://www.revistanegotium.org/núm.52>

- Jáuregui Mora, S. Z., & Peña Humánez, J. C. (2023). Cultura y Gestión Organizacional: Aspectos cruciales en la prospectiva y planificación de las instituciones de educación superior. *Revista Boletín Redipe*, 12(6), 128–143. <https://doi.org/10.36260/rbr.v12i6.1978>
- Jiménez, O., & Marcelo, L. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX(1). <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Jojoa, C. (2023). Healthy habits in organizations Hábitos saludables en las organizaciones. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*, 1, 76. <https://doi.org/10.56294/piii202376>
- Lara Mazón, L. M. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41–70. <https://doi.org/10.51736/sa.v4i1.50>
- León, A. (2022). Influencia del síndrome de burnout en la efectividad del desempeño laboral en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1090–1108. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2276
- Loaiza Massuh, E. M. de L., Salazar Torres, P. M., Espinoza Roca, L. R., & Lozano Robles, M. de J. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. *Recimundo*, 3(1), 3–25. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(1\).enero.2019.3-25](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25)
- Losada, M. F. (2024). The Organizational Culture as a Driver of Business Growth : A Comprehensive Approach . La Cultura Organizacional como Motor del Crecimiento Empresarial : Un Enfoque Integral . *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*, 2, 237.
- Machuca-Contreras, F., Canova-Barrios, C., & Castro, M. F. (2023). An approach to the concepts of radical, incremental and disruptive innovation in organizations. *Región Científica*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.58763/rc202324>
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548–567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1–18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Manterola, C., Hernández-Leal, M. J., Otzen, T., Espinosa, M. E., & Grande, L. (2023). Cross Section Studies. A Research Design to Consider in Morphological Sciences. *International Journal of Morphology*, 41(1), 146–155. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022023000100146>
- Manzano Díaz, A. (2020). Síndrome de burnout en docentes de una Unidad Educativa, Ecuador. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 4(16), 499–511. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v4i16.132>
- Maraza Vilcanqui, N., Flores Choque, G. M., Maraza Vilcanqui, B., & Maraza Vilcanqui,

- Q. (2022). Percepción del clima organizacional en la escuela y su incidencia en la educación. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(22), 213–226. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.329>
- Marín Quero, E. R. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Cientific*, 5(18), 276–288. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Martínez-Vargas, J. A., & Rivera-Porras, D. (2019). Factors that influence the well-being of people within their work context. *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 7(2), 77–81. <https://doi.org/10.15649/2346030X.559>
- Matabanchoy, S., & Chaucanes, J. (2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(2), 13–26. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/7198/6635>
- Maturana, D., & Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101–114. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>
- Meléndez, J. S. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 1510–1523. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Mendivel Gerónimo, R. K., Lavado Puente, C. S., & Sánchez Castro, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana Los Andes. *Revista Conrado*, 16(72), 262-268.
- Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157–166. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600157>
- Meza, S., Morgan, J., & Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9–32. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010>
- Miranda, F., & Miranda, F. (2019). Autoevaluación de la calidad del servicio: Una experiencia significativa en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2(13), 608–622. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.31513>
- Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 2(2), 7–24. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>
- Molina-Germán, J. O., Pérez-Melo, A. Y., & Lizárraga-Salazar, G. (2019). Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral en empresas comerciales. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 6(11), 36–43. <https://doi.org/10.29057/ess.v6i11.3739>
- Montesdeoca, O., Armendariz, C., & Andrade, F. (2019). Mance of Employees of the Coastal Districts of Education in. *Universidad y Sociedad*, 5, 327–335. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus%0ARESUMEN>
- Mora Romero, J. L., & Mariscal Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción

- laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(2), 1–11. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307>
- Moreira, D., & Rodríguez-Álava, A. (2021). Estrés laboral y clima organizacional en el personal operativo del Cuerpo de Bomberos. *Revista Científica Arbitrada En Investigaciones de La Salud GESTAR*, 4(8 Edición especial noviembre 2), 212–228. <https://doi.org/10.46296/gt.v4i8edesp.0042>
- Moreno, J. E. S. (2019). Compromiso organizacional y riesgos psicosociales. *Archivos de Investigación Pediátrica de Megico*, 9(2), 21–28. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revmed/md-2009/md092e.pdf>
- Muñoz Martínez, R., & Cortez Gómez, R. G. (2021). La producción de la cultura organizacional epidémica en la atención al Covid-19 : una aproximación antropológica a los hospitales de la Ciudad de México. *Revista de La Escuela de Antropología, XXVIII*, 0–30. <https://doi.org/10.35305/revistadeantropologia.v0ixxviii.144>
- Murrieta-saavedra, Y., & Ochoa, E. (2019). Clima Organizacional y sus Perspectivas de Medición. *Cátedra Villarreal*, 7(8), 97–103.
- Navarrete Pilacuán, M. P., Galarraga Montalvo, N. J., Araujo Vílchez, I., Carlos Carmona Graterol, & Morocho Núñez, E. W. (2023). Clima organizacional y rendimiento laboral del personal del ITCA. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 1760–1776. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5434
- Niño, L., & Parra, L. (2019). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en personal operativo en seguridad privada. Perspectiva psicosocial intralaboral. *Verba Luris*, 14, 99–111. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/verbaiuris/article/view/5661/5273>
- Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Ligan, A. M., & González Ponce de León, E. R. (2023). Strategic Decision Making in Business: Innovation and Competitiveness. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 628–641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Oliveira, L. G., & Escarrabill, R. S. (2021). Importancia de la resiliencia individual y organizacional para la salud laboral del personal sanitario. *Rev Asoc Esp Med Trab*, 30, 151–160.
- Olvera, J., Triviño, E., & Bastidas, C. (2022). Technostress and job satisfaction in employees of a food company during the COVID-19 pandemic. *Revista PSIDIAL: Psicología y Diálogo de Saberes.*, 1(1), 39–59. [file:///C:/Users/Julenny/Downloads/4299-Texto del artículo-15861-1-10-20220115 \(1\).pdf](file:///C:/Users/Julenny/Downloads/4299-Texto del artículo-15861-1-10-20220115 (1).pdf)
- ONU. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL. In *Publicación de las Naciones Unidas*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Ortiz Gutiérrez, M. F., Galindo Henao, A. M., Valbuena Rodríguez, P. D., & Duarte Leguizamo, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 32–50. <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>

- Padilla-Avalos, C.-A., & Marroquín-Soto, C. (2021). Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *Revista Estomatológica Herediana*, 31(4), 338–340. <https://doi.org/10.20453/reh.v31i4.4104>
- Paiva de Báez, G. I. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 992–1006. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653>
- Palacios, M., Vargas, E., Rodríguez, A., Sánchez, W., Hernández, M., Ochoa, C., Alejandro Suárez, L., Suárez, H., Ramírez, E., Valderrama, A., Matallana, O., & Castro, H. (2022). Adaptación y expectativas del sector empresarial en Boyacá. *Adaptación y Expectativas Del Sector Empresarial*. <https://ssrn.com/abstract=4302390>
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 13–26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Paredes Floril, P., Alemán Benítez, A., & Castro Gómez, T. (2021). Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones financieras de la provincia del Guayas, Ecuador. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 3(2), 1–25. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.23>
- Paredes Tarazona, M. T., Hernández Valz, H. M., Malaver Soto, C. E., & Chung Pinzás, A. R. (2021). Percepción del servicio del colaborador interno y actitudes hacia el conflicto organizacional en instituciones del sector público de Lima Metropolitana. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 15(30), 71–81. <https://doi.org/10.31908/19098367.1704>
- Parinduri, R. Y., Tampubolon, K., & Siregar, B. (2023). The influence of educational administration on teacher performance at SMA Negeri. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 3(1), 235–248. <http://radjapublika.com/index.php/IJERLAS/article/view/603>
- Pariona Luque, R. B., Rivero Pariona, Z. Y., Gonzáles Ríos, R. C., & Hinojosa Benabides, R. A. (2021). Organizational climate and administrative professional: A study from a peruvian state university. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308–317. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223020>
- Parra-Moreno, P. (2021). Propuesta de medidas para una gestión responsable de la diversidad en las organizaciones en el escenario covid y poscovid. *Revista Internacional de Organizaciones*, 27, 59–82. <https://doi.org/10.17345/rio27.59-82>
- Parra Fernández, M., Ramírez, J., Gutiérrez Carbonell, C., & Piamba Bustamante, G. (2022). Clima organizacional durante la pospandemia: Estudio del área administrativa en una empresa del sector logístico. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 4(2), 1–13. <https://doi.org/10.47666/summa.4.2.9>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 217–227.
- Parrales, V., Aguirre, M., Andrade, P., & Ledesma, G. (2021). Management of Human Talent for Labor Efficiency in the Banana Farms of the Province of Los Ríos. *Journal of Science and Research*, 7(1), 2528–8083. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6505404>

- Paz, M. Á. B., & Saldarriaga, C. A. C. (2020). Organizational climate and job satisfaction of the workers of the National University of Callao. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Llamkasun*, 1(2).
- Pedraza Melo, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20), 1–2. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9–24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pereyra Lazo, E. J., Rey de Castro Hidalgo, D. E., & Uribe Kajatt, J. (2022). High performance leadership and its relationship with the organizational climate in a Peruvian company in the industrial sector in Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(1), 229–264.
- Pérez Dávila, J. (2020a). La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. *Dialnet*, 21(1), 1–9.
- Pérez Dávila, J. (2020b). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 21(1), 1–9.
- Pérez Fernández, D., Urquiola Sánchez, O., & Alpizar Fernández, R. (2022). Sistema de gestión de calidad de la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 161-169. www.aging-us.com
- Pérez Mirabal, N. F. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 273–292. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>
- Pérez, Y. V., Vázquez, Y. T. H., Rodríguez, E. M., González, J. Q., & Rizo, M. Y. de D. (2022). El clima organizacional y su relación con la calidad en el servicio en los Centros de Diagnóstico Integral en Distrito Capital, Venezuela, 2021. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 17(2), 0–2. <https://doi.org/10.33517/rue2022v17n2a2>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). Clima Laboral Como Factor Clave En Elrendimiento Productivo De Las Empresas. Estudio Caso. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Pinargote Párraga, J. E. P. P., & Pico Macías, M. E. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. *Recimundo*, 7(2), 117–131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.117-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131)
- Pinela, N. y Donawa, Z. (2019). Calidad de vida laboral y el compromiso organizacional: una perspectiva desde las universidades. *ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA*, 9(2), 1–12.
- Pino, E., Granja, A., & Niño, Y. (2021). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo. *Dominio de Las Ciencias*, 7(4), 23–38. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2079/html>

- Ponce, L., Ruelas, M., & Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4(4), 20–30. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.002>
- Ponce Pincay, S. L., Ponce Toala, S. E., & Sumba Bustamante Ruth Yadira. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo Del Conocimiento*, 8(5), 211–232. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>
- Portilla, A. C. de la C. (2020). Influence of emotional intelligence on job satisfaction: Review of studies Emotional. *Revista UNIMAR*, 38(2), 63–92.
- Prada, R., Rueda, M. J., & Ocampo, P. C. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Espacios*, 41(45), 57–75. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p06>
- Priego Morales, R. A. (2024). Management leadership in the New Mexican School and teacher reevaluation from the recognition of human talent: a scoping review. *Región Científica*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.58763/rc2024197>
- Prieto-Callejero, B., Gómez-Salgado, J., Alvarado-Gómez, F., Dias, A., García-Iglesias, J. J., & Ruiz-Frutos, C. (2020). Revisión sistemática sobre la reducción de efectos emocionales negativos en trabajadores del área de emergencias y catástrofes mediante técnicas de catarsis. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(1), 52–67. <https://doi.org/10.12961/apr.2020.23.01.05>
- Prieto-Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2021). Work Engagement: New scale for its measurement. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133–142. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>
- Pulla Castillo, C. H. (2023). productividad laboral como valor intangible de la mediación en las universidades privadas del Azuay. *MSC Métodos de Solución de Conflictos*, 3(5), 11–32. <https://doi.org/10.29105/msc3.5-59>
- Quezada-Rodríguez, M. R., Quevedo-Barros, M. R., & Torres-Palacios, M. M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Quituzaca-Farfan, L., Vásquez-Bazaran, C., & Uriguen-Aguirre, P. (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 339–354. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>
- Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83–106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Ramírez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791–799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Ramos-Galarza, C. (2021). Editorial: Diseños de investigación experimental. *CienciAmérica*, 10(1), 1–7. <https://doi.org/10.33210/ca.v10i1.356>
- Ramos-Narváez, A. D., Coral-Bolaños, J. A., Villota-López, K. L., Cabrera-Gómez, C., Herrera-Santacruz, J. P., & Ivera-Porras, D. (2020). Bienestar psicológico y satisfacción laboral. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 39(2),

- 237–250. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55969799016>
- Ramos, A. G., Córdova García, U., Espíritu Patrocinio, E. M., Buleje Velasquez, N. P., & Gomez Rutti, Y. Y. (2024). Clima organizacional y desempeño docente. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 8(33), 766–775. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i33.760>
- Recuenco Cabrera, A. D., Reyes Alva, W. A., & Olano Bracamonte, S. M. (2022). Motivación: Elemento necesario para el desarrollo psico-productivo. *Journal of Neuroscience and Public Health*, 2(2), 215–224. <https://doi.org/10.46363/jnph.v2i2.2>
- Reinoso, O. L. M., & Fernández, T. V. (2019). Cooperativismo y Desarrollo Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo locallo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225–242. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>
- Reynoso Espinoza, D. W., & Arbaiza Fermini, L. (2023). Conductas elegidas o forzadas a elegir: normas y valores asumidos por los ejecutivos. *Retos*, 13(25), 23–35. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.02>
- Ríos Rodríguez, L. del C. (2022). Factores que influyen en la Gestión de la Innovación en empresas financiadas por el Gobierno Federal. In *Trascender, Contabilidad Y Gestión* (Vol. 7, Issue 19). <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.133>
- Riquelme Benítez, C. R. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista Científica En Ciencias Sociales*, 5(1), 67–72. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.67>
- Rodríguez, A. M., Segura, X., Elzondo, M. D., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(45), 53–68. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n43p05>
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruiz, C., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(4), 221–232. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Rojo Gutiérrez, M. A., Padilla-Oviedo, A., & Riojas, R. M. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9–22. <https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67>
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1), 81–103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Ruiz, S., Ruiz, J., & Hernández, M. (2020). El neuroliderazgo; recurso neuronal para el management Una nueva tendencia de dirección organizacional para el desempeño laboral en las organizaciones del siglo XXI. *RILCO DS: Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(14), 1–22.
- Ruz, P., Collarte, F., Peña, I., & Urbina, T. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87). <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>
- Saavedra-Paima, M. (2022). Desempeño laboral: un método de eficiencia organizacional

- en las empresas en tiempos de distanciamiento social. *Unaaaciencia-Perú*, 1(1), e4. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i1.4>
- Sabater Fernández, C., De Armas Bravo, D., & Cabezas Medina, P. (2019). La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(2), 397–406. <https://doi.org/10.5209/cuts.58635>
- Sagredo Lillo, E., & Castelló Tarrida, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas En Educación*, 19(2), 1–23. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Saiz Sáenz, M., & Jácome, R. (2022). Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 15(43), 20. <https://doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>
- Salazar-Ponce, E. G., Alvarado-Franco, D. R., & Holguín-León, G. H. (2021). Organizational climate and its impact on job satisfaction: Case of the Covipen Security Company. *Revista Científica: Dominio de Las Ciencias*, 7(5), 581–596. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i5.2269>
- Salazar, E. G., Hernández-Segura, G. A., García-Gutiérrez, M. C., & Gallegos-Torres, R. M. (2020). Percepción de la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería del Hospital General de Ticomán. *European Scientific Journal ESJ*, 16(21), 347–363. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n21p347>
- Salazar, L., & Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas.*, 6(1), 47–67. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacciónlaboral_desempeño.pdf?sequence=1&isAllowed=y estudios que proponen variables que pueden influir en este.
- Salcedo-Benites, R., Calderón-Vargas, A., Guerra-Cava, J., & Chávez-Santos, R. (2021). El clima organizacional y desempeño laboral en la gestión de instituciones públicas en Perú. *Maestro y Sociedad*, 1, 130–141. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5452>
- Sánchez, I., Ríos, M., Cajas, V., & Tanqueño, O. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544–563.
- Sánchez Leyva, J. L., Sánchez Zeferino, D. E., & Zapata Lara, H. D. C. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad - ASFACOP*, 9(18), 93–110. <https://doi.org/10.56241/asf.v9n18.214>
- Sánchez Molina, A. A., & Murillo Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. In *Debates por la Historia* (Vol. 9, Issue 2). <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Santamaria et al. (2020). Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana. *Espacios*, 41(38), 146–161. <http://asesoresvirtualesalala.revistaespacios.com/a20v41n38/a20v41n38p15.pdf>
- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito

- organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15–29. <https://doi.org/10.55813/gaeal/jessr/v3/n2/64>
- Schrader, Carlos, J., & Cabel, J. (2022). Administración de personal y desempeño laboral de los colaboradores en la municipalidad distrital de San Antonio de Cumbaza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 1671–1705. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2687
- Silva, M., & Bonilla, D. (2020). Justicia organizacional y capital psicológico: factores que se relacionan con la satisfacción laboral. *Revista de Investigación e Innovación*, 5(7), 16–29. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/838>
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59–83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Soto, L., Ugalde, J., & Allauca, M. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Dominio de Las Ciencias*, 6(4), 211–230.
- Suárez Lima, G. J., Robles Salguero, R. E., Serrano Mantilla, G. L., Serrano Cobos, H. G., Armijo Ibarra, A. M., & Anchundia Guerrero, R. E. (2019). Perceived quality of care in CAI III health center. *Revista Cubana de Investigaciones Biomedicas*, 38(2), 153–169.
- Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Sumba, R. Moreno, P. Villafuerte, N. Sumba, R. Moreno, P. Villafuerte, N. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 234–261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Tejada Becerra, C. C., & Reyes Zuluaga, L. F. (2022). Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en época de pandemia. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 11(2), e6553. <https://doi.org/10.18041/2322-634x/rcso.2.2021.6553>
- Téllez, M. G., Sala, R. R., & Rodríguez, J. F. P. (2023). Training of educational managers in organizational climate. A study in elementary schools. *Opuntia Brava*, 16(2), 1–23.
- Tipian, S., Albino, M., Tarazona, P., Rosario, M., Nuñez, V., Alanya-beltran, J., Gladys, G., & Nuñez, V. (2022). Recursos humanos y gestión empresarial en Ingelectros Perú S. A. en Los Olivos Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 8(5), 210–218.
- Torrejón-Gallo, B., Molina, C., & Serrano-Malebrán, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información Tecnológica*, 33(5), 1–10. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000500001>
- Torres- Florez, A., & Forero, A. C. L. (2020). Salarios, Aumentos E Incentivos En Instituciones De Servicio De Salud. *Criterio Libre*, 33, 111–125.
- Torres, G., Barrera, Ja., & Rojas, D. (2018). RELATIONSHIP OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE WITH THE JOBSATISFACTION IN A COMPANY OF THE CONSTRUCTIONSECTOR. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(1), 1–25.
- Torres, M. Jim., & López, Wi. H. (2022). Estabilidad laboral reforzada empleados provisionales en carrera administrativa y su efecto en la administración pública. *Investigaciones Originales*, 24(1), 12–35.

- Trejos-GIL, C. A., Meriño, V. H., Lopez, A. M., Moncini, R. C., Martinez, C. Y., & Ortiz, L. M. (2021). Estilos gerenciales en función del empoderamiento de los colaboradores de la organización. *Espacios*, 42(02), 25–35. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n02p03>
- Triana, C., Patricia, C., Parra, T., Jairo, J., Patricia, C., & Triana, C. (2020). Qualitative study of experiential learning for organizational work teams. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 315–518. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33232>
- Trinidad, M. L. M. (2022). Condiciones de trabajo y satisfacción laboral. *Revista Científica*, 1(4), 39–50. <https://revistacientifica.edu.pe/index.php/revistacientifica/article/view/21/58>
- Valenzuela Chávez, C. N., Anastacio Berna, V. M., & Chávez Vera, K. J. (2023). Teletrabajo en Lima: evaluación de satisfacción laboral y riesgos psicosociales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1140–1159. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.17>
- Valle, N. F., & Carreño, O. F. M. (2020). La gestión del talento humano: un nuevo enfoque desde la gestión del conocimiento y la información. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 3(4), 1–14.
- Vallejo-Trujillo, S. (2019). Preferences of transversal competences: focus of top management. *Administración y Organizaciones*, 22(42), 53–72. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rajo/2019v22n42/vallejo>
- Vargas, Vargas Clodomiro, G. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994–1018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558
- Velázquez, J., & Cruz, E. (2022). Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. El caso de Pachuca, Hidalgo, México. *Innovar*, 32(83), 105–120.
- Vera-Noriega, J. Á., Borbón-Morales, C. G., Mejía-Trejo, J., & Durazo-Salas, F. F. (2023). Relación y comparación entre las variables de clima organizacional, satisfacción y calidad de vida en una empresa de ventas por teléfono en el noroeste de México. *Scientia et PRAXIS*, 3(05), 83–109. <https://doi.org/10.55965/setp.3.05.a4>
- Vergara Varela, R. (2018). Propuesta curricular para el mejoramiento del clima organizacional. *Revista Encuentros*, 17(01).
- Villafuerte, S. B., Viteri, F. A., & Lopez, H. A. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID. *Espacios*, 42(08), 14–26. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n08p02>
- Villar Vargas, M., & Araya Castillo, L. A. (2024). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 4(46), 187–221. <https://doi.org/10.14482/pege.46.3801>
- Villaverde-Caramés, E. J., Fernández-Villarino, M. Á., Toja-Reboredo, B., & González-Valeiro, M. Á. (2021). Revisión de la literatura sobre las características que definen a un buen docente de Educación Física: consideraciones desde la formación del profesorado. *Retos*, 41, 471–479.
- Villca, R. C., & Castillo, C. J. P. (2020). Sustainable management model to strengthen

- competitiveness in “Supermarket” retail companies in the region of Coquimbo, Chile. *Contaduría y Administración*, 65(2), 1–34.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2007>
- Vizueté Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. F. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), e2301051. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>
- Walter, E., Neira, Y., American, C. N., Tahiri, K., & Suarez, M. (2023). Organizational management in inclusive educational practices in public educational establishments in arica. *Revista Aula Virtua*, 5(11), 274–292.
- Zaragoza Andrade, W. A., Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, L. A., & Silva Aguilar, G. I. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Zayas, D., & Parra, J. (2020). El Liderazgo en el Proceso de Gobernanza Educacional. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, XI(6), 63–81.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7809037>
- Zepeda, V. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325–335.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Zeta, A., Benites, C., & Jiménez, R. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Conrado*, 16(76), 113-122.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*,