

# ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE y propuesta de mejoramiento

SINCELEJO, JULIO DE 2013

**HAROL R. GANDARA MOLINO**Economista, Especialista en Gerencia Pública  
MBA Administración de Empresas**PAVEL DIMITRI CORENA**Ingeniero de Sistemas, Especialista en Mercadeo y Ventas, Especialista en Finanzas  
MBA Administración de Empresas

## RESUMEN

La medición del clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Sucre se sustenta en el hecho que el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP considera determinante al interior de las organizaciones el desarrollo de estrategias que apunten al establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas así como de mecanismos de retroalimentación que permitan

direccionar y coordinar acciones. Esto implica la realización de mediciones periódicas, por lo menos una vez al año, del clima organizacional de la entidad con el objetivo de conocer la valoración de los funcionarios con respecto a éste e introducir acciones de mejora que aumenten su motivación y por ende los beneficios para la entidad.

En ese orden de ideas, el estudio tiene como objetivo describir y evaluar el clima organizacional del

área administrativa de la Universidad de Sucre y plantear estrategias de mejoramiento a partir de la aplicación de un instrumento diseñado por el DAFP, la tabulación de la información obtenida, el análisis de los resultados y el diseño e implementación de un plan de mejoramiento con el propósito de que el impacto de las acciones programadas sea realmente efectivo.

**Palabras Claves:** Estrategias de Mejoramiento, Normas Iso, Plan de mejoramiento. Clima organizacional.

## CONTEXTO DEL PROBLEMA

Durante las últimas décadas, la calidad y adecuada gestión se han convertido en el factor competitivo número uno de las organizaciones a nivel internacional; por ese motivo y como respuesta a la necesidad del fortalecimiento como organización moderna, la Universidad de Sucre ha asumido el compromiso de proveer servicios y productos conformes a los requerimientos de sus clientes y partes interesadas.

En este sentido, se han venido realizando modificaciones sustanciales en su estructura orgánica y funcional bajo la concepción de un nuevo modelo de organización como elemento generador de compromiso de sus servidores públicos, gracias a lo cual han mejorado significativamente los niveles de satisfacción y superación de las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

En función de lo anterior, la institución se certificó bajo las normas NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008, lo que

implica que es una organización con una clara orientación a los procesos y a la satisfacción de los clientes. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

La adopción de dicho enfoque y el diseño e implementación de instrumentos como el Plan Estratégico y Prospectivo 2011 – 2021 han permitido desarrollar una serie de acciones para hacer frente al competitivo escenario en el ámbito de la educación superior, que sin duda le ha impuesto a las universidades la necesidad de consolidar su capacidad de adaptación a los desafíos generados por los cambios contemporáneos a nivel económico, político y social y de replantear sus procesos bajo principios de excelencia, calidad, eficiencia, pertinencia, etc.

**E**n este contexto, el clima de la organización tiene gran incidencia e intervenirlo positivamente permite no solamente generar cambios en la organización frente al ambiente laboral sino también aumentar el desempeño y la productividad de los empleados.

Por lo tanto, determinar cuál es la percepción del clima organizacional que tienen los empleados del área administrativa de la Universidad de Sucre resulta determinante, más cuando una medición de este tipo genera resultados que se convierten en un insumo fundamental para la toma de decisiones de la alta dirección.

Para alcanzar los objetivos propuestos, fue necesario la utilización de un instrumento ajustado a las necesidades de institución que permitiera medir algunas variables del clima organizacional del área referenciada; identificar dichas variables de acuerdo con su grado de relevancia dentro del clima

organizacional que dieran cuenta de la percepción de los empleados de dicha área; interpretar los resultados de cada variable; diseñar un plan de mejoramiento acorde con los resultados obtenidos; y conocer los aspectos por mejorar del ambiente de trabajo del área administrativa de la institución.

Lo anterior, fundamentado en que para el Departamento Administrativo de la Función Pública (2005), al interior de las entidades, como estrategia clave, se debe propender por el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas y por un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar y coordinar acciones. Desde esta óptica, para el desarrollo de esta estrategia se deben adelantar prácticas dirigidas a la medición periódica (por lo menos una vez al año) del clima organizacional de la entidad con el fin de conocer la valoración de los funcionarios con respecto a éste e introducir acciones de mejora que aumenten su motivación y por ende los beneficios para la entidad.

## ELEMENTOS TEÓRICOS

**L**a definición de clima organizacional de cada autor está determinada por la forma como individualmente consideran el origen del mismo, así como las situaciones que lo determinan. En este orden, existen diferentes ideas acerca del origen del clima organizacional. Méndez (2006), plantea las siguientes perspectivas:

*El clima determinado por procesos psicológicos.* Referencia su análisis en el individuo y su carácter subjetivo. Considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza su comportamiento en la organización y también las percepciones y significados que construye del ambiente; generando el clima psicológico.

*El clima, atributo de la organización.* Las características de la organización influyen en las

percepciones que las personas construyen sobre el clima. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y los procesos de la organización.

*El clima, un constructo de la realidad.* Basado en la perspectiva de Naylor (citado por Méndez, 2006) se concibe el clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles: el primero, las características que actualmente tiene el ambiente; el segundo, las percepciones que tiene cada persona; el tercero, la intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización que se explica a partir de las percepciones de los atributos ambientales.

*El clima desde una perspectiva integral.* Aquí se toman como referencia las perspectivas ante-

riores. Integra individuo, grupo y organización, considerando el clima como propiedad del individuo y la organización. Schneider y Reichers (citados por Méndez, 2006) hacen referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos; resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecuta en el cargo que desempeñan.

Reichers y Schneider (citados por Gil y Alcover, 2003) consideran que el clima puede ser definido en sentido amplio como las percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor. De manera más precisa, el clima está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, prácticas y los

procedimientos, tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlas.

Para Tagiuri y Litwin (citados por Gil y Alcover, 2003) el clima es una cualidad relativamente estable del ambiente interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.

Ekvall (citado por Gil y Alcover, 2003) señaló dos interpretaciones ontológicas del concepto. La primera de ellas es realista y objetivista, según la cual el clima es un atributo de la organización que comprende características objetivas y que pueden ser observadas por los propios miembros al igual que por personas ajenas a la organización. La segunda interpretación es subjetivista y fenomenológica, y considera el clima como la percepción común de los miembros (y la correspondiente estructuración cognitiva) de las situaciones organizacionales. Así, los miembros construyen el clima organizacional a través del tiempo y de los acontecimientos.

Van Muijen (citado por Gil y Alcover, 2003), plantea que estos enfoques pueden describirse como: ¿es el clima un estímulo o una respuesta?, o ¿es el clima una característica de la situación o una representación interna de un estímulo externo? Es decir, producto de los problemas conceptuales presentes en las definiciones anteriores, se pueden encontrar formulaciones de *diferentes tipos*

de clima.

González-Romá y Peiró (citados por Gil y Alcover, 2003) formulan tres tipos de clima: psicológico, agregado y colectivo. El *clima psicológico* se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del que las personas forman parte. La medida del clima, en consecuencia, es individual (respuestas dadas a un cuestionario por cada sujeto).

El *clima agregado* es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen el mismo grupo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso.

Por último, el *clima colectivo* persigue la identificación de grupos de miembros (*climas colectivos*) organizacionales que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o análisis de conglomerados (clusters). Dichos grupos de miembros constituyen los *climas colectivos*, los cuales, al demostrarse que comparten percepciones similares, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales.

Según Brunet (1987) toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y a cambio esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. Así, el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización y que la predicción de

su comportamiento individual en el trabajo depende no solamente de sus características personales sino también de la forma que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Por eso la importancia que para este autor representa el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno. Diagnosticar y comprender como los empleados ven el clima de su organización y cuales factores influyen más en estos empleados, genera información a partir de la cual se pueden planear las intervenciones para modificar el comportamiento de estos, mejorar la productividad y calidad del trabajo, favorecer las interrelaciones personales y desarrollar la eficiencia de la organización.

De esta manera, para Brunet, el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización y puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo, etc. Es decir, estos elementos se integran para formar un clima que representa la personalidad de la organización e influye en el comportamiento de los individuos que hacen parte de la misma pues refleja los valores, las actitudes y creencias de los miembros de la organización.



## Algunos modelos de medición de clima organizacional

Para Méndez (2006), la medición y análisis de clima organizacional implica, en primera instancia, definir el modelo teórico a utilizar pues permite precisar los objetivos, determinar las variables, explicar los fundamentos básicos en los cuales se fundamenta el modelo teórico, construir la herramienta (cuestionario), proponer un sistema de recolección de datos, precisar el manejo que se le va a dar a la información, analizar e interpretar los resultados y con base en ello definir intervenciones concretas orientadas a su mejoramiento.

Según García y Bedoya (citados por García, 2009) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera, y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

De acuerdo con Brunet (1987) para medir el clima organizacional se utiliza principalmente el cuestionario escrito, en el cual se hacen preguntas que describen hechos particulares de la organización. Estos cuestionarios se utilizan en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo de las percepciones individuales de la organización.

Litwin y Stringer (citados por Méndez, 2006) desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en

el ámbito de la organización fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Friedlander y Margulies (citados por Méndez, 2006) consideran el clima como un fenómeno de carácter social e interpersonal, donde el factor social influye en el proceso y desempeño de tareas por parte de los individuos. Proponen ocho dimensiones para ser valoradas a través de un cuestionario de 64 ítems en una escala que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Bowers y Taylor (citados por Méndez, 2006) desarrollaron un cuestionario con el fin de medir las características y atributos de la organización, analizando factores importantes como el liderazgo, clima organizacional y satisfacción. Las dimensiones utilizadas son: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Pritchard y Karasick (citados por Méndez, 2006), utilizan una serie de dimensiones de clima organizacional, establecen 5 ítems para cada una de ellas, utilizando una escala de 6 opciones de respuesta que van desde “nunca es verdad” hasta “siempre es verdad”.

Méndez (2006) resalta que en el caso de Colombia se ha trabajado con el modelo inspirado en la teoría de Rensis Likert, es decir, se considera que el clima organizacional es producto de los estilos de

dirección y que está relacionado con las variables objetivos, procesos de liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, control, relaciones interpersonales, motivación, capacitación y entrenamiento.

También señala el instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA (cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control), fundamentado en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson desarrollado por John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes.

García (2009) referencia varios modelos de medición de clima organizacional como por ejemplo: Octavio García: Centrado en lo que siente o piensa el personal de la frente a diferentes aspectos; Fernando Toro: Aborda el clima organizacional como la apreciación o percepción que las personas acerca de las realidades de su trabajo; Hernán Álvarez Londoño: Modelo que permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional; Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez: Adaptación y complementación del anterior cuyo objetivo es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento; Carlos Méndez: El Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombiana (IMCOC) considera el clima

organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de los individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Finalmente, el *Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP* presenta un modelo construido de acuerdo con la metodología propuesta por Rensis Likert. La escala Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones.

Dado que la Universidad es una institución de carácter público, los investigadores escogieron como instrumento para medir clima organizacional el planteado por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2004).

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a tabular las respuestas para establecer las frecuencias de respuesta correspondientes a cada uno de los cuatro grados que

integran la escala, sabiendo que el total de respuestas posibles por persona es 52.

El instrumento para medir el clima organizacional de las entidades públicas consta de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems (Tabla 1). Este instrumento permite medir cual es la percepción de los servidores frente a su entorno laboral. La forma como se presentó el instrumento a los funcionarios fue a través de una sola prueba que contiene todos los ítems escogidos sin ningún tipo de clasificación; las respuestas están dadas en una escala que presenta cuatro opciones de respuesta así: Totalmente de Acuerdo (TA), de Acuerdo (A), en Desacuerdo (D) y Totalmente en Desacuerdo (TD).

**Tabla 1. Variables para medir clima organizacional en las entidades públicas.**

VARIABLES	ITEMS	TOTAL
Orientación Organizacional	1 a 9	9
Administración del Talento Humano	10 a 15	6
Estilo de Dirección	16 a 26	11
Comunicación e Integración	27 a 32	6
Trabajo en Grupo	33 a 37	5
Capacidad Profesional	38 a 45	8
Medio Ambiente Físico	46 a 52	7
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>

Fuente: DAFP

El análisis de la información se realizó teniendo en cuenta que para la entidad lo ideal es que las respuestas se concentren en la escala “Totalmente de Acuerdo”; en caso de que las respuestas se concentren en “Totalmente en Desacuerdo”, deberán formularse programas de mejoramiento en los aspectos críticos, luego de revisarse profundamente cada uno de ellos y ponderar en qué medida afectan la productividad y el logro de los objetivos institucionales.

### Resultados consolidados de las variables para medir clima organizacional

La información que a continuación se presenta permite hacer una comparación entre los resultados obtenidos en cada una de las variables por escala de respuesta.

En la Figura 1 se aprecia que las variables con mayor peso porcentual en la frecuencia de respuesta para la escala “Totalmente en Desacuerdo” fueron las de Administración del Talento Humano y Medio Ambiente Físico

con 18% y 13% respectivamente.

**Figura 1. Resultado consolidado de las variables para medir clima organizacional de la escala Totalmente en Desacuerdo..**



Con relación a los resultados para la escala “En Desacuerdo” (Figura 2), nuevamente las variables Administración del Talento Humano y Medio Ambiente Físico tienen la mayor participación porcentual en la frecuencia de respuesta con 32% y 21% respectivamente, seguidas de la variable de Comunicación e Integración con un 20%.

**Figura 2. Resultado consolidado de las variables para medir clima organizacional de la escala En Desacuerdo.**



Para el caso de la escala “De Acuerdo”, fueron las variables Trabajo en Grupo y Medio Ambiente Físico con 48% y 45%, respectivamente, las de mayor porcentaje en la frecuencia de respuesta (Figura 4).

**Figura 4. Resultado consolidado de las variables para medir clima organizacional de la escala De Acuerdo.**



De lo anterior se puede concluir que son las variables Administración del Talento Humano y Medio Ambiente Físico con 50% y 34% las de mayores niveles de percepción negativa del total de variables analizadas, lo cual indica que sin perder de vista las demás variables que condicionan el clima de la organización, son éstas en donde se deberán concentrar los esfuerzos.

En cuanto a los resultados de las escalas que denotan una percepción positiva por parte de los empleados, se observa que en el caso de la escala “Totalmente de Acuerdo” los mayores porcentajes de frecuencia de respuesta lo obtuvieron las variables: Capacidad Profesional 54%, Estilo de Dirección 44% y Orientación Organizacional 33% (Figura 3).

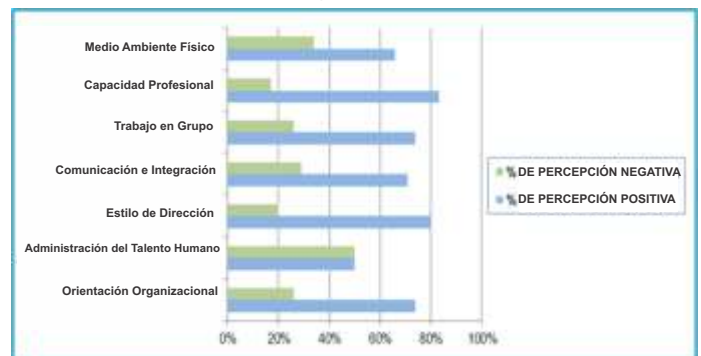
**Figura 3. Resultado consolidado de las variables para medir clima organizacional de la escala Totalmente de Acuerdo.**



Con base en lo anterior es evidente que las variables Capacidad Profesional y Estilo de Dirección con 83% y 80% son las de mayores niveles de percepción positiva dentro de variables analizadas, lo que implica que se deberá continuar trabajando para mejorar y mantener en el tiempo dicha percepción.

Haciendo un promedio de las frecuencias de respuesta por variables se aprecia que el 71% se ubicaron en las escalas de percepción positiva, mientras que el 29% restante se ubicó en las escalas de percepción negativa, lo cual se aprecia en la información que a continuación se detalla (Figura 5).

**Figura 5. Resultados generales por variables para medir clima organizacional.**



Vemos entonces como las variables Capacidad Profesional, Estilo de Dirección, Orientación Organizacional y Trabajo en Grupo son las de mejor

percepción, mientras que las variables Administración del Talento Humano, Medio Ambiente Físico y Comunicación e Integración son las que presentan niveles más desfavorables de percepción.

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen relación directa con la implementación del Plan Estratégico y Prospectivo – PEPUS 2011 – 2021 y el Sistema de Gestión de Calidad - SGC bajo las normas NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008.

El PEPUS se traduce en las acciones que desde 2011 y por espacio de diez años se deberán adelantar, ejecutándose en etapas de tres años, buscando con ello mantener vigente la temporalidad de la visión, para así focalizar en lo que se debe y puede realizar. Aquí es importante destacar el hecho que este plan incorpora un sistema de evaluación y seguimiento para el cual se diseñaron indicadores de gestión que son los que permiten monitorear su desarrollo. Estos indicadores facilitan por un lado, la medición y supervisión de los resultados obtenidos frente a lo planeado; y por otro lado, comparar los resultados alcanzados con los estándares previamente establecidos, para aplicar las medidas correctivas cuando se observen desviaciones entre lo logrado y lo planeado. Son también una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el

nivel directivo.

Con respecto al SGC es indudable que la Universidad ha avanzado hacia adecuados niveles de calidad con respecto a los productos y servicios que ofrece; ha cualificado su recurso humano; mejora continuamente sus procesos; ha optimizado el uso de sus recursos económicos, técnicos y físicos; ha mejorado su infraestructura tecnológica y de comunicación; ha desarrollado su infraestructura física y de dotación, entre otros aspectos, en el marco de procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación que cuando se analizan en detalle incluyen elementos muy puntuales y determinantes del clima de la organización.

Finalmente, el plan de mejoramiento que a manera de recomendación se presentó incorpora aspectos que apuntan precisamente a atender las variables más débiles y fortalecer aún más aquellas donde los niveles de percepción positiva son porcentualmente mucho mayores. Para cada uno de los hallazgos se presenta descripción, acción correctiva, objetivos, responsable (oficina y cargo), periodo de tiempo para su realización, recursos, fecha de inicio y terminación e indicadores de logros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcover, C.; Domínguez, R.; Martínez, D. & Rodríguez, F. (2004). Introducción a la psicología del trabajo. (3era Ed.). España: McGraw Hill.

Ashkanasy, N.M., Wilderon, C.P. M. y Peterson, M.F. (2000). Introduction. En N.M.

Ashkanasy, C.P. M. Wilderon y M.F. Peterson (eds.), Handbook of Organizational Culture and Climate (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.

Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2009). Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000: 2009. Bogotá, D.C., Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2004). La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su gestión.

Bogotá, D.C., Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2005). Guía de intervención: cultura, clima y cambio. Bogotá, D.C., Colombia.

Dessler, G. (1976). Organización y Administración. Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.

Ekvall, G. (1987). The Climate metaphor in organizational theory. En B.M. Bass y P. J. D. Drenth (eds.), Advances in Organizational Psychology. Beverly Hills, CA: Sage.

Friedlander, F. y Marguiles, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. Personnel Psychology.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, No. 42. pp. 43-61.

- García, M. y Bedoya, M (1997). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- Gil, F. & Alcover, C. (2003). Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid, España: Alianza Editorial, S.A.
- González-Romá, V. y Peiró, J. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 269-285
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2008). Norma ISO 9000: 2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá, D.C., Colombia.
- James, L. R. y Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, LEA.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional* (1ra Ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Pearson - Prentice Hall.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1966). *The influence of organizational climate*. Harvard University Press, Boston.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención* (1ra Ed.). Bogotá, D.C., Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Naylor, I.C. (1979). A theory for judgment in organizations. Presentado al Meeting International Applied Psychological Ass. (IAPS), Munich.
- Payne y Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. En M. D. Dunnette (ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Peiró, J. M. (1983 – 1984). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNEP
- Prakasam, R. (1986). *Organizational climate: Development of a questionnaire measure*. *Psychological Studies*.
- Pritchard, R. P. y Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior Human Performance*.
- Reichers, A. E. y Schneider, B. Climate and Culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey – Bass.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M.G. y Holcombe, K. M. (2000). The climate for service (pp. 21-36).
- Schneider, B. y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates, *Personnel psychology*.
- Tagiuri, R. y Litwin, G. H. (eds.) (1968). *Organizational Climate: Explorations of a concept*. Cambridge, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Universidad de Sucre (2011). *Plan Estratégico y Prospectivo de la Universidad de Sucre 2011 – 2021 “hacia una Universidad visible para todos”*. Sincelejo, Colombia.
- Van Muijen, J. J. (1998). Organizational Culture. En P. J. D. Drenth, H. Thierry y C. J. de Wolff (eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, 2da ed., vol. 4: *Organizational Psychology* (pp.113-131). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Vega, D.; Arévalo, A.; Sandoval, J.; Aguilar, M. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994 - 2005). *Diversitas - Perspectivas en Psicología*. Vol. No.2. pp. 329 – 349.