

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL TEJUPILCO**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UAP TEJUPILCO, MÉX., 2022**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:**

**EMMA LÓPEZ GIL**

**NO. DE CUENTA: 1545473**

**MARIA SÁNCHEZ ANDRES**

**NO. DE CUENTA: 1826950**

**ASESOR:**

**DR. EN C. FELIPE DE JESÚS GONZÁLEZ RAZO**

**COASESORA:**

**DRA. EN C. ADM. DENIA BENÍTEZ SALINAS**

**NOVIEMBRE, 2025**

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. OBJETIVOS</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. HIPÓTESIS</b> .....	<b>4</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. Clima organizacional</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2. Definiciones de Clima Organizacional</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3. Antecedentes del Clima Organizacional</b> .....	<b>5</b>
<b>2.4. Relación del clima laboral y la productividad</b> .....	<b>5</b>
<b>2.5. Impacto del clima organizacional en la satisfacción y el compromiso de los empleados</b> .....	<b>5</b>
<b>2.6. El clima organizacional en el trabajo remoto, hibrido y presencial</b> .....	<b>5</b>
<b>2.7. Características del Clima Organizacional</b> .....	<b>5</b>
<b>2.8. Importancia Del Clima Organizacional</b> .....	<b>5</b>
<b>2.9. Tipos de Clima Organizacional</b> .....	<b>5</b>
<b>2.10. Dimensiones del Clima Organización</b> .....	<b>5</b>
<b>III. METODOLOGIA</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1. Materiales y métodos</b> .....	<b>5</b>
<b>3.2. Tipos de estudio</b> .....	<b>5</b>
<b>3.3. Variables de estudio</b> .....	<b>5</b>
<b>3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	<b>5</b>
<b>3.5. Población</b> .....	<b>5</b>
<b>3.6. INSTRUMENTO</b> .....	<b>5</b>
<b>3.7. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>IV. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>5</b>
<b>4.2. Análisis de resultados sobre la matriz de correlación</b> .....	<b>100</b>
<b>4.3. CONCLUSIONES CORRELACIONALES</b> .....	<b>105</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>108</b>

<b>VI.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>110</b>
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>114</b>
	<b>Anexo 1. Vista de los datos principales sobre los factores que afectan el clima laboral en la unidad académica profesional Tejupilco UAP periodo 2022.....</b>	<b>114</b>
	<b>Anexo 2. Vista de variables sobre principales sobre los factores que afectan el clima laboral en la unidad académica profesional Tejupilco UAP periodo 2022 .....</b>	<b>114</b>
	<b>Anexo 3. Vista del cuestionario utilizado para recabar información sobre el clima laboral en la unidad académica profesional Tejupilco UAP periodo 2022.....</b>	<b>115</b>
	<b>Anexo 4. Vista Matriz de Correlación de Pearson sobre el clima organizacional de la Unidad Académica Profesional Tejupilco 2022. ....</b>	<b>117</b>

### ÍNDICE SPSS

<b>Imagen 01 SPSS .....</b>	<b>37</b>
<b>imagen 02 ¿Cómo funciona el SPSS? .....</b>	<b>38</b>
<b>Imagen 03. Vista de datos en SPSS .....</b>	<b>39</b>
<b>Imagen 04. Vista variable en SPSS .....</b>	<b>39</b>
<b>Imagen 05. Análisis de datos en SPSS .....</b>	<b>40</b>
<b>Imagen 06. Ventana de salida en SPSS .....</b>	<b>41</b>

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1 resumen de respuestas obtenidas.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 2. Pertenencia a la institución .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 3. Oportunidades de crecimiento .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 4. Comodidad en el área de trabajo .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 5. El gusto por el trabajo.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 6. La cantidad de trabajo justo .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 7. La satisfacción laboral dentro de la institución .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 8. Satisfacción laboral con los resultados obtenidos .....</b>	<b>60</b>

<b>Tabla 9. El trabajo en equipo .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 10. Una retribución justa.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 11. La motivación dentro de la institución .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 12. Apoyo institucional para un equilibrio saludable del trabajador... </b>	<b>66</b>
<b>Tabla 13. Comentarios de los compañeros dentro de la institución.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 14. El clima laboral como motivador de desempeño .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 15. Los objetivos de la institución y los intereses de los empleados ..</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 16. El conocimiento de las metas a corto plazo .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 17. El conocimiento de la filosofía y objetivos de la Universidad .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 18. El respeto a los horarios laborales .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 19. La capacitación y las demandas de enseñanza .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 20. La seguridad en los espacios de la institución .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 21. La comunicación de los directivos .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 22. Herramientas adecuadas para desarrollar las actividades .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 23. La retroalimentación institucional .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 24. El mantenimiento de las herramientas .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 25. Oportunidades de crecimiento .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 26. La comunicación .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 27. Los directivos y la convivencia .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 28. La justicia laboral .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 29. La evaluación de los empleados .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 30. El trabajo en equipo .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 31. El apoyo de los directivos .....</b>	<b>92</b>

#### **INDICE DE GRAFICAS**

<b>Gráfico 1 Pertenencia a la institución .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 2. Oportunidades de crecimiento.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 3. Comodidad en el área de trabajo .....</b>	<b>55</b>
<b>Grafica 4. El gusto por el trabajo .....</b>	<b>56</b>
<b>Grafica 5. La cantidad de trabajo justo .....</b>	<b>58</b>
<b>Grafica 6. La satisfacción laboral dentro de la institución .....</b>	<b>59</b>

<b>Grafica 7. Satisfacción laboral con los resultados obtenidos la información obtenida en campo. ....</b>	<b>61</b>
<b>Grafica 8. El trabajo en equipo .....</b>	<b>62</b>
<b>Grafica 9. Una retribución justa. ....</b>	<b>64</b>
<b>Grafica 10. La motivación dentro de la institución .....</b>	<b>65</b>
<b>Grafica 11. Apoyo institucional para un equilibrio saludable del trabajador .</b>	<b>67</b>
<b>Grafica 12. Comentarios de los compañeros dentro de la institución .....</b>	<b>68</b>
<b>Grafica 13. El clima laboral como motivador de desempeño. ....</b>	<b>70</b>
<b>Grafica 14. Los objetivos de la institución y los intereses de los empleados</b>	<b>71</b>
<b>Grafica 15. El conocimiento de las metas a corto plazo .....</b>	<b>72</b>
<b>Grafica 16. El conocimiento de la filosofía y objetivos de la Universidad .....</b>	<b>74</b>
<b>Grafica 17. El respeto a los horarios laborales .....</b>	<b>75</b>
<b>Grafica 18. La capacitación y las demandas de enseñanza .....</b>	<b>77</b>
<b>Grafica 19. La seguridad en los espacios de la institución .....</b>	<b>78</b>
<b>Grafica 20. La comunicación de los directivos .....</b>	<b>79</b>
<b>Grafica 21. Herramientas adecuadas para desarrollar las actividades .....</b>	<b>81</b>
<b>Grafica 22. La retroalimentación institucional .....</b>	<b>82</b>
<b>Grafica 23. El mantenimiento de las herramientas .....</b>	<b>84</b>
<b>Grafica 24. Oportunidades de crecimiento .....</b>	<b>85</b>
<b>Grafica 25. La comunicación .....</b>	<b>86</b>
<b>Grafica 26. Los directivos y la convivencia .....</b>	<b>87</b>
<b>Grafica 27. La justicia laboral .....</b>	<b>89</b>
<b>Grafica 28. La evaluación de los empleados .....</b>	<b>90</b>
<b>Grafica 29. El trabajo en equipo .....</b>	<b>92</b>
<b>Grafica 30. El apoyo de los directivos .....</b>	<b>93</b>

## **RESUMEN**

En la presente investigación se tuvo como objetivo analizar los principales factores que afectan el clima organizacional del personal permanente que labora en la Unidad Académica Profesional Tejupilco durante el periodo 2022. En este tipo de investigación descriptiva es por su enfoque cuantitativo y cualitativo, donde se utilizó una encuesta como procedimiento de investigación cuantitativa en la que se recopiló información mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno de la institución académica en donde se recopiló la información para posteriormente brindar el resultado a mediante la interpretación, tabla y grafica de esto mismo.

En el resultado de investigación se confirman que el clima organizacional en las dos licenciaturas de la institución académica es, en su es mayoría, saludable y positivo. La alta tasa de respuestas positivas es del (94.6%) en preguntas sobre pertenencia, satisfacción, comodidad en el trabajo y gusto por la labor desempeñada, indica que el personal docente y directivo se encuentra mayormente comprometido y satisfecho con su entorno laboral. En otras palabras, este panorama general nos brinda un favorable desarrollo académico, ya que la satisfacción y motivación del personal impactan directamente en la calidad de la educación impartida.

En este sentido se encuentra que el clima organizacional de la institución académica UAP Tejupilco es altamente positiva y por ende su cultura es igualmente positiva.

## **ABSTRACT**

In this research, the objective was to analyze the main factors that affect the organizational climate of the permanent staff working at the Tejupilco Professional Academic Unit during the 2022 period. In this type of descriptive research, due to its quantitative and qualitative approach, a survey was used as a quantitative research procedure in which information was collected through the previously designed questionnaire, without modifying the environment of the academic institution where the information was collected to later provide the result through the interpretation, table and graph of this same thing.

The research results confirm that the organizational climate in both undergraduate programs at the academic institution is, for the most part, healthy and positive. The high rate of positive responses (94.6%) to questions about belonging, satisfaction, job comfort, and enjoyment of the work performed indicates that the teaching and administrative staff are largely committed to and satisfied with their work environment. In other words, this overall picture provides a favorable academic development, as staff satisfaction and motivation directly impact the quality of the education provided.

In this sense, it is found that the organizational climate of the UAP Tejupilco academic institution is highly positive and therefore its culture is equally positive.

## I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta (García y Zapata 2008), Por su parte García (2009), menciona que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Así mismo Méndez (2006), considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. Goncalves (2000), considera al clima organizacional como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relevantes permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen a la organización empresarial y que influyen en su conducta por lo que la importancia del clima organizacional radica en la comunicación interna de la institución académica.

El clima laboral permite contar con información sobre la satisfacción y desarrollo del personal de una institución, los factores que influyen en la efectividad y eficiencia de la institución educativa (Valenzuela, 2004)

En este sentido, el presente trabajo pretende analizar el clima organizacional en la Unidad Académica Profesional Teajupilco durante el año 2022, con la finalidad de conocer sus principales factores que lo conforman y cuáles de ellos inciden en mayor medida en el desempeño de la institución.

### **1.1 Planteamiento del problema**

El clima organizacional es el ambiente generado por la comunicación de los trabajadores de una empresa y se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí, donde los trabajadores por una parte deben tener espacio suficiente para construir un buen ambiente laboral y por otra parte la organización debe fortalecer sus espacios aportando incentivos, beneficios, y prácticas propias de su cultura organizacional con el objetivo de construir una compañía más satisfecha y feliz para que será más competitiva en el mercado, (Arrellana, 2019).

Por su parte, Fiallo, Alvarado y Soto (2015), mencionan que en la actualidad hay distintos factores, que evitan que la empresa sea más eficiente, uno ellos es el clima organizacional, mismo que es muy importante, debido a que tiene influencia en el comportamiento de trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Dentro del clima organizacional existen diferentes causas que ocasionan este problema, la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, teniendo en cuenta que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización, cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización, por lo tanto, esta investigación se hará con la finalidad de fomentar un mejor clima organizacional en la UAP Tejupilco durante el periodo 2022; por lo que el presente estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo afecta el clima organizacional en el desempeño personal que labora de tiempo completo en la Unidad Académica Profesional Tejupilco?

## **1.2 Objetivos**

El presente trabajo se plantea los siguientes objetivos:

### **Objetivos generales**

1. Analizar los principales factores que afectan el clima organizacional del personal permanente que labora en la Unidad Académica Profesional Tejupilco

### **Objetivos específicos**

1. Analizar los principales factores que inciden en el desempeño laboral del personal de tiempo completo de la UAP Tejupilco
2. Determinar los principales aspectos que generan el clima organizacional en la UAP Tejupilco.
3. Emitir juicios de opinión que ayuden a mejorar el clima organizacional prevaleciente en los trabajadores de tiempo completo de la UAP Tejupilco

### **1.3 Hipótesis**

- 1.- El principal factor que incide en el clima laboral es el fomento de la convivencia y el apoyo laboral que percibe el personal de la UAP Tejupilco.
- 2.- La motivación influye positivamente en la satisfacción laboral de directivos, trabajadores administrativos y Profesores de Tiempo Completo de la UAP
- 3.- Las relaciones sociales influyen positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución.

## II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 2.1 Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente que perciben los empleados abarcando sus sentimientos, opiniones, actitudes hacia la empresa. No es lo mismo que la cultura organizacional ya que esta abarca variables como los valores, creencias y normas de la empresa; el clima organizacional es la percepción del empleado de esa cultura, un buen clima organizacional fomenta la motivación, la productividad, la retención de talento, crecimiento personal y profesional, mientras que un clima organizacional negativo genera estrés, bajo rendimiento, y alta rotación dentro de la organización (Litwin y Stringer, 1968). Sin embargo, por el contrario la atmósfera o la personalidad de la empresa, que influye en cómo las personas se sienten, piensan, y actúan dentro de ella, este concepto es crucial ya que no solo es una idea abstracta; tiene un impacto directo en la productividad, la motivación y el bienestar de los trabajadores. Este no se mide por la opinión de una sola persona sino que es el reflejo de una experiencia colectiva formado por una variedad de factores interconectados (Likert, 1968). Por lo tanto, la gestión eficaz de las personas es el corazón de la administración moderna, la productividad no es solo una cuestión de procesos o tecnología sino el resultado directo de cómo una organización trata a su capital humano (Chiavenato y Drucker, 2000).

Según Brunet (1987), el clima laboral es la manifestación tangible de esta gestión y por lo tanto un indicador fundamental del éxito y la sostenibilidad de una empresa, invertir en un ambiente de trabajo positivo, no es un gasto sino una inversión estratégica que genera un beneficio medible en términos de rendimiento, retención de talento y rentabilidad a largo plazo. Por el contrario, este a su vez tiene un impacto directo en los resultados de una empresa u organización en general ya que un clima positivo retiene talento provocando que el recurso humano esté satisfecho y por consiguiente sea más productivo, innovador, tomando iniciativa ofreciendo un servicio de alta calidad (Locke, 1976). Por lo tanto, según Chiavenato (2000), el

clima organizacional no es un lijo es una herramienta estratégica fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier organización, es algo que se construye día a día a través de las interacciones y las políticas, medir y gestionar activamente el clima es una de las tareas más importantes para cualquier empresa que aspire a ser competitiva y sostenible, ya que su verdadera ventaja reside en su gente y en el ambiente que se crea para ellos.

## **2.2 Definición de clima organizacional**

La Real Academia Española (2014), no define en conjunto al clima organizacional, pero define al clima como a la agrupación de condiciones atmosféricas que caracterizan a una región geográfica; y a la organización como el grupo de personas organizadas por ciertas normas. Así mismo, Sells (1960) y Gibson (1984), citados por Álvarez (1992), definen al clima organizacional como la mezcla de percepciones que tienen los colaboradores acerca de los roles que desempeñan dentro de una organización. Dichas percepciones son las que definen el clima, y solo a partir de estas se podrá conocer y determinar sus características dentro de la organización. Sumado a ello, indica que el clima organizacional es un conjunto de interpretaciones que se hace una persona acerca de ambiente interno de la una organización, lo cual genera un concepto multidimensional. Sin embargo, para Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional es el conjunto entre el efecto subjetivo percibido de un sistema formal y el estilo informal que los administradores aplican, así como de las actitudes, valores y creencias que los colaboradores tienen acerca de su organización. por el contrario, Pace y Gómez (2004), describen al clima organizacional como al conjunto de características que se relacionan con la calidad del ambiente interno de la organización. Para cada miembro y de manera individual, el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Al igual que Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), quienes mencionan que el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización, y que, para cada miembro de ésta el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas.

Brow y Moberg (1990), manifiestan que el clima organizacional involucra características implícitas del ambiente laboral y la percepción de sus colaboradores. Para Hall (1996), son las propiedades percibidas directa o indirectamente por los colaboradores sobre el ambiente laboral, las cuales pueden influir de manera negativa o positiva en su conducta. Así mismo, para Reichers y Schneider (1990), definen al clima organizacional como el conjunto de impresiones compartidas entre los integrantes de un equipo, los cuales se generan en relación con la estructura de la empresa. Por lo tanto, Koys y Decottis (1991), señalan que el estudio del clima organizacional se evalúa por niveles, por ejemplo, el nivel psicológico y el nivel organizacional. El psicológico se evalúa de manera individual, mientras que el organizacional de manera institucional. Ambos describen el origen de las percepciones que los colaboradores tienen de sus propias experiencias dentro de la empresa. Por el contrario, Furhand y Goodstein (1997), el clima organizacional se compone de varios elementos y dimensiones guiados por las percepciones dentro de la organización. Este estado psicológico puede verse influenciado por las condiciones, estructura, y el accionar de los altos directivos.

James y Jones (1996), citados por Silva (1996), expresaron que el clima organizacional es una variable situacional, la cual guía la conducta de los miembros de la organización basándose en sus percepciones. Dichas percepciones podrían integrar a las personas y sus características (satisfacción, motivación, rendimiento, etc.), la relación con su grupo, procesos y estructura organizacional. Por su lado, Toro y Cabrera (1998), definen al clima organizacional como un constructo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, la cual puede tener tres tipos de orientaciones, según el autor que la esté estudiando: En primer lugar, como variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. En segundo lugar, como variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Y, en tercer lugar, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual. Para Chiavenato (2000), el clima

organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización, el cual muestra distintas características, dependiendo del sentir de los trabajadores. Por lo tanto, Para Gonçalves (2000), el clima organizacional induce ciertos comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización. Dichos comportamientos se basan en las políticas de la organización y los procedimientos dentro de estas. Por último, Brunet (2011), lo define como al conjunto de características. Percibidas por la organización, relacionadas con las necesidades, valores, actitudes, opiniones y satisfacción laboral. Dichas características distinguen una organización de otra y pueden determinar el comportamiento de los colaboradores. Cabe resaltar que esta definición agrupa características organizacionales y también peculiaridades del ambiente físico de la empresa.

### **2.3 Antecedentes del clima organizacional**

Para Gómez (2011), el clima organizacional tiene sus orígenes en la psicología industrial, la cual se constituyó en América al iniciar el siglo XX. Este término se fortaleció durante la Segunda Guerra Mundial, ya que, ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un equipo de psicólogos elaboró dos instrumentos de selección psicométrica (el Army Alpha y Army Beta), los cuales permitían identificar a las personas idóneas para el programa de adiestramiento militar. Años después, las investigaciones de la psicología industrial ampliaron su cobertura hacia el bienestar laboral de los colaboradores, tomando en cuenta sus motivaciones, los valores que estos mismos desarrollaban y las relaciones interpersonales. Estos investigadores abordaron campos tales como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral. (Edel, García y Casiano, 2007).

Talcott Parsons (1951), citado por Rodríguez (2005), propuso una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones

con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Al contrario de, Fernández y Sánchez (1996), que indican que el clima organizacional tiene sus principios en la psicología cognitiva. La percepción del clima dentro de la organización dependerá de la forma en la que los colaboradores transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de la información sensorial entrante. Por otra parte, para Brunet (1987), citado por Bernal, Pedraza y Sánchez (2015), el término clima organizacional fue introducido por primera vez por Saul William Gellerman en 1960, al describirlo como el carácter de una compañía. De acuerdo con los investigadores, los elementos del clima se integran en dimensiones significativas, dando lugar a diferentes tipos de clima.

#### **2.4 Relación del clima laboral y la productividad**

Según Villalba (2020), la interacción entre el clima y la productividad es crucial ya que es en donde se destaca la importancia de la motivación en el desempeño laboral generándose así un ambiente de trabajo que fomenta la autonomía, el reconocimiento y el crecimiento profesional y personal aumentando la satisfacción de los empleados y su compromiso con la empresa. Sin embargo, la relación entre el clima laboral y la productividad es un tema central en la gestión de recursos humano, numerosos autores y estudios han demostrado que un ambiente de trabajo positivo tiene un impacto directo en el desempeño y la eficiencia de los empleados ya que esos mismos se sienten valorados, motivados y cómodos con su entorno de trabajo y son más propensos a ser más productivos eficaz y eficientemente evitando así al mismo tiempo la rotación del este (Rensis, 1930). Por lo cual, Likert (1967), es un pionero en el estudio del clima organización, propone que el estilo del liderazgo de una empresa influye directamente en su clima y por ende en su productividad, Likert identifico cuatro sistemas de gestión, desde el autoritario que ocasiona baja productividad, hasta el participativo generando totalmente lo contrario argumentando que los sistemas más democráticos y centrados en el recurso humano son los más efectivos.

Por su parte, Chiavenato (2000), sostiene que el clima laboral es un factor crucial que influye directamente en la productividad de una organización. No es un elemento secundario sino el motor que impulsa o frena el desempeño y la motivación de los empleados.

La relación causal entre el clima organizacional y la productividad según Chiavenato es que existe una relación bidireccional y sinérgica entre el clima laboral y la productividad mencionando que la primera fomenta la motivación, la satisfacción y el compromiso de todos los empleados, ya que cuando las personas se sienten valoradas, seguras y cómodas en su entorno, su moral y bienestar aumentan lo que al final el día es traducido a mayor eficiencia, creatividad e innovación (García, 1997). Por el contrario, el clima organizacional negativo que genera un círculo vicioso de la insatisfacción, estrés y desmotivación, esto a su vez conduciendo a un camino de ausentismo, una mayor rotación del personal, y en última instancia a una disminución significativa de la productividad ocasionando un ambiente toxico que afecta la salud física y mental de los empleados, lo que impacta directamente el desempeño y los resultados de la organización (Méndez, 2006). Sin embargo, No es solo un concepto abstracto si no un factor crítico que influye directamente en la productividad y en el éxito de una organización en donde diversos autores de diversas diciplinas coinciden en que un ambiente de trabajo positivo es una inversión que genera resultados tangibles y duraderos (Likert y Gibson, 1986).

## **2.5 Impacto del clima organizacional en la satisfacción y el compromiso de los empleados**

El clima organizacional es un factor determinante en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Lejos de ser un compromiso abstracto, es la percepción colectiva del ambiente de trabajo, influida por las políticas, y las relaciones dentro de la empresa. Según diversos autores, un clima organizacional positivo no solo mejor la calidad de vida laboral, sino que también se traduce en resultados tangibles para la organización, como una mayor retención de talento y una productividad superior. (Interim group, 2024). Por lo tanto, Maslow (1943), menciona que la satisfacción y

compromiso puede explicarse a través de la motivación ya que una vez que se cubren las necesidades básicas como lo son el salario y la seguridad los individuos buscan satisfacer necesidades de orden superior como la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización. Sin embargo, Un clima laboral saludable que promueve el trabajo en equipo, la valoración del desempeño y el desarrollo profesional es fundamental para que lo empleados avancen en esta pirámide, lo que aumenta directamente su satisfacción y por ende su compromiso con esta (Chiavenato, 2000). Así mismo, Herzberg (1959), señala, mediante su teoría de los dos factores, que la higiene y la motivación son esenciales para prevenir la insatisfacción. la verdadera satisfacción y el compromiso surgen de los factores de la motivación los cales son el reconocimiento, responsabilidad y crecimiento laboral y profesional elemento que se ven potenciados por un clima que fomenta el empoderamiento y la autonomía, en este sentido, una organización que cuida estos aspectos del trabajo estará construyendo un ambiente que genere compromiso y satisfacción genuino.

Es fundamental que un empleado que un empleado este satisfecho dentro de una organización ya que esto influye directamente en su bienestar y compromiso con esta y en última instancia en su desempeño y su productividad, ya que un empleado satisfecho es un activo valioso que beneficia tanto a sí mismo como a la empresa (Herzberg, 1959).por lo tanto, Para el empleado la satisfacción laboral no solo es una cuestión de felicidad , ya que impacta directamente en su calidad de vida debido a que un ambiente de trabajo positivo reduce los niveles de estrés y la ansiedad lo que a su vez previene problemas de salud física y mental a largo plazo ya que sentirse valorado, respetado y parte del equipo mejora el autoestima y la confianza, permitiendo que el individuo se sienta más realizado personal y profesionalmente fomentado así el desarrollo de nuevas habilidades ya que el empleado se siente motivado y capaz de asumir nuevos desafíos y responsabilidades (Goncalves, 2000). Sin embargo, Para la organización la satisfacción del recurso humano es una inversión estratégica debido a que el recurso satisfecho es más productivo y creativo estando dispuestos a colaborar

tomando la iniciativa y buscando soluciones innovadoras reduciendo a su vez la rotación del personal lo que hace que la empresa ahorre en los altos gastos de reclutamiento y capacitación, asegurando así que los empleados más competentes se queden en la empresa a largo plazo (Méndez, 2006).

## **2.6 El clima organizacional en el trabajo remoto, híbrido y presencial**

Según Brunet (1987), el clima organizacional es el motor invisible que impulsa el éxito de una empresa, su importancia trasciende el lugar de trabajo ya que afecta directamente la moral, el rendimiento, y la retención de talento. Es un mundo laboral en constante evolución ya que cuidar ese aspecto es fundamental para construir equipos sólidos, resilientes, y comprometidos sin importar el área en la que se encuentren. Por su parte, para Méndez (2006), clima organizacional en el trabajo remoto: ha transformado la forma en la que interactuamos, haciendo que el clima organizacional sea un desafío y una prioridad, haciendo que la falta de contacto físico genere aislamiento, desmotivación y desconexión con la cultura de la empresa por ello es crucial mantener un clima organizacional positivo a través de herramientas y estrategias digitales ya que la comunicación clara y constante es vital; se deben usar videollamadas y plataformas de mensajería instantánea y reuniones virtuales para mantener a los equipos conectados convirtiendo así a la confianza en un pilar fundamental confiando en que los equipos son capaces de autogestionarse y evitar la micro gestión fomentando el equilibrio entre la vida laboral y profesional organizando actividades virtuales de integración contribuyendo así a un clima sano.

Por el contrario, Taylor (1856) menciona que el clima organizacional en trabajo presencial: se nutre de la interacción diaria cara a cara, en donde la comunicación influye de manera más directa donde las dinámicas de equipo se fortalecen a través de la convivencia y las actividades en la oficina. Por el contrario, Suarez y Valencia (1997), un buen clima organizacional, se refleja en una sensación de camaradería, un ambiente de apoyo y la celebración de logros en conjunto, por el contrario, un clima negativo se manifiesta en tensiones, chismes, falta de colaboración, un ambiente hostil que afecta el desempeño y la salud mental de los empleados

encontrando que la clave para mantener un clima saludable es promover la transparencia, el reconocimiento y la creación de espacios de integración social. Sin embargo, Clima organizacional en el trabajo híbrido: el trabajo híbrido que combina el trabajo presencial con el trabajo remoto presenta un reto único para el clima organizacional en esta ocasión la empresa debe asegurarse de que los empleados se sientan igualmente valorados, sin importar si están en la oficina o trabajando desde casa, la equidad es lo más esencial en este modo de trabajo ya que los líderes deben garantizar que las oportunidades de desarrollo, la visibilidad y la participación en proyectos importantes sean las mismas para todos, un buen clima en este entorno depende de la flexibilidad y una comunicación intencional que evite la creación de dos culturas separadas: la de los empleados en la oficina y la de los remotos, usando tecnologías para nivelar el campo independientemente de la ubicación física de cada persona (Taylor, 1856).

El clima organizacional es un factor determinante en el éxito de cualquier organización independientemente de si el trabajo es presencial, remoto o híbrido no es solamente una cuestión de bienestar, si no una variable estratégica que impacta directamente en la productividad, el compromiso y la retención de talento ya que mediante un clima positiva que actúa como catalizador creando automáticamente un entorno donde la confianza la comunicación abierta y el apoyo mutuo florecen mejorando no solo el rendimiento individual y colectivo sino que también fortalece la cultura de la empresa y su capacidad para adaptarse a nuevos desafíos cultivando un clima organizacional crucial para llegar a los mismos objetivos (Taylor, 1856).

## **2.7 Características del clima organizacional**

El clima organizacional se conforma por las características de una empresa, así también de los rasgos personales de los colaboradores. También, influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico jugando un cierto papel en su forma de comportarse (Brunet, 2011).

El clima organizacional es la percepción que lo empleados tienen del ambiente de trabajo es una construcción subjetiva que se forma a partir de las interacciones,

políticas, prácticas y la cultura en general de la empresa. No es algo estético si no que evoluciona con el paso del tiempo y las experiencias de los colaboradores ya que un buen clima es la base para la satisfacción y la productividad del personal (Maslow, 1943).

Las principales características del clima organizacional son:

- **Subjetividad:** el clima no es un hecho, si no una percepción individual y colectiva, dos personas en la misma empresa pueden tener visiones totalmente diferentes del ambiente laboral influenciados por sus roles, experiencias y relaciones con sus superiores y compañeros.
- **Multidimensional:** este compuesto por una variedad de factores interrelacionados que afectan la experiencia del empleado estos incluyen aspectos como el estilo del liderazgo, la comunicación, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento, el trabajo en equipo, y la remuneración.
- **Durabilidad relativa:** aunque el clima organizacional pueda cambiar tiende a ser relativamente estable y duradero, es el resultado de patrones de comportamiento y practicas recurrentes a lo largo del tiempo.

El clima organizacional tiende a estar compuesto por pilares fundamentales que definen la calidad del entorno laboral, su importancia es vital porque uno positivo cumple los objetivos de la empresa, en esencia estas características son el reflejo de la cultura de la empresa en la experiencia diaria de cada trabajador. Ignorar al clima organizacional o no gestionarla adecuadamente puede llevar a una alta rotación, bajo rendimiento y un ambiente toxico, por lo tanto, comprender y trabajar en ello no es una opción si no una necesidad estratégica para cualquier organización que busque el éxito a largo plazo y la creación de un espacio donde las personas no solo trabajen si no que prosperen (McGregor, 1960).

El clima causa impacto en el trabajo en equipo ya que la personalidad del trabajador ya sea introvertido o extrovertido influye en como interactúa con sus compañeros adaptándose a la dinámica del grupo y contribuye a un ambiente más cooperativo. Mejora la productividad teniendo empleados que asumen sus errores buscando

soluciones y comprometiéndose con sus respectivas tareas, no solo siendo más productivos individualmente, sino que también motivando a sus compañeros a mantener un estándar de calidad impulsando eficientemente a la empresa. García (2006) Las actitudes de un empleado tienen un impacto directo en el ambiente siendo así que tiene la capacidad de aceptar la crítica constructiva o el reconocimiento correspondiente ya sea por una actitud positiva, dispuesto a ayudar fomentando un clima de apoyo y optimismo lo que es la clave para la mejora continua y el desarrollo del personal (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 1. Características del clima organizacional**

Autor /Año	Características del clima organizacional
<b>Goncalves (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es percibido directa o indirectamente por los colaboradores.</li> <li>- Repercute en la conducta del colaborador, influye en las diversas variables de la compañía, como, por ejemplo, las políticas, normas, y conductas de los miembros de un equipo</li> </ul>
<b>Rodríguez (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es permanente.</li> <li>- La conducta de los colaboradores se modifica por el clima de la organización.</li> <li>- Influye en el compromiso e identidad de los trabajadores.</li> <li>- El accionar de los colaboradores se ven influenciado por el clima organizacional de la empresa.</li> <li>- El clima organizacional de una empresa se ve afectado por diversas variables estructurales.</li> <li>- La rotación de personal puede ser indicador del mal clima organizacional.</li> </ul>
<b>Brunet (2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es continuo, pero no tanto como la cultura.</li> <li>- Se define en su mayoría por las aptitudes, características y expectativas de los trabajadores.</li> <li>- Independientemente a la tarea que se realice, los trabajadores pueden percibir distintos tipos de clima organizacional.</li> <li>- Es complicado describirlo con palabras, aunque sus resultados se evidencian con facilidad.</li> </ul>

- 
- |   |
|---|
| - Repercute sobre la conducta del personal.                                   |
| - Actúa directamente sobre los expectativas y actitudes de los colaboradores. |
- 

**Fuente:** Elaboración propia con información de Goncalves (2000), Rodríguez (2005) y Brunet (2011).

## **2.8 Importancia del clima organizacional**

García (2009), señala que el clima organizacional es de suma importancia para el desarrollo de una compañía. En la actualidad, debido al alto nivel de competencia al que las empresas se ven enfrentadas, están implementando diferentes herramientas para la medición del clima organizacional con la finalidad de mantener, mejorar e identificar los factores que generen un adecuado ambiente laboral entre los trabajadores, lo cual les permitirá un desempeño positivo para la empresa. A su vez, un adecuado clima organizacional fomentara un buen desarrollo de la cultura organizacional, ya que las buenas prácticas, normas y creencias serán transmitidas y compartidas por todos los miembros del equipo (Segredo y Reyes, 2004). Por lo tanto, para Segredo (2009), la valoración del clima organizacional posibilita el desarrollo de estrategias organizacionales, las cuales brindan a los directivos una visión futura de la organización, permitiéndole identificar las necesidades actuales en relación con el futuro deseado, lo cual ayudara a trazar acciones que deben implementarse en el presente y así podrán alcanzar la visión a futuro deseada.

Ibáñez (2002), menciona que el estudio del clima organizacional permite conocer las percepciones de los elementos organizacionales de los colaboradores. Dichos elementos pueden ser políticas empresariales, condiciones económicas, estructura organizativa, estilos de liderazgo, entre otros. Por tanto, el clima organizacional, es una variable importante, ya que influye directamente en la percepción del entorno laboral, la productividad, el desempeño y la satisfacción del colaborador dentro de la organización. Si el clima organizacional es buen influirá de manera positiva en el bienestar de la compañía y sus trabajadores (Rodríguez, 2016).

Guillen y Guil (2000), sostienen que la importancia del clima organizacional radica en percibir las condiciones laborales, el sentir de los colaboradores, el sentir de los colaboradores y las normas y políticas de la organización.

## **2.9 Tipos de clima organizacional**

Likert (1968), indica que el comportamiento de los colaboradores se relaciona de manera directa con las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por tanto, se puede afirmar que las reacciones están determinadas por las percepciones. Es por ello, que propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basada en la siguiente trilogía de variables:

1. Variables casuales o independientes, las cuales incluyen variables únicamente manejadas por las organizaciones y mencionan el rumbo de la evolución, además de los resultados obtenidos.
2. Variables intermedias, las cuales miden a la organización internamente y se ven reflejadas en la toma de decisiones, comunicación, rendimiento.
3. Variables finales, las cuales son el resultado de las variables causales y las intermedias, y están orientadas a la obtención de resultados, como el aumento de la productividad.

Según Likert (1968), la función de las variables mencionadas anteriormente resulta en dos grandes climas organizacionales, así como los siguientes cuatro tipos de sistemas.

- **Sistema 1:** clima de tipo autoritario explotador, en el cual los directivos no confían en sus colaboradores, no hay interacción entre las partes y las decisiones importantes son tomadas únicamente por los jefes. Existen castigos, se percibe temor y las recompensas son casi nulas.
- **Sistema 2:** clima autoritario paternalista, consiste en que la alta dirección confía en los subordinados, por lo que la comunicación entre ellos es constante. Los directivos toman las decisiones importantes, pero, se les permite a los colaboradores tomar decisiones inferiores, se utilizan recompensas y castigos a manera de motivación.

- **Sistema 3:** clima participativo consultivo, consiste en que el nivel de confianza hacia los colaboradores es alta, además, estos pueden tomar decisiones específicas, se utilizan más recompensas que castigos.
- **Sistema 4:** clima participativo en grupo, consta en que los empleadores confían plenamente en sus colaboradores, la comunicación entre los jefes y subordinados es directa y toda la organización está en potestad de tomar decisiones.

Los sistemas uno y dos corresponden a un clima organizacional rígido y cerrado, en donde la confianza a los subordinados es mínima y las recompensas laborales son inexistentes. Por lo contrario, en el sistema tres y cuatro el clima organizacional es flexible la comunicación se da entre todas las áreas de la empresa, se recompensa la labor del trabajador y además todos los empleados tienen la potestad de tomar decisiones, lo cual crea un clima favorable dentro de la organización (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 2. Tipos de Clima Organizacional según Likert**

<b>Clima autoritario</b>	Sistema 1: Autoritario explotador	Sistema 2: Autoritario paternalista
<b>Clima participativo</b>	Sistema 3: Participativo consultivo	Sistema 4: Participativo en grupo

Fuente: Elaboración propia

### 2.10 Dimensiones del clima organizacional

A continuación, se mencionarán a tres autores que abordan las distintas dimensiones dentro de sus teorías.

Likert (1968), indica que el clima organizacional es conformado a través de las siguientes ocho dimensiones:

- Métodos de mando: manera en que los altos mandos utilizan el liderazgo para repercutir en sus trabajadores.
- Motivación: tácticas utilizadas para recompensar y motivar a los trabajadores.
- Comunicación: tipos de comunicación accionada dentro de toda la organización.
- Interacción e influencia: tipos de relación entre los colaboradores con los jefes.
- Resolución de problemas y toma de decisiones: relacionado con el reparto de responsabilidades al momento de tomar decisiones.
- Planificación: forma en la que se establecen las normas y políticas dentro de la organización.
- Control: distribución del control de los distintos estratos de la forma de trabajo.

Para Rodríguez (2016), la teoría de Likert es una de las más explicativas y dinámicas del clima organizacional, puesto que postula el surgimiento del clima organizacional perceptivo como el facilitador de la eficiencia y eficacia, tanto como para los colaboradores como para la organización, ya que si la empresa se preocupa por la realización y aspiraciones de sus colaboradores, estos tendrán un rendimiento superior, lo que hará que aumente la productividad y también que se genere una buena percepción del clima organizacional.

Por otro lado, Álvarez (2001), indica que el modelo de Likert es utilizado en una organización para determinar los siguientes puntos:

1. La clase de clima organizacional que existe.
2. El tipo de clima organizacional que debería de prevalecer
3. Los cambios que se deben implementar para obtener el perfil organizacional deseado.

Litwin y Stringer (1968), basándose en la teoría de motivación de McClelland, indica la presencia de nueve dimensiones, las cuales abarcan factores ambientales y la

luz del clima organizacional vigente dentro de una organización que a continuación se presentan:

- I. Estructura: sensación de cantidad de las reglas y políticas dentro de la organización, a las que se ven enfrentados al momento de desempeñar sus labores.
- II. Responsabilidad: sensación sobre la libertad que tienen los colaboradores al realizar sus actividades. Genera sentimiento de exigencia.
- III. Recompensa: sensación de conformidad por la remuneración recibida de las labores realizadas. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensas que otorga ante esto es materia de dimensión.
- IV. Desafío: percepción del nivel de riesgo y desafíos que conlleva la toma de decisiones. Es importante tener conocimiento sobre el manejo de los trabajadores del proceso productivo y de las incertidumbres que este conlleve.
- V. Relaciones: sentimiento de presencia de un ambiente laboral cálido y las buenas relaciones con los compañeros de trabajo.
- VI. Cooperación: sentimiento sobre el grado de compañerismo y ayuda por parte de los altos funcionarios y los colaboradores.
- VII. Estándares: determina la forma en que la empresa maneja la ejecución de metas y objetivos.
- VIII. Conflicto: forma en la que los trabajadores manejan las distintas opiniones, sin temor a resolver los problemas que surjan.
- IX. Identidad: sentimiento de pertenencia.

Según el modelo Litwin y Stringer (1968), indica que las percepciones son el resultado de un conglomerado de factores que, en conjunto crean el clima dentro de una organización. Con base a lo recién mencionado, el clima organizacional integra todos los componentes de una empresa.

Litwin y Stringer (1968), abordan diversas características conductuales de los trabajadores dentro de su centro de labores en términos de clima organizacional y motivación, tratando de describir los determinantes motivacionales y ambientales que influyen preceptivamente en la percepción de los individuos. El clima impacta en la motivación de los colaboradores y también en su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc., dentro de la empresa

Según el modelo de Litwin y Stringer (1968), permite analizar los determinantes motivadores de la conducta de los colaboradores y también caracterizar la influencia ambiental dentro de la organización.

El modelo del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), se divide en cinco en las siguientes cinco partes:

- Sistema organizacional: hace referencia a la estructura organizacional, social, prácticas administrativas, necesidades de los miembros de la organización, etc.
- Ambiente organizacional percibido: se conforma por las percepciones que genera el clima organizacional, como estructura, re3compensas, riesgo, responsabilidad, toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.
- Motivación producida: relacionada con las necesidades que motivan a los miembros de la organización para alcanzar su propia satisfacción, y son logro, poder y afiliación.
- Comportamiento emergente: el cual se genera de acuerdo a la satisfacción de las necesidades que se tenga, es decir, la motivación influye en el comportamiento del individuo.
- Consecuencia para la organización: depende de la percepción del integrante y del buen manejo del clima organizacional actúa, podría conllevar a una mayor productividad, la satisfacción con las actividades que realiza, menor rotación del puesto y personal.

Por último, Koys y Decottis (1991), formularon un cuestionario que postula la existencia de las siguientes ocho dimensiones, las cuales explican el clima existente en una organización:

1. Autonomía: se relaciona con la autonomía de la toma de decisiones.
2. Cohesión: percepción de la relación entre todos los colaboradores dentro de la organización.
3. Confianza: libertad para comunicarse con los altos directivos.
4. Presión: percepción acerca de los estándares de desempeño de las tareas, desde el inicio hasta la finalización.
5. Apoyo: tolerancia y ayuda dentro de compañía.
6. Reconocimiento: percepción acerca de la recompensa que reciben por su contribución a la empresa.
7. Equidad: percepción sobre la existencia de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la organización.
8. Innovación: ánimo de asumir riesgos y nuevas responsabilidades.

En la siguiente tabla se presentará un resumen de las dimensiones del clima organizacional según autores:

**Tabla 3. Dimensiones del clima organizacional**

<b>Autor</b>	<b>Dimensión</b>
Likert (1968)	Métodos de mando, motivación, comunicación, interacción e influencia, resolución de problemas y toma de decisiones, planificación, control, capacitación y adiestramiento

Litwin y Stringer (1968)	Responsabilidad, estructura, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad.
Mayer (1968)	Conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional, espíritu de trabajo.
Schneider y Bartlett (1968)	Nuevos empleados, conflicto, independencia de los agentes, satisfacción, estructura organizacional.
Friedlander y Margulies (1969)	Empeño, obstáculos, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, producción, confianza, consideración.
Campbell et al. (1970)	Autonomía individual, estructura, orientación de la recompensa, consideración, calidez y apoyo.
Pritchard y Karasick (1973)	Autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, recompensa, relación entre rendimiento y remuneración, niveles de ambición en la empresa, estatus, flexibilidad, e innovación, centralización y apoyo.
Gavin (1967)	Estructura organizacional, obstáculos, recompensa, espíritu de trabajo, confianza, consideración por parte de los administradores, riesgo y desafíos.
Newman (1977)	Estilo de supervisión, características de la tarea, relación entre desempeño y recompensa, motivación laboral, equipo y distribución de personas y materiales, entretenimiento, políticas sobre las decisiones, espacios

	de trabajo, presión para producir, responsabilidad e importancia del trabajo.
Jones y James (1979)	Características de trabajo y rol, características de liderazgo, características de grupo de trabajo, características de la organización.
Koy y Decottis (1991)	Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Bustamante, Palo y Maza (2016)

### **2.11 Antecedentes del desempeño laboral**

Según Chiavenato (2000), la evolución del desempeño no es algo reciente; en la edad media se utilizaba un método mixto de informes sobre las actividades para medir el potencial de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo. Sin embargo, El sistema se basaba en informes hechos por los supervisores acerca de las actividades de sus subordinados. Mucho tiempo después, en los Estados Unidos en 1842, el Servicio Público Federal Instauró un programa de informes anuales para medir el desempeño de los funcionarios, en 1880 el ejército de E.U. acogió el mismo sistema. Por lo tanto, para General Motors desarrollo un sistema de evaluación para sus colaboradores en 1918. Sin embargo, fue después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño se hicieron más conocidos en las empresas, en las cuales se tenía como objetivo principal mejorar la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la organización. Este enfoque no solucionaba la eficiencia de la organización, ya que el colaborador era considerado como un operador de botones que seguía las indicaciones del empleador y supuestamente se encontraba motivado (General Motors, 1918).

Este concepto cambio desde la escuela de relaciones humanas, pues centraba su principal preocupación en el hombre y no en las maquinas. (Chiavenato, 2000). así

mismo, Newstrom (2007), explica que la filosofía moderna abarcaba los siguientes puntos:

- a) Orientación al desempeño: implica que los empleados aporten su esfuerzo enfocado en el cumplimiento de los objetivos.
- b) Enfoque en metas y objetivos: los colaboradores deben tener claro sus tareas y como deben hacerlas.
- c) Establecimiento de metas mutuas: se cree que un colaborador trabaja más por metas en las cuales a participado para su fijación.
- d) Aclaración de expectativas conductuales: se mide a través de una escala de calificación anclada en la conducta, la cual ayuda al empleador a centrarse en las conductas productivas.
- e) Extensos sistemas de retroalimentación: los colaboradores mejoran su desempeño si tiene conocimiento de cómo van sus resultados según los criterios de su organización.

Por otro lado, Alles (2011), indica que existe una relación entre la estrategia de la organización y el desempeño de los colaboradores. Toda empresa tiene objetivos con una determinada duración. Si estos los relacionamos con los puestos de trabajo, y estos a su vez tienen objetivos, obtendremos la base de la evaluación del desempeño. Primero se deben fijar en los objetivos de la organización y luego se forma el desempeño global esperado por la organización. De ahí parten las variables que se tomaran para evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores.

Muchas compañías se esfuerzan por alcanzar todo el potencial de su evolución de desempeño. Si no hay convencimiento ni seguimiento de parte de los directivos es difícil que los colaboradores valoren este tipo de evaluación, por ello, revisan el rendimiento de sus colaboradores más de una vez al año. Sin embargo, el reto está en lograr que los empleados entiendan que este tipo de evaluaciones los ayudara a mejorar (Gómez, Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

Robbins y Judge (2013), explican que en las organizaciones más tradicionales solo se evalúa a los colaboradores en base a su puesto. sin embargo, en la actualidad, las compañías de estructura más horizontal y orientadas al servicio requieren más información para evaluar al trabajador. El desempeño se constituye por tres conductas principales:

1. Desempeño de las tareas
2. Civismo
3. Falta de productividad

La evaluación del desempeño es un tema que poco a poco esta tomado más importancia en las empresas, según Fischman (2017), estas evaluaciones son positivas ya que permiten que el colaborador este informado de su desempeño de forma constante, lo que conlleva a la obtención de ascensos y aumentos de sueldo por parte de la empresa. En la actualidad, muchas empresas están buscando nuevos métodos de evaluación que eliminen percepciones negativas de colaboradores.

### **2.12 Importancia del desempeño laboral**

Para Ventura y Delgado (2012), la evaluación del desempeño es un proceso en el cual las cualidades y objetivos de la organización son anunciados y reflejados en un plan de acción, que, a través de un correcto seguimiento, asegurara el el buen desempeño de los trabajadores, dicha evaluación tiene como objetivo realizar una valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con que los colaboradores llevan a cabo su trabajo, objetivos y responsabilidades de sus respectivos puestos.

Podemos entender que el desempeño mide mediante un plan de acción el cual se les hace un seguimiento continuo para asegurarse que las labores se están realizando de manera correcta.

Gonzales y Olivares (2004), explican la importancia de la evaluación, pues permite identificar a los colaboradores que realizan bien su trabajo, los que solo trabajan por cumplir y los que simplemente no se esmeran en hacerlo. A su vez también se identifica a los colaboradores proactivos de los que solo se limitan en obedecer indicaciones del jefe superior. Por último, mejora el sistema de supervisión y motiva a los colaboradores a mejorar en sus tareas. Por el contrario, para Daft y Marcic (2006), indican que para que la medición del desempeño laboral se desarrolle de manera correcta, los ejecutivos deben admitir que los puestos de trabajo son multidimensionales y que el desempeño también pueden serlo. Para ello, se deben de definir los puestos y fusiones por cada trabajador de, manera correcta, ya que estos pueden ser buenos en algunos temas, pero para otros no; o conocer mucho sobre algún tema, pero no saben cómo expresarlo para que los demás entiendan de la mejor manera. Por otro lado, para Pérez (2009), el principal objetivo de la medición del desempeño es facilitar una descripción confiable y precisa de la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. Al constatar un mejor desempeño, los gerentes y/o encargados podrían mejorar la comunicación con sus colaboradores, planificar y organizar el trabajo de tal manera que su unidad funcione como un engranaje. Asimismo, Great Place to Work Paraguay (2016), indica que mediante la evaluación de desempeño se miden las habilidades y los resultados del colaborador, con el objetivo de mejorar su productividad y establecer medidas para mejorar su rendimiento. Los principales objetivos se de dicha medición son conocer el potencial del personal; proporcionar una descripción detallada de las funciones que este lleva a cabo; y potenciar los recursos humanos como elemento básico de toda la organización. El impacto de la evaluación del desempeño impactara en la buena gestión de recursos humanos, puesto que ayudara en la optimización de la selección del personal, detectara las áreas de mejora, implementara medidas para aumentar la motivación, entre otros.

La Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) (2016), recalca la importancia de tener cifras y estadísticas claras para contar con evidencias de los

seguimientos realizados al colaborador, puesto que la evaluación del desempeño es una herramienta importante para el desarrollo integral de todo trabajador.

### **2.13 Dimensiones del desempeño laboral**

Araujo y Leal (2007), mencionan que el desempeño organizacional depende de diversos elementos, factores, características y/o competencias correspondientes a las habilidades, conocimientos, capacidades, las cuales las personas deben de evidenciar y utilizar al momento de realizar su trabajo. A continuación, se explicarán las teorías y las dimensiones del desempeño de cuatro principales autores sobresalientes del tema:

Por su parte, Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2008), mencionan que el primer paso para la evaluación del desempeño es identificar las variables que se desean medir. Para identificar las dimensiones o variables del desempeño se debe tomar como base las competencias, las cuales son un conjunto asociado a un puesto de trabajo. Dichos autores presentan un ejemplo de modelo de competencias:

- 1) Conocimiento: conoce muy bien sus funciones y se hace responsable de sus tareas
- 2) Habilidades y capacidades: fuertes habilidades básicas en comunicación escrita y oral, análisis y resolución de problemas.
- 3) Gestión de trabajo: habilidades en la gestión de trabajo, gestión de tiempo y términos de tareas a tiempo.
- 4) Carácter y compromiso: integridad, ética y juicio.

Por su parte, Chiavenato (2009), explica que primero se deben seleccionar los factores para la evaluación del desempeño, en las cuales se basaran para calificar y comprar el desempeño de los colaboradores. Los criterios de la evaluación son comportamientos que la organización considera importantes. Es decir, los trabajadores que tengan un mejor desempeño en sus tareas son quienes alcanzaron mayores calificaciones en estos criterios, sin importar el puesto que

ejercen. La cantidad de criterios de la evaluación varía según la organización, sin embargo, el promedio se ubica entre 5 a 10 factores. según el autor los siguientes criterios son los más utilizados para la evaluación.

- a) Habilidades / Capacidades / Necesidades / Rasgos: conocimiento del puesto, conocimiento del negocio, puntualidad, asiduidad, lealtad, honestidad, presentación personal, buen juicio, capacidad de ejecución, comprensión de situaciones y facilidad para aprender.
- b) Comportamientos: desempeño de la tarea, espíritu de equipo, relaciones humanas, cooperación, creatividad, liderazgo, hábitos de seguridad, responsabilidad, actitud e iniciativa, personalidad y soltura.
- c) Metas y resultados: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, atención al cliente, satisfacción del cliente, reducción de costos, rapidez de soluciones, redacción de subterfugios, ausencia de accidentes, mantenimiento de equipamiento, cumplimiento de plazos, y enfoque en los resultados.

Para Levy y Leboyer (1997), los encargados de recursos humanos, en búsqueda de una lista de competencias generales para evaluar el desempeño laboral, se han visto en la obligación de crear sus propias listas de competencia. Algunas de esas se encuentran citadas por autores ingleses, las cuales proponen un listado de competencias denominadas "competencias genéricas", el autor toma como base la lista desarrollada por McCauley (1989), ya que muestra una lista de competencias creada a base de un análisis factorial sobre comportamientos. las competencias que se utilizan en esta lista son:

- Ser una persona de muchos recursos: capaz de adaptarse a situaciones cambiantes dentro de la empresa, adoptar conductas flexibles de resolución de problemas y de trabajar eficazmente con los mandos superiores para tratar problemas de gestión.
- Hacer lo que se debe: perseverancia ante los obstáculos, capaz de trabajar solo y también de aprender de los demás.

- Aprender deprisa: aprende de la manera más rápida nuevos temas técnicos y comerciales.
- Espíritu de decisión: tomas de decisión rápidas y aproximativas.
- Dirección de subordinados: capaz de delegar equitativamente el trabajo a sus colaboradores en base a la capacidad.
- Clima propicio para el desarrollo: multiplica los retos para crear un clima que favorezca el desarrollo de sus colaboradores.
- Toma de decisión: enfrenta los problemas y decide con equidad.
- Trabajo en equipo: desarrollo del trabajo y dirección del trabajo de los demás colaboradores.
- Colaboradores con talento: contratación de colaboradores que aporten al equipo.
- Relaciones: establecimiento y mantenimiento de las buenas relaciones con los colaboradores y grupos de trabajo externos.
- Humanidad y sensibilidad: tener en cuenta las necesidades de los colaboradores.
- Conflicto: resolución de conflictos entre colaboradores escuchando las versiones correspondientes.
- Trabajo y vida personal: equilibrio entre la vida laboral y personal
- Conocerse: conocimiento de los puntos fuertes y debilidades de los colaboradores.
- Clima laboral: crea un buen ambiente laboral libre de conflictos y comunicación abierta en donde los colaboradores se sientan a gusto.

Por último, Alles (2011), explica que, para evaluar el desempeño por competencias, el primer paso es que la empresa defina que son las competencias. Los directivos

deben estar involucrados en la definición del modelo de competencias y deberán participar activamente en la definición y adaptación de cada competencia a su organización. La autora define un modelo que está conformado por los siguientes tres grupos de competencias.

1. Competencias coordinales: adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso con la calidad de trabajo, rentabilidad, conciencia organizacional, ética, flexibilidad y adaptación, responsabilidad social, etc.
2. competencias específicas generales: conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, liderar con el ejemplo, liderazgo ejecutivo y para el cambio, y visión estratégica.
3. Competencias específicas por área: adaptabilidad, flexibilidad, calidad, mejoras continuas, capacidad de planificación y organización, cierre de acuerdos, comunicación eficaz, conocimiento del mercado e industria, conocimientos técnicos, etc.

#### **2.14 Los estudios correlacionales**

En definición, una correlación es una medida del grado en que dos o más variables se encuentran relacionadas (QuestionPro, 2025). El estudio correlacional, es aquel realizado en la investigación científica donde existe manipulación específica de las variables de estudio, a través de un procedimiento de selección (por manipulación de una variable se entiende el disponer la aparición de diferentes cantidades o valores de la variable). Estas variables ya definidas en este tipo de estudios difieren de las utilizadas en los estudios experimentales, donde las variables son "creadas" por el investigador, manipulándose en forma directa, es decir, en los estudios correlacionales las variables a relacionar vienen ya dadas, mientras que en los estudios experimentales se crean (Ibidem).

#### **2.15 Objetivo o propósito de los estudios correlacionales**

El propósito más destacado de la investigación correlacional es analizar cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas, esto expresa que el propósito es predictivo, por tanto, los

estudios correlacionales tienen como objetivo medir la relación que existe entre dos o más variables, en un contexto en dado, intentan determinar si hay una correlación, el tipo de correlación y su grado o intensidad. En otro sentido, la investigación correlacional busca determinar cómo se relacionan los diversos fenómenos de estudio entre sí (Cazau, 2006).

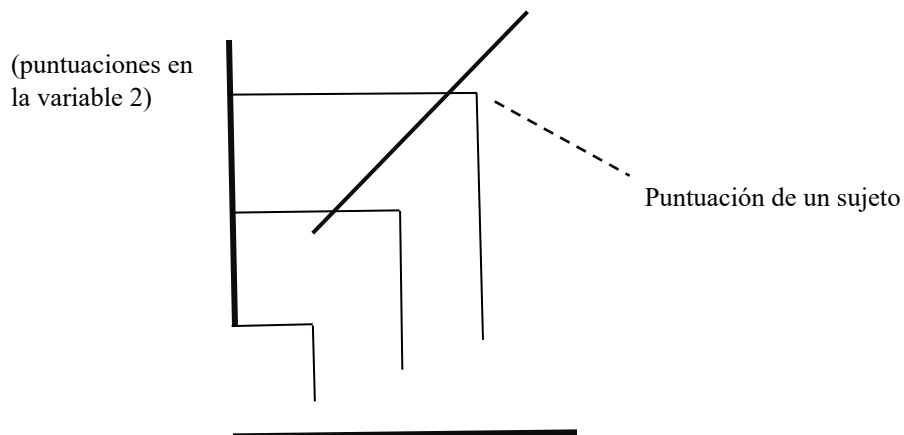
## 2.16 Tipos de correlación

Existen tres tipos de correlaciones:

**Correlación positiva:** la correlación positiva entre dos variables tiene lugar cuando un aumento en una variable conduce a un aumento en la otra y una disminución en una conduce a una disminución en la otra.

Una relación positiva perfecta se representaría del siguiente modo

**Imagen 1. Correlación positiva**

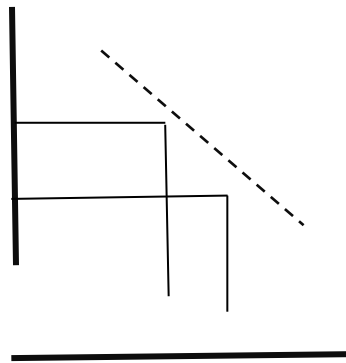


**Fuente:** Cazau (2006)

**Correlación negativa:** Una correlación negativa es, literalmente el opuesto a la correlación positiva. Esto significa que, si hay aumento en una variable, la segunda variable mostrará una disminución y viceversa.

Una relación negativa perfecta se representaría del siguiente modo

## Imagen 2. Correlación negativa



Fuente: Cazau (2006)

**Sin correlación:** dos variables no están correlacionadas cuando un cambio en una no conduce a un cambio en la otra y viceversa.

### 2.17 Grado de relación entre las variables

Las relaciones lineales entre variables pueden ser expresadas por estadísticos conocidos como coeficientes de correlación, un coeficiente de correlación es una medida estadística que calcula la intensidad de la relación entre dos variables, es decir, un valor medido entre -1 y +1 (QuestionPro, 2025).

Generalmente un coeficiente de correlación se utiliza en el caso de un estudio correlacional, por tanto, la medida de correlación que indicaremos es el coeficiente de correlación de Pearson ( $r_{xy}$ ), en dónde un valor cercano a +1 indica una fuerte correlación positiva, mientras que un valor cercano a -1 indica una fuerte correlación negativa. Un valor cercano a cero muestra que las variables no están correlacionadas (Ibidem).

La expresión matemática para hallar el coeficiente de correlación es la siguiente;

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Generalmente, correlaciones entre  $\pm.15$  y  $\pm.10$  se consideran como bajas; entre  $\pm.30$  y  $\pm.40$  como moderadas, entre  $\pm.50$  y  $\pm.70$  como moderadamente altas; entre  $\pm.80$  y  $\pm.90$  como altas; y más de  $\pm.90$  muy altas.

## **2.18 Características y limitaciones de los estudios correlacionales**

Principales características de los estudios correlacionales según Rus (2020):

- Se basa en análisis previos de la información. De esta forma, una vez sabemos las medidas de cada variable, podemos estudiar sus relaciones.
- Permite estudiar la relación entre variables sin necesidad de manipularlas.
- Ofrece información basada en valores comparables.
- Nos permite conocer la correlación existente entre dos variables. Es decir, cómo varía una al modificarse otra.
- El principal estadístico utilizado para conocer el grado de relación entre dos variables es el coeficiente de correlación lineal, para variables cuantitativas.
- La variante del coeficiente de Spearman se utiliza en caso de variables nominales u ordinales. Ambos nos permiten conocer el grado de correlación.

## **2.19 Limitaciones de los estudios correlacionales**

Un estudio correlacional no pretende establecer una explicación completa de la causa-efecto de lo ocurrido, solo aporta indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento. Por tanto, la correlación permite hacer pronósticos, pero no sirve para establecer una relación de causa-efecto, sino que tiene un valor más bien descriptivo. Dicho de otra manera, este tipo de investigación no presenta de forma directa las causas, aunque si presenta indicios de los que podría ser estas (QuestionPro, 2025).

De esta manera podemos observar que estas investigaciones correlacionales tienen el fin de conocer cuál es el comportamiento de una variable conociendo el comportamiento de una o más de ellas. En ocasiones el método correlacional es

tratado como un tipo de investigación descriptiva, porque describe una condición existente. Sin embargo, dicha condición es diferente de aquellas que típicamente son descritas en un auto reporte. Por tanto, un estudio correlacional describe de manera cuantitativa el grado en que se relacionan dos o más variables cuantificables. El grado de relación se expresa a través de un coeficiente de correlación (Ibidem).

Si una relación existe entre dos variables, eso significa que las puntuaciones dentro de un cierto rango de una variable están asociadas con las puntuaciones dentro de un cierto rango de otra variable. Dicho de otra forma: el método correlacional permite indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de otra (Ibidem).

## **2.20 Correlación de Pearson**

El Coeficiente de Correlación de Pearson, también llamado coeficiente de correlación lineal o simplemente coeficiente de correlación, es un método propio de la estadística descriptiva, que se utiliza para conocer la relación entre dos variables cuantitativas (intensidad y dirección de la relación entre ellas) y para la predicción de una variable (Cimec, 2019). En otras palabras, se trata de un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente.

Por su parte, la estadística descriptiva (también llamada análisis exploratorio de datos) agrupa un conjunto de técnicas matemáticas diseñadas para obtener, organizar, presentar y describir un conjunto de datos, con el propósito de facilitar su uso (Ruiz, 2019). En general, utiliza tablas, medidas numéricas o gráficas como apoyo.

El nivel de significancia es una medida exacta de la existencia o no de correlación entre dos variables. El nivel de significancia varía de 0 a 1 (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

- Si es mayor a 0.05 significa que no existe relación entre las variables.
- Si es igual o menor a 0.05 significa que hay una relación significativa entre las variables.

- Si es igual o menor a 0.01 significa que hay una relación muy significativa entre las variables.

¿Qué mide el coeficiente de correlación de Pearson? mide la relación estadística entre dos variables continuas, si la asociación entre los elementos no es lineal, el coeficiente no se encuentra representado adecuadamente (Cimec, 2019).

Para llevar a cabo la correlación de Pearson es necesario cumplir lo siguiente:

- La escala de medida debe ser una escala de intervalo o relación.
- Las variables deben estar distribuida de forma aproximada.
- La asociación debe ser lineal.
- No debe haber valores atípicos en los datos.

¿Qué valores adopta?

El coeficiente de correlación puede tomar un rango de valores de +1 a -1.

- Un valor de 0 indica que no hay asociación entre las dos variables.
- Un valor mayor que 0 indica una asociación positiva (a medida que aumenta el valor de una variable, también lo hace el valor de la otra).
- Un valor menor que 0 indica una asociación negativa (a medida que aumenta el valor de una variable, el valor de la otra disminuye).

## 2.21 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson

Según la Consultoría estratégica de Investigación de Mercado (2019), el coeficiente de correlación de Pearson tiene el objetivo de indicar cuán asociadas se encuentran dos variables entre sí por lo que:

1. **Correlación menor a cero:** indica que existe una correlación negativa, es decir, que las dos variables están asociadas en sentido inverso. Cuánto más se acerca a -1, mayor es la fuerza de esa relación invertida (cuando el valor en una sea muy alto, el valor en la otra será muy bajo). Cuando es exactamente -1, eso significa que tienen una correlación negativa perfecta.

2. **Correlación mayor a cero:** indica que existe una correlación positiva. En este caso las variables estarían asociadas en sentido directo. Cuanto más cerca de +1, más alta es su asociación. Un valor exacto de +1 indicaría una relación lineal positiva perfecta.
3. **Correlación igual a cero:** indica que no hay relación lineal entre las dos variables.

La representación gráfica de los datos es muy útil para visualizar la relación existente entre las variables, ya que hay que tener en cuenta que a veces existen relaciones entre variables que no son lineales.

## 2.22 EI SPSS

En 1968 se lanzó por primera vez el Statistical Package for Social Sciences (SPSS), acrónimo de Producto de Estadística y Solución de Servicio, años más tarde, específicamente en 2009 IBM adquirió SPSS y, desde entonces se conoce oficialmente como IBM SPSS Statistics, pero la mayoría de los usuarios todavía se refieren a él como “SPSS” (QuestionPro, 2025).

Por lo tanto, IBM SPSS Statistics es un paquete de software para el análisis estadístico de registros generados a través de encuestas o proyectos de investigación, es decir, es utilizado para realizar la captura y análisis de datos y, crear tablas y graficas con data compleja, ya que, SPSS tiene capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos más, Ibidem.

En resumen, SPSS es un software que sirve para editar y analizar todo tipo de datos. Estos datos pueden provenir básicamente de cualquier fuente: investigación científica, una base de datos de clientes, Google Analytics o incluso los archivos de registro del servidor de un sitio web. Además, este software estadístico puede abrir todos los formatos de archivo que se usan comúnmente para datos estructurados como; hojas de cálculo de MS Excel o con Open Office, archivos de texto sin formato, y bases de datos relacionales (SQL).

Las principales características de SPSS son que se utiliza para una amplia gama de análisis estadísticos, como las estadísticas descriptivas, estadísticas bivariadas, regresión, el análisis de factores, y la representación gráfica de los datos.

Aunque originalmente fue diseñado y nombrado para las ciencias sociales, SPSS puede ser utilizado para muchos tipos de conjuntos de datos experimentales o de observación, incluyendo las ciencias ambientales y ecológicas.

Además, cabe mencionar que la base del software estadístico SPSS incluye estadísticas descriptivas como la tabulación y las frecuencias de cruce, estadísticas de dos variables, además pruebas T, y de correlación. Con SPSS es posible realizar recopilación de datos, crear estadísticas, análisis de decisiones de gestión y mucho más (QuestionPro, 2025).

### **2.23 El funcionamiento del SPSS**

La vista principal de los datos de SPSS es similar a una hoja de cálculo en el sentido de que hay celdas para almacenar datos, organizadas en variables (columnas) y casos (filas).

Los datos pueden ser introducidos o importados manualmente desde una hoja de cálculo, un archivo de texto u otro formato de archivo. Donde difiere de las hojas de cálculo más familiares es que el análisis no se hace en la hoja de cálculo en sí, sino mediante comandos en los menús desplegados. El usuario selecciona la prueba estadística, y la salida se produce en una nueva ventana.

Una vez que las pruebas o los gráficos estadísticos han sido especificados por el usuario, SPSS proporciona resultados completos, por ejemplo, el resultado de una prueba estadística a menudo incluirá no sólo la estadística de la prueba y el valor P, sino también N (número de casos). Cabe mencionar que, los resultados estadísticamente significativos suelen estar marcados con un asterisco.

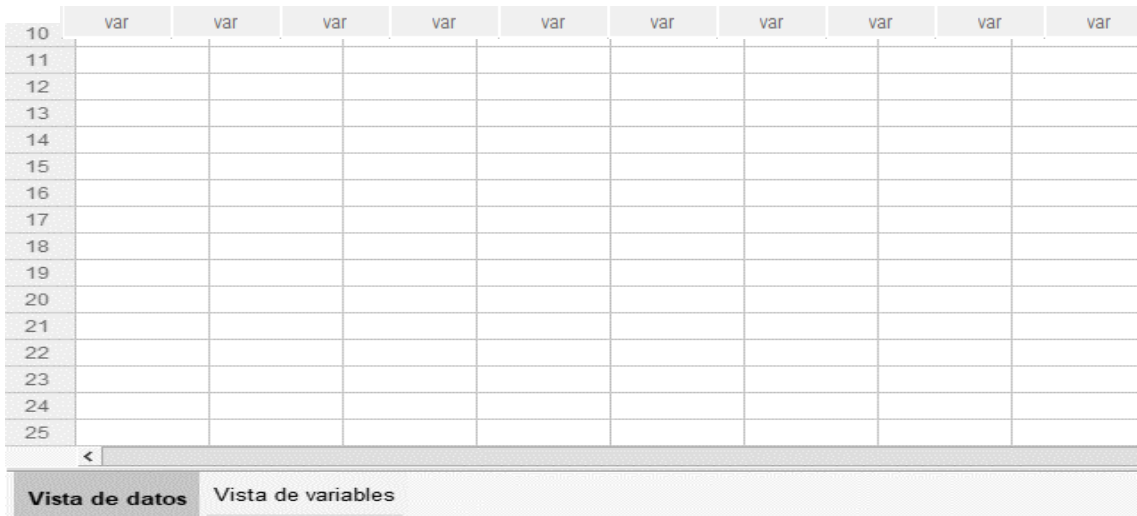
Además, los gráficos producidos son simples pero claros, y pueden resumir las principales estadísticas, un histograma también puede mostrar N, la media aritmética y la desviación estándar.

## Componentes de IBM SPSS Statistics

- **Vista de datos**

Esta hoja, llamada vista de datos, siempre muestra nuestros valores de datos.

**Imagen 6. Vista de datos en SPSS**



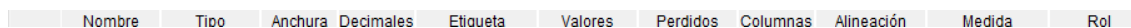
	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										

**Fuente:** IBM SPSS Statistics, Versión 2025.

- **Vista variable**

Un archivo de datos de este programa de IBM siempre tiene una segunda hoja llamada vista variable. Muestra los metadatos asociados con los datos. Los metadatos son información sobre el significado de las variables y valores de datos. Esto generalmente se conoce como el “libro de códigos” pero en SPSS se llama diccionario (QuestionPro, 2025).

**Imagen 07. Vista variable en SPSS**



Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
--------	------	---------	-----------	----------	---------	----------	----------	------------	--------	-----

16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							

<

Vista de datos **Vista de variables**

**Fuente:** IBM SPSS Statistics, Versión 2025.

- **Análisis de los datos en el paquete estadístico SPSS**

Este programa estadístico pueda abrir todo tipo de datos y mostrarlos, junto a sus metadatos, en dos hojas en su ventana del Editor de datos. Al hacerlo, se abre un cuadro de diálogo en el que seleccionamos una o varias variables y una o varias estadísticas que se desea inspeccionar.

### Imagen 8. Análisis de datos en SPSS

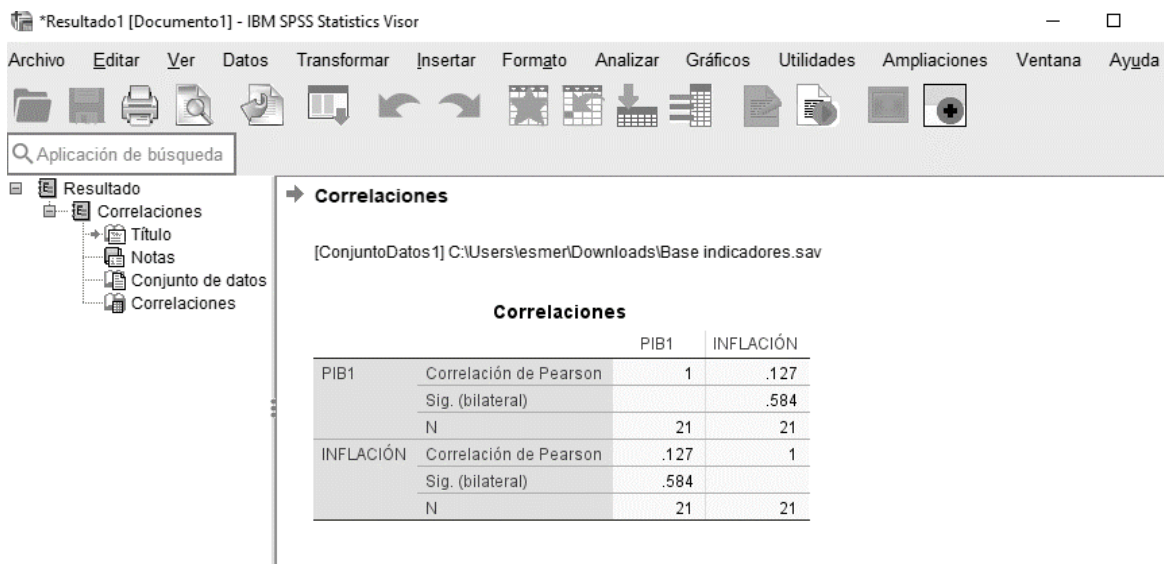


**Fuente:** IBM SPSS Statistics, Versión 2025.

- **Ventana de salida**

En la ventana de salida, se muestran todas las tablas, gráficos y resultados estadísticos del análisis de los datos, esta se abre automáticamente una vez que se ejecuta un procedimiento de generar resultados.

Imagen 9. Ventana de salida en SPSS



**Fuente:** IBM SPSS Statistics, Versión 2025.

### III. MATERIALES Y MÉTODO

#### 3.1 Materiales y métodos

A continuación, se muestran los materiales y métodos utilizados en la presente investigación.

#### 3.2 Tipos de estudio

La presente investigación pretende analizar el proceso adecuado en el que se desenvuelve el clima laboral en la Unidad Académica Profesional (UAP) en Tejupilco en México, la cual se desarrollará en una investigación de tipo descriptiva un estudio de tipo cualitativo y cuantitativo.

##### 3.2.1 Investigación descriptiva

De acuerdo a Sabino (1986), la investigación descriptiva se basa en presentar una interpretación correcta y radica en descubrir algunos fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan su estructura o comportamiento, de forma que se puedan obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

##### 3.2.2 Investigación cuantitativa y cualitativa

El enfoque cuantitativo, usa recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar (Hernández, et al., 2007).

El enfoque para la presente investigación será mixto, es decir, la mezcla de datos cualitativos y cuantitativos, debido a que la investigación cualitativa es la recolección de datos sin medición numérica. Por lo tanto, también se considera cuantitativo por los datos estadísticos de la investigación que se centra en cuantificar la recopilación y el análisis de datos de la UAP Tejupilco.

#### 3.3 Variables de estudio

Una variable es una propiedad que se puede modificar o adquirir distintos valores y cuya variación es susceptible a medirse u observarse. (Hernández et al., 2007). Regularmente, las variables se clasifican por el tipo de investigación a realizar, en este caso, en variable independiente y variable dependiente. Por lo tanto, en la

investigación se pretende realizar una encuesta sobre el clima organizacional para determinar cómo afecta el clima organizacional en el desempeño personal que labora de tiempo completo en la Unidad Académica Profesional Tejupilco.

### **3.3.1 Variable dependiente**

La variable dependiente se puede definir como aquella que es afectada por la acción de las variables independientes, por lo cual, se puede expresar como la que recibe el efecto de las variables independientes o la variación del fenómeno, por tanto, la variable dependiente de la presente investigación está representado por el comportamiento desempeño laboral de directivos, trabajadores administrativos y Profesores de Tiempo Completo de la institución.

### **3.3.2 Variables independientes**

Las variables independientes se pueden definir como aquellas que inciden a las causas del fenómeno y dentro de los estudios no experimentales se convierten en aquellas que tienen una relación lógica con la variable dependiente, por tanto, las variables independientes son todas aquellas que tienen que ver con el comportamiento del clima organizacional dentro de la UAP Tejupilco.

## **3.4 Recabación de resultados**

Los datos que se utilizaron para determinar el comportamiento del personal en la Unidad Académica Profesional Tejupilco, durante el periodo 2022, fueron a través de:

### **3.4.1 Investigación documental**

Según Alfonso (1995), la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema, lo cual esta investigación es conducente a la construcción de conocimientos.

Por lo tanto, este tipo de investigación se empleó con el motivo de conocer y determinar el comportamiento del clima organizacional en la institución académica.

### **3.4.2 Fuentes de información**

La información necesaria para la elaboración del presente trabajo se obtuvo, mediante una base de datos, la cual se generó mediante la aplicación de una encuesta semiestructurada, la cual constó de 35 reactivos o ítems, la cual fue aplicada personalmente a los integrantes del personal administrativo y docente de la UAP Tejupilco.

Asimismo, para el análisis de la información, se utilizó el software de análisis estadístico del grupo IBM, SPSS Statistics, versión 2025; este software de análisis estadístico sirvió de apoyo en la generación de la matriz sobre los principales factores que afectan el clima organizacional del personal permanente que labora en la Unidad Académica Profesional Tejupilco.

### **3.5 Población y muestra**

#### **La población**

Para Jany (1994), la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia. Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Augusto, 2006).

Por lo tanto, la población objetivo para el estudio fueron los colaboradores inscritos a este espacio universitario destacando los directivos (dirección, subdirección académica, subdirección administrativa, coordinadores de licenciatura en administración y psicología) trabajadores administrativos y profesores de ambas licenciaturas.

#### **La muestra**

Para Hernández et al. (2010), la muestra es el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta. Se entiende por muestra al subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible; es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones (Arias, 2006)

Para determinar la muestra, se aplicó la fórmula propuesta por Castañeda et al., (2003) para poblaciones finitas. La cual nos arrojó a un tamaño de muestra del personal que labora en la unidad Académica Profesional Tejupilco, los cuales resultaron candidatos para ser encuestados y de esta manera obtener la información requerida. En este sentido, y de acuerdo con la fórmula propuesta por Castañeda et al., (2003), se calculó el tamaño de muestra para una población finita:

$$\text{Fórmula: } n = \frac{Z^2 pq N}{N e^2 + Z^2 pq}$$

$$\text{Donde: } N e^2 + Z^2 pq$$

n = Tamaño de muestra

Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza (95%) = 1.96

P = Variabilidad positiva (50%) = 0.5

q = Variabilidad negativa (50%) = 0.5

N = Tamaño de la población = 35

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (35)}{(35) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$(35) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)$$

$$n = \frac{(3.84160000) (0.5) (0.5) (35)}{(35) (0.00250000) + (3.84160000) (0.5) (0.5)}$$

$$(35) (0.00250000) + (3.84160000) (0.5) (0.5)$$

$$n = (33.614) (.085) + (.9604)$$

$$n = 33$$

La muestra final utilizada fue de 35 personas encuestas, las cuales representan el 61% de la población total que labora en la institución, incluido personal docente y administrativo; dicha decisión obedeció a la disposición y tiempo del mismo a proporcionar la información.

### **3.6 El instrumento**

Según Namakforoosh, (2005), el término instrumento es un indicador para determinar que los datos se derivan de un método de recuperación de datos. Para Arias (2006), los instrumentos de investigación son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información.

Para el desarrollo de la investigación y la obtención de datos se utilizó un cuestionario de 30 preguntas basadas en la escala Likert, distribuida por los indicadores de cada variable a investigar, el cuestionario fue aplicado de forma confidencial, las personas objeto de estudio emitieron juicios según la realidad que perciben como características de la organización. Las 30 preguntas de la escala de calificación del 1 al 5 son establecidas para identificar el estado actual de las seis dimensiones relacionadas con el clima organizacional, los cuales se dividieron en satisfacción, motivación, compromiso, cambios y retos, desempeño y comunicación.

### **3.7 Técnica de investigación**

En la presente investigación se utilizó como técnica de recobración de información un cuestionario tipo encuesta con un formato de preguntas cerradas dirigidas a los directivos, trabajadores administrativos y profesores de tiempo completo de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.

#### IV. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos de la investigación recolectados a partir de las encuestas aplicadas. De acuerdo a los datos analizados se obtuvieron los siguientes resultados; de los cuales se presenta el análisis de manera tabular y grafica.

##### 4.1 Resultados del estudio descriptivo

A continuación, se presenta la tabla general de los resultados obtenidos el estudio descriptivo, los cuales se obtuvieron de la aplicación de las 37 encuestas realizadas al personal, administrativo y docente, permanente de la UAP Tejupilco.

**Tabla 1. Resumen de respuestas obtenidas**

Ítems/Concepto	Casos					
	Positivo		Negativo		Total	
	N	Porcentaje (%)	N	Porcentaje (%)	N	Porcentaje (%)
Género * ¿Se siente parte de la institución?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Ha tenido oportunidad de crecer en la institución?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Se siente cómodo en su área de trabajo?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Le gusta lo que hace?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Siente que la cantidad de trabajo es justo?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * Te sientes satisfecho trabajando	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%

dentro de la institución académica						
Género * Te sientes satisfecho con los resultados obtenidos durante el lapso laborando dentro de la institución académica	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Le gusta trabajar en equipo?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * Mi esfuerzo ha tenido una retribución justa	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * Se siente motivado dentro de la institución	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿La institución apoya un equilibrio saludable entre el trabajador y la vida privada?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * Recibes buenos comentarios de tus colegas dentro de la institución	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * El clima laboral me motiva a realizar mis labores de una forma adecuada dentro de la institución	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Los objetivos de la institución reflejan sus intereses?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%

Género * Conozco bien mis metas a corto plazo dentro de la institución	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Conoce la filosofía y objetivos de la Universidad?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * En la institución se respetan tus horarios laborales	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de enseñanza educativa?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * Considera que los espacios de la institución son seguros	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * Los directivos comunican la información con claridad a sus subalternos	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * Cuentas con las herramientas adecuadas para realizar tus deberes en la institución	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * La institución te retroalimenta después de cada ciclo educativo	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * Las herramientas con las que laboro en la institución	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%

reciben el mantenimiento adecuado						
Género * ¿Ves oportunidades de crecimiento dentro de la institución?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * La comunicación dentro de la institución es buena	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Los directivos fortalecen la convivencia entre los integrantes de la institución?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Su supervisor o jefe directo es justo con sus decisiones	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Crees que el proceso de la evaluación de los empleados es justo?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * ¿Crees que el trabajo en equipo son elementos indispensables en el desempeño de la institución?	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%
Género * Los directivos te escuchan y apoyan cuando tienes problemas dentro y fuera de la institución	33	94.60%	2	5.40%	35	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La interpretación principal de estos datos es que, para el clima organizacional de las dos licenciaturas evaluadas dentro de la institución, la gran mayoría del personal tiene una percepción positiva y está de acuerdo con las afirmaciones brindadas.

El 94.6% de las respuestas positivas sugiere que la organización tiene un buen clima organizacional dentro de las dos licenciaturas (psicología y administración), lo que significa que hay un muy buen aprovechamiento de los recursos, oportunidades, comunicación, convivencia, justicia, trabajado en equipo y apoyo directivo y docente.

#### 4.1.1 Pertenencia a la institución

**Tabla 2. Pertenencia a la institución**

		Totalmen te de acuerdo	¿Se siente parte de la institución?				Total
			De acuerd o	Ni de acuerdo ni en desacuer do	En desacuer do	Totalmen te en desacuer do	
Gén ero	Mascu lino	13	2	1	0	1	17
	Feme nino	10	4	4	0	0	18
Total		23	6	5	0	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

El sentir que pertenece a la organización donde se labora ayuda a los subordinados a ser más productivos en su área de trabajo; en la tabla posterior se muestra que la gran parte de docentes se siente integrado dentro de la institución académica, equivalente a un 94.6%. En la tabla se muestra que la mayoría de las personas encuestadas se siente parte de la institución fortaleciendo así el compromiso del personal con la institución.

**Gráfico 1 Pertenencia a la institución**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.2 Oportunidades de crecimiento

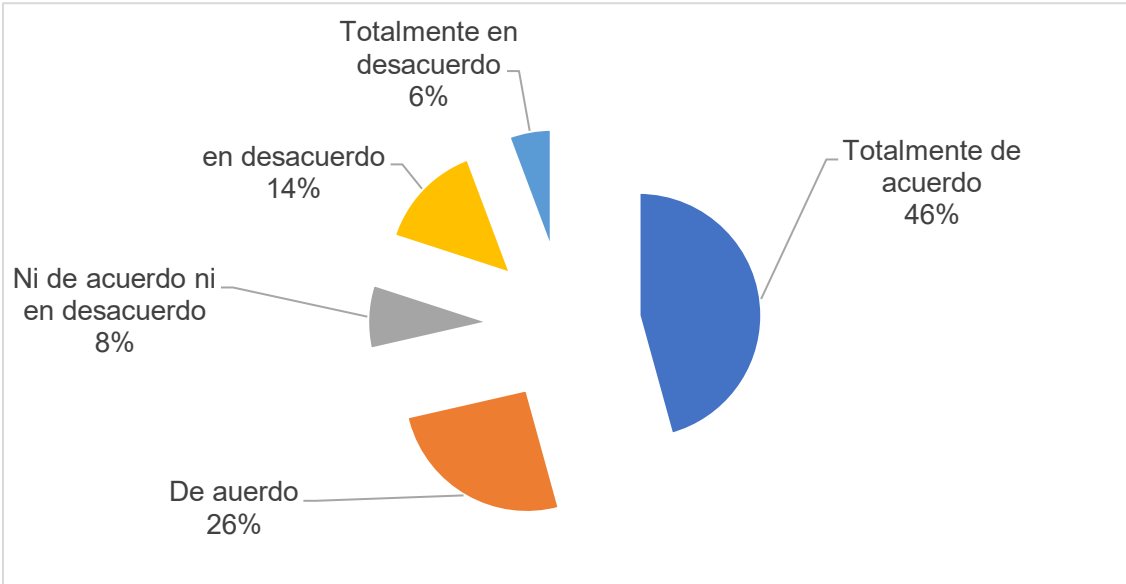
**Tabla 3. Oportunidades de crecimiento**

		¿Ha tenido oportunidad de crecer en la institución?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	9	2	2	3	1	17
	Femenino	7	7	1	2	1	18
Total		16	9	3	5	2	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

El crecimiento dentro de alguna organización es la oportunidad de aprender y mejorar en el área de trabajo. Para un subordinado esta oportunidad es valiosa ya que significa que su esfuerzo y desempeño son reconocidos. La percepción de oportunidad de crecimiento es positiva para la mayoría de docentes encuestados dentro de la institución, pero con una diferencia notable entre los géneros, debido a que el género masculino ha tenido una percepción más positiva al haber tenido más oportunidades de crecimiento que en el género opuesto dando un resultado de 9 hombres y 7 mujeres totalmente de acuerdo.

**Gráfico 2. Oportunidades de crecimiento**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

### 4.1.3 Comodidad en el área de trabajo

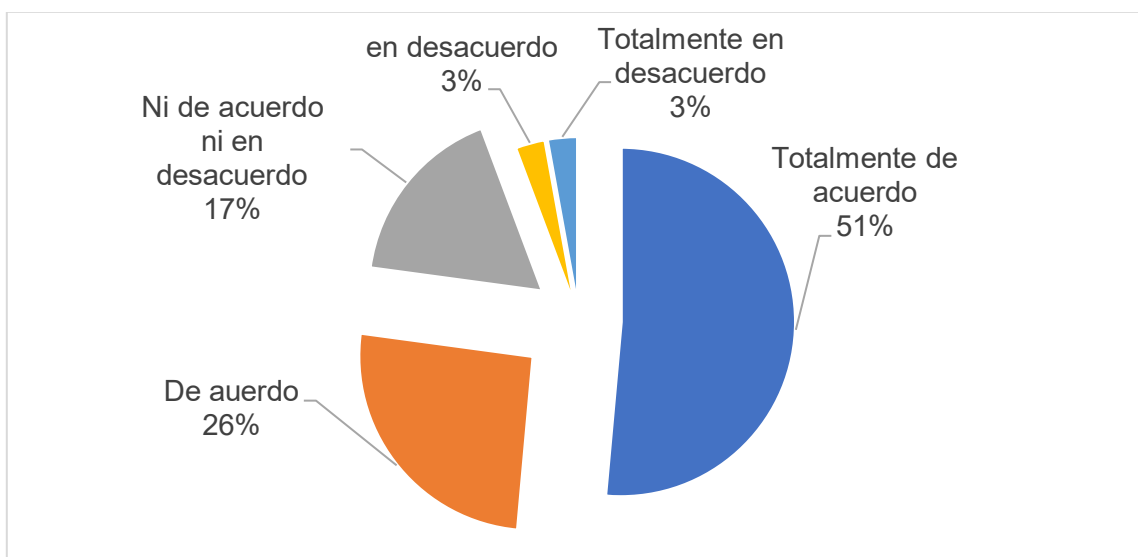
**Tabla 4. Comodidad en el área de trabajo**

		¿Se siente cómodo en su área de trabajo?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	10	4	3	0	0	17
	Femenino	8	5	3	1	1	18
Total		18	9	6	1	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

El sentirse bien en el área de trabajo asignada es fundamental para el bienestar y la productividad del empleado siendo esta un factor importante para directivos impactando en los docentes de la institución y estos impactando la vida académica de los estudiantes de está ofreciendo así una educación de mayor calidad. En la tabla siguiente se muestra que la mayoría de los docentes y directivos encuestados de la institución académica se sienten cómodos en su área de trabajo.

**Gráfico 3. Comodidad en el área de trabajo**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.4 El gusto por el trabajo

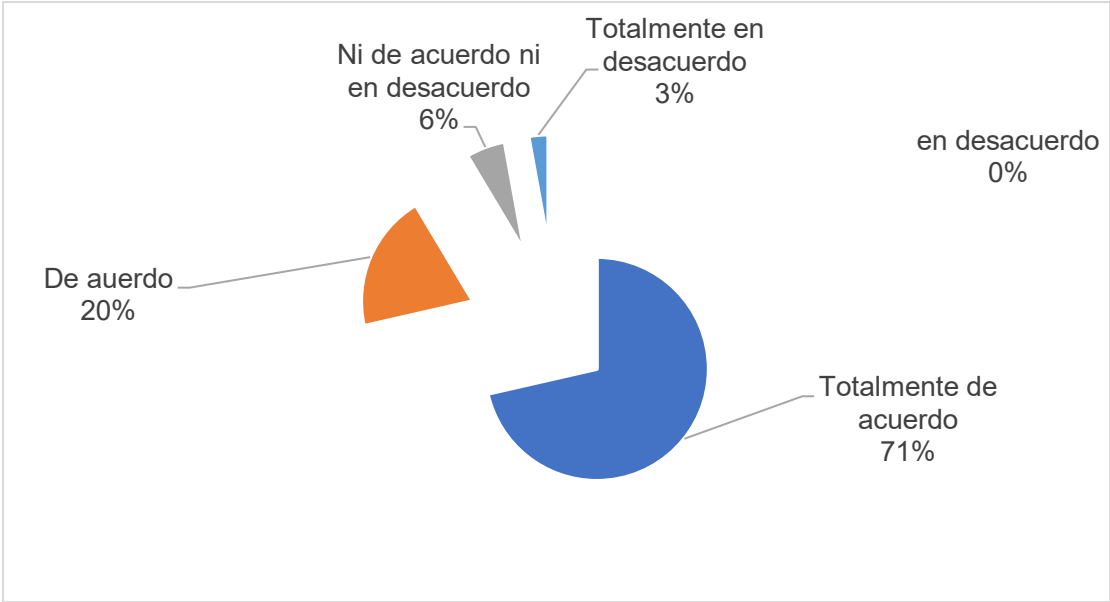
**Tabla 5. El gusto por el trabajo**

		¿Le gusta lo que hace?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	12	5	0	0	0	17
	Femenino	13	2	2	0	1	18
Total		25	7	2	0	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La importancia de que el colaborador de una organización haga lo que le gusta es mucha ya que impacta en varios aspectos de su vida, tanto profesional como personal, ya que el individuo que disfruta lo que hace, deja de ser obligación y aumenta la productividad y hay un mejor desempeño y calidad del trabajo. En la tabla siguiente se muestra que la mayoría de los docente y directivos de la institución académica disfrutan su trabajo dando como resultado 25 personas totalmente de acuerdo equivalente al 71% de los encuestados impactando directamente en el aprendizaje de los estudiantes de la institución.

**Grafica 4. El gusto por el trabajo**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.5 La cantidad de trabajo justo.

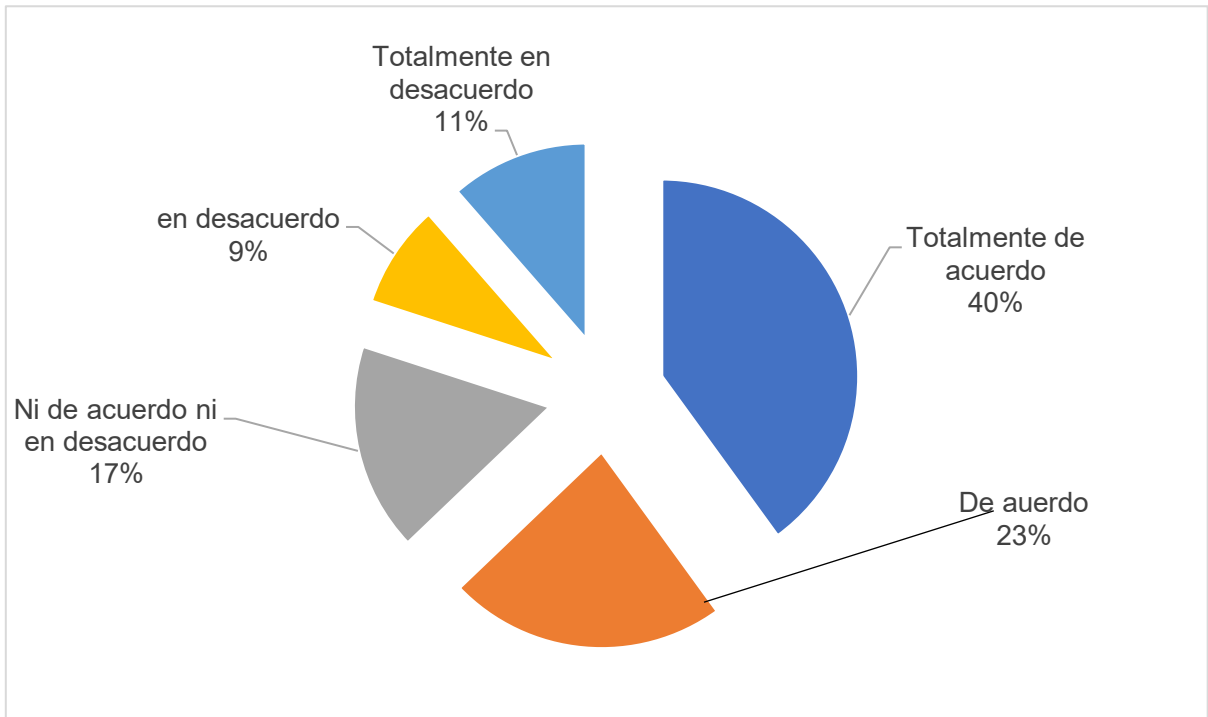
**Tabla 6. La cantidad de trabajo justo**

		¿Siente que la cantidad de trabajo es justo?					Total
		Totalmen te de acuerdo	De acuerd o	Ni de acuerdo ni en desacuer do	En desacuer do	Totalmen te en desacuer do	
Gén ero	Mascu lino	8	3	3	1	2	17
	Feme nino	6	5	3	2	2	18
Total		14	8	6	3	4	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

En el campo de la educación nunca se ha podido determinar la cantidad justa de trabajo en general; el termino se refiere al equilibrio que encuentran docentes y directivos de la institución para equilibrar su vida laboral y personal. En la tabla siguiente se muestra que la mayoría de docentes y directivos encuestados dentro de la institución académica perciben su carga de trabajo como justa.

**Grafica 5. La cantidad de trabajo justo**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.6 La satisfacción laboral dentro de la institución.

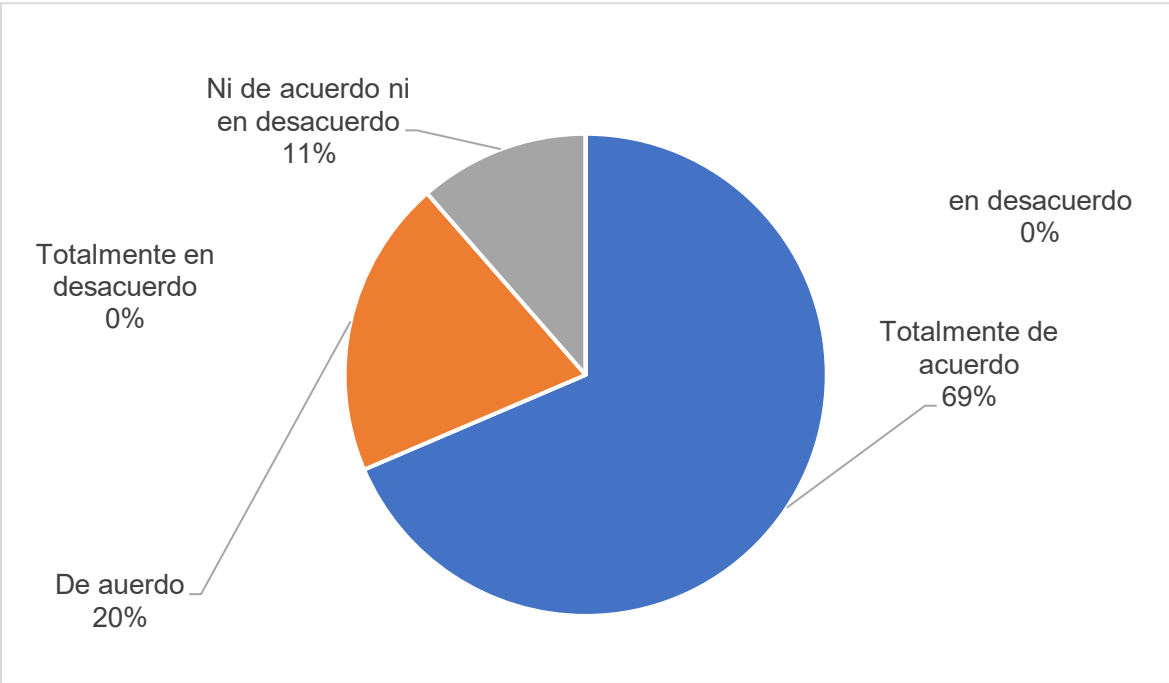
**Tabla 7. La satisfacción laboral dentro de la institución**

		Te sientes satisfecho trabajando dentro de la institución académica					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	14	2	1	0	0	17
	Femenino	10	5	3	0	0	18
Total		24	7	4	0	0	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La satisfacción laboral es muy importante ya que influye directamente en el bienestar personal y en el éxito general dentro de la organización, ya que aumenta la productividad, debido a que los empleados son felices por lo tanto están satisfechos, motivados y comprometidos con su trabajo. En la tabla siguiente se muestra que la mayoría de docentes y directivos están satisfechos laborando, representando el 82% dentro de la institución académica, lo que indica que están dispuestos a tomar riesgos proponiendo ideas nuevas que repercuten en la educación y oferta educativa de los estudiantes y aspirantes.

**Grafica 6. La satisfacción laboral dentro de la institución**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.7 Satisfacción laboral con los resultados obtenidos

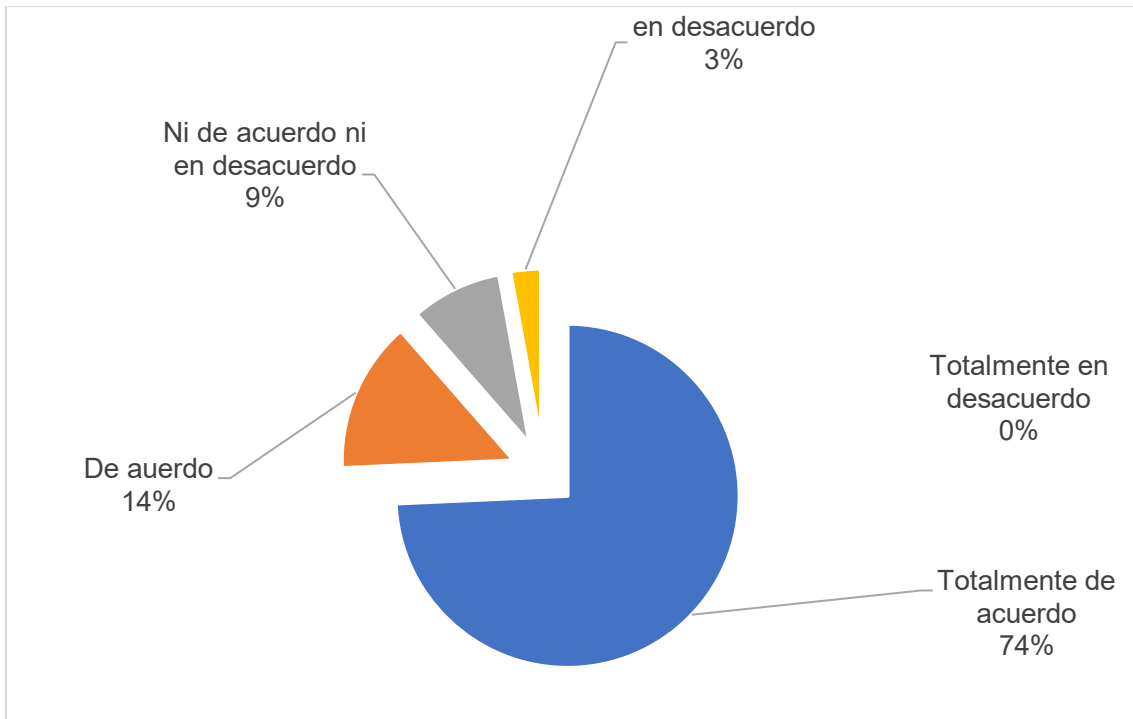
**Tabla 8. Satisfacción laboral con los resultados obtenidos**

		¿Te sientes satisfecho con los resultados obtenidos durante el lapso laborando dentro de la institución académica?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	13	2	1	1		17
	Femenino	13	3	2	0		18
Total		26	5	3	1		35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

Es de suma importancia que un empleado se sienta satisfecho con los resultados obtenidos ya que se pone en riesgo diferentes variables dentro de la organización entre ellas está la productividad, la rotación de personal, buen ambiente laboral, etc. En la tabla siguiente se muestran los resultados de las encuestas realizadas a docentes y directivos de la institución académica dando como resultado que el 74%, la mayoría del personal de la institución educativa, se encuentra satisfecho con los resultados de su trabajo, lo que representa un aspecto importante para la institución, ya que es la clave para el crecimiento y sostén de la misma.

**Grafica 7. Satisfacción laboral con los resultados obtenidos**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

**4.1.8 El trabajo en equipo**

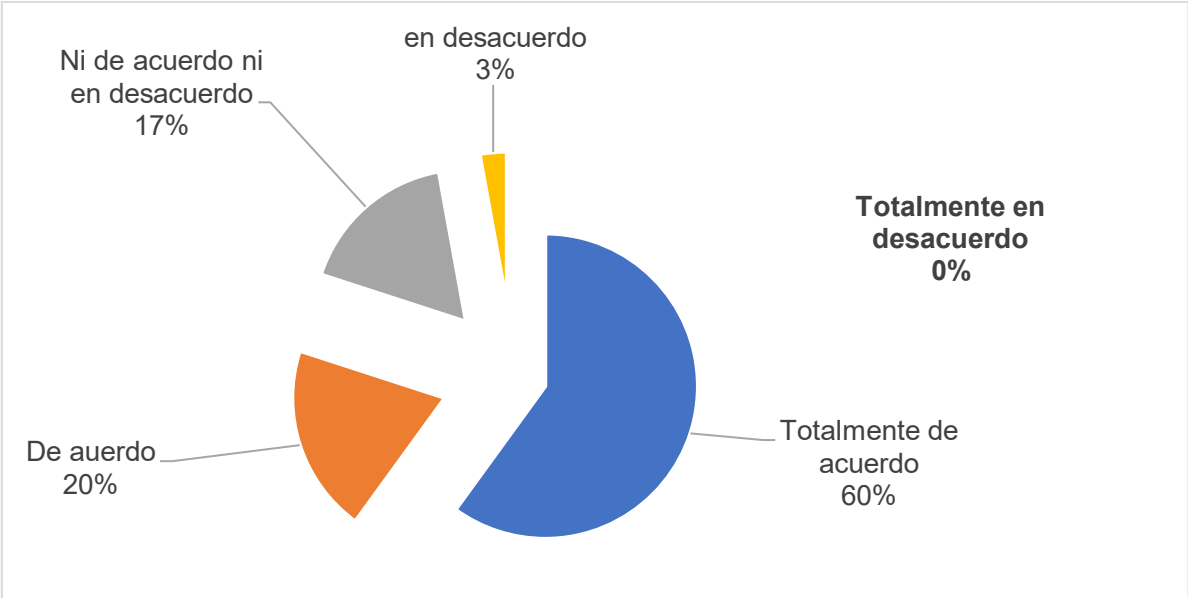
**Tabla 9. El trabajo en equipo**

		¿Le gusta trabajar en equipo?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	11	4	2	0	0	17
	Femenino	10	3	4	1	0	18
Total		21	7	6	1	0	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información

Que a los empleados les guste trabajar en equipo es muy importante, ya que influye directamente en el éxito de una empresa, ya que cuando los miembros de la organización disfrutan colaborar en equipo se crea un ambiente de trabajo más positivo, productivo y eficiente, beneficiando a su vez a estos mismos mediante el desarrollo personal y profesional. En la tabla siguiente se muestran los resultados de las encuestas realizadas a docentes y directivos de la unidad académica, obteniendo como resultado que la mayoría disfruta del trabajo en representado por el 65% de los encuestados.

**Grafica 8. El trabajo en equipo**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.9 Una retribución justa

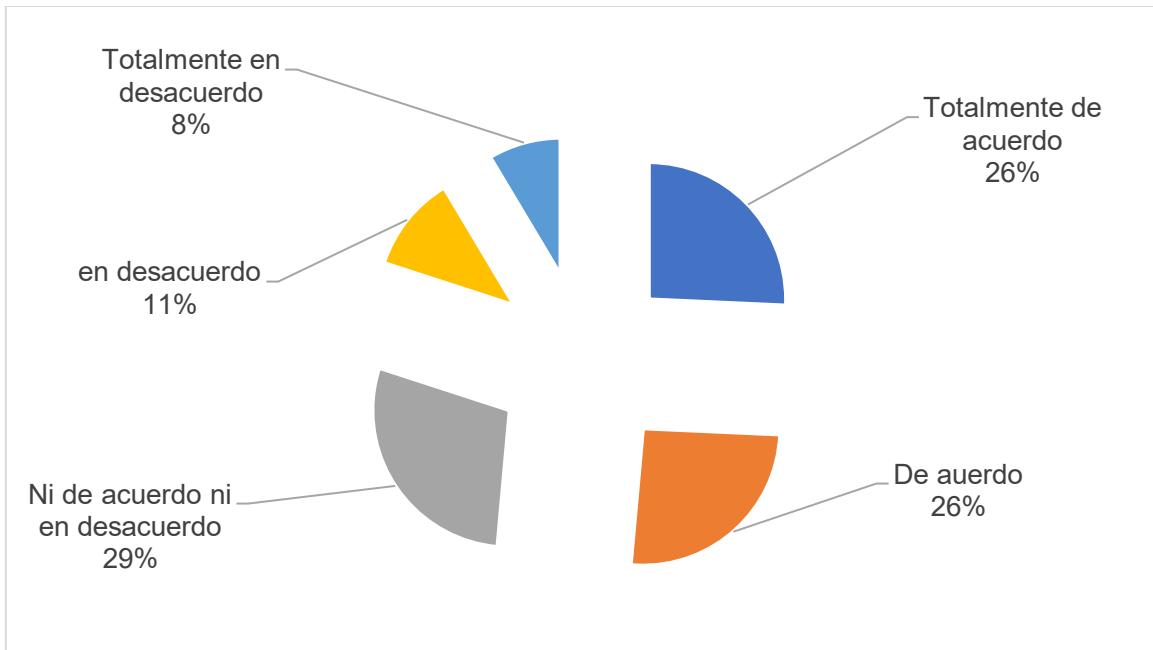
**Tabla 10. Una retribución justa**

		Mi esfuerzo ha tenido una retribución justa					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	7	4	3	2	1	17
	Femenino	2	5	7	2	2	18
Total		9	9	10	4	3	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La retribución justa es un pilar fundamental en la relación laboral y es de vital importancia tanto para el empleado como el empleador, ya que tiene un impacto directo en la productividad, motivación, vida personal y profesional, lo que a su vez, evita la rotación de capital humano. Una retribución justa es la base de una relación laboral sólida y productiva que beneficia tanto al empleado como al empleador. En la tabla anterior se muestran los resultados sobre si el esfuerzo en el ámbito laboral es justamente retribuido encontrándose que en la institución académica el género masculino tendió a sentirse más justamente retribuido por su esfuerzo que el género femenino.

**Grafica 9. Una retribución justa.**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.10 La motivación dentro de la institución.

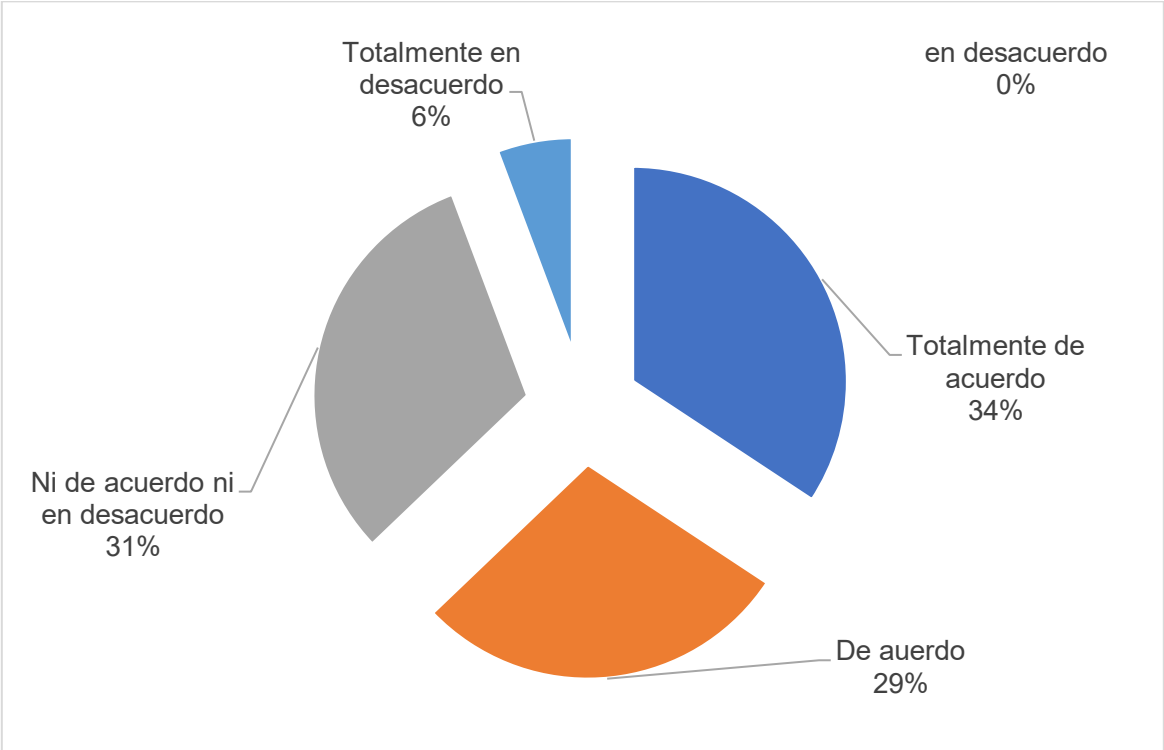
**Tabla 11. La motivación dentro de la institución**

		Totalmente de acuerdo	Se siente motivado dentro de la institución				Total
			De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	7	6	2	0	2	17
	Femenino	5	4	9	0	0	18
Total		12	10	11	0	2	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La motivación es un pilar fundamental para el desempeño de un docente impactando directamente en la calidad de su enseñanza y por consiguiente en el aprendizaje y motivación de sus estudiantes. En la siguiente tabla se muestra que 22 docentes y administrativos de la institución académica encuestados expresan sentirse motivados dentro de la institución académica en donde el género masculino se siente más motivado que el género femenino.

**Grafica 10. La motivación dentro de la institución**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.11 Apoyo institucional para un equilibrio saludable del trabajador

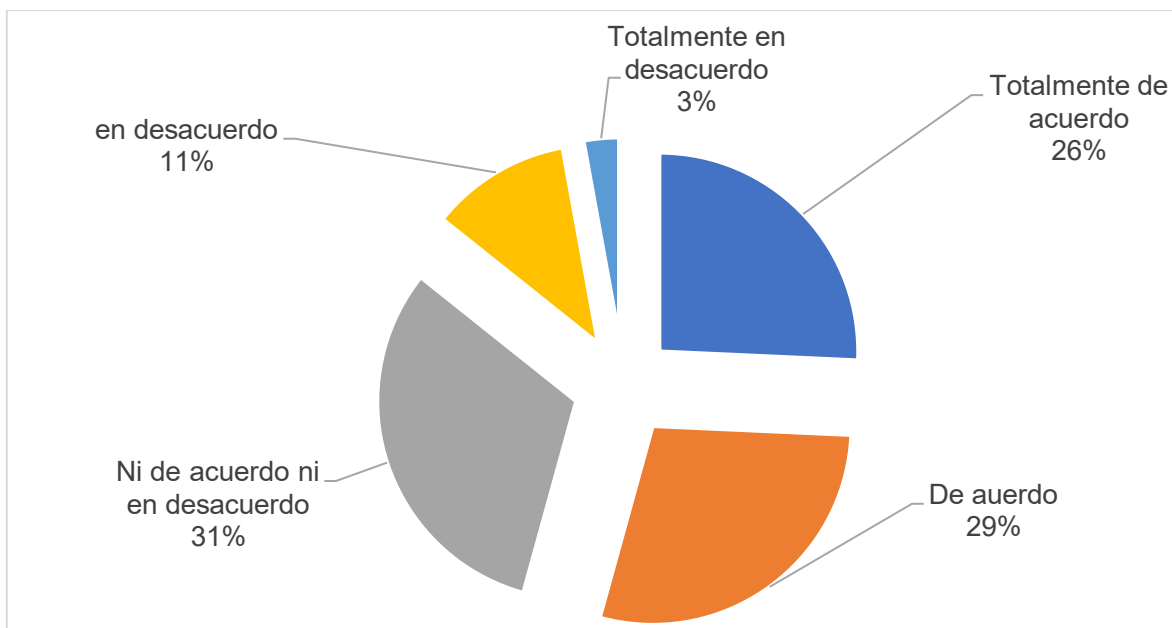
**Tabla 12. Apoyo institucional para un equilibrio saludable del trabajador**

		¿La institución apoya un equilibrio saludable entre el trabajador y la vida privada?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	5	6	5	1	0	17
	Femenino	4	4	6	3	1	18
Total		9	10	11	4	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

El equilibrio de un empleado entre su vida personal y profesional es muy importante, ya que el hecho de que la institución lo fomente, significa una ventaja productiva, al promover un ambiente laboral productivo, sostenible y ético; en la tabla anterior, se puede apreciar que la mayor parte de los encuestados, percibe un apoyo al equilibrio entre la vida laboral y personal, sugiriendo que las políticas de la institución se aplican de forma correcta mediante una buena comunicación.

**Grafica 11. Apoyo institucional para un equilibrio saludable del trabajador**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.12 Comentarios de los compañeros dentro de la institución

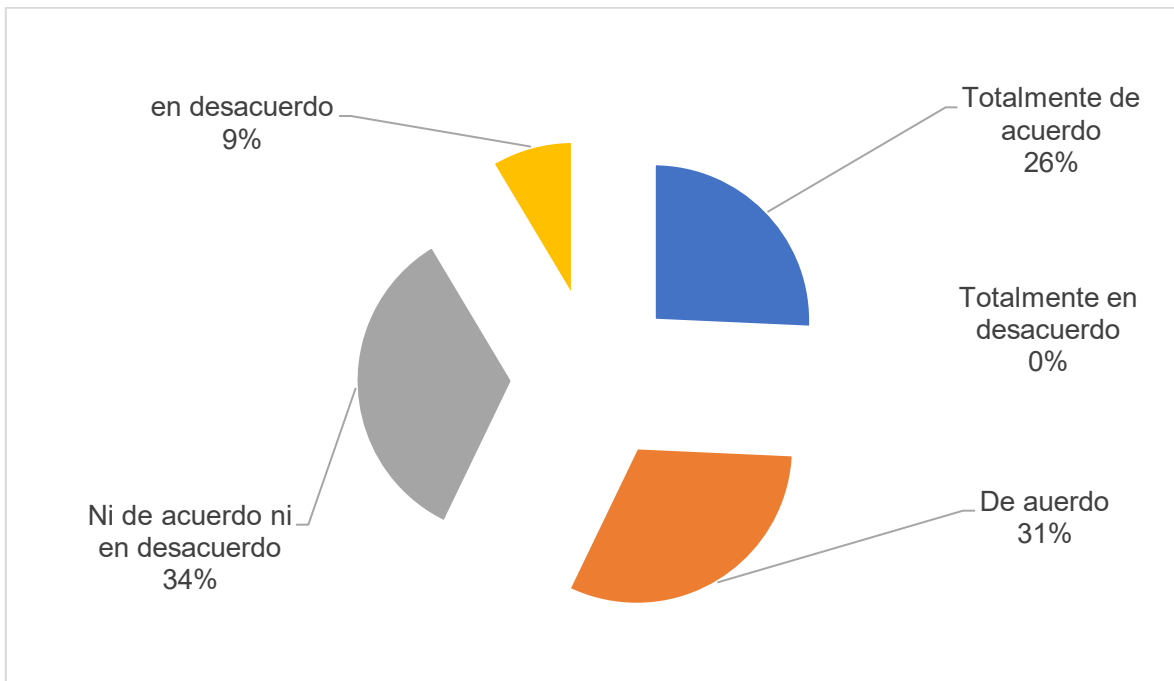
**Tabla 13. Comentarios de los compañeros dentro de la institución**

		Recibes buenos comentarios de tus colegas dentro de la institución					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	5	4	8	0	0	17
	Femenino	4	7	4	3	0	18
Total		9	11	12	3	0	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

Tanto para los empleados como para el empleador, son importantes los buenos comentarios entre colegas, ya que aportan múltiples beneficios que van más allá del simple reconocimiento, creando un ambiente de trabajo más productivo y saludable, reforzando así el sentido de pertenencia; como se muestra en la tabla anterior, existe en la institución un clima laboral positivo y de apoyo, ya que el 57% afirma recibir buenos comentarios de sus colegas.

**Grafica 12. Comentarios de los compañeros dentro de la institución**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.13 El clima laboral como motivador de desempeño

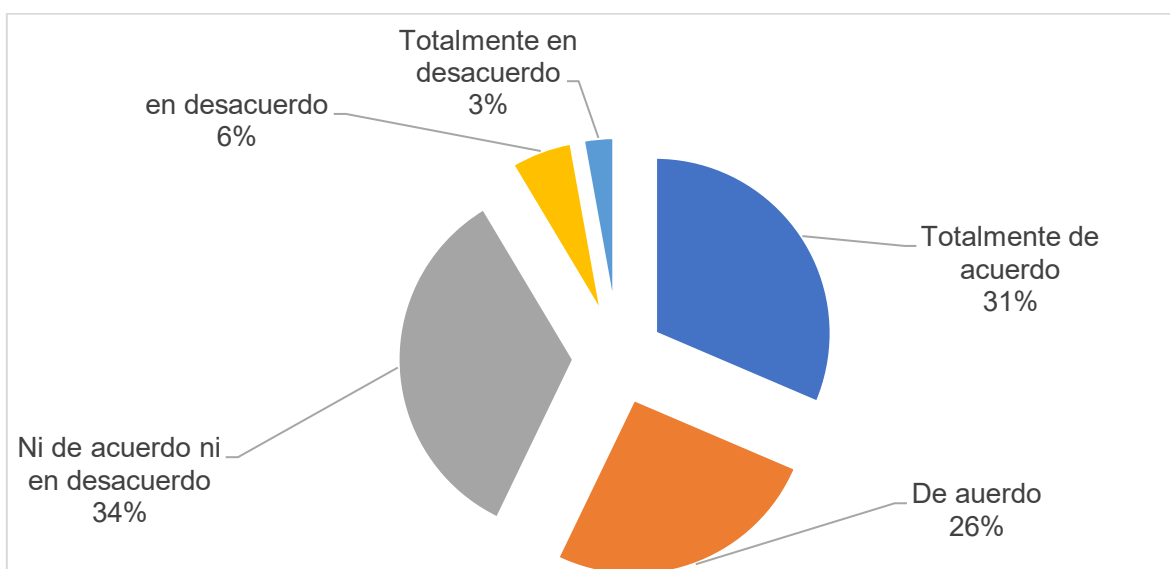
**Tabla 14. El clima laboral como motivador de desempeño**

		El clima laboral me motiva a realizar mis labores de una forma adecuada dentro de la institución					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	7	3	6	0	1	17
	Femenino	4	6	6	2	0	18
Total		11	9	12	2	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

En la tabla anterior se puede observar que 20 personas de las encuestadas, equivalente al 57%, afirman que dentro de la institución hay un buen clima laboral, el cual motiva e impulsa al personal a realizar sus tareas de manera adecuada, fomentando un ambiente de trabajo productivo y saludable.

### Grafica 13. El clima laboral como motivador de desempeño.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.14 Los objetivos de la institución y los intereses de los empleados

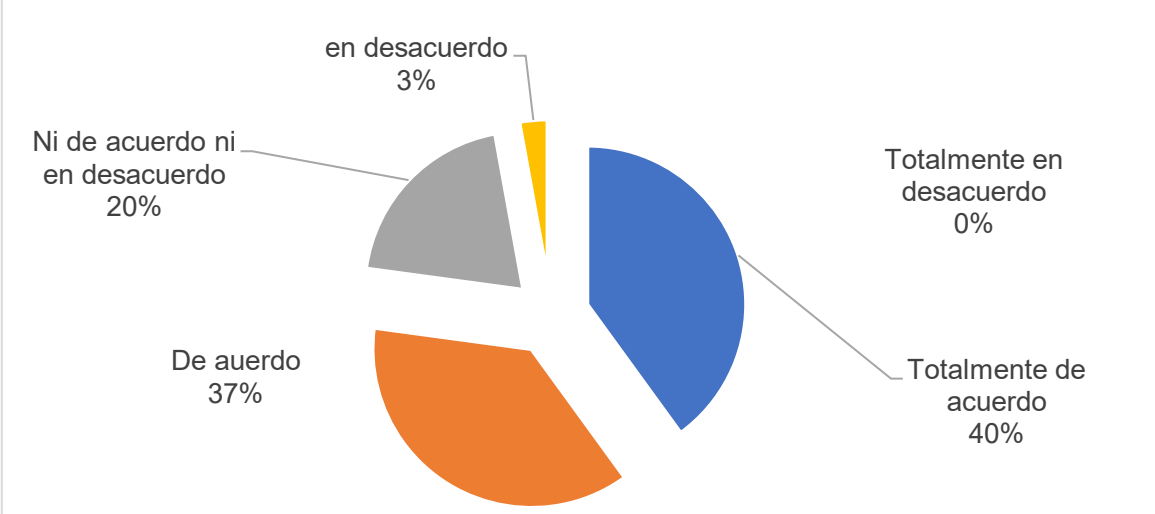
**Tabla 15. Los objetivos de la institución y los intereses de los empleados**

		¿Los objetivos de la institución reflejan sus intereses?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	10	3	4	0	0	17
	Femenino	4	10	3	1	0	18
Total		14	13	7	1	0	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La tabla anterior muestra una alta alineación entre los empleados y los objetivos de la empresa, en un 77%, sugiriendo así un alto nivel de compromiso y satisfacción por parte de los empleados, indicando, además, un ambiente laboral productivo y estable.

**Grafica 14. Los objetivos de la institución y los intereses de los empleados**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

**4.1.15 El conocimiento de las metas a corto plazo**

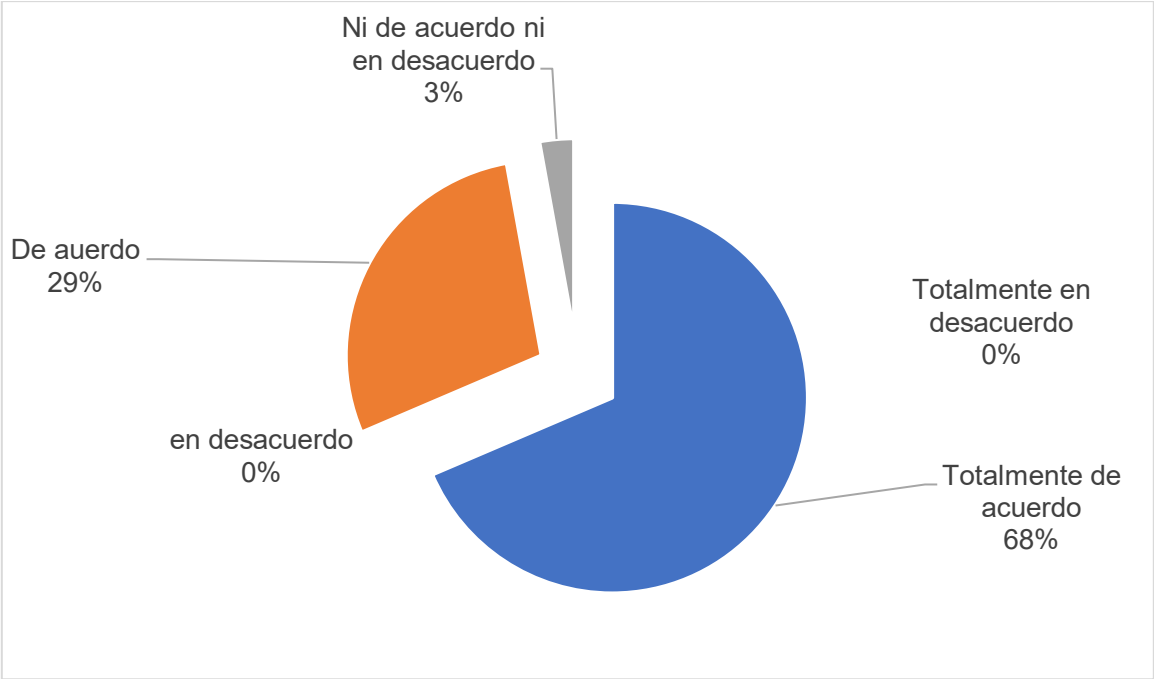
**Tabla 16. El conocimiento de las metas a corto plazo**

		Conozco bien mis metas a corto plazo dentro de la institución					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	12	5	0	0	0	17
	Femenino	12	5	1	0	0	18
Total		24	10	1	0	0	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

En la tabla anterior se muestra que la gran mayoría de los colaboradores de la institución tienen claro sus metas a corto plazo dentro de la institución académica, lo cual muestra que existe una excelente comunicación interna y una buena gestión de expectativas, permitiendo que todos trabajen hacia metas compartidas.

**Grafica 15. El conocimiento de las metas a corto plazo**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.16 El conocimiento de la filosofía y objetivos de la Universidad

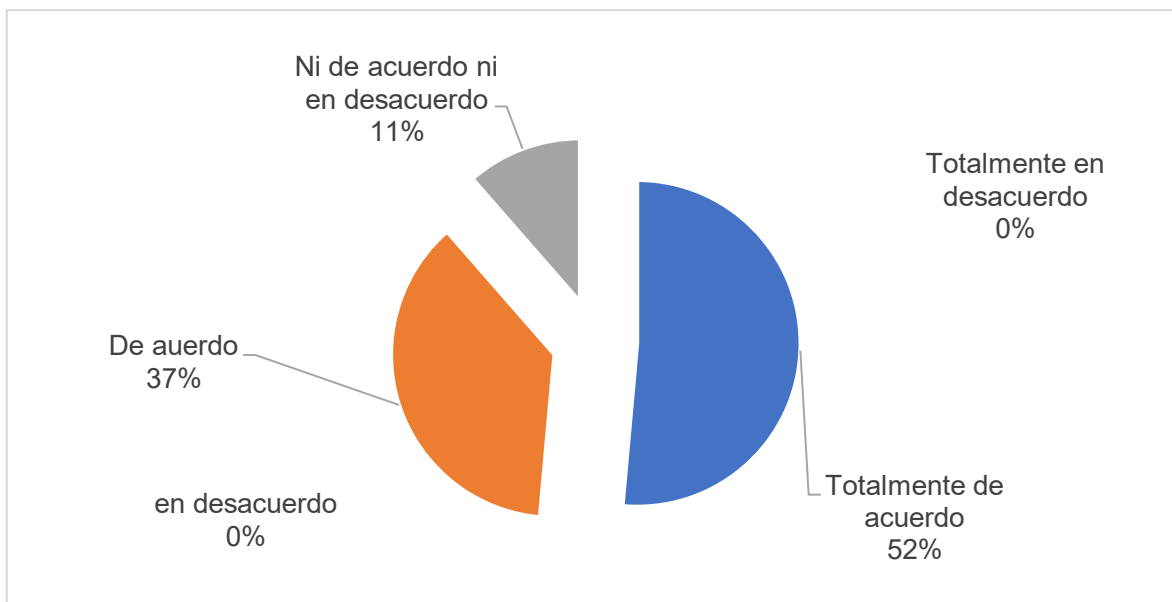
**Tabla 17. El conocimiento de la filosofía y objetivos de la Universidad**

		¿Conoce la filosofía y objetivos de la Universidad?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	7	7	3	0	0	17
	Femenino	11	6	1	0	0	18
Total		18	13	4	0	0	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

En la tabla anterior se muestra que la gran mayoría del personal de institución tiene un claro conocimiento de la misión y objetivos de la institución, notándose que es un resultado favorable para la universidad ya que se asegura que todo el personal trabaje para cumplir metas comunes aumentando la productividad y compromiso con esta.

### Grafica 16. El conocimiento de la filosofía y objetivos de la Universidad



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.17 El respeto a los horarios laborales

**Tabla 18. El respeto a los horarios laborales**

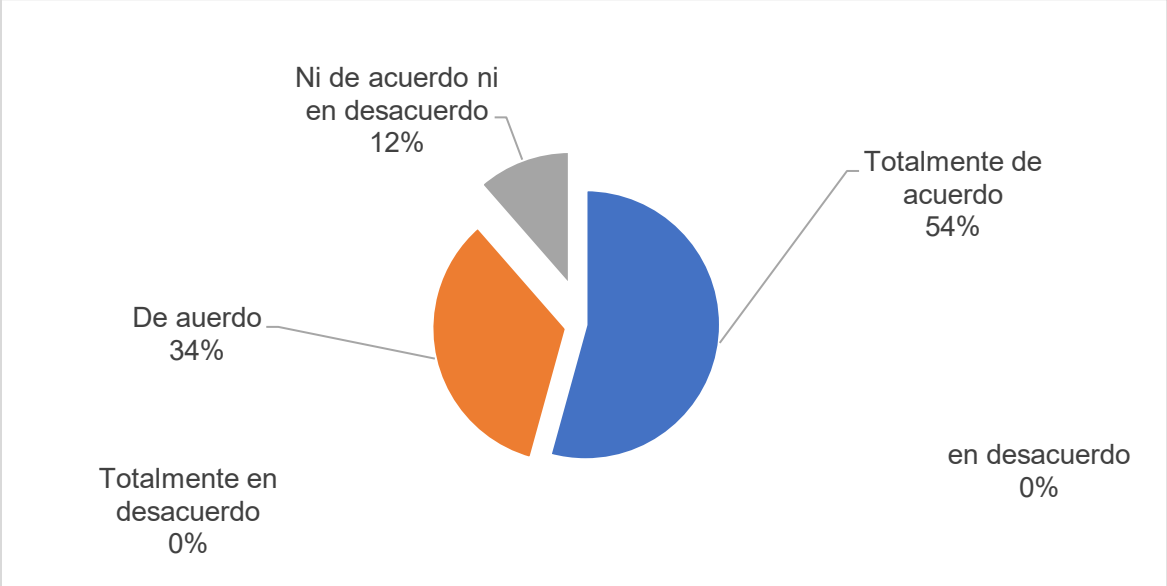
		En la institución se respetan tus horarios laborales					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	11	4	2	0	0	17
	Femenino	8	8	2	0	0	18
Total		19	12	4	0	0	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

En la tabla anterior se muestra que la mayoría del personal, el 89% del personal encuestado en la institución, percibe un respeto por su tiempo de trabajo,

demonstrando así que la institución demuestra un fuerte compromiso con el equilibrio entre la vida laboral y la privada de sus empleados; en este sentido, el alto nivel de respeto por el tiempo de los empleados contribuye a un ambiente saludable y de confianza.

**Grafica 17. El respeto a los horarios laborales**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.18 La capacitación y las demandas de enseñanza

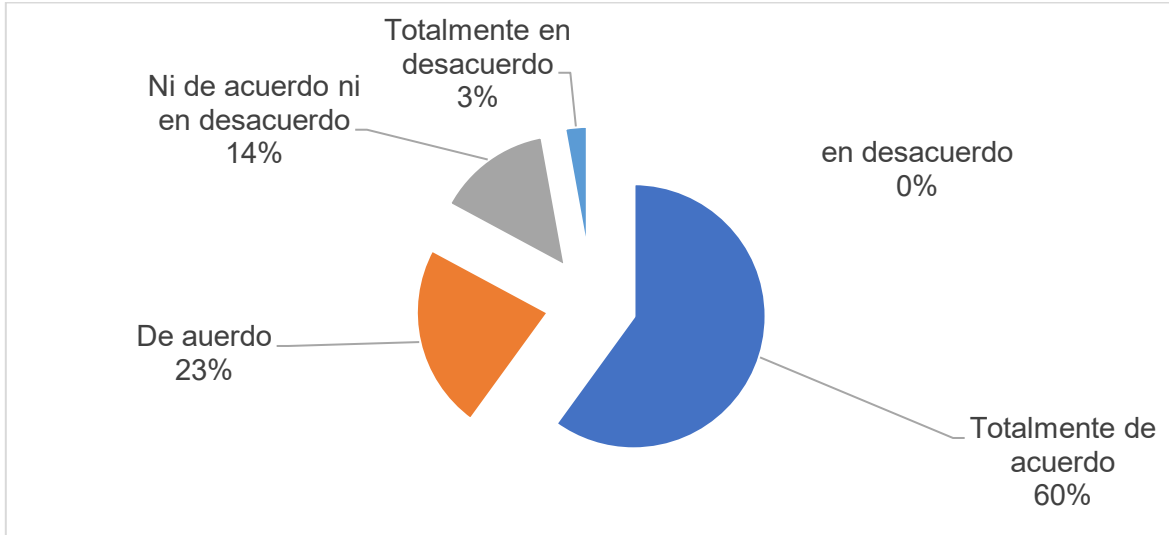
**Tabla 19. La capacitación y las demandas de enseñanza**

		¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de enseñanza educativa?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	10	4	2	0	1	17
	Femenino	11	4	3	0	0	18
Total		21	8	5	0	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La tabla anterior muestra que la gran mayoría del personal encuestados en la institución se siente bien preparado y con la capacitación adecuada para las nuevas demandas que percibe la institución; de esta manera, el 83% del personal considera que la institución los prepara adecuadamente para los desafíos que representa la enseñanza, mejorando así la calidad de la educación que ofrece.

### Grafica 18. La capacitación y las demandas de enseñanza



Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

### 4.1.19 La seguridad en los espacios de la institución

**Tabla 20. La seguridad en los espacios de la institución**

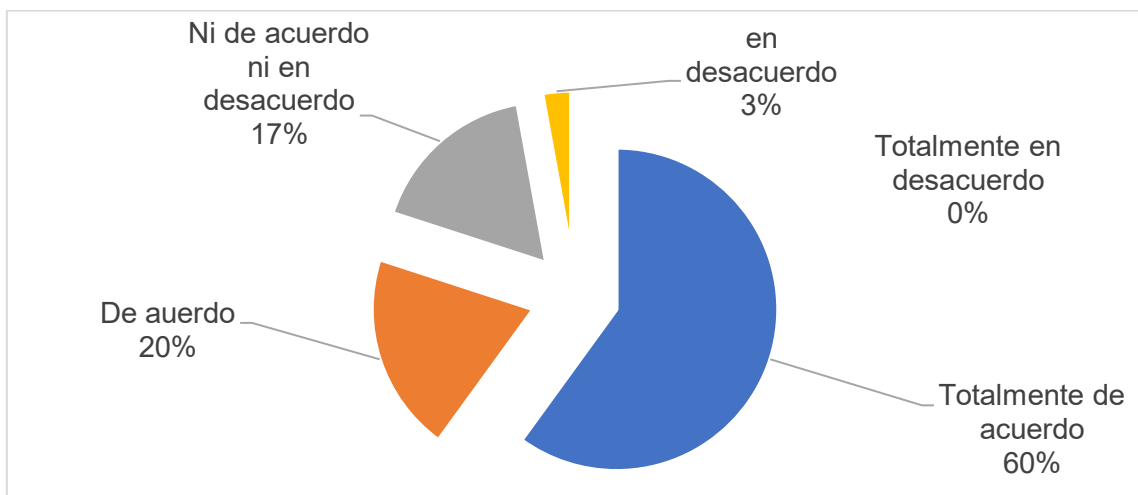
		Considera que los espacios de la institución son seguros					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	11	3	3	0	0	17
	Femenino	10	4	3	1	0	18
Total		21	7	6	1	0	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

En la siguiente tabla se muestra que la gran mayoría de los encuestados se sienten seguros dentro de las instalaciones educativas lo cual es un indicador de un buen ambiente laboral y correctamente gestionado ya que la percepción de la seguridad

es fundamental para la tranquilidad y el bienestar del personal y alumnos de la institución. Sumando así un 80% de conformidad con este punto.

**Grafica 19. La seguridad en los espacios de la institución**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.20 La comunicación de los directivos

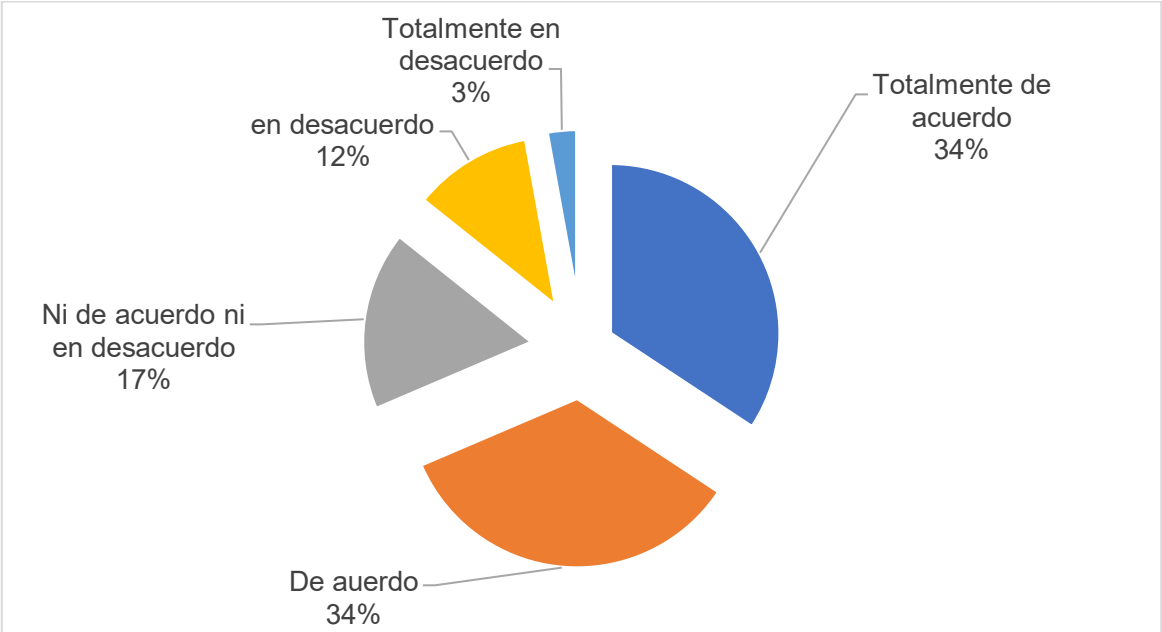
**Tabla 21. La comunicación de los directivos**

		Los directivos comunican la información con claridad a sus subalternos					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	5	6	4	1	1	17
	Femenino	7	6	2	3	0	18
Total		12	12	6	4	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La tabla anterior muestra que en el 69% de los encuestados perciben una comunicación clara por parte de los directivos de la institución, demostrando un buen manejo de la información evitando así malos entendidos y asegurando a los miembros que trabajen sobre una misma meta en común.

**Grafica 20. La comunicación de los directivos**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.21 Herramientas adecuadas para desarrollar las actividades

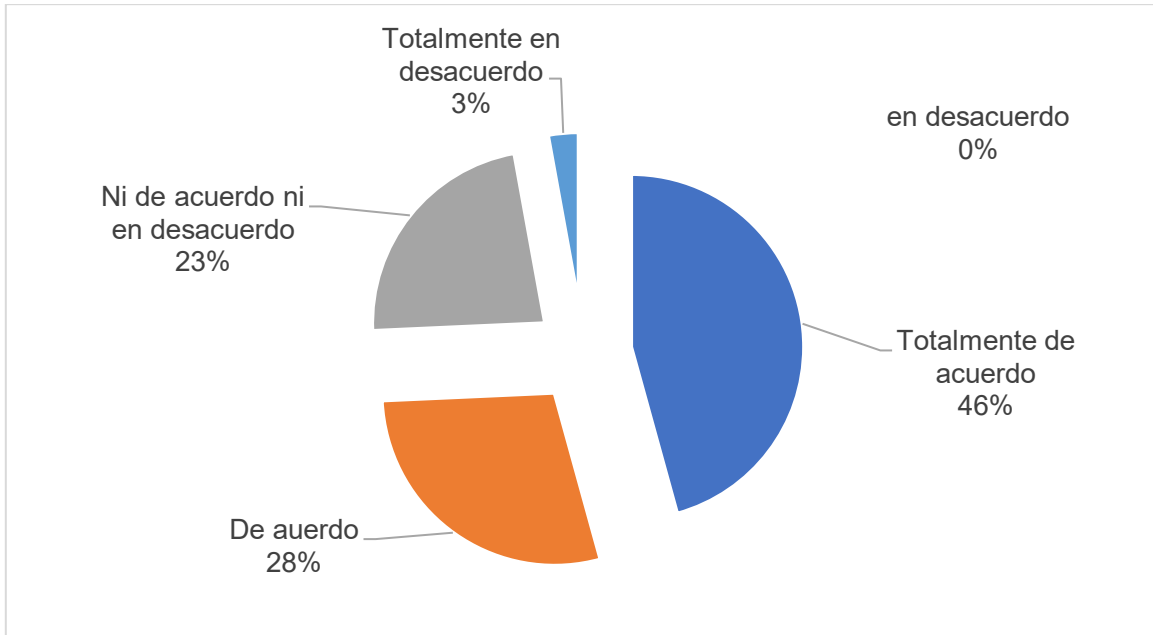
**Tabla 22. Herramientas adecuadas para desarrollar las actividades**

		Cuentas con las herramientas adecuadas para realizar tus deberes en la institución					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	9	2	6	0	0	17
	Femenino	7	8	2	0	1	18
Total		16	10	8	0	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La tabla anterior revela que el 74% de los encuestados, considera que cuenta con las herramientas adecuadas para desarrollar sus actividades, demostrando una inversión efectiva en sus recursos y una adecuada planeación de su equipamiento, satisfaciendo la productividad y la eficiencia, ocasionando que el personal se sienta más capaz y respaldado.

Grafica 21. Herramientas adecuadas para desarrollar las actividades



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.22 La retroalimentación institucional

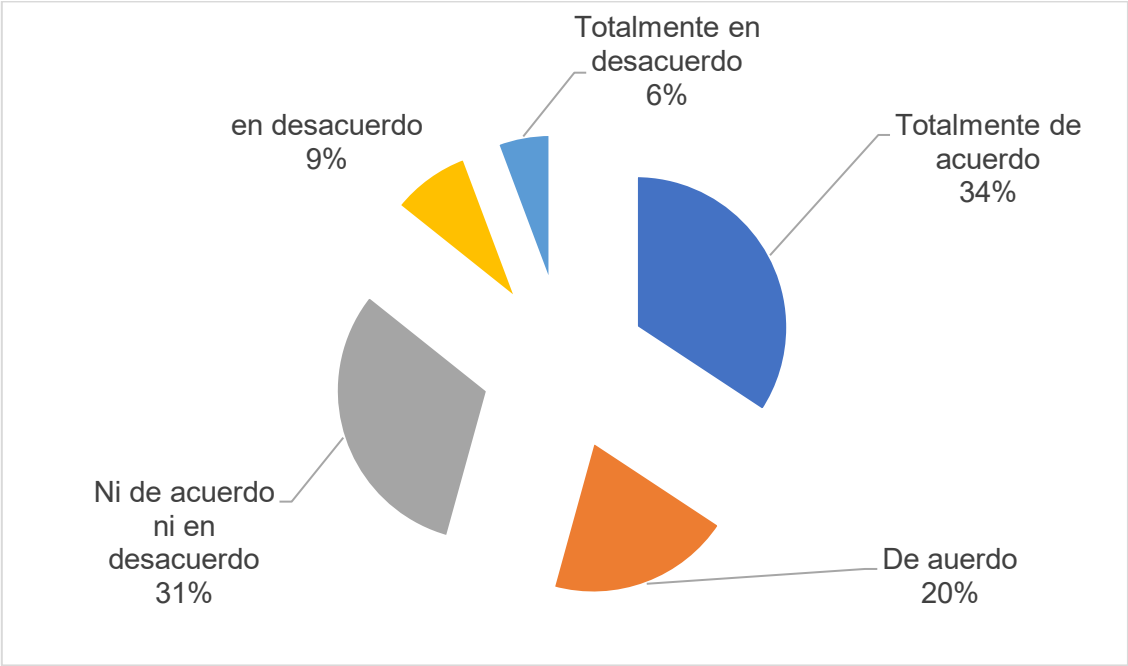
Tabla 23. La retroalimentación institucional

		La institución te retroalimenta después de cada ciclo educativo					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	7	3	6	1	0	17
	Femenino	5	4	5	2	2	18
Total		12	7	11	3	2	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La tabla anterior muestra que la institución tiene una cultura de retroalimentación en el desarrollo de los empleados, debido a que más del 54% percibe retroalimentación, esto indica que aún se tiene la oportunidad de mejorar y fortalecer este medio de comunicación para aumentar las satisfacción y productividad.

**Grafica 22. La retroalimentación institucional**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.23 El mantenimiento de las herramientas

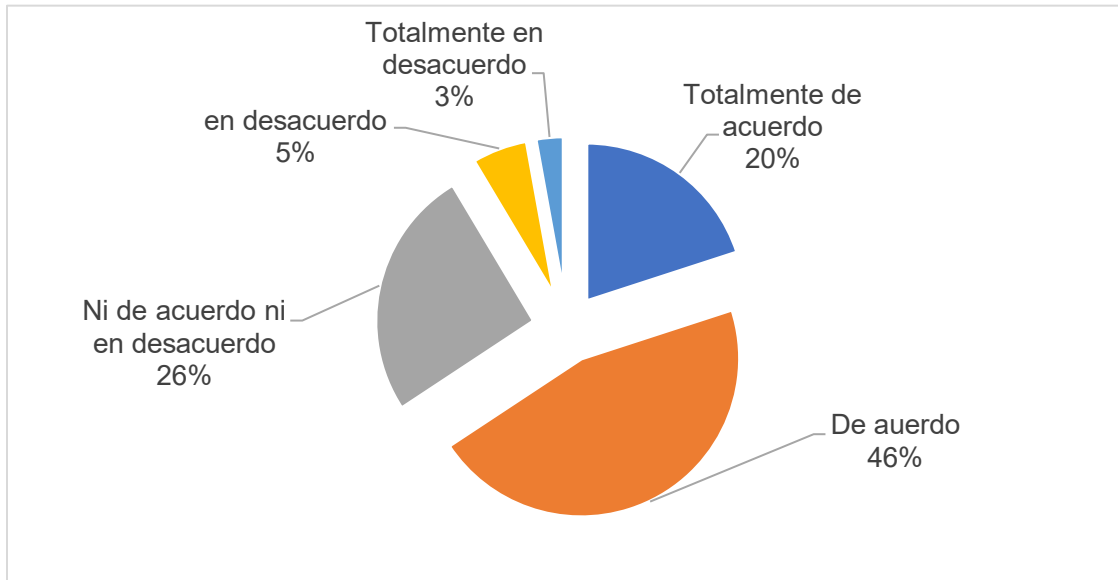
**Tabla 24. El mantenimiento de las herramientas**

		Las herramientas con las que laboro en la institución reciben el mantenimiento adecuado					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	5	7	4	1	0	17
	Femenino	2	9	5	1	1	18
Total		7	16	9	2	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La tabla muestra que la mayoría del personal encuestado se siente satisfecho con el mantenimiento de sus herramientas y el hecho de que el 26% se encuentre en posición neutral indica un área de oportunidad para la institución y al mejorar estos puntos la universidad generaría respaldo a su personal.

**Grafica 23. El mantenimiento de las herramientas**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.24 Oportunidades de crecimiento

**Tabla 25. Oportunidades de crecimiento**

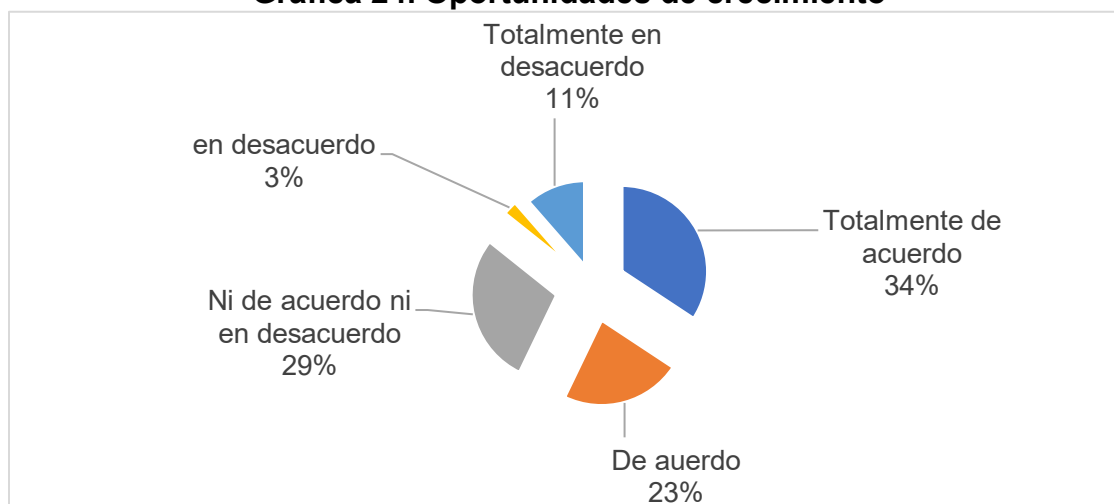
		¿Ves oportunidades de crecimiento dentro de la institución?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	8	2	6	0	1	17
	Femenino	4	6	4	1	3	18
Total		12	8	10	1	4	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La percepción sobre las oportunidades de crecimiento es variada, según las respuestas de los 35 encuestados, aunque una mayoría ve oportunidades y una

menoría no está de acuerdo, indica que la institución tiene una oportunidad de mejorar es ramo e implementar las oportunidades de desarrollo profesional para asegurar que todos se sientan apoyados y así evitar la rotación.

**Grafica 24. Oportunidades de crecimiento**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.25 La comunicación

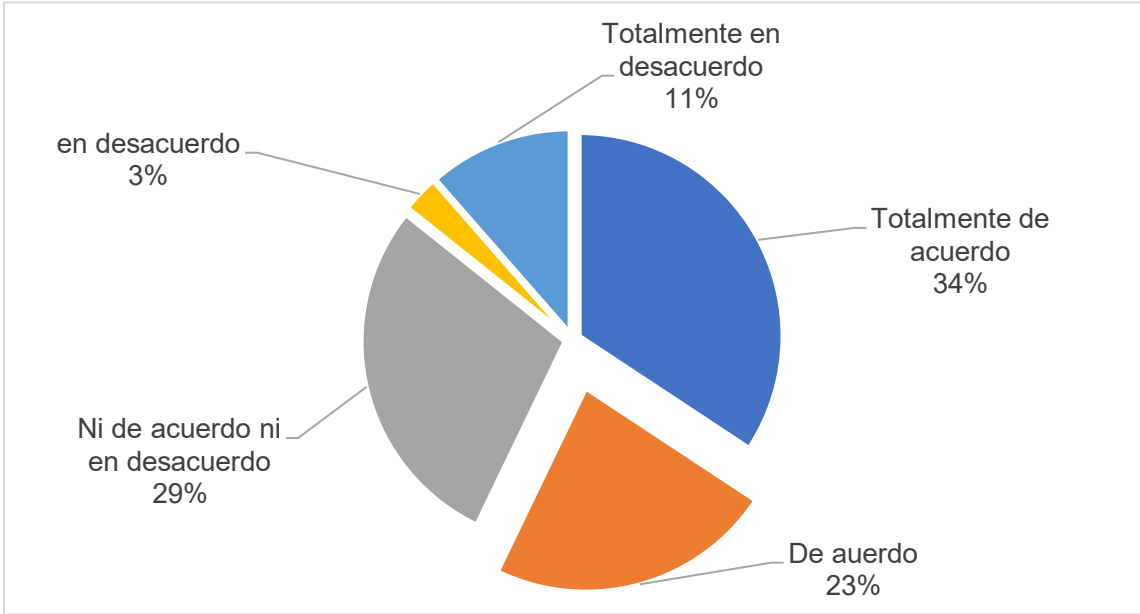
**Tabla 26. La comunicación**

		¿Ves oportunidades de crecimiento dentro de la institución?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	8	2	6	0	1	17
	Femenino	4	6	4	1	3	18
Total		12	8	10	1	4	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La tabla muestra que la comunicación interna dentro de la institución académica varía, aunque la mayoría lo califica como buena representando así el 57% de los encuestados, esto a su vez indica que la universidad va por un buen camino sin embargo debería integrar estrategias para mejorar los canales para que la información llegue a todos los empleados.

**Grafica 25. La comunicación**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.26 Los directivos y la convivencia

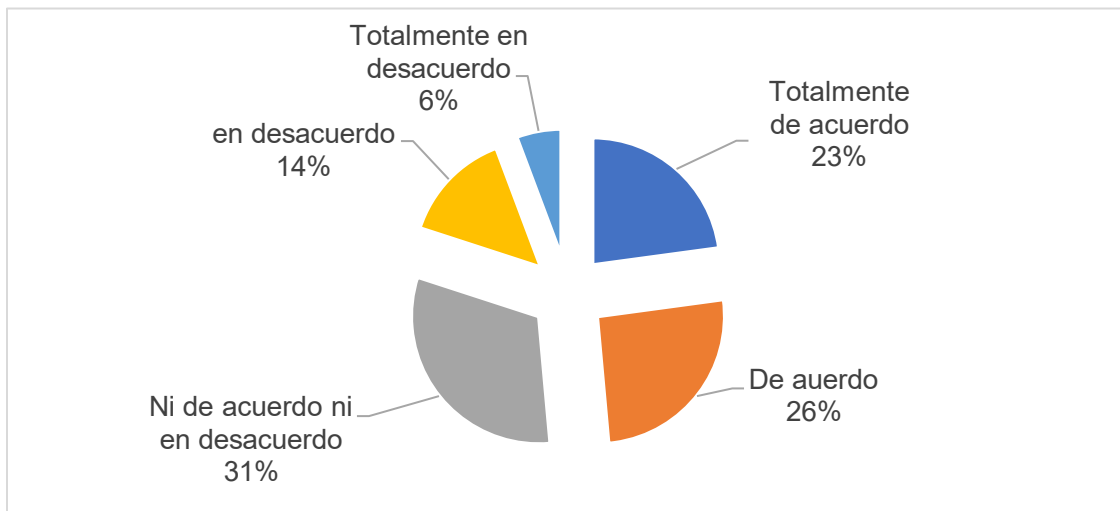
**Tabla 27. Los directivos y la convivencia**

		¿Los directivos fortalecen la convivencia entre los integrantes de la institución?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	6	3	6	1	1	17
	Femenino	2	6	5	4	1	18
Total		8	9	11	5	2	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La tabla muestra una percepción mixta y la diferencia de opiniones entre género sugiere que la experiencia de la convivencia podría ser distinta para hombres y mujeres dentro de la institución académica.

**Gráfica 26. Los directivos y la convivencia**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.27 La justicia laboral

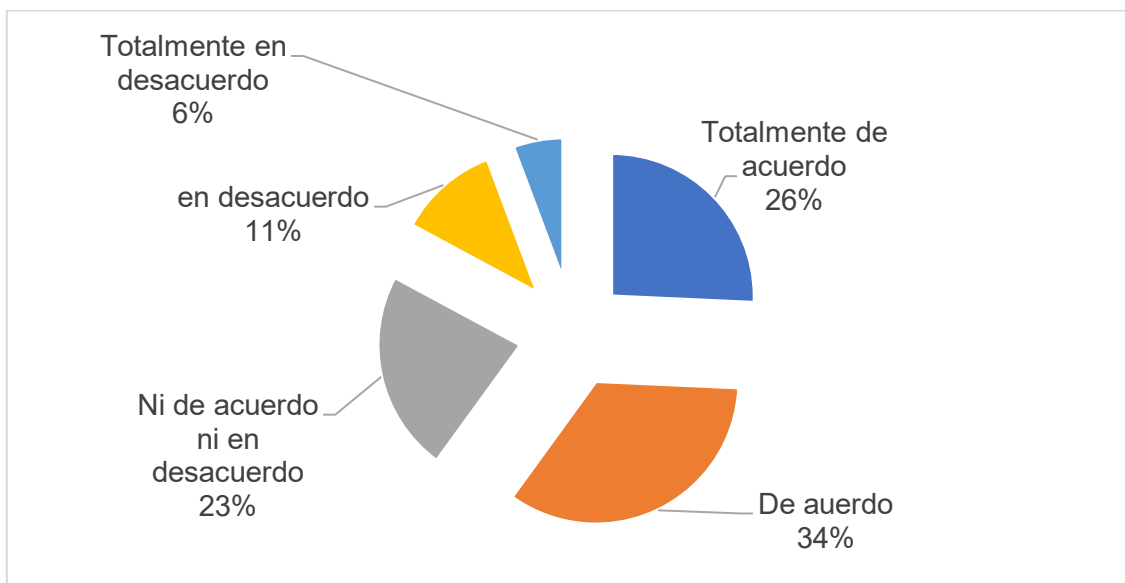
**Tabla 28. La justicia laboral**

		¿Su supervisor o jefe directo es justo con sus decisiones					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	5	7	4	0	1	17
	Femenino	4	5	4	4	1	18
Total		9	12	8	4	2	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

La opinión de los empleados dentro de cualquier organización puede ayudarla a salir de varios problemas por ello los directivos deben de tomar en cuenta las opiniones de estos, en la siguiente tabla se muestra que la mayoría de los encuestados tienen una opinión firme y positiva.

### Grafica 27. La justicia laboral



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

### 4.1.28 La evaluación de los empleados

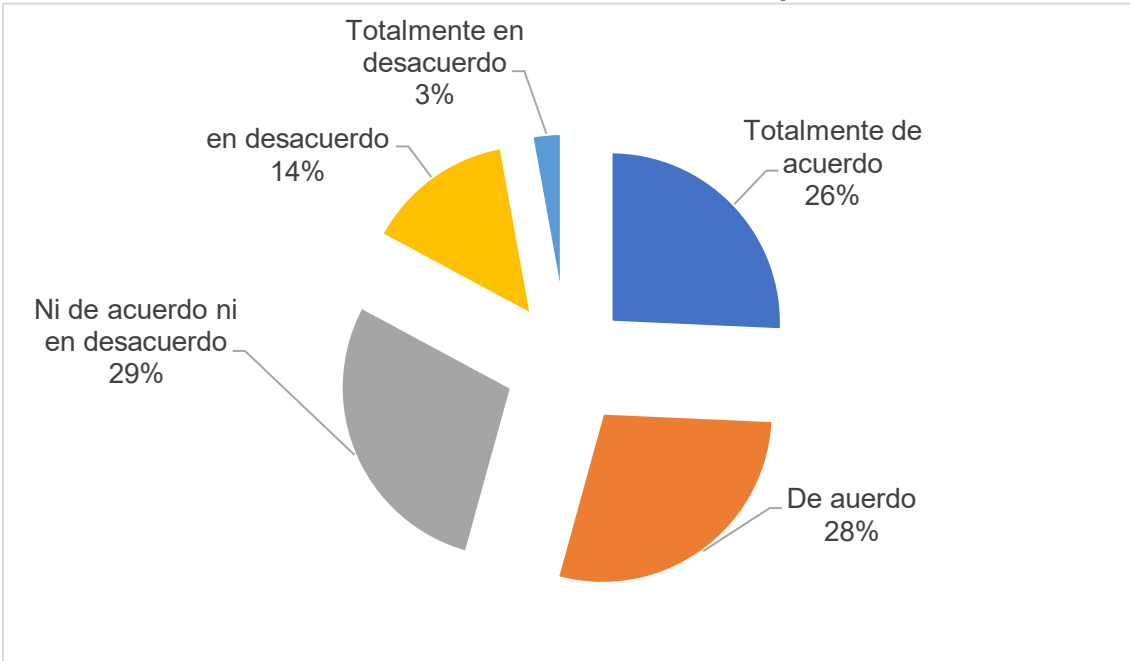
**Tabla 29. La evaluación de los empleados**

		¿Crees que el proceso de la evaluación de los empleados es justo?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	7	4	5	1	0	17
	Femenino	2	6	5	4	1	18
Total		9	10	10	5	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

De acuerdo con los datos de la tabla, la mayoría del personal encuestado tiene una percepción positiva respecto a los directivos y el proceso de evaluación sumando un total de 20 personas lo que representa al 57% de la comunidad que tiene una buena percepción confiando a su vez en sus directivos y procesos establecidos.

**Grafica 28. La evaluación de los empleados**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.29 El trabajo en equipo

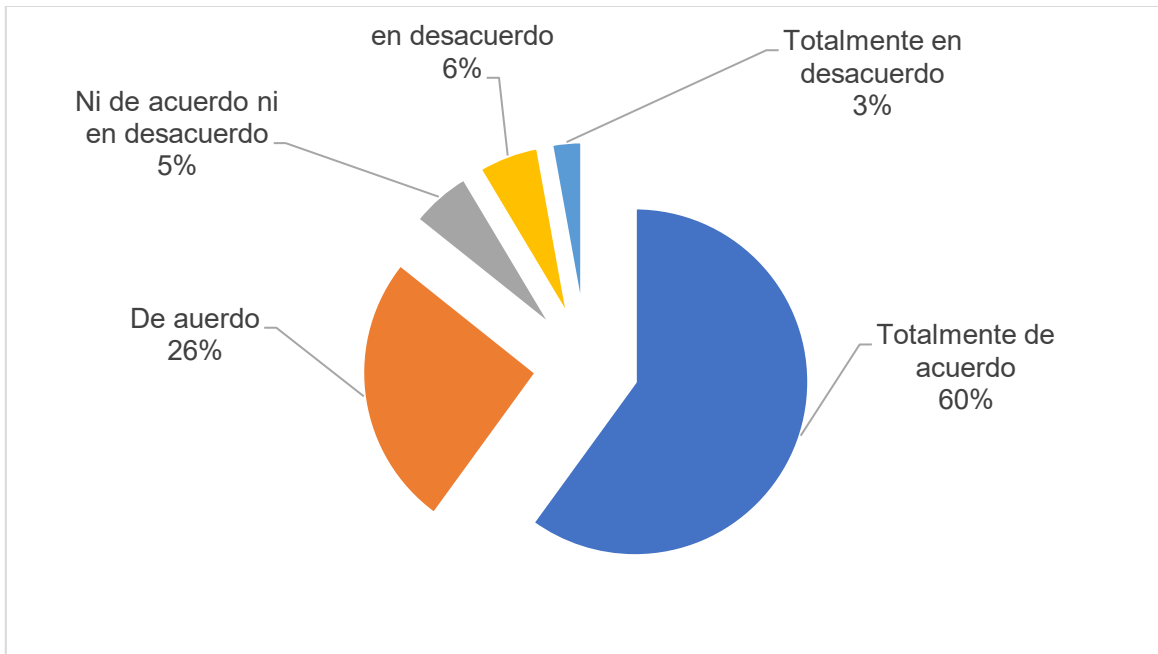
**Tabla 30. El trabajo en equipo**

		¿Crees que el trabajo en equipo son elementos indispensables en el desempeño de la institución?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	11	3	2	0	1	17
	Femenino	10	6	0	2	0	18
Total		21	9	2	2	1	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

En la tabla se muestra que la gran mayoría de los encuestados sumando un total del 60% de los encuestados dentro de la institución está totalmente de acuerdo en el trabajo en equipo es indispensable para el desempeño de la institución teniendo una cultura que valora este aspecto y la percepción de que es un aspecto indispensable es prácticamente unánime para los empleados.

**Grafica 29. El trabajo en equipo**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

#### 4.1.30 El apoyo de los directivos

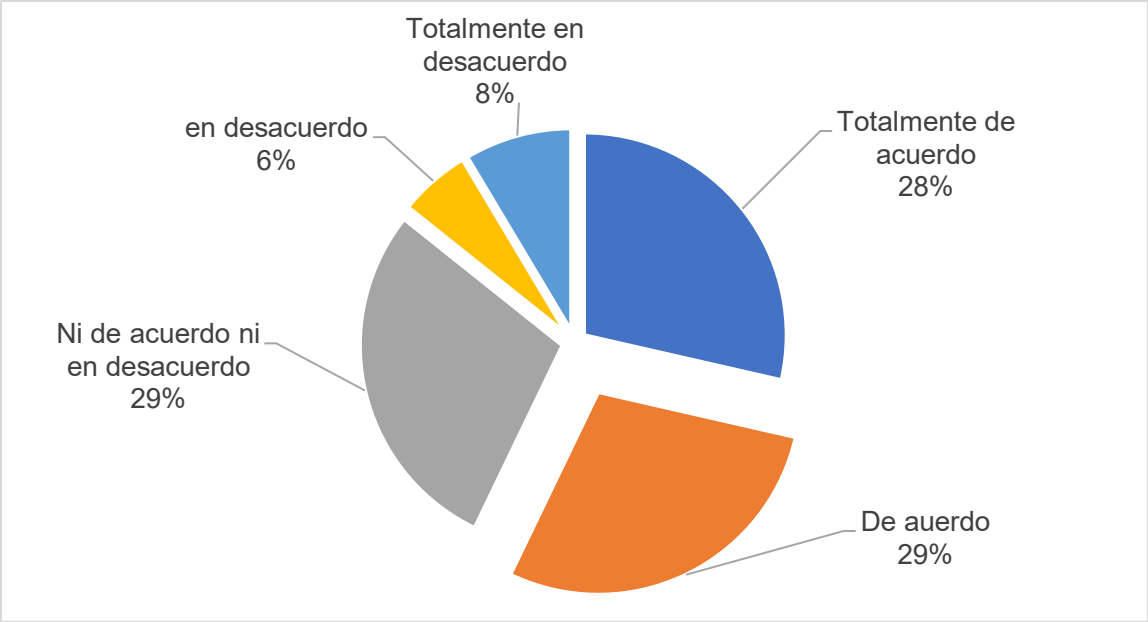
**Tabla 31. El apoyo de los directivos**

		Los directivos te escuchan y apoyan cuando tienes problemas dentro y fuera de la institución					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género	Masculino	8	2	6	0	1	17
	Femenino	2	8	4	2	2	18
Total		10	10	10	2	3	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

Para un empleado es crucial que los directivos los escuchen y apoyen en problemas laborales y personales fortaleciendo así la lealtad y el compromiso de estos con la institución y a partir de la siguiente tabla se puede concluir con que la percepción y apoyo por parte de los directivos; la mayoría de los colaboradores se sienten apoyados por sus líderes demostrando que la institución tiene una base sólida de confianza y empatía sólida.

**Grafica 30. El apoyo de los directivos**



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo.

## 4.2. Resultados y análisis de la matriz de correlación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en base a un análisis de correlación de Pearson sobre el clima organizacional en la Unidad Académica Profesional Tejupilco UAP 2022.

Cabe mencionar, que estos resultados fueron analizados en el software SPSS Statistics, versión 2025 proporcionado por el IBM.

### Matriz de correlación de Pearson sobre el clima organizacional dentro la Unidad Académica Profesional Tejupilco, 2022

	¿Se siente parte de la institución?	¿Ha tenido oportunidad de crecer en la institución?	¿Se siente cómodo en su área de trabajo?	¿Le gusta lo que hace?	¿Siente que la cantidad de trabajo es justo?	Te sientes satisfecho con los resultados obtenidos durante el lapso laborando dentro de la institución académica	Te sientes satisfecho con los resultados obtenidos durante el lapso laborando dentro de la institución académica	¿Le gusta trabajar en equipo?	Mi esfuerzo o ha tenido una retribución justa	Se siente motivado dentro de la institución	¿La institución apoya un equilibrio saludable entre el trabajador y la vida privada?	Recibes buenos comentarios de tus colegas dentro de la institución	El clima laboral me motiva a realizar mis labores de una forma adecuada dentro de la institución	¿Los objetivos de la institución reflejan sus intereses?	Conozco bien mis metas a corto plazo dentro de la institución
¿Se siente parte de la institución?	1	.445**	0.066	0.28	.448**	.424**	.638**	0.245	.353*	.552**	0.298	0.08	0.23	.474**	0.254

¿Ha tenido oportunidad de crecer en la institución?	.445**	1	.374*	.426**	0.184	.573**	.576**	.451**	.511**	.670**	.566**	.457**	.559**	.586**	0.263
¿Se siente cómodo en su área de trabajo?	0.066	.374*	1	.640**	0.225	.426**	0.236	.461**	.385*	0.21	.462**	.576**	.461**	0.2	0.152
¿Le gusta lo que hace?	0.283	.426**	.640**	1	0.237	.392*	0.241	.544**	0.256	0.24	.334*	.428**	0.27	0.2	0.261
¿Siente que la cantidad de trabajo es justo?	.448**	0.184	0.225	0.24	1	0.009	0.199	0.146	0.203	0.28	.476**	0.11	.331*	.515**	0.32
Te sientes satisfecho trabajando dentro de la institución académica	.424**	.573**	.426**	.392*	0.009	1	.717**	0.274	.434**	.612**	.409*	0.28	.421**	0.3	0.264
Te sientes satisfecho con los resultados obtenidos durante el lapso laborando dentro de la institución académica	.638**	.576**	0.236	0.24	0.199	.717**	1	0.23	.526**	.694**	.383*	0.22	.423**	.331*	0.056
¿Le gusta trabajar en equipo?	0.245	.451**	.461**	.544**	0.146	0.274	0.23	1	0.117	0.31	.355*	.346*	0.3	.446**	0.234
Mi esfuerzo ha tenido una retribución justa	.353*	.511**	.385*	0.26	0.203	.434**	.526**	0.117	1	.559**	.524**	.369*	.582**	.415*	0.093
Se siente motivado dentro de la institución	.552**	.670**	0.205	0.24	0.278	.612**	.694**	0.314	.559**	1	.681**	.457**	.690**	.592**	0.248
¿La institución apoya un equilibrio saludable entre el trabajador y la vida privada?	0.298	.566**	.462**	.334*	.476**	.409*	.383*	.355*	.524**	.681**	1	.517**	.768**	.562**	0.199
Recibes buenos comentarios de tus colegas dentro de la institución	0.083	.457**	.576**	.428**	0.105	0.276	0.221	.346*	.369*	.457**	.517**	1	.504**	.344*	0.043
El clima laboral me motiva a realizar mis labores de una forma adecuada dentro de la institución	0.234	.559**	.461**	0.27	.331*	.421**	.423**	0.299	.582**	.690**	.768**	.504**	1	.592**	0.257
¿Los objetivos de la institución reflejan sus intereses?	.474**	.586**	0.165	0.22	.515**	0.278	.331*	.446**	.415*	.592**	.562**	.344*	.592**	1	0.248

Conozco bien mis metas a corto plazo dentro de la institución	0.254	0.263	0.152	0.26	0.32	0.264	0.056	0.234	0.093	0.25	0.199	0.04	0.26	0.2	1
¿Conoce la filosofía y objetivos de la Universidad?	.484**	.409*	-0.057	0.15	0.243	0.111	0.238	0.09	0.312	0.32	0.226	0.18	0.14	0.3	.372*
En la institución se respetan tus horarios laborales	.461**	0.218	0.215	0.22	0.306	0.254	0.312	0.164	.361*	0.21	.350*	0.01	.345*	0.2	0.319
¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de enseñanza educativa?	.712**	.539**	-0.042	0.08	.375*	0.299	.528**	0.032	.546**	.461**	0.222	-0.03	0.22	.452**	0.275
Considera que los espacios de la institución son seguros	.487**	0.325	0.145	0.08	.426**	0.134	0.23	.331*	0.221	0.19	0.208	0	0.14	.369*	0.295
Los directivos comunican la información con claridad a sus subalternos	.331*	.569**	0.227	0.25	0.284	.467**	.592**	.345*	0.286	.729**	.674**	.327*	.614**	.518**	0.13
Cuentas con las herramientas adecuadas para realizar tus deberes en la institución	0.323	.338*	.460**	0.11	.444**	.343*	.343*	0.222	.336*	.331*	.498**	0.09	.564**	.356*	0.319
La institución te retroalimenta después de cada ciclo educativo	.415*	.357*	0.313	.558**	.335*	0.283	0.233	.405*	.439**	0.23	0.319	0.13	.349*	.464**	0.165
Las herramientas con las que laboro en la institución reciben el mantenimiento adecuado	0.179	0.199	.400*	0.03	.429**	0.276	0.26	0.277	.369*	.373*	.490**	0.07	.389*	0.2	0.324
¿Ves oportunidades de crecimiento dentro de la institución?	.395*	.755**	.506**	.532**	0.229	.560**	.486**	.660**	.519**	.651**	.603**	.440**	.651**	.589**	0.221
La comunicación dentro de la institución es buena	0.269	.506**	.378*	.495**	0.246	.463**	0.247	0.278	0.198	.505**	.551**	.498**	.478**	.428**	0.089

¿Los directivos fortalecen la convivencia entre los integrantes de la institución?			0.2	.572**	.489**	.511**	0.29	.575**	.410*	.352*	.473**	.605**	.678**	.399*	.723**	.536**	0.284
¿Su supervisor o jefe directo es justo con sus decisiones			0.23	.453**	.487**	.344*	0.308	.617**	.511**	0.172	.387*	.544**	.681**	.483**	.597**	0.3	0.165
¿Crees que el proceso de la evaluación de los empleados es justo?			0.298	.525**	.513**	.456**	.383*	.446**	0.316	.444**	.524**	.442**	.697**	.408*	.646**	.562**	0.199
¿Crees que el trabajo en equipo son elementos indispensables en el desempeño de la institución?			.333*	.695**	.427**	0.26	0.188	.528**	.677**	0.316	.542**	.530**	.516**	0.27	.492**	.326*	0.096
Los directivos te escuchan y apoyan cuando tienes problemas dentro y fuera de la institución			0.262	.484**	.422**	.347*	.424**	.460**	.427**	0.235	.379*	.564**	.757**	.407*	.780**	.513**	0.285
¿Conoce la filosofía y objetivos de la Universidad?	En la institución se respetan los horarios laborales	¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de enseñanza educativa?	Considera que los espacios de la institución son seguros	Los directivos comunican la información con claridad a sus subordinados	Cuentas con las herramientas adecuadas para realizar tus deberes en la institución	La institución retroalimenta después de cada ciclo educativo	Las herramientas con las que laboro en la institución reciben el mantenimiento adecuado	¿Ves oportunidades de crecimiento dentro de la institución?	La comunicación dentro de la institución es buena	¿Los directivos fortalecen la convivencia entre los integrantes de la institución?	¿Su supervisor o jefe directo es justo con sus decisiones	¿Crees que el proceso de la evaluación de los empleados es justo?	¿Crees que el trabajo en equipo son elementos indispensables en el desempeño de la institución?	Los directivos te escuchan y apoyan cuando tienes problemas dentro y fuera de la institución			
.484**	.461**	.712**	.487**	.331*	0.323	.415*	0.179	.395*	0.3	0.2	0.2	0.298	.333*	0.262			

.409'	0.218	.539''	0.325	.569''	.338'	.357'	0.199	.755''	.506''	.572''	.453''	.525''	.695''	.484''
-0.057	0.215	-0.042	0.145	0.227	.460''	0.3	.400'	.506''	.378'	.489''	.487''	.513''	.427''	.422''
0.15	0.217	0.075	0.08	0.247	0.109	.558''	0.034	.532''	.495''	.511''	.344'	.456''	0.26	.347'
0.243	0.306	.375'	.426''	0.284	.444''	.335'	.429''	0.23	0.2	0.29	0.3	.383'	0.19	.424''
0.111	0.254	0.299	0.134	.467''	.343'	0.3	0.276	.560''	.463''	.575''	.617''	.446''	.528''	.460''
0.238	0.312	.528''	0.23	.592''	.343'	0.2	0.26	.486''	0.2	.410'	.511''	0.316	.677''	.427''
0.09	0.164	0.032	.331'	.345'	0.222	.405'	0.277	.660''	0.3	.352'	0.2	.444''	0.32	0.235
0.312	.361'	.546''	0.221	0.286	.336'	.439''	.369'	.519''	0.2	.473''	.387'	.524''	.542''	.379'
0.32	0.211	.461''	0.194	.729''	.331'	0.2	.373'	.651''	.505''	.605''	.544''	.442''	.530''	.564''
0.226	.350'	0.222	0.208	.674''	.498''	0.3	.490''	.603''	.551''	.678''	.681''	.697''	.516''	.757''
0.176	0.014	-0.03	0.002	.327'	0.085	0.1	0.073	.440''	.498''	.399'	.483''	.408'	0.27	.407'
0.142	.345'	0.221	0.144	.614''	.564''	.349'	.389'	.651''	.478''	.723''	.597''	.646''	.492''	.780''
0.319	0.213	.452''	.369'	.518''	.356'	.464''	0.237	.589''	.428''	.536''	0.3	.562''	.326'	.513''
.372'	0.319	0.275	0.295	0.13	0.319	0.2	0.324	0.22	0.1	0.28	0.2	0.199	0.1	0.285
1	.442''	.477''	.418'	0.178	0.239	0.2	0.002	0.27	0.2	0.09	0.1	0.189	0.12	-0.01
.442''	1	.370'	.490''	0.111	.521''	.349'	.447''	0.27	0.1	0.14	0.1	.350'	0.19	0.24
.477''	.370'	1	.517''	0.24	.359'	.478''	0.323	0.29	0	0.2	0	0.249	.441''	0.169
.418'	.490''	.517''	1	0.199	.581''	.351'	.553''	.410'	0.1	0.07	0	0.267	0.25	0.045
0.178	0.111	0.24	0.199	1	.374'	0.3	.355'	.586''	.584''	.706''	.602''	.466''	.570''	.687''

0.239	.521**	.359'	.581**	.374'	1	.351'	.631**	.480**	0.3	.462**	.403'	.549**	.440**	.480**
0.206	.349'	.478**	.351'	0.298	.351'	1	0.232	.524**	.389'	.597**	0.1	.638**	0.25	.396'
0.002	.447**	0.323	.553**	.355'	.631**	0.2	1	.348'	0.1	.347'	0.3	.353'	.412'	.382'
0.266	0.274	0.29	.410'	.586**	.480**	.524**	.348'	1	.546**	.712**	.519**	.722**	.578**	.542**
0.152	0.08	0.025	0.121	.584**	0.32	.389'	0.12	.546**	1	.689**	.558**	.601**	0.3	.603**
0.089	0.144	0.197	0.071	.706**	.462**	.597**	.347'	.712**	.689**	1	.678**	.767**	.562**	.840**
0.116	0.097	0.037	0.013	.602**	.403'	0.1	0.262	.519**	.558**	.678**	1	.618**	.605**	.751**
0.189	.350'	0.249	0.267	.466**	.549**	.638**	.353'	.722**	.601**	.767**	.618**	1	.565**	.714**
0.123	0.189	.441**	0.254	.570**	.440**	0.3	.412'	.578**	0.3	.562**	.605**	.565**	1	.604**
-0.011	0.24	0.169	0.045	.687**	.480**	.396'	.382'	.542**	.603**	.840**	.751**	.714**	.604**	1

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de SPSS Statistics, Versión 2025.

## **4.2 Análisis de resultados sobre la matriz de correlación**

### **4.2.1 Correlación de la pertenencia de la institución**

La mayor correlación de la pertenencia de la institución, en un 71%, se da mientras los integrantes de la comunidad reciben capacitación adecuada y oportuna.

### **4.2.2 Correlación del crecimiento laboral**

El crecimiento laboral, dentro de la institución, se explica en un 75% por las oportunidades de crecimiento dentro de la misma, lo cual representa una correlación positiva y significativa.

### **4.2.3 Correlación de la comodidad en el área de trabajo**

La correlación entre lo que a la comunidad le guste lo que hace y se sienta cómoda en esa área muy relevante ya que influye de manera directa en los resultados de trabajo. Por lo tanto, podemos determinar que, con una correlación positiva del 64% se respalda este hecho.

### **4.2.4 Correlación por el gusto laboral**

El que a un colaborador le guste y se sienta cómodo en el área de trabajo asignada es una variable importante que influye en su productividad. En este sentido, la correlación de ambas variables es fundamental para el cumplimiento de los objetivos, la cual nos da como resultado una correlación positiva del 64% dentro de la institución.

### **4.2.5 Correlación de la cantidad de trabajo justo**

La correlación de entre los objetivos institucionales y el trabajo justo refleja una correlación positiva del 51%, ya que la institución ofrece a sus colaboradores una carga de trabajo adecuada que refleja los intereses de ambas partes para el cumplimiento de metas a corto y largo plazo.

### **4.2.6 Correlación de la satisfacción laboral en la institución**

La satisfacción laboral de los colaboradores tanto personal como profesional es una variable clave para analizar la productividad de estos mismos, por lo que los resultados de estos nos brindan una correlación del 71 % positiva, respaldando el

hecho de que los colaboradores se sienten satisfechos laborando dentro de la institución educativa.

#### **4.2.7 Correlación de satisfacción laboral con los resultados obtenidos.**

La mayor correlación de satisfacción laboral de acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la institución académica es del 71%, dando como resultado del alto nivel de satisfacción del personal con respecto a su trabajo personal y profesional dentro de esta.

#### **4.2.8 Correlación del trabajo en equipo**

La correlación entre las oportunidades de crecimiento y el trabajo en equipo son un pilar fundamental que indica una buena implementación de la cultura general de la institución, esto respaldado por una correlación del 66% alta y positiva.

#### **4.2.9 Correlación de las retribuciones justas**

La relación entre las retribuciones justas y la motivación adecuada aplicada dentro de la institución para la realización de las labores institucionales de forma adecuada es un factor importante para el cumplimiento de las metas y los objetivos de la institución. Esto respaldado por una correlación positiva del 58%.

#### **4.2.10 Correlación de la motivación dentro de la institución**

El hecho de que los directivos comuniquen información con claridad motiva a los colaboradores de la institución debido a que se sienten integrados dentro de la institución. Esto a su vez dando como resultado una correlación del 72% representando una correlación positiva y significativa.

#### **4.2.11 Correlación del apoyo para un equilibrio laboral saludable**

La correlación entre el equilibrio laboral y la motivación que brinda el clima laboral de la institución a los colaboradores que integran esta institución académica es la adecuada. Esto respaldado por él una correlación positiva y significativa del 76%.

#### **4.2.12 Correlación sobre los comentarios de compañeros dentro de la institución**

La correlación entre los comentarios positivos de los colegas hace que los colaboradores de la institución se sientan cómodos en su área de trabajo dando como resultado el buen empleo del clima laboral en esta, así como también una correlación positiva del 57% dentro de esta.

#### **4.2.13 Correlación sobre el clima laboral como motivador de desempeño**

La relación entre el clima laboral como motivador de desempeño y el hecho de que los directivos escuchen y apoyen dentro y fuera de la institución da como resultado una correlación positiva y significativa del 78%.

#### **4.2.14 Correlación sobre los objetivos institucionales y personales**

El cumplimiento de los objetivos personales y profesionales de cada colaborador dentro de la unidad académica da como resultado que este mismo se sienta motivado y comprometido. Esto a su vez respaldado por una correlación positiva del 59%.

#### **4.2.15 Correlación del conocimiento de las metas a corto plazo**

la relación del conocimiento de las metas a corto plazo y la filosofía de la institución brindan como resultado una correlación del 37% sugiriendo así a los colaboradores buscar nuevas herramientas de implementación para el cumplimiento de estas mismas.

#### **4.2.16 Correlación del conocimiento sobre la filosofía y objetivos de la universidad.**

La relación del conocimiento sobre la filosofía y objetivos de la universidad permite a los empleados buscar nuevas formas para el cumplimiento de estas con ayuda de los directivos y colegas dando finalmente como resultado una correlación del 48%.

#### **4.2.17 Correlación sobre el respeto a los horarios laborales.**

La correlación entre el respeto hacia los horarios laborales y el equipamiento de las herramientas adecuadas para que los colaboradores culminen sus actividades

instituciones de manera exitosa es fundamental dando como resultado una correlación positiva del 52%.

#### **4.2.18 Correlación sobre la capacitación y las demandas de enseñanza**

El recibir capacitación continua y adecuada hacia los colaboradores para que estos alcancen las altas demandas educativas da como resultado que estos se sientan parte de la institución académica, esto respaldado por una correlación altamente positiva y significativa del 71%.

#### **4.2.19 Correlación sobre la seguridad de los espacios institucionales**

La relación entre la seguridad de los espacios institucionales y las herramientas adecuadas para el cumplimiento de las metas dentro de la unidad académica se da mediante la creación de un entorno ordenado, predecible y protegido minimizando las distracciones y los riesgos. Respaldado por una correlación positiva del 58%.

#### **4.2.20 Correlación de la comunicación de los directivos**

La mayor correlación de la comunicación dentro de la institución, en 72%, se da mientras los integrantes de la comunidad reciben una motivación adecuada y oportuna haciéndolos sentir parte de la toma de decisiones.

#### **4.2.21 Correlación sobre las herramientas adecuadas para desarrollar las actividades institucionales**

La mayor correlación entre el equipamiento de herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades institucionales y el buen mantenimiento de estas se observa cuando estas están siempre disponibles y en óptimas condiciones de funcionamiento para los colaboradores de la institución académica. Esto respaldado por una correlación positiva del 63%.

#### **4.2.22 Correlación sobre la retroalimentación institucional**

La relación entre la evaluación y retroalimentación de los colaboradores de la institución se da mediante la retroalimentación se emplea como mecanismo de

comunicación continua y específica que hace que el proceso de evaluación sea formativo justo y efectivo. Esto respaldado por una correlación positiva del 63%.

#### **4.2.23 Correlación sobre el mantenimiento de las herramientas laborales**

Contar con las herramientas adecuadas y en mantenimiento garantiza el rendimiento óptimo, disponibilidad continua y la prolongación de su vida útil para la continuidad y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos académicos. Esto respaldado por una correlación positiva del 63%.

#### **4.2.24 Correlación sobre las oportunidades de crecimiento**

La mayor correlación entre la oportunidad de crecimiento en una institución y el aprovechamiento de esta se da mediante la alineación de ambos factores maximizando así el desarrollo individual y la capacidad estratégica de la institución. Esto respaldado por una correlación positiva y afirmativa del 75%.

#### **4.2.25 Correlación sobre la comunicación**

La comunicación eficaz dentro de la institución da como resultado una correlación positiva del 68% mediante la buena implementación de la del marco de normas, valores y expectativas que permite que los colaboradores se relacionen de manera constructiva, haciendo de la convivencia un objetivo gestionado.

#### **4.2.26 Correlación sobre los directivos y la convivencia**

La mayor correlación entre el fortaleciendo de la convivencia y el apoyo de los directivos en diferentes adversidades del personal académico se da mediante el reflejo de una actitud de apertura y empatía, creando un clima de confianza y seguridad. Esto respaldado por una correlación positiva y significativa del 84%.

#### **4.2.27 correlación sobre la justicia laboral**

La relación entre la justicia laboral y el apoyo de los directivos hacia los colaboradores de la institución se da mediante una buena gestión de liderazgo que escucha y activamente trasciende el simple cumplimiento de las leyes laborales generando equidad y la preocupación por el bienestar de los colaboradores,

resultando en un clima organizacional justo. Esto respaldado por una correlación positiva del 75%.

#### **4.2.28 Correlación sobre las evaluaciones de los colaboradores**

La mayor correlación entre las evaluaciones justas a los colaboradores y la fomentación de la convivencia por parte de los directivos se da mediante un ambiente respetuoso y colaborativo fomentando un entorno de buena convivencia y evaluaciones que se ven como una oportunidad de mejora que beneficia a todos los colaboradores para el cumplimiento de metas profesionales. Esto respaldado por una correlación positiva del 76%.

#### **4.2.29 Correlación del trabajo en equipo**

La mayor correlación del trabajo en equipo, en un 60%, se da mediante una buena percepción por parte de los colaboradores de la justicia en la toma de decisiones por parte de los directivos, siendo este un factor importante que fomenta la confianza, equidad y transparencia dentro de un equipo de trabajo.

#### **4.2.30 Correlación del apoyo de los directivos**

La mayor correlación entre el apoyo de los directivos, en un 84% se da mediante la buena gestión del clima organizacional, seguro y positivo que se traduce naturalmente en una convivencia fortalecida colaborativa y resiliente entre los colaboradores de la institución académica, dando como resultado una correlación positiva y afirmativa.

### **4.3 CONCLUSIONES CORRELACIONALES**

Los resultados del análisis anterior muestran un fuerte enfoque y éxito en el desarrollo profesional del personal de la institución académica. Un 75% percibe un alto porcentaje de desarrollo profesional, lo que está significativamente ligado a la misión y visión institucional. Este hecho se refuerza con el 71% de los colaboradores que reciben capacitación de manera oportuna y que esto contribuye positivamente a su sentido de pertenencia. Esto sugiere una correlación positiva y bidireccional entre la inversión en capacitación y el compromiso del personal. La institución

educativa es percibida como un lugar donde existe un equilibrio entre las actividades académicas y de extensión, lo que promueve una mayor calidad de vida profesional.

Existe un alto nivel de satisfacción laboral generalizado dentro de la institución académica. El 71% del personal encuestado se siente satisfecho con respecto a su trabajo y los resultados obtenidos, lo que es un indicador clave de un buen clima laboral. Además, un 67% del personal se siente cómodo en su área de trabajo, factor que influye directamente en la eficiencia y eficacia de sus actividades, como lo indica el 73% del personal.

Esta satisfacción está correlacionada con una percepción positiva de los medios, herramientas y espacios seguros, esenciales para el desempeño óptimo de sus deberes.

La comunicación interna es una de las grandes fortalezas. El 78% considera que la comunicación dentro de la unidad académica es clara y efectiva, lo cual es fundamental para una adecuada toma de decisiones y el cumplimiento de metas. La promoción del trabajo en equipo y la convivencia mediante el apoyo mutuo son elementos que fortalecen la cohesión interna y la cultura institucional.

Los colaboradores demuestran una comprensión clara de la estrategia institucional, el conocimiento de los objetivos y la filosofía de la institución es alta, lo que facilita que los colaboradores de la institución académica realicen sus actividades y cumplan con sus metas a corto plazo.

La confianza y la convicción en la institución son altas, lo que proporciona una base sólida para el liderazgo y la implementación de políticas, esta fuerte alineación estratégica y de valores es crucial para garantizar la coherencia y la sostenibilidad de los procesos académicos y de gestión.

Los resultados de la correlación reflejan que la Unidad Académica Profesional Tejupilco mantiene dentro de estos colaboradores comprometidos y con madurez emocional. La alta correlación positiva implícita entre factores como la capacitación, el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral y el conocimiento de la misión,

sugiriendo que los elementos de gestión están bien dirigidos y generan un círculo virtuoso de bienestar y productividad.

La inversión en el desarrollo y el clima laboral del personal se traduce directamente en la eficiencia operativa y la adhesión a la visión institucional, sin embargo, el reto para la institución radica en mantener y consolidar estos altos niveles de aprobación enfocándose en los siguientes puntos:

- Sostener la inversión en el desarrollo del personal: continuar garantizando que el 71% del personal o más reciba capacitación oportuna y que perciba la oportunidad de crecimiento asegurando que la institución siga siendo un lugar deseado para laborar.
- Reforzar la coherencia de la información: aunque la comunicación es alta, se debe monitorear y fortalecer la claridad en las tareas y deberes académicos.
- Aprovechar la alta convicción para el liderazgo: utilizar la alta confianza en la dirección y el fuerte espíritu de convivencia para impulsar proyectos de cambio e innovación convirtiéndolo en un motor de transformación académica y administrativa.

Los resultados evidencian a un entorno educativo donde el desarrollo integral del colaborador es percibido como un valor central, generando a su vez un alto sentido de pertenencia y una base sólida para el cumplimiento de la misión institucional. El principal desafío es garantizar la sostenibilidad de este clima organizacional positivo y traducir la alta satisfacción en innovación y excelencia académica continua.

## V. CONCLUSIONES

Al llegar al final de esta investigación y después de los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a la institución académica profesional Tejupilco UAP pude concluir lo siguiente:

- El impacto del clima laboral es muy importante dentro de cualquier organización ya que este enfoque se centra en como el ambiente de trabajo influye en la satisfacción laboral, la lealtad, y el compromiso a largo plazo de sus colaboradores dándome a entender que los siguientes aspectos son los fundamentales dentro de la institución académica para que siga tenían un clima laboral interno favorable debido al alto porcentaje de respuestas positivas en la mayoría de las categorías en donde el personal externa sentirse a gusto, respaldado y con un claro sentido de pertenencia.
- Horarios: el horario de trabajo representa una parte importante para el recurso humano, el cual repercute en su nivel de productividad y rendimiento; llevándolo a que sea una de las principales casas favorables de tener un buen clima laboral dentro de la institución académica Tejupilco UAP debido a que la mayor parte del personal coincide en que respetan sus horarios laborales.
- Reconocimiento y tato justo: el personal de institución académica externa mediante los resultados sentirse recompensado de manera justa y reconocida debido a que la sensación de equidad es un poderoso motivador que reduce la frustración y el estrés permitiendo que estos mismo se centre en las metas que tiene dentro de la institución haciendo que se cumplan los objetivos de esta misma.
- Ambiente y apoyo: el sistema organizacional de la institución es solo permite el sentido de pertenencia y el reconocimiento si no que potencia aún más el desempeño del personal al crear un ambiente de confianza y apoyo y

equidad esto a su vez actuando como un catalizador que mantiene al personal comprometido, satisfecho y productivo.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alkemy. (2023). La importancia del desarrollo profesional y personal para los empleados. En: <https://www.alkemy.org/la-importancia-del-desarrollo-profesional-y-personal-para-los-empleados/> Consulta realizada el 23 de septiembre de 2023
2. Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa: Un estudio exploratorio. Revista de Investigación en Psicología (IIPSI), 13(1), 163-172.
3. Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, 11 (2), 333-338.
4. Alles, M. (2011). Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. 2ª ed. Edit. Granica. Buenos Aires, Argentina
5. Álvarez, G. (1992). La percepción de la organización: Clave para la gestión organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(2), 101-119.
6. Álvarez, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3149/Alvarez\\_vs.pdf?sequence=1&isAllowed=](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3149/Alvarez_vs.pdf?sequence=1&isAllowed=)
7. Alkemy. (2023). La importancia del desarrollo profesional y personal para los empleados En: <https://www.alkemy.org/la-importancia-del-desarrollo-profesional-y-personal-para-los-empleados/> Consultado el 23 de septiembre de 2025
8. AMIA Servicio de empleo (2016). La importancia de la evaluación del desempeño laboral. En: <https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

9. Araujo, C. y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4(2), 132-147.
10. Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico, Estudios Gerenciales, 31(134), 8-19.
11. Cimec (2019). ¿Qué es el coeficiente de correlación de Pearson? Consultoría estratégica de Investigación de Mercados. En: <https://www.cimec.es/coeficiente-correlacion-pearson/> Consultado el 23 de septiembre de 2025
12. Chiavenato, I. (2025). Clima organizacional [Diapositivas]. En: <https://es.slideshare.net/slideshow/clima-organizacional-chiavenato-252648798/252648798> Consultado el 23 de septiembre de 2025
13. Chiavenato, I. (2025). Clima organizacional. En: <https://es.slideshare.net/slideshow/clima-organizacional-chiavenato-252648798/252648798>. Consultado el 23 de septiembre de 2025
14. Great Place to Work. (s.f.). Consecuencias de un mal ambiente laboral. Great Place to Work. Recuperado el 23 de septiembre de 2025, de <https://greatplacetowork.es/consecuencias-mal-ambiente-laboral/>
15. Morales, L. M., & Romero, A. M. (2009). El clima organizacional y su impacto en el comportamiento organizacional. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 25(2), 79-88. En: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
16. QuestionPro. (2022,). ¿Qué es el clima organizacional? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/2> Consultado el 25 de abril de 2022.
17. QuestionPro. (2025). Estudios correlacionales. Tema 5. Introducción a la Psicología. En: <http://www4.ujaen.es/~eramirez/Descargas/tema5> Consultado el 23 de agosto del 2025.

18. QuestionPro. (2025). Qué es SPSS. QuestionPro., de <https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html> En: 23 de septiembre de 2025
19. QuestionPro. (2025). Estudios correlacionales. Tema 5. Introducción a la Psicología. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~eramirez/Descargas/tema5> Consultado el 23 de agosto del 2025.
20. QuestionPro. (2025). Definición del tipo de investigación a realizar: Básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. Capítulo 4. Obtenido de [http://pis.unicauca.edu.co/moodle/file.php/161/Materiales/Libro\\_de\\_metodologia/CAPITULO\\_4.pdf](http://pis.unicauca.edu.co/moodle/file.php/161/Materiales/Libro_de_metodologia/CAPITULO_4.pdf). Consultado el 23 de agosto del 2025.
21. QuestionPro. 2025. ¿Qué es SPSS y cómo utilizarlo? Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html>
22. SPSS Statistics Editor de datos. Versión 2022. Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/analytics/spss-trials>
23. Traker. (2025). Características del clima organizacional o clima laboral. En: <https://www.traker.ai/caracteristicas-del-clima-organizacional-o-clima-laboral> Consultado el 23 de septiembre de 2025
24. Traker. (2025). ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional? En: <https://www.traker.ai/cuales-son-las-dimensiones-del-clima-organizacional> Consultado el 23 de septiembre de 2025
25. UNIR. (2025). Integración social. Universidad Internacional de La Rioja. En: <https://www.unir.net/revista/ciencias-sociales/integracion-social/> Consultado el 23 de septiembre de 2025
26. Zapata, A., & García, J. A. (2014). Clima organizacional y desempeño laboral en la empresa privada en Colombia. Revista de Ciencias Sociales, 2(2), 117-130. En: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X2014000200117](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2014000200117)
27. UNIR. (2025). Integración social. Universidad Internacional de La Rioja. En: <https://www.unir.net/revista/ciencias-sociales/integracion-social/> Consultado el 23 de septiembre de 2025.

28. Zapata, A., & García, J. A. (2014). Clima organizacional y desempeño laboral en la empresa privada en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*. En: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X2014000200117](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2014000200117)

## VII. ANEXOS

### Anexo 1. Vista de los datos principales sobre los factores que afectan el clima laboral en la unidad académica profesional Tejupilco UAP periodo 2022.

	Género	Ocupac	Edociv	Edad	Preg1	Preg2	Preg3	Preg4	Preg5	Preg6	Preg7	Preg8	Preg9	Preg10	Preg11
1	1	1	2.0	58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	1	2.0	40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	1	2.0	45	1	2	2	1	2	3	1	1	2	2	2
4	2	2	2.0	39	3	4	1	1	1	2	2	3	3	3	3
5	1	2	2.0	46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	2	2.0	40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	2	2	2.0	38	1	5	3	3	1	2	1	2	5	3	4
8	1	2	2.0	51	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3	3
9	1	2	2.0	45	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3
10	2	2	2.0	39	1	2	2	2	5	1	1	1	3	3	5
11	1	2	2.0	35	2	4	3	2	5	1	1	2	2	2	2
12	1	2	2.0	50	3	2	1	1	2	1	1	1	3	2	3
13	2	2	2.0	40	2	1	2	1	5	1	1	1	2	3	4
14	2	2	2.0	36	2	2	1	1	3	2	2	1	4	3	3
15	1	2	2.0	38	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2
16	2	2	2.0	.	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2
17	1	2	2.0	.	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1
18	2	2	2.0	.	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
19	1	2	2.0	.	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3	2
20	2	2	2.0	37	2	3	2	1	3	2	2	1	3	2	3
21	1	2	2.0	.	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2
22	2	2	2.0	48	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4
23	1	2	2.0	.	1	5	3	1	1	3	3	2	4	5	4

Fuente: Elaboración propia con IBM SPSS Statistics, Versión 2025

### Anexo 2. Vista de variables sobre principales sobre los factores que afectan el clima laboral en la unidad académica profesional Tejupilco UAP periodo 2022

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Género	Númerico	8	0	Género	{1, Masculin...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
2	Ocupac	Númerico	8	0	Ocupac	{1, Directivo...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	Edociv	Númerico	8	1	Edociv	{1,0, Soltero...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
4	Edad	Númerico	8	0	Edad	{1, De 20 añ...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
5	Preg1	Númerico	8	0	¿Se siente part...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
6	Preg2	Númerico	8	0	¿Ha tenido ope...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
7	Preg3	Númerico	8	0	¿Se siente có...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
8	Preg4	Númerico	8	0	¿Le gusta lo qu...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
9	Preg5	Númerico	8	0	¿Siente que la ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
10	Preg6	Númerico	8	0	Te sientes sati...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
11	Preg7	Númerico	7	0	Te sientes sati...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
12	Preg8	Númerico	8	0	¿Le gusta traba...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
13	Preg9	Númerico	8	0	Mi esfuerzo ha ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
14	Preg10	Númerico	8	0	Se siente motiv...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
15	Preg11	Númerico	8	0	¿La institución...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
16	Preg12	Númerico	8	0	Recibes bueno...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
17	Preg13	Númerico	8	0	El clima laboral...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
18	Preg14	Númerico	8	0	¿Los objetivos ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
19	Preg15	Númerico	8	0	Conozco bien ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
20	Preg16	Númerico	8	0	¿Conoce la flo...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
21	Preg17	Númerico	8	0	En la instituci...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
22	Preg18	Númerico	8	0	¿Recibe capaci...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
23	Preg19	Númerico	8	0	Considera que l...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
24	Preg20	Númerico	8	0	Los directivos c...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada

Fuente: Elaboración propia con IBM SPSS Statistics, Versión 2025.

**Anexo 3. Vista del cuestionario utilizado para recabar información sobre el clima laboral en la unidad académica profesional Tejupilco UAP periodo 2022**

**ENCUESTA**

Satisfacción: 1 totalmente de acuerdo, 2 De acuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4

En desacuerdo, 5 Totalmente en desacuerdo

Preguntas 1 2 3 4 5

1. ¿Se siente parte de la institución?
2. ¿Ha tenido oportunidad de crecer en la institución?
3. ¿Se siente cómodo en su área de trabajo?
4. ¿Le gusta lo que hace?
5. ¿Siente que la cantidad de trabajo es justo?
6. Te sientes satisfecho trabajando dentro de la institución académica
7. Te sientes satisfecho con los resultados obtenidos durante el lapso laborando dentro de la institución académica
8. ¿Le gusta trabajar en equipo?
9. Mi esfuerzo ha tenido una retribución justa
10. Se siente motivado dentro de la institución
11. ¿La institución apoya un equilibrio saludable entre el trabajador y la vida privada?
12. Recibes buenos comentarios de tus colegas dentro de la institución
13. El clima laboral me motiva a realizar mis labores de una forma adecuada dentro de la institución
14. ¿Los objetivos de la institución reflejan sus intereses?
15. Conozco bien mis metas a corto plazo dentro de la institución

16. ¿Conoce la filosofía y objetivos de la Universidad?
17. En la institución se respetan tus horarios laborales
18. ¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzarlas nuevas demandas de enseñanza educativa?
19. Considera que los espacios de la institución son seguros
20. Los directivos comunican la información con claridad a sus subalternos
21. Cuentas con las herramientas adecuadas para realizar tus deberes en la institución
22. La institución te retroalimenta después de cada ciclo educativo
23. Las herramientas con las que laboro en la institución reciben el mantenimiento adecuado
24. ¿Ves oportunidades de crecimiento dentro de la institución?
25. La comunicación dentro de la institución es buena
26. ¿Los directivos fortalezcan la convivencia entre los integrantes de la institución?
27. ¿Su supervisor o jefe directo es justo con sus decisiones
28. ¿Crees que el proceso de la evaluación de los empleados es justo?
29. ¿Crees que el trabajo en equipo son elementos indispensables en el desempeño de la institución?
30. Los directivos te escuchan y apoyan cuando tienes problemas dentro y fuera de la institución

**Anexo 4. Vista Matriz de Correlación de Pearson sobre el clima organizacional de la Unidad Académica Profesional Tejupilco 2022.**

			¿Se siente cómodo en su área de trabajo ?	¿Siente que la cantidad de trabajo es justo?	Te sientes satisfecho con los resultados obtenidos durante el lapso laboral dentro de la institución académica	Te sientes satisfecho durante el lapso laboral dentro de la institución académica	¿Le gusta trabajar en este equipo ?	¿Le gusta trabajar en este equipo ?	¿Le gusta trabajar en este equipo ?	¿Le gusta trabajar en este equipo ?	¿Le gusta trabajar en este equipo ?	¿Le gusta trabajar en este equipo ?	¿Le gusta trabajar en este equipo ?	¿Le gusta trabajar en este equipo ?	¿Le gusta trabajar en este equipo ?	¿Le gusta trabajar en este equipo ?
¿Se siente parte de la institución?	Correlación de Pearson	1	.445**	0.066	0.283	.448**	.424**	.638**	0.245	.353*	.552**	0.298	0.083	0.234	.474**	0.254
			0.006	0.698	0.090	0.005	0.009	0.000	0.143	0.032	0.000	0.074	0.625	0.164	0.003	0.129
N		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

¿Ha tenido oportunidad de crecer en la institución?	Correlación de Pearson	.445**	1	.374*	.426**	0.184	.573**	.576**	.451**	.511**	.670**	.566**	.457**	.559**	.586**	0.263
	Sig. (bilateral)	0.006		0.023	0.009	0.276	0.000	0.000	0.005	0.001	0.000	0.000	0.004	0.000	0.000	0.116
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Se siente cómodo en su área de trabajo?	Correlación de Pearson	0.066	.374*	1	.640**	0.225	.426**	0.236	.461**	.385*	0.205	.462**	.576**	.461**	0.165	0.152
	Sig. (bilateral)	0.698	0.023		0.000	0.181	0.009	0.160	0.004	0.018	0.225	0.004	0.000	0.004	0.329	0.368
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Le gusta lo que hace?	Correlación de Pearson	0.283	.426**	.640**	1	0.237	.392*	0.241	.544**	0.256	0.237	.334*	.428**	0.269	0.218	0.261
	Sig. (bilateral)	0.090	0.009	0.000		0.159	0.016	0.152	0.001	0.126	0.158	0.043	0.008	0.108	0.196	0.119
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Siente que la cantidad de trabajo es justo?	Correlación de Pearson	.448**	0.184	0.225	0.237	1	0.009	0.199	0.146	0.203	0.278	.476**	0.105	.331*	.515**	0.320
	Sig. (bilateral)	0.005	0.276	0.181	0.159		0.956	0.238	0.390	0.228	0.096	0.003	0.538	0.045	0.001	0.054

	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Te sientes satisfecho trabajando dentro de la institución académica	Correlación de Pearson	.424**	.573**	.426**	.392*	0.009	1	.717**	0.274	.434**	.612**	.409*	0.276	.421**	0.278	0.264
	Sig. (bilateral)	0.009	0.000	0.009	0.016	0.956		0.000	0.101	0.007	0.000	0.012	0.098	0.010	0.096	0.114
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Te sientes satisfecho con los resultados obtenidos durante el lapso laborando dentro de la institución académica	Correlación de Pearson	.638**	.576**	0.236	0.241	0.199	.717**	1	0.230	.526**	.694**	.383*	0.221	.423**	.331*	0.056
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.160	0.152	0.238	0.000		0.170	0.001	0.000	0.019	0.189	0.009	0.046	0.744
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Le gusta trabajar en equipo?	Correlación de Pearson	0.245	.451**	.461**	.544**	0.146	0.274	0.230	1	0.117	0.314	.355*	.346*	0.299	.446**	0.234
	Sig. (bilateral)	0.143	0.005	0.004	0.001	0.390	0.101	0.170		0.490	0.058	0.031	0.036	0.073	0.006	0.163

	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Mi esfuerzo ha tenido una retribución justa	Correlación de Pearson	.353*	.511**	.385*	0.256	0.203	.434**	.526**	0.117	1	.559**	.524**	.369*	.582**	.415*	0.093
	Sig. (bilateral)	0.032	0.001	0.018	0.126	0.228	0.007	0.001	0.490		0.000	0.001	0.025	0.000	0.011	0.585
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Se siente motivado dentro de la institución	Correlación de Pearson	.552**	.670**	0.205	0.237	0.278	.612**	.694**	0.314	.559**	1	.681**	.457**	.690**	.592**	0.248
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.225	0.158	0.096	0.000	0.000	0.058	0.000		0.000	0.004	0.000	0.000	0.139
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿La institución apoya un equilibrio saludable entre el trabajador y la vida privada?	Correlación de Pearson	0.298	.566**	.462**	.334*	.476**	.409*	.383*	.355*	.524**	.681**	1	.517**	.768**	.562**	0.199
	Sig. (bilateral)	0.074	0.000	0.004	0.043	0.003	0.012	0.019	0.031	0.001	0.000		0.001	0.000	0.000	0.239
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Recibes buenos comentarios	Correlación de Pearson	0.083	.457**	.576**	.428**	0.105	0.276	0.221	.346*	.369*	.457**	.517**	1	.504**	.344*	0.043

os de tus colegas dentro de la institución	Sig. (bilateral)	0.625	0.004	0.000	0.008	0.538	0.098	0.189	0.036	0.025	0.004	0.001		0.001	0.037	0.803
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
El clima laboral me motiva a realizar mis labores de una forma adecuada dentro de la institución	Correlación de Pearson	0.234	.559**	.461**	0.269	.331*	.421**	.423**	0.299	.582**	.690**	.768**	.504**	1	.592**	0.257
	Sig. (bilateral)	0.164	0.000	0.004	0.108	0.045	0.010	0.009	0.073	0.000	0.000	0.000	0.001		0.000	0.125
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Los objetivos de la institución reflejan sus intereses?	Correlación de Pearson	.474**	.586**	0.165	0.218	.515**	0.278	.331*	.446**	.415*	.592**	.562**	.344*	.592**	1	0.248
	Sig. (bilateral)	0.003	0.000	0.329	0.196	0.001	0.096	0.046	0.006	0.011	0.000	0.000	0.037	0.000		0.139
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Conozco bien mis metas a	Correlación de Pearson	0.254	0.263	0.152	0.261	0.320	0.264	0.056	0.234	0.093	0.248	0.199	0.043	0.257	0.248	1

corto plazo dentro de la institución	Sig. (bilateral)	0.129	0.116	0.368	0.119	0.054	0.114	0.744	0.163	0.585	0.139	0.239	0.803	0.125	0.139	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Conoce la filosofía y objetivos de la Universidad?	Correlación de Pearson	.484**	.409*	-0.057	0.150	0.243	0.111	0.238	0.090	0.312	0.320	0.226	0.176	0.142	0.319	.372*
	Sig. (bilateral)	0.002	0.012	0.737	0.375	0.148	0.513	0.157	0.597	0.060	0.053	0.179	0.297	0.401	0.054	0.023
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
En la institución se respetan tus horarios laborales	Correlación de Pearson	.461**	0.218	0.215	0.217	0.306	0.254	0.312	0.164	.361*	0.211	.350*	0.014	.345*	0.213	0.319
	Sig. (bilateral)	0.004	0.194	0.201	0.196	0.065	0.129	0.060	0.333	0.028	0.209	0.034	0.934	0.036	0.205	0.054
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas	Correlación de Pearson	.712**	.539**	-0.042	0.075	.375*	0.299	.528**	0.032	.546**	.461**	0.222	-0.030	0.221	.452**	0.275
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001	0.804	0.659	0.022	0.072	0.001	0.852	0.000	0.004	0.187	0.858	0.189	0.005	0.099
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

demandas de enseñanza a educativa ?																
Considera que los espacios de la institución son seguros	Correlación de Pearson	.487**	0.325	0.145	0.080	.426**	0.134	0.230	.331*	0.221	0.194	0.208	0.002	0.144	.369*	0.295
	Sig. (bilateral)	0.002	0.050	0.393	0.636	0.009	0.428	0.170	0.045	0.188	0.251	0.216	0.991	0.396	0.025	0.076
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Los directivos comunican la información con claridad a sus subordinados	Correlación de Pearson	.331*	.569**	0.227	0.247	0.284	.467**	.592**	.345*	0.286	.729**	.674**	.327*	.614**	.518**	0.130
	Sig. (bilateral)	0.045	0.000	0.176	0.140	0.089	0.004	0.000	0.036	0.086	0.000	0.000	0.048	0.000	0.001	0.443
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Cuentas con las herramientas	Correlación de Pearson	0.323	.338*	.460**	0.109	.444**	.343*	.343*	0.222	.336*	.331*	.498**	0.085	.564**	.356*	0.319

tas adecuadas para realizar tus deberes en la institución	Sig. (bilateral )	0.051	0.041	0.004	0.520	0.006	0.038	0.037	0.187	0.042	0.046	0.002	0.616	0.000	0.030	0.055
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
La institución te retroalimenta después de cada ciclo educativo	Correlación de Pearson	.415*	.357*	0.313	.558**	.335*	0.283	0.233	.405*	.439**	0.226	0.319	0.132	.349*	.464**	0.165
	Sig. (bilateral )	0.011	0.030	0.060	0.000	0.043	0.090	0.164	0.013	0.007	0.178	0.055	0.435	0.034	0.004	0.329
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Las herramientas con las que laboro en la institución reciben el mantenimiento adecuado	Correlación de Pearson	0.179	0.199	.400*	0.034	.429**	0.276	0.260	0.277	.369*	.373*	.490**	0.073	.389*	0.237	0.324
	Sig. (bilateral )	0.289	0.238	0.014	0.842	0.008	0.098	0.120	0.096	0.025	0.023	0.002	0.666	0.017	0.159	0.051
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

¿Ves oportu- dades de crecimien- to dentro de la institución ?	Correlac ión de Pearson	.395*	.755**	.506**	.532**	0.229	.560**	.486**	.660**	.519**	.651**	.603**	.440**	.651**	.589**	0.221
	Sig. (bilateral )	0.016	0.000	0.001	0.001	0.173	0.000	0.002	0.000	0.001	0.000	0.000	0.006	0.000	0.000	0.189
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
La comunica- ción dentro de la institución es buena	Correlac ión de Pearson	0.269	.506**	.378*	.495**	0.246	.463**	0.247	0.278	0.198	.505**	.551**	.498**	.478**	.428**	0.089
	Sig. (bilateral )	0.108	0.001	0.021	0.002	0.142	0.004	0.140	0.096	0.240	0.001	0.000	0.002	0.003	0.008	0.602
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Los directivos fortalecen la convivenci- a entre los integrante- s de la institución ?	Correlac ión de Pearson	0.200	.572**	.489**	.511**	0.290	.575**	.410*	.352*	.473**	.605**	.678**	.399*	.723**	.536**	0.284
	Sig. (bilateral )	0.236	0.000	0.002	0.001	0.081	0.000	0.012	0.033	0.003	0.000	0.000	0.014	0.000	0.001	0.089
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Su supervisor o jefe	Correlac ión de Pearson	0.230	.453**	.487**	.344*	0.308	.617**	.511**	0.172	.387*	.544**	.681**	.483**	.597**	0.291	0.165

directos justo con sus decisiones	Sig. (bilateral )	0.171	0.005	0.002	0.037	0.064	0.000	0.001	0.310	0.018	0.000	0.000	0.002	0.000	0.081	0.331
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Crees que el proceso de la evaluación de los empleados es justo?	Correlación de Pearson	0.298	.525**	.513**	.456**	.383*	.446**	0.316	.444**	.524**	.442**	.697**	.408*	.646**	.562**	0.199
	Sig. (bilateral )	0.074	0.001	0.001	0.005	0.019	0.006	0.057	0.006	0.001	0.006	0.000	0.012	0.000	0.000	0.239
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
¿Crees que el trabajo en equipo son elementos indispensables en el desempeño de la institución ?	Correlación de Pearson	.333*	.695**	.427**	0.255	0.188	.528**	.677**	0.316	.542**	.530**	.516**	0.268	.492**	.326*	0.096
	Sig. (bilateral )	0.044	0.000	0.008	0.127	0.265	0.001	0.000	0.056	0.001	0.001	0.001	0.109	0.002	0.049	0.570
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

Los directivos te escuchan y apoyan cuando tienes problemas dentro y fuera de la institución	Correlación de Pearson	0.262	.484**	.422**	.347*	.424**	.460**	.427**	0.235	.379*	.564**	.757**	.407*	.780**	.513**	0.285
	Sig. (bilateral)	0.117	0.002	0.009	0.036	0.009	0.004	0.008	0.162	0.021	0.000	0.000	0.012	0.000	0.001	0.087
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

¿Conoce la filosofía y objetivos de la Universidad?	En la institución se respetan tus horarios laborales	¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de enseñanza?	Considera que los espacios de la institución son seguros	Los directivos comunican la información con claridad a sus subordinados	Cuentas con las herramientas adecuadas para realizar tus deberes en la institución	La institución te retroalimenta después de cada ciclo educativo	Las herramientas con las que laboras en la institución reciben el mantenimiento adecuado	¿Ves oportunidades de crecimiento dentro de la institución?	La comunicación dentro de la institución es buena	¿Los directivos fortalecen la convivencia entre los integrantes de la institución?	¿Su supervisor o jefe directo es justo con sus decisiones?	¿Crees que el proceso de evaluación de los empleados es justo?	¿Crees que el equipo son elementos indispensables en el desempeño de la institución?	Los directivos te escuchan y apoyan cuando tienes problemas dentro y fuera de la
---	--	--	--	---	--	---	--	---	---	--	--	--	--	--

		educativa?												institución
.484**	.461**	.712**	.487**	.331*	0.323	.415*	0.179	.395*	0.269	0.200	0.230	0.298	.333*	0.262
0.002	0.004	0.000	0.002	0.045	0.051	0.011	0.289	0.016	0.108	0.236	0.171	0.074	0.044	0.117
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
.409*	0.218	.539**	0.325	.569**	.338*	.357*	0.199	.755**	.506**	.572**	.453**	.525**	.695**	.484**
0.012	0.194	0.001	0.050	0.000	0.041	0.030	0.238	0.000	0.001	0.000	0.005	0.001	0.000	0.002
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
-0.057	0.215	-0.042	0.145	0.227	.460**	0.313	.400*	.506**	.378*	.489**	.487**	.513**	.427**	.422**
0.737	0.201	0.804	0.393	0.176	0.004	0.060	0.014	0.001	0.021	0.002	0.002	0.001	0.008	0.009
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.150	0.217	0.075	0.080	0.247	0.109	.558**	0.034	.532**	.495**	.511**	.344*	.456**	0.255	.347*
0.375	0.196	0.659	0.636	0.140	0.520	0.000	0.842	0.001	0.002	0.001	0.037	0.005	0.127	0.036
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.243	0.306	.375*	.426**	0.284	.444**	.335*	.429**	0.229	0.246	0.290	0.308	.383*	0.188	.424**
0.148	0.065	0.022	0.009	0.089	0.006	0.043	0.008	0.173	0.142	0.081	0.064	0.019	0.265	0.009
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.111	0.254	0.299	0.134	.467**	.343*	0.283	0.276	.560**	.463**	.575**	.617**	.446**	.528**	.460**
0.513	0.129	0.072	0.428	0.004	0.038	0.090	0.098	0.000	0.004	0.000	0.000	0.006	0.001	0.004
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

0.238	0.312	.528**	0.230	.592**	.343*	0.233	0.260	.486**	0.247	.410*	.511**	0.316	.677**	.427**
0.157	0.060	0.001	0.170	0.000	0.037	0.164	0.120	0.002	0.140	0.012	0.001	0.057	0.000	0.008
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.090	0.164	0.032	.331*	.345*	0.222	.405*	0.277	.660**	0.278	.352*	0.172	.444**	0.316	0.235
0.597	0.333	0.852	0.045	0.036	0.187	0.013	0.096	0.000	0.096	0.033	0.310	0.006	0.056	0.162
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.312	.361*	.546**	0.221	0.286	.336*	.439**	.369*	.519**	0.198	.473**	.387*	.524**	.542**	.379*
0.060	0.028	0.000	0.188	0.086	0.042	0.007	0.025	0.001	0.240	0.003	0.018	0.001	0.001	0.021
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.320	0.211	.461**	0.194	.729**	.331*	0.226	.373*	.651**	.505**	.605**	.544**	.442**	.530**	.564**
0.053	0.209	0.004	0.251	0.000	0.046	0.178	0.023	0.000	0.001	0.000	0.000	0.006	0.001	0.000
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.226	.350*	0.222	0.208	.674**	.498**	0.319	.490**	.603**	.551**	.678**	.681**	.697**	.516**	.757**
0.179	0.034	0.187	0.216	0.000	0.002	0.055	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.176	0.014	-0.030	0.002	.327*	0.085	0.132	0.073	.440**	.498**	.399*	.483**	.408*	0.268	.407*
0.297	0.934	0.858	0.991	0.048	0.616	0.435	0.666	0.006	0.002	0.014	0.002	0.012	0.109	0.012
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.142	.345*	0.221	0.144	.614**	.564**	.349*	.389*	.651**	.478**	.723**	.597**	.646**	.492**	.780**
0.401	0.036	0.189	0.396	0.000	0.000	0.034	0.017	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.319	0.213	.452**	.369*	.518**	.356*	.464**	0.237	.589**	.428**	.536**	0.291	.562**	.326*	.513**
0.054	0.205	0.005	0.025	0.001	0.030	0.004	0.159	0.000	0.008	0.001	0.081	0.000	0.049	0.001
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
.372*	0.319	0.275	0.295	0.130	0.319	0.165	0.324	0.221	0.089	0.284	0.165	0.199	0.096	0.285
0.023	0.054	0.099	0.076	0.443	0.055	0.329	0.051	0.189	0.602	0.089	0.331	0.239	0.570	0.087

35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
1	.442**	.477**	.418*	0.178	0.239	0.206	0.002	0.266	0.152	0.089	0.116	0.189	0.123	-0.011
	0.006	0.003	0.010	0.292	0.155	0.222	0.989	0.111	0.369	0.600	0.493	0.264	0.467	0.948
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
.442**	1	.370*	.490**	0.111	.521**	.349*	.447**	0.274	0.080	0.144	0.097	.350*	0.189	0.240
0.006		0.024	0.002	0.514	0.001	0.034	0.006	0.101	0.638	0.395	0.568	0.034	0.264	0.153
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
.477**	.370*	1	.517**	0.240	.359*	.478**	0.323	0.290	0.025	0.197	0.037	0.249	.441**	0.169
0.003	0.024		0.001	0.152	0.029	0.003	0.051	0.082	0.885	0.243	0.829	0.137	0.006	0.319
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
.418*	.490**	.517**	1	0.199	.581**	.351*	.553**	.410*	0.121	0.071	0.013	0.267	0.254	0.045
0.010	0.002	0.001		0.237	0.000	0.033	0.000	0.012	0.477	0.678	0.940	0.110	0.129	0.790
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.178	0.111	0.240	0.199	1	.374*	0.298	.355*	.586**	.584**	.706**	.602**	.466**	.570**	.687**
0.292	0.514	0.152	0.237		0.023	0.073	0.031	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.000	0.000
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.239	.521**	.359*	.581**	.374*	1	.351*	.631**	.480**	0.320	.462**	.403*	.549**	.440**	.480**
0.155	0.001	0.029	0.000	0.023		0.033	0.000	0.003	0.054	0.004	0.013	0.000	0.006	0.003
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.206	.349*	.478**	.351*	0.298	.351*	1	0.232	.524**	.389*	.597**	0.147	.638**	0.254	.396*
0.222	0.034	0.003	0.033	0.073	0.033		0.167	0.001	0.017	0.000	0.385	0.000	0.129	0.015
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.002	.447**	0.323	.553**	.355*	.631**	0.232	1	.348*	0.120	.347*	0.262	.353*	.412*	.382*
0.989	0.006	0.051	0.000	0.031	0.000	0.167		0.035	0.481	0.035	0.117	0.032	0.011	0.020
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.266	0.274	0.290	.410*	.586**	.480**	.524**	.348*	1	.546**	.712**	.519**	.722**	.578**	.542**
0.111	0.101	0.082	0.012	0.000	0.003	0.001	0.035		0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.001

35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.152	0.080	0.025	0.121	.584**	0.320	.389*	0.120	.546**	1	.689**	.558**	.601**	0.297	.603**
0.369	0.638	0.885	0.477	0.000	0.054	0.017	0.481	0.000		0.000	0.000	0.000	0.074	0.000
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.089	0.144	0.197	0.071	.706**	.462**	.597**	.347*	.712**	.689**	1	.678**	.767**	.562**	.840**
0.600	0.395	0.243	0.678	0.000	0.004	0.000	0.035	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.116	0.097	0.037	0.013	.602**	.403*	0.147	0.262	.519**	.558**	.678**	1	.618**	.605**	.751**
0.493	0.568	0.829	0.940	0.000	0.013	0.385	0.117	0.001	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.189	.350*	0.249	0.267	.466**	.549**	.638**	.353*	.722**	.601**	.767**	.618**	1	.565**	.714**
0.264	0.034	0.137	0.110	0.004	0.000	0.000	0.032	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0.123	0.189	.441**	0.254	.570**	.440**	0.254	.412*	.578**	0.297	.562**	.605**	.565**	1	.604**
0.467	0.264	0.006	0.129	0.000	0.006	0.129	0.011	0.000	0.074	0.000	0.000	0.000		0.000
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
-0.011	0.240	0.169	0.045	.687**	.480**	.396*	.382*	.542**	.603**	.840**	.751**	.714**	.604**	1
0.948	0.153	0.319	0.790	0.000	0.003	0.015	0.020	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en campo obtenidos de SPSS Statistics, Versión 2025.

