

**Clima organizacional y su incidencia en la gestión académica**

*Organizational climate and its impact on academic management*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH00221>

**Ericka Liliana Medina Moncayo<sup>1\*</sup>**

<https://orcid.org/0009-0003-4232-509>

[erickamedina.elmm@gmail.com](mailto:erickamedina.elmm@gmail.com)

**Daniel Alberto López Díaz<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0009-0000-0660-0187>

[dlopezdiaz0@gmail.com](mailto:dlopezdiaz0@gmail.com)

**Mireya Stefania Zuñiga Delgado<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-4458-5771>

[mszunigad@ube.edu.ec](mailto:mszunigad@ube.edu.ec)

**Recibido:** 23/05/2023

**Aceptado:** 05/09/2023

**RESUMEN**

La presente investigación titulada “El clima organizacional y su incidencia en la gestión académica en la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell”, tuvo como objetivo general: Determinar la incidencia del nivel de clima organizacional en la gestión académica de la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell. El diseño de esta investigación fue descriptivo – explicativo – correlacional, la técnica utilizada es la del cuestionario, constituido por 4 componentes: diseño curricular, prácticas pedagógicas, gestión de aula y seguimiento académico; la población conformada por los docentes y estudiantes de la unidad educativa, la muestra basada por el método no probabilístico. En el análisis se establece que en la institución estudiada existe un débil manejo del trabajo en equipo, que la gestión académica cuenta con debilidades en el proceso de toma de decisiones, por lo tanto, se establece un marco de acción que da como resultado una mejora en el desarrollo de las actividades académicas y administrativas en el interior de la unidad educativa. Para esto es necesario implementar algunas estrategias de mejoramiento institucional.

**Palabras claves:** clima organizacional, trabajo en equipo, gestión académica, unidad educativa, rol del docente.

1. Universidad Bolivariana del Ecuador

\* Autor de correspondencia: [erickamedina.elmm@gmail.com](mailto:erickamedina.elmm@gmail.com)

## ABSTRACT

The present research titled “The organizational climate and its impact on academic management in the “Cayetano Tarruell” Educational Unit, had as its general objective: Diagnose the incidence of the level of organizational climate in the academic management of the “Cayetano Tarruell” Educational Unit. The design of this research was descriptive - explanatory - correlational, the technique used is that of the questionnaire, consisting of 4 components: curricular design, pedagogical practices, classroom management and academic monitoring; the population made up of teachers and students of the educational unit, the sample based on the non-probabilistic method. The analysis establishes that in the institution studied there is a weak management of teamwork, that academic management has weaknesses in the decision-making process, therefore, an action framework is established that results in an improvement. in the development of academic and administrative activities within the educational unit. For this, it is necessary to implement some institutional improvement strategies.

**Keywords:** Organizational climate, teamwork, academic management, educational unit, role of the teacher.

## INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es el resultado de la participación de las personas dentro de una organización, las mismas que deben imbricarse en el logro de los objetivos organizacionales y específicamente en el desarrollo del trabajo en equipo, siendo importante que la institución donde coparticipan les permita desarrollarse y compenetrarse eficientemente. Un factor trascendental resulta ser el clima que la organización posea. Así lo demuestran estudios como el de (Domínguez, L. Ramírez, A. y García A., 2013) quienes aseguran que una empresa que muestre un clima organizacional positivo manifiesta en buena parte de sus empleados un cierto grado de desempeño laboral en el mismo sentido. Por su parte, Chiavenato, (2011). Considera que “el desempeño laboral no se puede restringir a la opinión superficial respecto del comportamiento funcional de la persona; sino que es preciso encontrar las causas e intervenir en ellas” (p.5) La gestión académica se orienta a la obtención de resultados en la educación lo que significa establecer procesos y actividades en torno a la calidad de los aprendizajes que se persiguen. Al respecto, Martín, Perdomo, y Segredo (2013), exponen:

De ahí que, en la gestión académica se realicen un conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación e investigación, en búsqueda de soluciones a los problemas o necesidades identificadas durante el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje (p.35).

Es por ello por lo que el propósito de esta investigación es determinar la incidencia de clima organizacional en la gestión académica de la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell”, año 2021.

## MARCO TEÓRICO

### El clima organizacional

De acuerdo con Solarte, (2009) “El clima organizacional hace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, debido a que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que propician diversos comportamientos y que afectan ese ambiente” (p.89). Por su parte, Méndez, (2006) manifiesta que:

El origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social (p.96)

Por lo tanto, se puede decir que, el clima organizacional es el resultado de la forma como la persona establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. Ante esto, Solarte, (2009) explica que el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Esto quiere decir, que el clima organizacional está estrechamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes; cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se convierte en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración; en cambio, cuando la motivación entre los miembros es baja el clima organizacional tiende a bajar, traducándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad como en los casos de las huelgas o manifestaciones (Chiavenato, 2007).

### Importancia del clima organizacional

Según Pérez (2011) “el clima organizacional es de vital importancia ya que les brinda vitalidad a los sistemas organizativos y de esta manera permite una mayor productividad por su vinculación con el recurso humano” (p.23). Actualmente este fenómeno ha tomado apogeo ante la necesidad de comprender lo que influye en el rendimiento de las personas para de esta manera lograr una mayor eficiencia organizativa.

De acuerdo con Brunet (2011) resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional; en efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización. De esta misma, Brunet (2011)) afirma que:

Para resumir, las tres variables importantes implicadas en esta definición son: a) las variables del medio como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales (p.95)

Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales, tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. Teniendo en cuenta que el clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. · Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. (Brunet, 2011)

### **Gestión Académica**

Los estudios sobre la gestión en el ámbito de la educación son diversos, sin embargo, todos concuerdan en la necesidad de una gestión académica eficaz para el logro de procesos de calidad en los centros educativos. Cassasus (2000), supone que “el docente como gestor es aquel sujeto que lidera de forma concreta y eficiente, además es capaz de organizar, repensar su práctica pedagógica y fomentar el cambio no sólo de la institución sino también de la sociedad mediante su gestión pedagógica” (p.56).



Por su parte, Ramón & Medina (2014) menciona que “analizan cómo la administración del centro educativo asume la formación permanente del docente para desarrollar una práctica pedagógica de calidad” (.54). Asimismo, Correa (2017), refiere que:

La gestión en el ámbito educativo es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación, por tanto, se enriquece con los desarrollos teórico-prácticos de estos campos del saber (p.65).

Hoy se le considera una disciplina aplicada de reciente desarrollo, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. Tiene aún bajos niveles de especificidad, se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica pedagógica en el aula.

Ante todo este juicio se considera que la gestión académica son las prácticas recurrentes que permiten a la Institución Educativa asegurar la coherencia de su propuesta curricular con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el marco nacional de la política educativa y las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes; ello incluye el diseño de una propuesta curricular, su puesta en práctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje, su evaluación y retroalimentación, y a partir de las experiencias, la observación y reflexión de la práctica pedagógica de los docentes (Correa, 2017).

El mismo autor, Correa (2017), asume que para interpretar la gestión académica es necesario relacionarla con las demás áreas de gestión, pues entre ellas existe una interdependencia mutua que las nutre, dinamiza y afecta; en esta área de gestión se retoman los criterios de autoevaluación, conformada por procesos y componentes que inciden en la gestión académica del modelo pedagógico socio crítico en la institución. Los procesos y componentes que se consideran son:

- Proceso: diseño pedagógico (curricular). Componentes: plan de estudios, epistemológica, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar y evaluación. (Correa, 2017).
- Proceso: prácticas pedagógicas. Componentes: opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos para el aprendizaje y uso de los tiempos para el aprendizaje. (Correa, 2017).
- Proceso: gestión de aula. Componentes: relación pedagógica, planeación de clases, estrategias didácticas y técnicas metodológicas, estilo pedagógico y evaluación en el aula. (Correa, 2017).

En este orden de ideas, la gestión académica cubre un recorrido que involucra las acciones de atención al estudiante desde el ingreso hasta su desarrollo y egreso del sistema.

En este recorrido, la acción de evaluación cumple un papel fundamental cuyo propósito y compromiso esencial es lograr que este proceso se cumpla dentro de lo previsto en lo académico, siempre dentro de las exigencias técnicas, organizacionales y las derivadas de las demandas del entorno (Inciarte et al, 2006).

La gestión académica se relaciona con los procesos de la realidad socioeducativa, entendida como el conjunto de interacciones dinámicas y complejas, desde las cuales emergen las situaciones didácticas que dan sentido a la práctica pedagógica. En esta gestión, se destaca la acción del docente como mediador de los aprendizajes, rol de investigador en proyectos educativos, rol de promotor y su gestión comunitaria. De igual manera surge como componente fundamental el aprendizaje de los alumnos, en este proceso el docente cumple una función vital como agente facilitador del desarrollo de competencias, articulado al rol de evaluador de los aprendizajes (Inciarte, Noraida, & Reyes, 2006).

Se denomina gestión académica al conjunto de procesos mediante los cuales se administran los diferentes componentes y subcomponentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica en el continuo que permite construir y modelar el perfil deseable del estudiante. En este orden de ideas, la gestión académica cubre un recorrido que involucra las acciones de atención al estudiante desde el ingreso hasta su desarrollo y egreso del sistema. En este recorrido, la acción de evaluación cumple un papel fundamental cuyo propósito y compromiso esencial es lograr que este proceso se cumpla dentro de lo previsto en lo académico, siempre dentro de las exigencias técnicas, organizacionales y las derivadas de las demandas del entorno. (Inciarte, Noraida y Reyes, 2006).

## METODOLOGÍA

Se planteó una investigación descriptiva, explicativa, correlacional, se emplearon los métodos, Inductivo y Analítico. La población objeto de estudio estuvo conformada por docentes y estudiantes de la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell” del cantón Guayaquil. Se realizó la toma de la muestra mediante un método no probabilístico escogido por conveniencia la cual estuvo formada por todos los docentes de la unidad educativa en estudio. La toma de la muestra se obtuvo a través del universo total de estudiantes de la unidad educativa en estudio aplicando un muestreo probabilístico aleatorio.

La selección de la muestra del Clima Organizacional fue 100% de los docentes, puesto que el número de estos es reducido, siendo este de 15 educadores. Por otro lado, para la determinación de la muestra de estudiantes, se aplicó un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 7%. La técnica que se utilizó es la encuesta mediante un cuestionario, la misma estuvo dirigida a los docentes y estudiantes, lo que proporcionó datos que permitieron alcanzar los objetivos planteados. Otra de las técnicas utilizadas fue la técnica de la entrevista, la misma que fue dirigida a la máxima autoridad de la institución, así como también se entrevistó al coordinador técnico pedagógico de la institución y a una docente insigne de la misma.

Se realizó una serie de preguntas semiestructuradas guardadas a través de audios, distribuidas de la siguiente manera: 15 preguntas a la máxima autoridad, las mismas divididas en Clima organizacional, Oferta académica, Calidad de aulas, Evaluación docente, Espacios de bienestar y Gestión de bibliotecas. Por su parte, la entrevista al coordinador técnico pedagógico consistió en 7 preguntas divididas en Seguimiento a los resultados y Seguimiento a la asistencia y por último se le realizó una entrevista a una docente insigne de la institución de 7 preguntas distribuidas en Clima organizacional, Evaluación Docente, Espacios de Bienestar y Seguimiento a los resultados.

Se realizaron dos cuestionarios, uno que se denominó “Cuestionario de Clima Organizacional, Gestión Académica y Desempeño Laboral” el cual estuvo constituido por dos componentes, tales como factores a la persona y factores a la situación, los mismos midieron las actitudes, motivaciones, intereses, experiencias, expectativas, entorno de trabajo y entorno social, estableciendo cinco alternativas de respuesta. El otro cuestionario recibió el nombre de “Cuestionario de Gestión Académica” constituido por 4 componentes, tales como diseño curricular, prácticas pedagógicas, gestión de aula y seguimiento académico. Valorando mediante la escala de Likert y estableciendo 5 alternativas de respuestas donde 1= Fuertemente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Parcialmente de acuerdo, 4= De acuerdo, 5= Fuertemente de acuerdo.

Se aplicó “alfa de Cronbach” para determinar la validez de los instrumentos de encuesta en el programa estadístico SPSS Statistic donde se obtuvo la consistencia interna de las preguntas. Como punto referencial se tiene a George y Mallery (2013, p. 231) quienes sugieren ciertas recomendaciones en cuanto a evaluación de coeficientes de alfa Cronbach: Excelente si Coeficiente alfa > 0,9 Bueno si Coeficiente alfa > 0,8 Aceptable si Coeficiente alfa > 0,7 Cuestionable si Coeficiente alfa > 0,6 Pobre si Coeficiente alfa > 0,5 Inaceptable si Coeficiente alfa < 0,5.

Debido a que los valores de estadísticos de fiabilidad de los datos resultaron mayores a 0,8 se estableció que los datos fueron confiables para su análisis. Para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS Statistics.

## RESULTADOS

En este apartado se examinan y analizan los resultados obtenidos de acuerdo a las preguntas de los cuestionarios de investigación expuestos en el anexo 2 y a las preguntas de entrevista a las autoridades de la institución detalladas en el anexo 3, el objetivo del estudio fue evaluar la incidencia del clima organizacional en la gestión académica de la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell”, para ello las dimensiones de cada una de las variables fueron sometidas a un diseño de investigación correlacional.

Previamente se realizó un pre test donde se procedió a determinar el coeficiente de Alpha de Cronbach como criterio de confiabilidad del cuestionario aplicando la encuesta a 20 docentes de la Unidad Educativa “Hispanoamericano” que es la muestra del pre testeo, los resultados fueron tabulados en EXCEL y mediante el programa estadístico SPSS Statistics se realizó la estimación del

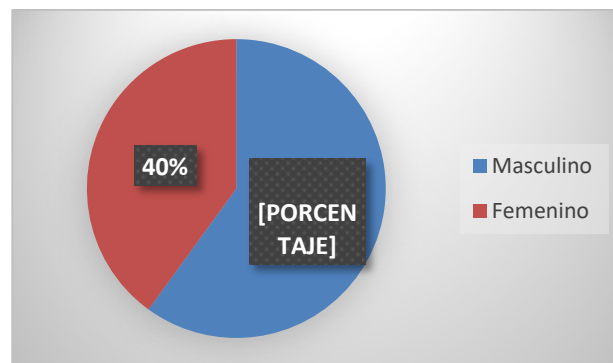
coeficiente de Cronbach dando como resultado 0.871 para el clima organizacional y 0.867 para la gestión académica en los docentes, así mismo se aplicó la encuesta a 139 estudiantes de la misma unidad educativa, donde se determinó la estimación del coeficiente de Cronbach de la gestión académica en los estudiantes dando como resultado 0,897.

Resultados que demuestran que los instrumentos son válidos al ser los coeficientes mayores a 0.6. Considerándose valores adecuados de 0,6 en adelante (Matsumoto, 2014). Luego del estudio de confiabilidad de Cronbach se analizan los resultados observados de acuerdo con el cuestionario de investigación expuesto en la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell”.

## Perfil de los informantes docentes

**Figura 1.**

Perfil de género de la muestra encuestada

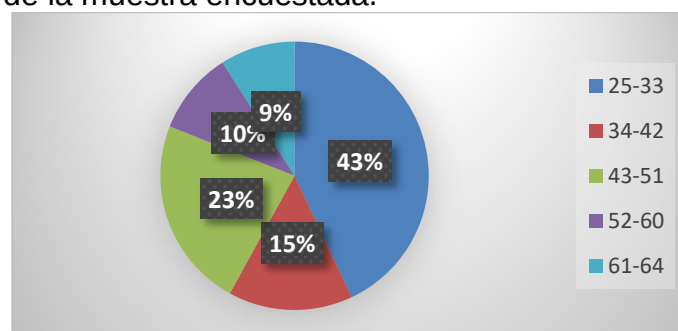


Fuente: Elaboración propia (2023)

El cien por ciento de las encuestas fue realizado a los profesionales que trabajan como docentes dentro de la institución académica. La muestra de 15 encuestados estuvo conformada por 60% de mujeres y 40% de hombres.

**Figura 2.**

Perfil de edades de la muestra encuestada.



Fuente: Elaboración propia (2023)

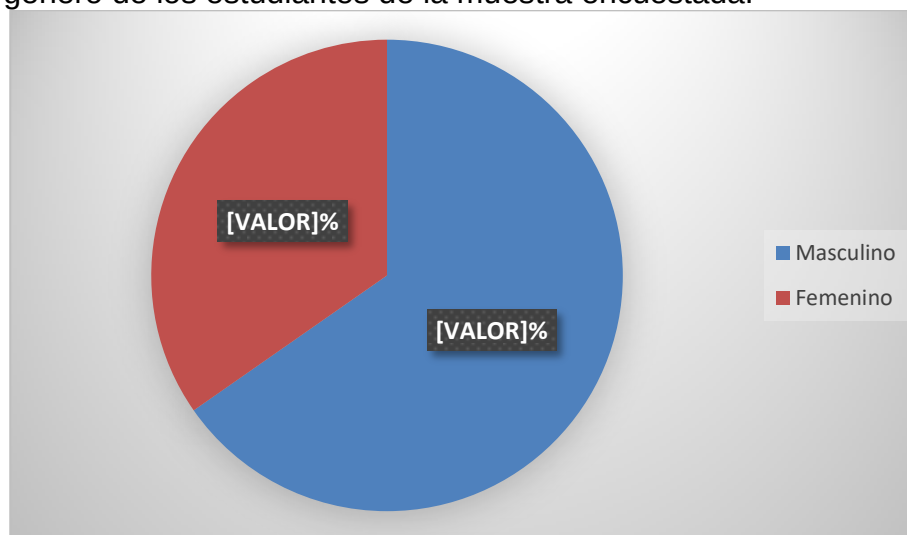


De acuerdo con las edades de los informantes, en la Figura 2 se observa que el 43% de la muestra estuvo compuesta por personas de 25 a 33 años y el 15% por entrevistados de 34 a 42 años

### Perfil de los informantes estudiantes

**Figura 3.**

Perfil de género de los estudiantes de la muestra encuestada.

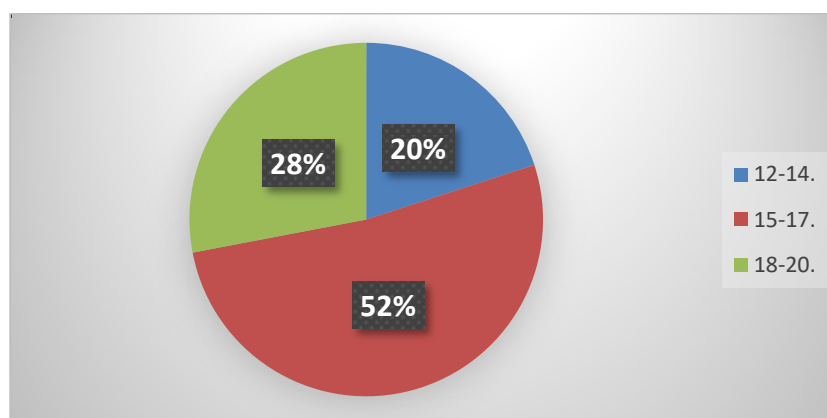


Fuente: Elaboración propia (2023)

El cien por ciento de las encuestas fue realizado a los estudiantes de la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell” desde Básica Superior a Bachillerato. La muestra de 70 encuestados estuvo conformada por 34,70% de mujeres y 65,30% de hombres.

**Figura 4.**

Perfil de edades de los estudiantes de la muestra encuestada.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Con respecto a las edades en la figura 6 se observa que el 52% de la muestra de estudiantes de la institución educativa estuvo compuesta por estudiantes de 15 a 17 años.

### **Establecimiento del clima organizacional y su incidencia entre los docentes que integran la unidad educativa “cayetano tarruell”.**

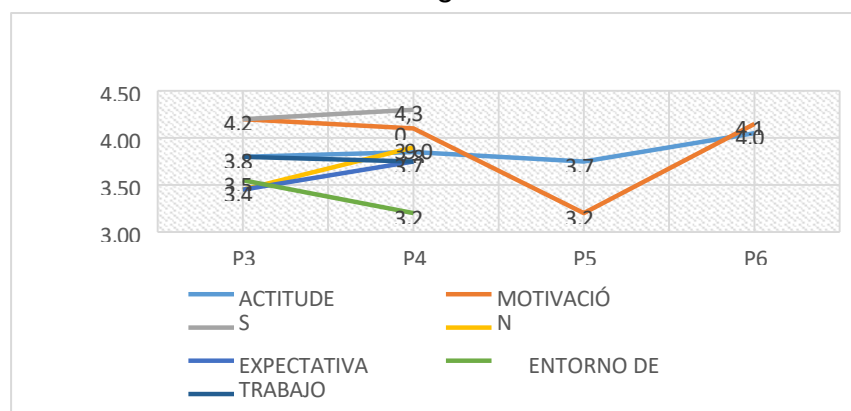
Para el análisis estadístico de los datos, los resultados fueron evaluados a través del programa SPSS Statistics, el mismo que se utilizó para responder las preguntas del cuestionario de investigación mediante los datos estadísticos.

**Figura 5.**  
Clima Organizacional por dimensión



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Figura 6.**  
Medias de las dimensiones de Clima Organizacional



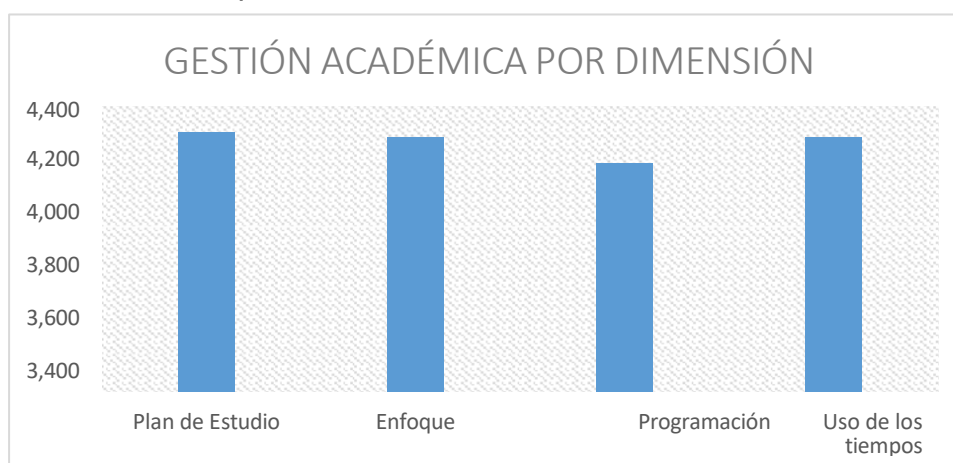
Fuente: Elaboración propia (2023)

Mediante las figuras 5 y 6 se puede observar que la dimensión que más afecta al clima organizacional es Entorno de trabajo con una media de 3,375.

Sin embargo, se evidencia que las medias guardan entre sí una significativa relación, es decir, las siete dimensiones tienen un peso similar con respecto al Clima Organizacional de la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell”. Por ello, se puede decir que estas dimensiones en su mayoría tienen para los docentes prácticamente la misma importancia al momento de medir el clima organizacional, por lo que el clima organizacional incide de manera favorable entre los docentes.

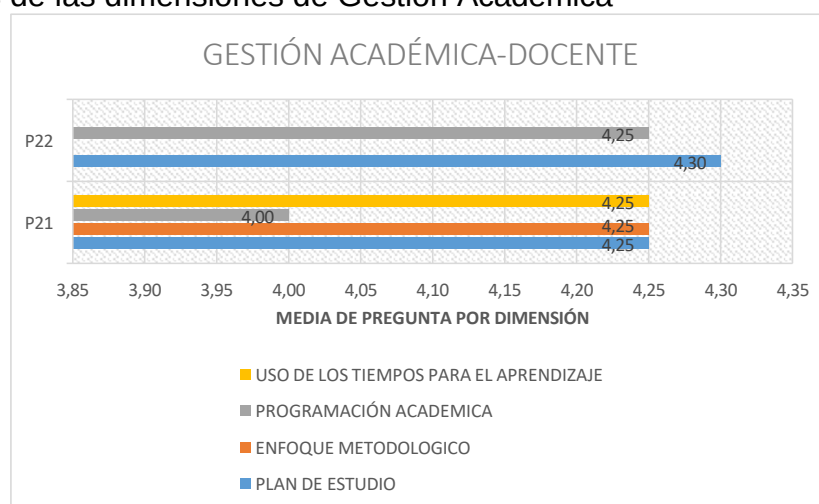
### Determinación de la incidencia del desempeño docente en la gestión académica de la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell”

**Figura 7.**  
Gestión académica por dimensión



Fuente: Elaboración propia (2023)

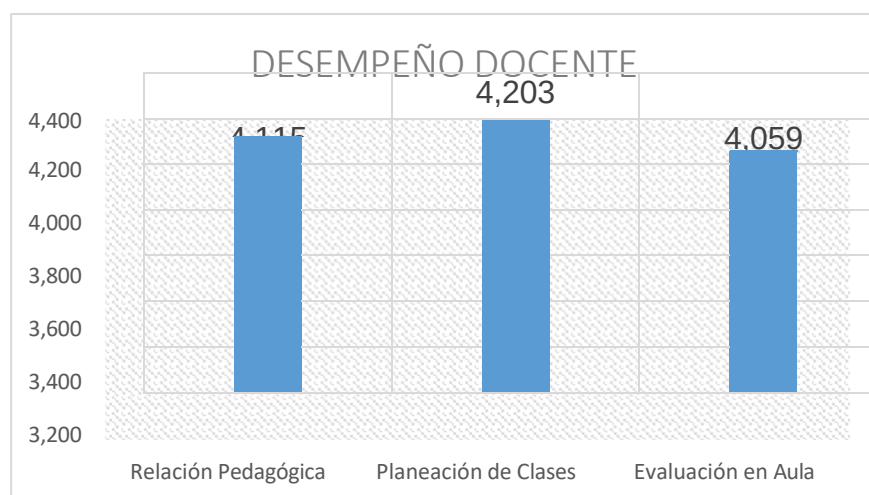
**Figura 8.**  
Medias de las dimensiones de Gestión Académica



Fuente: Elaboración propia (2023)

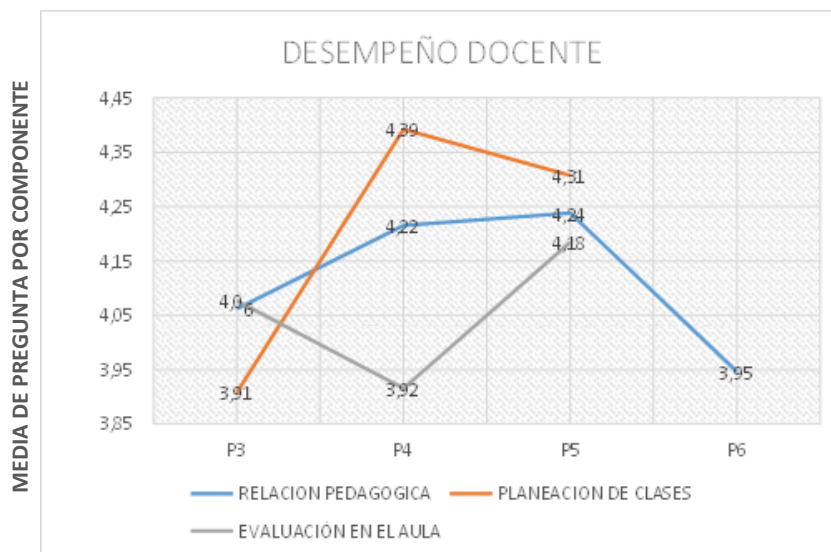
En las figuras 7 y 8 se puede observar que de acuerdo con las encuestas realizadas a los docentes las medias guardan entre sí una significativa relación, sosteniendo que realizan una buena gestión académica con respecto al plan de estudio, enfoque metodológico, programación académica y uso de los tiempos para el aprendizaje. Además, se puede evidenciar que la media más alta corresponde a la dimensión Plan de estudio, resultados que corroboran la gestión académica que realizan en la institución.

**Figura 9.**  
Desempeño docente



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Figura 10.**  
Medias de las dimensiones de Desempeño docente





En las figuras 9 y 10 se puede observar que de acuerdo a las encuestas realizadas a los estudiantes las medias tienen valores parecidos en sus dimensiones, manifestando los estudiantes cuán importantes es el desempeño docente para una mejor gestión académica con respecto a la relación pedagógica, planeación de clases y evaluación en el aula.

Mediante estos dos análisis de resultados tanto de los docentes como de los estudiantes se puede enfatizar que el desempeño docente incide significativamente en la gestión académica, puesto que se evidencia que para obtener una buena gestión académica se necesita un óptimo desempeño laboral por parte de los docentes.

### CONCLUSIONES

En el clima organizacional que existe entre los docentes que integran la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell” se pudo determinar que, en su mayoría, las dimensiones cuentan con un impacto positivo del clima organizacional donde se desempeñan. La categoría -Social- posee una influencia media entre los resultados que evidencian las relaciones interpersonales entre catedráticos.

La mayoría de las dimensiones de la -gestión académica- tienen un impacto significativo positivo en el desempeño del personal de la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell”. Sin embargo, la Dimensión -Uso de los tiempos para el aprendizaje- presentó mayor variabilidad por parte de los docentes con respecto a la elaboración de guías, folletos, material audiovisual o presentaciones con fines académicos.

Existe una correlación positiva considerable entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Unidad Educativa “Cayetano Tarruell”, demostrando que cuando existe un ambiente adecuado tiende a existir un mejor Desempeño Laboral, para efectos de la institución objeto de estudio.

### REFERENCIAS

- Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Paris. Recuperado de [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5Ccasassus\\_problemas.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5Ccasassus_problemas.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. Brasil: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Correa, Q. (2017) Tecnologías de la información y la comunicación y el desempeño de los docentes de educación básica secundaria en la institución educativa Jorge Eliécer Gaitán Tota - Boyacá 2016. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/590>
- Domínguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, Á. F., y García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional.
- George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference. Boston. Allen y Bacon.

- Inciarte, Alicia, Marcano, Noraida, & Reyes, María Elena. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221-243. Recuperado en 01 de abril de 2024, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000200005&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200005&lng=es&tlng=es)
- Martín, X., Perdomo, I., y Segredo, A. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 288-295.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 34, 181-209. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- Méndez, C. (2006) Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención. <https://repository.urosario.edu.co/items/8ccd1265-5d07-421f-bc4a-4c0f6582ce1a>
- Pérez, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000200013&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000200013&script=sci_arttext)
- Ramón, M. R. R. y Medina, C. P. (2014). La formación en competencias básicas: un reto para la administración. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, 18(2), 245-265. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev182COL6.pdf>
- Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual