

<https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1324>

Artículos científicos

El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana

The Organizational Climate and Its Influence on Collaborators at a Mexican University

O clima organizacional e sua influência nos colaboradores de uma universidade mexicana

Josué Ociel Márquez Gómez

Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Tejupilco,
México

josuemar12@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5940-0832>

Daniel Cardoso Jiménez*

Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Tejupilco,
México

dcj400_@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1762-1511>

*Autor de correspondencia

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue analizar el clima organizacional de colaboradores en la Unidad Académica Profesional Tejupilco (UAPT) de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). Se trata de una investigación descriptiva y correlacional. El criterio de elección de la muestra fue al azar y esta se compuso al final de 38 colaboradores (71 % mujeres, 29 % hombres, edad promedio de 29-39 años, 61 % cuentan con un posgrado, 79 % tienen más de ocho años trabajando en la institución). Entre los resultados destaca que comunicación tiene una correlación significativa con toma de decisiones (0.847) y trabajo en equipo (0.711); que la formación tiene una correlación alta con identidad (0.700) y trabajo

en equipo (0.601), y hay una correlación entre motivación y toma de decisiones (0.505) y trabajo en equipo (0.493). Además, la toma de decisiones se correlaciona con trabajo en equipo de (0.657) y con identidad (0.526). Por último, la identidad tiene una correlación alta con trabajo en equipo (0.728). Se concluye que dentro de la UAPT existe un buen clima organizacional, lo que puede ser interpretado como una percepción favorable del ambiente general del trabajo.

Palabras clave: clima organizacional, educación, trabajo en equipo.

Abstract

The objective of this research was to analyze the organizational climate of collaborators at the Tejupilco Academic Professional Unit (UAPT, by its acronym in Spanish) of the Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). This is a descriptive and correlational research. The sample was chosen randomly and was composed of 38 collaborators (71 % women, 29 % men, average age 29-39 years, 61 % have a postgraduate degree, 79 % have more than eight years working in the institution). Among the results, communication has a significant correlation with decision-making (0.847) and teamwork (0.711); training has a high correlation with identity (0.700) and teamwork (0.601), and there is a correlation between motivation and decision-making (0.505) and teamwork (0.493). In addition, decision making correlates with teamwork (0.657) and with identity (0.526). Finally, identity has a high correlation with teamwork (0.728). It is concluded that within the UAPT there is a good organizational climate, which can be interpreted as a favorable perception of the general work environment.

Keywords: organizational climate, education, teamwork.

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar o clima organizacional dos colaboradores da Unidade Acadêmica Profissional Tejupilco (UAPT) da Universidade Autônoma do Estado do México (UAEM). Trata-se de uma pesquisa descritiva e correlacional. O critério de seleção da amostra foi aleatório e foi composta ao final de 38 colaboradores (71% mulheres, 29% homens, idade média de 29 a 39 anos, 61% possuem pós-graduação, 79% possuem mais de oito anos de trabalho na instituição). Entre os resultados, destaca-se que a comunicação tem correlação significativa com tomada de decisão (0,847) e trabalho em equipe (0,711); que o treinamento tem alta correlação com identidade (0,700) e trabalho em equipe (0,601), e há correlação entre motivação e tomada de decisão (0,505) e trabalho em equipe (0,493). Além disso, a tomada de decisão está correlacionada com o trabalho em equipe (0,657) e com a identidade (0,526). Por fim, a identidade tem uma alta correlação com o trabalho em equipe (0,728). Conclui-se que dentro da UAPT existe um bom clima organizacional, o que pode ser interpretado como uma percepção favorável do ambiente geral de trabalho.

Palavras-chave: clima organizacional, educação, trabalho em equipe.

Fecha Recepción: Febrero 2022

Fecha Aceptación: Septiembre 2022

Introducción

En México, durante la primera década del siglo XXI, se incorporó el enfoque por competencias desde el nivel preescolar hasta el nivel superior, lo que originó un cambio en el sistema educativo nacional. La reforma se inició en la educación superior a fines de los 90, incluyendo escuelas normales (Villalón, Calderón, Gutiérrez y Melchor, 2012). En algunas instituciones, se ha llegado a exigir una mínima formación pedagógica como requisito para ascender de la categoría inicial y subsiguiente; las actividades han variado, de cursos aislados hasta formas más complejas; otras han creado maestrías de docencia universitaria y maestrías en educación superior. Sin embargo, la capacitación pedagógica sola no resuelve el problema de la calidad, es necesario la profundización de sus conocimientos. Actualmente, se observa que la universidad únicamente ha privilegiado la enseñanza, relegando la investigación a un segundo plano.

Muchas universidades se han enfocado, de forma objetiva y realista, en la formación de capital humano y han buscado, incansablemente, una relación equilibrada entre enseñanza, aprendizaje, investigación y producción de conocimiento, pero, en última instancia, el profesor universitario ha sido el motor que ha sostenido y activado el proceso de formación

de profesionales. También se han dispuesto algunos proyectos para corregir los defectos, entre los que destacan el concurso de méritos y el concurso de oposición (Carranza y Caldera, 2016)

La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), dentro de sus políticas, normatividad para implementar y desarrollar cualquier plan de estudios, contempla que los proyectos curriculares sean articulados y que tengan como objetivo la formación, preparación y capacitación en un campo determinado del conocimiento para ejercer actividades profesionales mediante el desarrollo de competencias y aprendizajes para que los alumnos salgan preparados para la vida.

La Unidad Académica Profesional Tejupilco (UAPT) fue creada con el propósito de vincular a la UAEM con las necesidades sociales y económicas de la región sur del Estado de México, así como con el de ofrecer estudios profesionales que complementen el esfuerzo interinstitucional y eviten la competencia en el campo educativo, al igual que con el objetivo de formar egresados con excelente calidad profesional, que a la vez se caractericen por ser individuos responsables, íntegros, capaces de innovar y conscientes de su papel en el desarrollo de la región.

El establecimiento de la UAPT tiene impacto e influencia en los siguientes municipios del Estado de México: Tlatlaya, Amatepec, Tejupilco, Luvianos, Zacazonapan, Otzoloapan, Santo Tomás de los Plátanos, Valle de Bravo, Amanalco de Becerra, Villa de Allende, Temascaltepec, San Simón de Guerrero, Texcaltitlán, Sultepec, Coatepec de Harinas y Almoloya de Alquisiras. También alcanza a influir en algunas comunidades del vecino estado de Guerrero.

Durante los primeros 20 años, en la UAPT solo figuraban unos pocos profesores de tiempo completo (si acaso dos o tres) a nivel licenciatura y un alto porcentaje por asignatura, quienes enseñaban, quizá, repitiendo contenidos de unidades de aprendizaje de periodos precedentes. Sin embargo, a finales de los 90 e inicios del 2000, producto de la evolución en los procesos de enseñanza-aprendizaje, no solo nacional, sino internacional, la UAEM se sumó a la avanzada nacional de modificar los planes de estudio y pasar de un enfoque tradicional, basado en el aula y en el dúo docente-discente, a un enfoque casi opuesto (Muller y Young, 2014), basado, en lo general, en competencias académicas, profesionales y para la vida (Carlson y Birkett, 2017; Smedick y Rice, 2018).

Sin embargo, a la par de la dinámica nacional de esos años, no se vislumbraban necesidades de mejora continua, capacitación o actualización de académicos de este espacio que impactaran en la formación de estudiantes, o es mejor decir, no llegaban. La misma UAEM no aplicaba requisitos de contratación de profesores tanto de nueva contratación como a los de casa, pues, de hecho, la realidad nacional de su momento tampoco lo exigía, lo cual se tradujo en un estado de dormancia académica y de investigación institucional que por varios años impidió construir oportunidades de crecimiento, innovación en investigación e infraestructura y equipamiento.

La búsqueda de métodos, procedimientos y el perfeccionamiento de formas tradicionales de enseñanza y organización *ad hoc* al mundo actual son y han sido motivo de investigaciones en diferentes países (Visbal, Mendoza y Díaz, 2017). Los futuros profesionales se forman en aulas universitarias, he ahí la importancia de una buena educación superior y planes de estudio bien sustentados (Pérez, Pérez y Méndez, 2016). Además, es necesario enseñar a utilizar métodos valiosos de autodidactismo (Vilchis y Segura, 2021), búsqueda de bibliografía actualizada, técnicas de lectura con rapidez, comprender, comunicarse, convivir o educar y a dirigir su futuro colectivo laboral.

En nuestra opinión, la sociedad mexicana, a pesar de haber concebido a la educación como uno de los más altos empeños colectivos, no ha logrado definir fines primordiales de la formación de nuevas generaciones, debido a que la educación refleja, de manera dramática, contradicciones de sus clases y propósitos que las mueven en sus luchas históricas. Tal pugna se manifiesta, de forma constante y abierta, en la educación superior, etapa final de la educación y principio de la labor que cada hombre y mujer emprenden individualmente en su medio social. En esa línea, se han efectuado análisis sobre problemas de calidad de la educación superior sustentados en aspectos que provocan la actual crisis de la enseñanza: actuación o desempeño de docentes, falta de motivación o vocación de alumnos, malos hábitos de estudio, bajo presupuesto dedicado a la investigación, entre otros.

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran generan un determinado ambiente que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento: claramente ocasiona una gran variedad de consecuencias a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral.

Consecuentemente, el objetivo de la presente investigación es analizar el clima organizacional del personal docente y administrativo en la UAPT.

En la UAPT se observa constantemente una situación de conflictos internos, un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, lo que genera distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales. Todos estos aspectos se tornan en obstáculos que impiden la optimización de los niveles de calidad educativa.

Para determinar estadísticamente esta situación se procedió a realizar esta investigación. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de los colaboradores en la UAPT?

Marco teórico

El clima organizacional, desde el punto de vista de Alfaro (2019, p. 6), es el ambiente donde se relacionan los colaboradores de una institución o empresa con fines lucrativos o sin fines de lucro. Según Borja (2021, p. 17), el clima organizacional se puede definir como la conexión con la motivación y los colaboradores de cada institución, la cual se verá reflejada en la satisfacción laboral, el ánimo, interés y colaboración en las actividades encomendadas,

El clima organizacional es un ambiente de cada organización producido y percibido por parte de cada individuo de acuerdo con la interacción social en la estructuración organizacional y es expresado en diversas variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones) y en la participación, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. En otras palabras, abarca las percepciones que el individuo tiene de la institución donde labora y la opinión que se tienen en cuanto a la motivación, autonomía, toma de decisiones, trabajo en equipo, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Dessler y Varela, 2011, p. 183).

El clima organizacional puede ser modificado positiva o negativamente, desde el punto de vista de Williams (2013), quien además menciona que este cambio puede ocurrir por situaciones clave, tales como el ingreso de nuevo personal, una nueva dirección, tecnología, procedimientos o por conflictos no resueltos en su debido tiempo.

Una vez analizadas las definiciones del clima organizacional, se puede decir que los autores coinciden en tres elementos esenciales dentro de dicho concepto: 1) la percepción por parte de los colaboradores de la empresa, 2) las dimensiones propias de cada organización

que la hacen diferente a los demás y 3) el impacto que se genera debido a la interacción que hay entre la percepción y las dimensiones de la empresa.

Asimismo, se puede definir el clima organizacional como un diagnóstico de las percepciones del colaborador en una organización con base en los bloques que la componen, los cuales la diferencian respecto a otras instituciones, y a su vez impactan directamente en el nivel de satisfacción y rendimiento para la consecución de los objetivos organizacionales en beneficio de la sociedad.

Estudios del clima organizacional

Taboada (2006), quien investigó acerca del clima organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas en tres instituciones educativas del cono sur de Lima, con 55 participantes, concluyó que el primero se convierte en una guía para las acciones docentes con respecto al fortalecimiento de la identidad, estructura y demás características institucionales.

Por su parte, en el estudio descriptivo de Soberón (2007) sobre la temática en cuestión se concluye que, de las escuelas que formaron parte de su muestra, ninguna contaba con un buen clima organizacional. Además, que el lenguaje y el uso de los rituales era inadecuado; la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos generaban un clima defensivo entre ellos, alterando los valores institucionales y la comunicación asertiva; y el clima laboral existente no propiciaba un adecuado ambiente de enseñanza aprendizaje, lo que generaba un servicio de limitada calidad.

De acuerdo con Fernández (2005), quien realizó un estudio comparativo de clima organizacional entre México y Uruguay en 106 y 162 escuelas públicas urbanas y rurales, respectivamente, considerando un total de 1272 maestros y directores de México y Uruguay, los diferentes grados de clima organizacional impactan diferencialmente sobre los logros en las evaluaciones de aprendizaje, así como también en otros resultados escolares tales como el abandono y las conductas violentas.

Materiales y métodos

Para llevar a cabo la recolección de datos, se formuló un cuestionario, el cual se aplicó de manera digital y presencial, y se compartió a los colaboradores de la UAPT por medio de correo electrónico, WhatsApp. Primeramente se solicitó permiso al coordinador general para aplicar el instrumento. Una vez obtenido el permiso, se llevó a cabo la aplicación de este, no sin antes dar a conocer las instrucciones de manera precisa y correcta, además de aclarar cada una de las interrogantes del instrumento. Las preguntas fueron contestadas de forma honesta y verídica. Cabe señalar que la aplicación se llevó a cabo en el 2021, cuando la pandemia de la enfermedad por coronavirus de 2019 (covid-19) continuaba forzando a la virtualidad.

Instrumento

El instrumento fue conformado por dos secciones. La primera solicita datos demográficos (sexo, edad, estado civil), el último grado de estudios e información sobre el tipo de trabajador y antigüedad. Por su parte, la segunda sección cuenta con siete categorías: 1) Entorno, 2) Comunicación e información interna, 3) Trabajo en equipo, 4) Formación y desarrollo, 5) Motivación, 6) Toma de decisiones y 7) Identidad. El instrumento se aplicó a los colaboradores de la UAPT. Las preguntas se presentaron en una escala de Likert. Además, para la interpretación, se establecieron tres niveles: 1 = Bajo, 2 = Medio y 3 = Alto. También se realizó una correlación para analizar el grado de significancia de las variables.

Captura de la información

Una vez aplicados los cuestionarios de manera digital y presencial, se vació la información en el *software* SPSS en su versión 23 para hacer la interpretación de estos.

Procesamiento de la información

Una vez aplicados los cuestionarios, se verificó que se hayan contestado correctamente. Posteriormente, se realizó una base de datos la cual fue revisada y verificada para evitar errores. Después, se hizo uso del *software* SPSS en su versión 23, con el cual se ordenaron, se clasificaron y analizaron los datos obtenidos, esto a través de gráficas, tablas y cuadros que se utilizaron para la explicación, descripción verbal y escrita, con el propósito de facilitar su análisis e interpretación.

Hipótesis

El buen clima organizacional en los colaboradores de la UAPT ayudará a que exista un buen ambiente laboral, el cual elevará la calidad de la educación de los estudiantes, todo ello en beneficio de la sociedad.

Variable dependiente

La variable dependiente para esta investigación será el clima organizacional en los trabajadores de la UAPT.

Variables independientes

Las variables independientes son:

- Datos sociodemográficos.
- Entorno.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Formación y desarrollo.
- Motivación.
- Toma de decisiones.
- Identidad.

Se ha buscado que dentro de la organización a la que pertenece la UAPT las personas laboren, colaboren, den el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Durante el periodo reportado, las actividades académicas y administrativas fueron desarrolladas por 18 administrativos y 39 académicos (seis profesores de tiempo completo, 32 de asignatura y un técnico académico de tiempo completo).

Resultados

Estudiar cómo es el clima organizacional y como está la motivación al interior universitario es de gran importancia para así poder identificar las necesidades, saber si se está encaminado a los objetivos organizacionales y poder trazar estrategias y acciones que permitan ejecutar la misión y visión institucionales. Como parte de este estudio, se aplicaron 38 cuestionarios a los colaboradores de la UAPT de manera digital y se llegaron a los siguientes resultados.

Últimamente las mujeres han tomado un papel muy importante en la sociedad, en aspectos políticos, económicos, culturales, deportivos, empresariales, educativos, tal y como se puede apreciar en esta organización educativa, donde tienen cargos importantes como la subdirección administrativa, académica, y coordinaciones de las licenciaturas de Administración y Psicología, además de ser docentes, administrativas y encargadas del mantenimiento de esta universidad. En la presente investigación la muestra está compuesta de 71 % mujeres y 29 % hombres. Sin duda cada día sobresalen las mujeres en cargos directivos, cuyo trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales de una manera eficiente en beneficio de la sociedad.

En lo que se refiere al grado de estudios, 61 % cuentan con un posgrado, 37 % con licenciatura y 3 % con bachillerato. Las instituciones, para mejorar la calidad de la educación, requieren de personas más preparadas que se actualicen día a día. Dicha actualización se verá reflejada en los estudiantes y en beneficio de la sociedad.

En la UAPT, 79 % de los colaboradores tienen más de ocho años trabajando en la institución, lo cual indica que existe poca rotación del personal y se han mantenido en la institución por ser un espacio que brinda un buen clima organizacional, al contar con las prestaciones que demanda la ley como aguinaldo, prima vacacional, vacaciones, por mencionar algunas. En cuanto al resto, 18 % tiene de cuatro a ocho años trabajando en la institución, que son las que ingresaron últimamente, y 3 % tienen menos de un año laborando. Cabe señalar que a pesar de la pandemia se ofrecieron empleos, lo cual contribuyó a contar con más departamentos.

Ahora bien, 50 % de los trabajadores trabajan dentro de un aula, aunque por las condiciones de la contingencia de manera virtual, 44.7 % en oficina y 5.30 % en algún otro espacio de trabajo. A pesar de la pandemia, los docentes se ven trabajando en un aula, librando los problemas que afectan el contexto de la región como son conexión, luz, además

de no contar con un equipo adecuado, no están familiarizados con el uso de la tecnología, lo cual buscan aplicar las herramientas y creatividad en beneficio de los estudiantes.

El género presenta una correlación significativa de 0.535 con la edad, 0.329 con el área donde desempeñan las funciones, tanto los docentes como administrativos, 0.365 con el entorno, lo cual en ocasiones se ve perjudicado por no respetarse la privacidad de los demás, 0.330 con el bloque de motivación, lo cual ayuda a priorizar las cuestiones personales y profesionales y, por último, 0.357 con trabajo en equipo. Las mujeres se organizan de tal forma que buscan realizar las actividades encomendadas en conjunto. En la edad hay una correlación media de 0.427 con el área donde se desempeñan las actividades.

El estado civil tiene una correlación media negativa con formación (-0.457), toma de decisiones (-0.442) e identidad (-0.401), es decir, la pareja influye a la hora de capacitarse por no dedicar el tiempo suficiente a uno u otro rubro.

La preparación académica de los colaboradores tiene una correlación 0.357 con el área donde se encuentran laborando, entre mayor preparación van existir más oportunidades donde se puedan desempeñar, lo cual redundará en los estímulos económicos. En los bloques, los que tienen mayor relación con comunicación y tienen una correlación significativa alta son toma de decisiones (0.847) y trabajo en equipo (0.711). Una buena comunicación fluye en todos los colaboradores. Asimismo, ayudará a trabajar en las diversas actividades encomendadas.

En formación existe una correlación alta con identidad (0.700) y trabajo en equipo (0.601). La capacitación de los colaboradores en las diferentes áreas de la universidad influye para obtener los resultados esperados. Respecto al bloque de motivación, hay una correlación con toma de decisiones de 0.505 y trabajo en equipo de 0.493. Los colaboradores con mayor seguridad, confianza toman la iniciativa en la realización de actividades en beneficio de la universidad, sociedad y alumnos.

La toma de decisiones es importante para optimizar el uso eficiente de los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y tecnológicos; hay una correlación de 0.657 con trabajo en equipo y 0.526 con identidad. La identidad tiene una correlación alta de 0.728 con trabajo en equipo. Sin duda es difícil ver que los colaboradores tengan ese amor, pasión, por realizar las actividades de forma autónoma, sin esperar que los altos mandos tengan que intervenir.

Tabla 1. Correlación a nivel general de los colaboradores de la UAPT

	Sexo	Edad	EC	Est.	Área	Ent.	Com.	Form.	Mot.	TD	Iden.	TE
Sexo	1											
Edad	0.535**	1										
EstadoC	-0.194	-0.085	1									
Est.	0.006	-0.101	0.052	1								
Área	0.329*	0.427**	-0.199	0.357*	1							
Entorno	0.365*	0.25	0.094	-0.064	0.118	1						
Com.	0.258	0.304	-0.29	-0.243	-0.191	0.352*	1					
Form.	0.09	0.249	-0.457**	0.001	0.006	0.244	0.519**	1				
Mot.	0.330*	0.226	-0.085	-0.12	-0.085	0.173	0.596**	0.328*	1			
TD	0.175	0.203	-0.442**	-0.242	-0.216	0.102	0.847**	0.461**	0.505**	1		
Iden.	0.286	0.181	-0.401*	0.126	0.165	0.055	0.465**	0.700**	0.422**	0.526**	1	
Teq.	0.357*	0.319	-0.286	-0.117	-0.123	0.246	0.711**	0.601**	0.493**	0.657**	0.728**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0.01(bilateral)

* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

Entorno de los colaboradores

En la tabla 2 se muestra que el entorno de los colaboradores de la UAPT se encuentran en un nivel bajo según 29 % de los participantes, en un nivel medio según 45 % y en nivel alto según 26 %. Normalmente, los colaboradores de la UAPT necesitan de un lugar adecuado para realizar sus actividades. De manera cotidiana, los administrativos no cuentan con los cubículos necesarios donde puedan trabajar sin interrupciones, un lugar donde no tengan ninguna distracción; los docentes en ocasiones no pueden dar su clase, ya que el personal de limpieza hace mucho ruido y de manera virtual en ocasiones la familia. Respecto al lugar de trabajo, se aprecia que en el género hay una correlación media con 0.452 en la

iluminación del área de trabajo y 0.475 con el aseo (en ocasiones el personal de limpieza no es suficiente, así que los colaboradores tienen que limpiar su área).

El espacio de unas áreas de trabajo es pequeño, los muebles no están bien distribuidos y la mayoría de los administrativos no tiene un espacio de privacidad para desempeñar adecuadamente su labor, hay una correlación alta con 0.659. Además, el ruido no deja concentrar, por mencionar hay personas que pasan hablando por teléfono y distraen a las personas que están desarrollando sus actividades.

Tabla 2. Entorno en colaboradores de la UAPT

	Sexo	Edad	Edocivil	Estudios	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Sexo	1									
Edad	0.535**	1								
Edocivil	-0.194	-0.085	1							
Estudios	0.006	-0.101	0.052	1						
E 1	.452**	0.014	0.042	0.158	1					
E 2	0.124	0.209	0.068	0.026	0.215	1				
E 3	0.114	-0.016	0.065	-0.152	0.342*	0.328*	1			
E 4	0.085	0.139	0.164	0.137	0.283	0.279	0.409*	1		
E 5	0.263	0.306	0.137	0.09	0.281	0.358*	0.590**	0.659**	1	
E 6	0.475**	0.031	-0.171	-0.158	0.267	0.076	0.088	0.066	0.2	1

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Comunicación

El bloque de comunicación en colaboradores de la UAPT se encuentra con un nivel bajo con 29 %, nivel medio con 45 % y en nivel alto 26 %. El personal de la unidad, académica ante la situación de la pandemia, ha manejado grupos de WhatsApp donde están contemplados administrativos y docentes de las licenciaturas (Administración y Psicología) y donde se dan diferentes avisos concernientes con la actividad laboral; en ocasiones se

utilizan correos personalizados o en conjunto, e incluso llamadas telefónicas cuando es urgente un aviso: los directivos se preocupan para que exista una comunicación eficiente, oportuna y confiable en las diferentes áreas de espacio, de manera horizontal y vertical. La comunicación escrita es mayormente utilizada para evitar malentendidos entre los colaboradores del espacio académico. La información del espacio académico se maneja de forma transparente, el cual tiene una correlación significativa alta con 0.833. Además, es objetiva con 0.863, lo cual quiere decir que existe una actitud de apertura en el diálogo entre los miembros de la institución. De manera general, se percibe una buena comunicación entre las áreas para trabajar en ciertas actividades en conjunto.

Tabla 3. Comunicación en los colaboradores de la UAPT

	Sexo	Edad	Edocivil	Estudios	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6
Sexo	1									
Edad	.535**	1								
Edocivil	- 0.194	-0.085	1							
Estudios	0.006	-0.101	0.052	1						
Com.1	0.122	0.097	-.505**	-0.093	1					
Com2	.411*	0.223	-.334*	-0.13	.573**	1				
Com3	0.214	0.088	-0.087	-0.083	.510**	.759**	1			
Com4	0.173	0.216	-0.29	-0.158	.616**	.679**	.733**	1		
Com5	0.181	0.06	-0.24	-0.152	.523**	.580**	.709**	.734**	1	
Com6	0.169	0.131	-.436**	-0.151	.621**	.770**	.673**	.863**	.833**	1
** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).										
* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).										

Fuente: Elaboración propia

Formación y desarrollo

La tabla 4 muestra que la formación y desarrollo de los colaboradores de la UAPT están en un nivel bajo para 29 % de los participantes, nivel medio para 45 % y alto para 26 %. En el presente bloque, la UAPT, en conjunto con la UAEM, a pesar de la pandemia, busca enseñar a los colaboradores por medio de cursos, talleres de capacitación, desarrollar habilidades, estrategias, acciones interrelacionadas en la previsión y planificación de actividades que necesiten al momento de hacer su trabajo. Hay una correlación de 0.623 en beneficio de objetivos organizacionales, que se verá reflejado en las metas del programa operativo anual, una desventaja podría ser que con tantos cursos y talleres de capacitación no se les dé la importancia que debieran, tanto que hay una correlación alta de 0.671. El estado civil influye negativamente en los colaboradores por no aprender en el puesto donde realizan sus actividades de -0.452.

Tabla 4. Formación y desarrollo de los colaboradores de la UAPT

	Sexo	Edad	Edociv il	Estudio s	FD1	FD2	FD3	FD4	FD5
Sexo	1								
Edad	0.535**	1							
Edocivil	-0.194	-0.085	1						
Estudios	0.006	-0.101	0.052	1					
Form1	0.184	0.26	-.402*	0.022	1				
Form2	0.08	-0.048	-0.197	0.147	0.443**	1			
Form3	0.009	0.089	-0.224	0.376*	0.623**	0.765**	1		
Form4	-0.012	0.03	-0.132	0.166	0.576**	0.561**	0.671**	1	
Form5	0.03	0.078	0.047	0.055	0.426**	0.551**	0.595**	0.391*	1
** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).									
* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).									

Fuente: Elaboración propia

Motivación

La tabla 5 muestra que la motivación en los colaboradores en la UAPT tiene un 34 % nivel bajo, 45 % medio y 21 % alto. Este bloque es muy importante para el departamento de administrativos, principalmente recursos humanos, porque permite aumentar el desempeño de los colaboradores. Además, es importante conocer las necesidades que tiene cada persona dentro del espacio para poder ofrecerle aquello que realmente lo va a motivar en el aspecto laboral, entre ellas se pueden tener prestaciones como premio de puntualidad, carrera académica, aguinaldo, prima vacacional, vacaciones, definitividad en las unidades de aprendizaje y profesor de tiempo completo, existiendo una correlación de 1.0.

El estado civil influye negativamente en la motivación con una correlación baja de -0.357 en el desempeño laboral, apoyo, proceso de integración del personal y la forma de valorar la institución.

Tabla 5. Motivación en los colaboradores en la UAPT

	Sexo	Edad	Estciv	Estudios	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Sexo	1									
Edad	0.535**	1								
Estadocivil	-0.194	-0.085	1							
Estudios	0.006	-0.101	0.052	1						
Motiv. 1	0.291	0.206	-0.357*	0.075	1					
Motiv. 2	0.162	-0.034	-0.123	0.224	0.514**	1				
Motiv. 3	0.2	0.292	-0.066	-0.295	0.630**	0.219	1			
Motiv. 4	0.247	0.018	0.009	-0.273	0.452**	0.322*	0.479**	1		
Motiv. 5	0.337*	0.167	-0.056	-0.2	0.620**	0.135	0.571**	0.612**	1	
Motiv. 6	0.2	0.292	-0.066	-0.295	0.630**	0.219	1.000**	0.479**	0.571**	1
** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).										
* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).										

Fuente: Elaboración propia

Toma de decisiones

En la tabla 6 se aprecia que la toma de decisiones de los colaboradores de la UAPT se encuentra en un nivel bajo de acuerdo con 26 % de la muestra, nivel medio para 34 % de los participantes y en un nivel alto para 40 %. En lo que se refiere a este bloque de toma de decisiones, es indispensable que cada uno de los colaboradores del espacio puedan tener un mejor desempeño laboral, su productividad sea más eficiente y realicen su trabajo con armonía. Para esto se recomienda externar sugerencias, que puedan expresar sus inquietudes, ya sea por buzón, por WhatsApp, por llamadas telefónicas o por escrito; aquí existe una correlación alta de 0.874. Con la llegada del teletrabajo la mayoría de los colaboradores tiene que realizar una planeación de sus actividades, ya sea mensual o semestral.

El coordinador general se preocupa por el desarrollo general de los colaboradores, docentes y administrativos, estadísticamente se aprecia que hay una correlación alta de 0.832; asume el rol de líder por proyectar cordialidad, eficiencia y justificar las tareas o actividades encomendadas. Además, existe un diálogo entre los colaboradores, correlación alta 0.790. Igualmente, se preocupa por el desarrollo general de sus colaboradores, una correlación alta de 0.736.

Tabla 6. Toma de decisiones de los colaboradores de la UAPT

	Sexo	Edad	Edocivil	Estudios	TD1	TD2	TD3	TD4	TD5	TD6
Sexo	1									
Edad	0.535**	1								
Edociv.	-0.194	-	1							
		0.085								
Estudios	0.006	-	0.052	1						
		0.101								
TD1	0.116	-	-0.095	0.138	1					
		0.127								
TD2	0.144	0.112	-0.258	-0.058	.540**	1				
TD3	0.121	0.064	-0.27	0.048	.374*	.690**	1			
TD4	0.162	0.19	-.389*	-0.051	0.274	.662**	.874**	1		
TD5	0.12	-	-0.283	-0.1	0.312	.574**	.790**	.688**	1	.
		0.194								
TD6	0.162	0.123	-0.367*	-0.185	0.194	.617**	.832**	.736**	.762**	1
** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).										
* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).										

Fuente: Elaboración propia

Identidad

La tabla 7 muestra que la identidad de los colaboradores de la UAPT se encuentra con 24 % en un nivel bajo, con 42 % en un nivel medio y con 34 % en nivel alto. Es fundamental que los colaboradores tengan el sentimiento de pertenencia hacia el espacio académico, lo cual ayudará a tener mejores resultados; cuando se comprometen con sus responsabilidades en beneficio de la educación de los estudiantes hay una correlación alta de 0.788, los valores influyen significativamente en la identidad, para que exista un buen clima organizacional con correlación alta (0.839).

Referente a la variable de estado civil, influye negativamente pues tiene una correlación en la identidad de -0.494, -0.333 con la lealtad, -0.473 con la misión de la misma UAPT. La influencia tiene que ver problemas familiares, principalmente con su pareja sentimental, por llegar tarde, dar más tiempo del horario habitual y no compensarlo con horas

extras, en vez de motivar a los colaboradores los desaniman, y como consecuencia en las actividades se rinde menos de lo que se espera de ellos.

Tabla 7. Identidad de los colaboradores de la UAPT

	Sexo	Edad	Edocivil	Estudios	11	12	13	14	15
Sexo	1								
Edad	.535**	1							
Estadocivil	-0.194	-0.085	1						
Estudios	0.006	-0.101	0.052	1					
Identidad 1	0.287	0.036	-.494**	-0.086	1				
Identidad 2	0.126	0.011	-0.333*	0.235	0.460**	1			
Identidad 3	0.13	0.112	- 0.473**	0.074	0.645**	0.784**	1		
Identidad 4	-0.017	0.063	-0.189	0.107	0.683**	0.674**	0.676**	1	.
Identidad 5	0.13	0.112	-0.338*	-0.092	0.788**	0.669**	0.790**	0.839**	1
** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)									
* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)									

Fuente: Elaboración propia

Trabajo en equipo

En la tabla 8 se muestra que el trabajo en equipo se encuentra para 39 % en un nivel bajo, para 48 % en un nivel medio y para 13 % en un nivel alto. El trabajo en equipo potencia las estructuras flexibles y menos jerárquicas, ayuda a la toma de responsabilidades, promueve la amistad, relaciones interpersonales, tan importantes para generar un buen ambiente laboral que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

El género se correlaciona de forma media (0.402). Con referencia a los colaboradores, se conducen de una manera positiva, respetuosa con los puntos de vista. Asimismo, hay una correlación alta de 0.742, donde se respeta la libertad de expresión aun y cuando el

colaborador opine de forma contraria. Y ante los errores, los colaboradores del equipo de trabajo se muestran solidarios, teniendo una correlación de 0.661, es decir, cuando se requiere el apoyo de los demás se demuestra.

Tabla 8. Trabajo en equipo en los colaboradores de la UAPT

	Sexo	Edad	Edocivil	Estudios	TE1	TE2	TE3	TE4	TE5
Sexo	1								
Edad	0.535**	1							
Edocivil	-0.194	-	1						
		0.085							
Estudios	0.006	-	0.052	1					
		0.101							
TE1	0.374*	0.215	-0.037	-0.209	1				
TE2	0.402*	0.297	-0.175	0.046	0.638**	1			
TE3	0.296	0.166	-0.255	0.029	0.408*	0.742**	1		
TE 4	0.266	0.298	-0.293	-0.021	.473**	0.536**	0.586**	1	
TE 5	.405*	0.208	-0.298	-.368*	.603**	0.635**	0.661**	0.454**	1
** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).									
* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).									

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Al estudiar el clima organizacional en instituciones educativas es posible identificar áreas de oportunidad que se traducen en el insumo estratégico para incrementar el nivel de productividad y desempeño docente, puesto que fomentar condiciones laborales óptimas a los prestadores de la educación contribuye al buen funcionamiento del sistema escolar, y permite alcanzar las metas académicas en materia de calidad en los servicios (Caligiore y Díaz, 2003; Chávez, 2011; Sacca, 2010).

En diversos estudios analizados referente al clima organizacional, como lo son el de Rivera, Cegarra, Vergara y Matos (2016), Serrano y Portalanza (2014), Espinoza y Jiménez (2019), Parra, Rocha y Durán (2021), Arias, Lazo y Quintana (2018), Panchi (2018), Paredes, Ibarra y Moreno (2021), Machado, Haroldo, Dos Santos, Donizete y Alves da Cruz (2016),

Cota (2017), Pedraza (2018), Charry (2018), Blanco, Lazo y Rojas (2015), Barrios, Alcalá, Carrillo y Vargas (2020), Riveros y Grimaldo (2017), Baño, Villacrés, Arboleda y García (2016), López, Cabrera y Palmero (2020), Agudelo, Peña, Hoyos, Jiménez (2020) y el de Goetendia (2020), se determina que un buen clima institucional genera un buen trabajo por parte los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En efecto, diversos estudios han llegado a la conclusión de que el clima organizacional es la percepción que las personas tienen del entorno donde llevan a cabo las actividades dentro de la organización; que es un factor importante en la eficiencia de las instituciones, y que se compone de aspectos personales y organizacionales.

Los resultados del trabajo de Arias *et al.* (2018), quienes valoraron las relaciones entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el trabajo, además de analizar la causalidad entre dichas variables a través de un análisis de regresión, apuntan a una causalidad unidireccional en la que el clima organizacional es causa de las relaciones interpersonales, mas no a la inversa.

Asimismo, las diferentes dimensiones del clima organizacional se han relacionado moderada y positivamente con las relaciones interpersonales satisfactorias, salvo la dimensión de flexibilidad. Esto sugiere que en la medida en que no haya reglas, procedimientos o prácticas innecesarias en el entorno laboral, las relaciones interpersonales serán óptimas. Es decir, que el peso que tiene la organización del trabajo en la empresa tiene un impacto significativo y directo en las relaciones humanas de los trabajadores. De ahí que sea necesario promover una organización eficiente del trabajo que se alinee con la visión, misión de la empresa, políticas, normas, cultura y clima organizacionales.

El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella. Conocer las variables del clima permite a los administradores aprovechar esas fuerzas para el logro de las metas organizacionales. Cuando el clima organizacional es rígido y desequilibrado, es decir, cuando la organización no guarda coherencia entre su sistema de creencias y sus operaciones, se desencadena en los grupos que la integran actitudes de conformidad, de autoprotección o conductas negativas como el ausentismo, apatía, intrigas, robos, conspiraciones y, por ende, un bajo compromiso hacia la institución (Sánchez, 2007).

Conclusiones

Se concluye que dentro de la institución educativa de la UAPT existe un buen clima organizacional, lo que puede ser interpretado como una percepción favorable del ambiente general del trabajo.

En cuanto a los bloques de entorno, comunicación, trabajo en equipo, formación, motivación, toma de decisiones e identidad, existe una correlación significativa entre las variables y cada una influye en los colaboradores, ya sea docentes, administrativos o directivos, para que exista un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades encomendadas y haya una satisfacción laboral, la cual se refleja en la sociedad.

Igualmente, se recomienda implementar capacitaciones, talleres o pláticas motivacionales constantes donde se aliente a los colaboradores para poder incrementar sus niveles de clima organizacional; crear una línea de denuncias anónimas para quejas en donde los colaboradores puedan hablar de lo que les disgusta con total libertad de expresión; evaluar cada seis meses a los colaboradores para analizar si las nuevas estrategias implementadas están teniendo éxito, y diseñar programas de recreación que mejoren las relaciones interpersonales entre directivos, docentes y administrativos una vez al mes.

Referencias

- Agudelo, R. D., Peña, P. A., Hoyos, C. y Jiménez, M. A. (2020) Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales 2018 – 2019. *Archivos de Medicina*, 20(2), 397-409. Recuperado de <https://doi.org/10.30554/archmed.20.2.3473>.
- Alfaro, J. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el Ministerio Público en el distrito fiscal de Ventanilla*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Callao.
- Arias, W. L., Lazo, J. y Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Datos Industriales*, 21(2), 81-89. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81658967012>.
- Baño, D. J., Villacrés, E. P., Arboleda, L. F. y García, T. (2016). Evaluación del clima organizacional del docente personal de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo – Ecuador. *Datos industriales*, 19(2), 59-68. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81649428008>.
- Barrios, Y., Alcalá, M., Carrillo, M. S. y Vargas, L. E. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11), 138-163.
- Blanco, M., Lazo, C. y Rojas, A. (2015). Clima organizacional e incidencia del mobbing laboral en los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Unheval 2013. *Investigación Valdizana*, 9(1), 47-50. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586061449009>.
- Borja, J. (2021). *Plan de comunicación interna en Pisende S.A.S.* (Tesis de grado). Corporación Universitaria Lasallista, Caldas.
- Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658
- Carlson, N. R. and Birkett, M. A. (2017). *Physiology of Behavior* (12nd ed.). Boston, United States: Pearson
- Carranza, M. del R., y Caldera, J. F. (2016). Estrategias de enseñanza mediadas por tecnología y aprendizaje significativo en modalidades mixtas. En Morales, R. (coord.), *Nuevas visiones en sistemas y ambientes educativos* (pp. 125-157) México: UDG Virtual.

- Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>.
- Chávez, E. (2011). El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS. Tesis para obtención de grado, Universidad Autónoma Metropolitana. México-Distrito Federal.
- Cota, J. A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un Centro de Bachillerato Tecnológico de Cd. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas*, (10), 39-45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854004>.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Espinoza, M. G. y Jiménez, A. A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad y Empresa*, 21(36), 261-284. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187258177011>.
- Fernández, E. (2005). *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. (Tesis). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Goetendia, M. (2020). Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19), 236-254. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570962992018>.
- López, R., Cabrera, E. N. y Palmero, D. E. (2020). Pertinencia de métodos estadísticos empleados para medir el clima organizacional en el ámbito pedagógico. *MediSur*, 18(5), 780-788. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180065014007>.
- Machado, A., Haroldo, J., dos Santos, G. L., Donizete, E. y Alves da Cruz, S. N. (2016). Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 9(1), 177-195. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197010>.
- Muller, J. and Young, M. (2014). Disciplines, skills and the university. *Higher Education*, 67(2), 127-140.

- Panchi, V. P. (2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 173-188. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570009>.
- Paredes, D., Ibarra, L. E. y Moreno, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-89. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109006>.
- Parra, M. y Rocha, G. y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 217-227. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593013>.
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69559148009>.
- Pérez, A. F., Pérez, P. y Méndez, C. J. (2016). The learning outcomes in the study program format of school subjects belonging to the General Training Area at UJAT: A syntactic and semantic analysis. *Perspectivas Docentes*, 26(60), 15-20.
- Rivera, C., Cegarra, O., Vergara, H. y Matos, Y. (2016). Vista de clima organizacional en el contexto educativo. *Revista Científica*, 1(2), 316-339. Recuperado de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/39/36.
- Riveros, P. N. y Grimaldo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179-188. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459553539008>.
- Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres*. (Tesis de grado), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Sánchez, M. A. (2007). Clima laboral y estrategia de comunicación. *Escenarios y Convergencias*, 1-10.
- Sandoval, M. C., Magaña, D. E. y Surdez, E. G. (2013). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 13(3), 1-24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44729878017>.

- Serrano, B. J. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609965019014>.
- Smedick, B. and Rice, E. (2018). An Overview of Leadership Competencies and Assessment Considerations. *New Directions for Student Leadership*, (157), 55-70.
- Soberón, M. (2007). *Cultura organizacional en instituciones educativas privadas de Lima*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Taboada, M. (2006). *Cultura organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría*. Lima, Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Vilchis, I. y Segura, G. (2021). Autodidactismo como recurso indispensable en el confinamiento. *Universitaria*, 5(34), 14-16. Recuperado de <https://revistauniversitaria.uaemex.mx/article/view/16827>.
- Villalón, G. M. T., Calderón, R. M., Gutiérrez, R. P. T. y Melchor, N. M. 2012. Trayectoria escolar de estudiantes bajo el enfoque de competencias. *Pistas Educativas*, (98), 72-84.
- Visbal, D., Mendoza, A. y Díaz, S. (2017). Estrategias de aprendizaje en la educación superior. *Sophia*, 13(2), 70-81. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413751844008>.
- Williams, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Metodología	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Software	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Validación	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Análisis Formal	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Investigación	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Recursos	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Curación de datos	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Escritura - Preparación del borrador original	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Escritura - Revisión y edición	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Visualización	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Supervisión	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Administración de Proyectos	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya
Adquisición de fondos	Josué Ociel Márquez Gómez. Principal Daniel Cardoso Jimenez. Que apoya