



Antonio José de Sucre
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA

**NIVEL DE COMPROMISO DE LOS COLABORADORES CON LA
ORGANIZACIÓN EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO JOSÉ
DE SUCRE Y LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL.**

Víctor Seguanes Velaides

Cesar Martínez Ramírez

Asesora

Andrea Lorduy

Corporación Universitaria Antonio José de Sucre

Facultad de Ciencias Sociales

Comunicación Social

Sincelejo Sucre

2024





Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a las personas e instituciones que fueron fundamentales en la realización de este trabajo de grado.

En primer lugar, deseamos reconocer a la profesora Andrea Lorduy. Su guía experta y su claridad en la orientación fueron como un faro en nuestro camino, iluminando nuestras ideas y ayudándonos a expresarlas de manera efectiva en este trabajo. Su paciencia y dedicación fueron invaluable, adaptándose a medida que avanzábamos en el proceso de aprendizaje.

También queremos agradecer a nuestros padres, Yamileth Velaides y César Martínez, por su apoyo constante y su aliento incondicional. Su dedicación y apoyo fueron un pilar fundamental en nuestro viaje académico, y estamos profundamente agradecidos por todo lo que han hecho por nosotros.

Además, queremos expresar nuestro agradecimiento a la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (UAJS) por habernos formado como profesionales en comunicación social. Los conocimientos y habilidades adquiridos en esta institución fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

Por último, pero no menos importante, queremos agradecer a la profesora Maira Romero por su dedicación y ayuda continua. Su orientación y consejos fueron de gran valor para nosotros durante todo el proceso de investigación y redacción de este trabajo.





A todas estas personas e instituciones, nuestro más sincero agradecimiento. Su contribución fue fundamental para la culminación exitosa de este proyecto, y estamos profundamente agradecidos por todo su apoyo.

Resumen

En este estudio, se analizó el compromiso organizacional en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (UAJS) y la Secretaría de Educación Departamental mediante la Encuesta de Clima Laboral CL-SPL. Se observó que los empleados de mayor edad, especialmente aquellos entre 44 y 55 años, mostraron un mayor compromiso laboral en ambas organizaciones. Además, se encontró que, en la UAJS, los hombres exhibieron un mayor compromiso que las mujeres, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental los resultados fueron más diversos en términos de género.

En cuanto a los factores que influyen en el compromiso, se destacó que, en la Secretaría de Educación Departamental, la supervisión y las condiciones laborales estaban más relacionadas con el compromiso, mientras que, en la UAJS, eran la realización personal y las condiciones laborales. Curiosamente, la comunicación se identificó como un factor de menor influencia en el compromiso organizacional en ambas entidades. Además, se observó que el compromiso organizacional era mayor en la UAJS, una entidad privada, en comparación con la Secretaría de Educación Departamental, una entidad pública.

Estos resultados sugieren que las condiciones laborales y la edad son factores importantes que influyen en el compromiso organizacional. Además, las diferencias en el nivel de compromiso entre organizaciones públicas y privadas podrían indicar la influencia de distintos contextos laborales en el compromiso de los empleados.





Palabras claves: Compromiso organizacional, clima laboral, organizaciones, comunicación interna, condiciones laborales, colaboradores.

Abstract

This study analyzed organizational commitment in the Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (UAJS) and the Departmental Education Secretariat through the CL-SPL Work Climate Survey. It was observed that older employees, especially those between 44 and 55 years old, showed higher work commitment in both organizations. Additionally, it was found that, in the UAJS, men exhibited higher commitment than women, while in the Departmental Education Secretariat the results were more diverse in terms of gender.

Regarding the factors influencing commitment, it was highlighted that, in the Departmental Education Secretariat, supervision and working conditions were more related to commitment, while in the UAJS, they were personal fulfillment and working conditions. Interestingly, communication was identified as a less influential factor in organizational commitment in both entities. Additionally, organizational commitment was higher in the UAJS, a private entity, compared to the Departmental Education Secretariat, a public entity.

These results suggest that working conditions and age are important factors influencing organizational commitment. Furthermore, differences in the level of commitment between public and private organizations could indicate the influence of different work contexts on employee commitment.

Keywords: Organizational commitment, work climate, organizations, internal communication, working conditions, employees.





Tabla de contenido

1. Introducción.....	7
1.1. Planteamiento del Problema.....	7
1.1.1. Realidad objeto de estudio	7
1.1.2. Situación Actual	9
1.1.3. Elementos Relacionados con el Problema	10
1.1.4. Datos Estadísticos y Cifras Relevantes.....	12
1.1.5. Relevancia del Problema en el Contexto Organizacional y Social	13
1.2. Formulación del problema o pregunta(s) de investigación Trabajo de Grado	15
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4. Justificación.....	16
1.4.1. Desde el Área de la Comunicación Organizacional	16
1.4.2. Desde la Pertinencia en el Mundo Organizacional.....	17
1.4.3. Desde la Formación del Comunicador en la Actualidad	17
1.4.4. Beneficiarios con los Resultados.....	17
1.4.5. Limitaciones	18
2. Marco Teórico.....	18
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	18
2.2. Bases Teóricas	21
2.2.1. Compromiso Organizacional.....	22
2.2.2. Comunicación Interna.....	23
2.2.3. Liderazgo.....	25
2.2.4. Cultura Organizacional	26
2.2.5. Reconocimiento y Recompensas	27
3. Marco metodológico.....	29





3.1.	Enfoque de la Investigación	29
3.2.	Diseño de la Investigación	30
3.3.	Población y Muestra	30
3.4.	Instrumento de Medición: Encuesta de Clima Laboral CL-SPL.....	31
3.5.	Procedimiento.....	32
4.	Resultados	33
4.1.	Compromiso de los colaboradores en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la secretaría de educación departamental.	34
4.1.1.	Nivel de compromiso de los colaboradores en la secretaría de educación departamental.	35
4.1.2.	Nivel de compromiso de los colaboradores en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre.....	36
4.2.	Descripción de la relación entre los factores incluidos en clima laboral y el nivel de compromiso organizacional presentes en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la secretaría de educación departamental.	37
4.2.1.	Involucramiento laboral Vs los demás factores en la Secretaria de Educación Departamental.....	38
4.2.2.	Involucramiento laboral Vs los demás factores en UAJS.....	40
4.3.	Comparación de los resultados del compromiso organizacional entre los colaboradores de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y de la secretaría de educación departamental.	41
4.3.1	Edad y género como factores influyentes en el compromiso organizacional.....	43
4.3.2.	Factores que más influyen más en el involucramiento laboral en ambas organizaciones.	44
5.	Discusión	47
5.1.	Nivel de compromiso de los colaboradores en la secretaria de educación y UAJS.....	47
5.2.	Factores con mayor influencia en el compromiso organizacional en la Secretaria de Educación y en la UAJS.....	48
5.3.	Comparación en el nivel de compromiso organizacional de ambas organizaciones.....	49
5.4.	Otros factores que influyen en el compromiso organizacional.	50
6.	Conclusiones.....	51
7.	Referencias.....	53





1. Introducción

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Realidad objeto de estudio

La gestión efectiva de recursos humanos se erige como un pilar fundamental para el éxito y desarrollo sostenible de cualquier organización. En el contexto global, la importancia del compromiso de los colaboradores ha ganado considerable atención, siendo reconocido como un factor determinante en la productividad y el logro de metas organizacionales (Robbins y Judge, 2013). Este fenómeno no es ajeno al ámbito educativo, donde instituciones como la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental en Sincelejo, Sucre, desempeñan un papel crucial en la formación de individuos y el progreso regional.

En el escenario macro, diversas investigaciones han subrayado la trascendencia del compromiso laboral en la consecución de objetivos organizacionales. Autores como Saks (2006) sostienen que un alto nivel de compromiso conduce a un mejor desempeño laboral y a una mayor retención de talento. Asimismo, la falta de compromiso puede traducirse en disminución de la productividad y aumento de la rotación de personal (Meyer y Herscovitch, 2001). Esta realidad general encuentra eco en el ámbito educativo, donde el compromiso de los colaboradores se convierte en un catalizador directo para la calidad educativa y el desarrollo integral de los estudiantes.

Al adentrarnos en el contexto específico de Sincelejo, Sucre, se evidencian peculiaridades regionales que podrían influir en el compromiso de los colaboradores. En





palabras de Rodríguez y Cols (2018), la cultura laboral en regiones específicas puede ser un determinante crítico del compromiso, siendo necesario comprender las dinámicas socioculturales locales para implementar estrategias efectivas. Esta perspectiva localizada adquiere relevancia al considerar la diversidad de contextos que coexisten en Colombia, cada uno con sus propias características y desafíos (Giraldo, 2019).

La percepción de las personas de la costa colombiana como individuos con un nivel bajo de compromiso laboral ha sido un tema recurrente en la sociedad colombiana. Esta perspectiva localizada adquiere relevancia al considerar la diversidad de contextos que coexisten en Colombia, cada uno con sus propias características y desafíos (Giraldo, 2019). Según García (2017), esta percepción se fundamenta en estereotipos culturales arraigados en la historia y la geografía del país, que han perpetuado la idea de que los costeños son personas poco comprometidas con sus responsabilidades laborales.

El término "flojo" utilizado coloquialmente para describir esta percepción, puede resultar peyorativo y simplista. Sin embargo, al analizarlo desde una perspectiva más amplia, se puede entender como una manifestación de la visión sesgada que existe hacia la costa colombiana en términos de productividad y eficiencia laboral. Esta percepción ha sido criticada por su falta de fundamentos sólidos y su tendencia a generalizar a toda una región con base en estereotipos (Pérez, 2015).

Es importante tener en cuenta que la percepción de un nivel bajo de compromiso laboral en la costa colombiana puede ser el resultado de múltiples factores históricos, socioeconómicos y culturales. Por ejemplo, la influencia de factores climáticos y geográficos que caracterizan a la región caribeña, como el clima cálido y la proximidad al





mar, pueden haber contribuido a la creación de estereotipos sobre la actitud laboral de los costeños (Giraldo, 2019).

Además, la historia de la costa colombiana, marcada por la esclavitud, la colonización y la explotación económica, puede haber influido en la percepción actual de los costeños como personas con un nivel bajo de compromiso laboral. Estos factores históricos han dejado una huella en la identidad cultural de la región, que a su vez puede influir en la forma en que se percibe y se valora el trabajo (García, 2017).

La Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental se erigen como actores fundamentales en el desarrollo educativo y social de Sincelejo y Sucre. La interacción de estas organizaciones con el entorno regional plantea interrogantes acerca de la percepción y nivel de compromiso de sus colaboradores, así como sobre cómo este compromiso podría influir en la calidad de la educación impartida y, por ende, en el progreso de la región.

1.1.2. Situación Actual

En la actualidad, la gestión del compromiso de los colaboradores en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental de Sincelejo, se presenta como un desafío significativo. La complejidad de este problema se refleja en la percepción generalizada de los colaboradores, quienes, en ocasiones, expresan niveles variables de compromiso con sus labores. Tal como señala Albrecht (2010), "el compromiso es un estado psicológico que se manifiesta en la disposición de un empleado a poner esfuerzo adicional para contribuir al éxito de la organización". Sin embargo, en la realidad actual, este esfuerzo adicional no siempre es evidente, y se requiere una comprensión más profunda de las causas subyacentes.





La falta de claridad en la comunicación interna podría ser una de las causas

fundamentales. Como plantea Gallego (2016), "una comunicación interna efectiva es esencial para cultivar el compromiso de los empleados". La percepción de los colaboradores respecto a la transparencia y la apertura en la comunicación interna puede influir directamente en su nivel de compromiso con la organización. La situación actual sugiere que existe la necesidad de analizar y evaluar el nivel de compromiso de los colaboradores en las distintas organizaciones.

Las consecuencias de esta situación no se limitan únicamente al ámbito organizacional, sino que reverberan en el tejido social y educativo de Sincelejo, Sucre. Como afirma Fernández (2017), "el compromiso de los docentes tiene un impacto directo en la calidad de la educación y, por ende, en el desarrollo de las comunidades". La baja percepción de compromiso entre los colaboradores podría traducirse en un impacto negativo en la calidad de la enseñanza y, consecuentemente, en el desarrollo académico y profesional de los estudiantes en la región.

Es esencial reconocer que la situación actual es dinámica y multifacética, afectando a los colaboradores y, por ende, repercutiendo en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en el progreso regional. La comprensión detallada de esta situación servirá como cimiento para identificar y analizar con profundidad, aspectos que aborden las causas fundamentales relacionadas con un compromiso más sólido y sostenible.

1.1.3. Elementos Relacionados con el Problema

El compromiso de los colaboradores se ve moldeado por una serie de elementos interrelacionados que impactan directamente en su percepción y participación activa en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación





Departamental en Sincelejo, Sucre. Un elemento crucial es la gestión del liderazgo, según señalan Robbins y Judge (2013), "el liderazgo efectivo es esencial para cultivar un ambiente de trabajo positivo y un alto grado de compromiso de los empleados". La relación entre los líderes y sus equipos influye directamente en la motivación y satisfacción laboral, factores fundamentales para el compromiso.

La carga laboral y la percepción de equidad en la distribución de responsabilidades también emergen como factores determinantes. Meyer y Herscovitch (2001) advierten que "la percepción de justicia organizacional afecta el compromiso de los empleados". Cuando los colaboradores perciben desequilibrios en la distribución de la carga laboral o en las oportunidades de crecimiento, su compromiso puede disminuir significativamente. Este elemento adquiere mayor relevancia en el ámbito educativo, donde la sobrecarga de trabajo puede afectar directamente la calidad de la enseñanza.

La conexión entre la percepción de reconocimiento y el compromiso de los colaboradores es evidente. En palabras de Saks (2006), "el reconocimiento y la valoración de los empleados son elementos clave en el compromiso". La falta de reconocimiento puede traducirse en desmotivación y una disminución en el esfuerzo adicional que los empleados están dispuestos a ofrecer. Este elemento cobra especial importancia en el ámbito educativo, donde la valoración del trabajo docente es esencial para mantener altos niveles de compromiso.

La relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral es un elemento que no puede pasarse por alto. Rodríguez y Cols (2018) sostienen que "una cultura organizacional positiva favorece el compromiso de los empleados". La coherencia entre los





valores institucionales y las prácticas diarias influye directamente en la identificación y conexión emocional de los colaboradores con la organización.

Estos elementos, intrínsecamente relacionados con el compromiso de los colaboradores, conforman un entramado complejo que requiere un análisis minucioso para comprender sus interacciones y efectos en el contexto específico de la educación superior en Sincelejo, Sucre.

1.1.4. Datos Estadísticos y Cifras Relevantes

La relevancia de abordar el compromiso de los colaboradores en el ámbito educativo se ve respaldada por estudios previos que aportan datos estadísticos y cifras esclarecedoras. Según el Informe de Compromiso Global de Aon (2020), que analizó la participación de más de 1.000 organizaciones en todo el mundo, el 64% de los empleados en el sector educativo manifestaron niveles bajos de compromiso. Esta cifra sugiere una tendencia preocupante que podría replicarse en instituciones similares, como la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental.

Otro estudio de relevancia es el informe "Compromiso en el Trabajo: Lo que Importa para los Empleados Globales" de la consultora Willis Towers Watson (2019). Este informe revela que solo el 20% de los empleados en el sector educativo se sienten altamente comprometidos con sus organizaciones. Estos datos refuerzan la importancia de abordar el compromiso laboral en instituciones educativas y resaltan la necesidad de estrategias específicas para mejorar este indicador.





En el ámbito nacional, el Observatorio Laboral Colombiano (OLC) ha proporcionado datos valiosos sobre la realidad laboral en el país. Según su informe, la rotación de personal en el sector educativo colombiano alcanzó un 14.5% en el 2022. Esta alta tasa de rotación puede ser indicativa de desafíos en la retención de talento y, por ende, en la construcción de un compromiso laboral sostenible en instituciones educativas.

Es importante destacar el estudio "Impacto del Compromiso en el Desempeño y Resultados Organizacionales en el Contexto Educativo" de Hernández y Cols. (2017). Este trabajo investigó específicamente el impacto del compromiso de los colaboradores en instituciones educativas colombianas y encontró una correlación positiva entre el compromiso y el desempeño organizacional. Datos específicos de este estudio sugieren que un aumento del 10% en el compromiso de los empleados se asoció con un incremento del 5% en los resultados académicos.

Estas cifras y datos provenientes de estudios confiables subrayan la magnitud del problema y refuerzan la necesidad de abordar estratégicamente el compromiso de los colaboradores en el contexto educativo colombiano.

1.1.5. Relevancia del Problema en el Contexto Organizacional y Social

El nivel de compromiso de los colaboradores en las organizaciones no solo es un indicador interno de la salud organizacional, sino que también tiene repercusiones directas en la sociedad en su conjunto. Como afirma Chiavenato (2009), "el compromiso de los empleados es esencial para la eficacia y la competitividad organizacional". La relevancia de este compromiso radica en su capacidad para impulsar el desempeño laboral, la retención de talento y la innovación, aspectos cruciales para el éxito de cualquier institución.





La dimensión social del compromiso laboral se manifiesta en su impacto directo en la calidad de los servicios y productos ofrecidos por las organizaciones. En el ámbito educativo, el compromiso de los colaboradores, especialmente en instituciones como la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental, incide directamente en la formación y desarrollo de las futuras generaciones. Como sostiene Heskett (2002), "la satisfacción y lealtad de los empleados se traducen en clientes más satisfechos y, por ende, en una sociedad más próspera".

Además, el compromiso de los colaboradores está intrínsecamente vinculado con la construcción de un tejido social sólido. Los estudios de Pfeffer (2010) subrayan que "las organizaciones socialmente responsables son aquellas que cultivan un entorno laboral donde los empleados se sienten comprometidos y valorados". En el ámbito educativo, la percepción de compromiso de los docentes no solo afecta la calidad de la enseñanza, sino que también influye en la formación de ciudadanos activos y comprometidos con el desarrollo de la sociedad.

La relevancia de abordar el compromiso laboral trasciende las fronteras organizacionales para convertirse en un imperativo social. En este sentido, lo planteado por MacDuffie y Lawler (2008) cobra relevancia al afirmar que "la gestión del compromiso es una estrategia clave para la construcción de una sociedad más justa y equitativa". La falta de compromiso puede generar desconfianza en las instituciones, afectar la cohesión social y tener consecuencias negativas en la construcción de una comunidad más fuerte y colaborativa.





1.2. Formulación del problema o pregunta(s) de investigación Trabajo de Grado

El presente problema se centra en la comprensión y evaluación del nivel de compromiso de los colaboradores en dos instituciones clave para el desarrollo educativo en Sincelejo, Sucre: la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental. Dada la importancia estratégica del compromiso laboral en el contexto organizacional y social, surge la siguiente pregunta crucial:

¿Cuál es el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental?

Esta interrogante se erige como el eje central de la investigación, orientando la indagación hacia la comprensión detallada de los factores que influyen en el compromiso de los colaboradores en estas instituciones educativas, así como sus posibles implicaciones para el desarrollo educativo y social de la región.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar el nivel de compromiso de los colaboradores para con la organización en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y los colaboradores de la secretaría de educación departamental.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Medir el nivel de compromiso de los colaboradores en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la secretaría de educación departamental, mediante el





análisis de datos obtenidos de encuestas o instrumentos de medición del compromiso organizacional.

- Describir la relación entre los factores incluidos en clima laboral y el nivel de compromiso organizacional presentes en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la secretaría de educación departamental, a través de la revisión de la encuesta de clima en las organizaciones.
- Comparar los resultados del nivel de compromiso organizacional entre los colaboradores de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y los colaboradores de la secretaría de educación departamental, identificando posibles diferencias significativas y factores que influyen en el compromiso de cada grupo.

1.4. Justificación

1.4.1. Desde el Área de la Comunicación Organizacional

La investigación se realiza en el marco del área de la comunicación organizacional con el propósito de profundizar en el estudio del compromiso de los colaboradores en instituciones educativas como la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental. Según Aguilar (2019), "la comunicación organizacional juega un papel fundamental en la construcción de relaciones laborales sólidas y el fomento del compromiso de los empleados". Por tanto, este estudio se justifica como una contribución significativa para entender cómo la comunicación interna puede influir en el compromiso laboral en el contexto específico de la educación en Sincelejo, Sucre.





1.4.2. Desde la Pertinencia en el Mundo Organizacional

El compromiso de los colaboradores es un aspecto crucial para la eficacia y competitividad organizacional. En palabras de Chiavenato (2009), "el compromiso de los empleados es esencial para el éxito y desarrollo sostenible de las organizaciones". Por tanto, la investigación se justifica en su relevancia en la medida en que analiza y comprende el impacto de la gestión del talento humano y el clima laboral en instituciones educativas, lo cual puede tener impactos positivos en la calidad de la enseñanza y en el logro de los objetivos institucionales.

1.4.3. Desde la Formación del Comunicador en la Actualidad

En el contexto actual, los comunicadores deben estar preparados para abordar desafíos complejos en el ámbito organizacional, incluyendo la gestión del compromiso de los colaboradores. De acuerdo con Freire (2017), "la formación del comunicador debe incluir el conocimiento y las habilidades necesarias para comprender y mejorar la comunicación interna en las organizaciones". Por tanto, esta investigación se justifica como una oportunidad para que los estudiantes de comunicación adquieran experiencia en la aplicación de conceptos teóricos en un contexto organizacional real.

1.4.4. Beneficiarios con los Resultados

Los resultados de esta investigación beneficiarán directamente a los colaboradores de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental, así como a los directivos y responsables de recursos humanos de estas instituciones. Indirectamente, los hallazgos pueden ser útiles para otros profesionales del ámbito educativo y de la comunicación organizacional. Asimismo, los estudiantes de comunicación podrán aprender de las experiencias y lecciones derivadas de este estudio.





1.4.5. Limitaciones

Las posibles limitaciones de este estudio incluyen la disponibilidad de recursos, el acceso a la información y la participación voluntaria de los colaboradores en la recolección de datos. Estas limitaciones serán abordadas con rigor metodológico y transparencia para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

La revisión de los antecedentes de la investigación proporciona un contexto invaluable para comprender el problema planteado y las contribuciones previas al campo de estudio. En este sentido, se destacan varios estudios relevantes que han abordado el tema del compromiso de los colaboradores en contextos organizacionales similares.

- Estudio de Ramírez y Gómez (2018)

Ramírez y Gómez llevaron a cabo un estudio titulado "Compromiso Organizacional en Instituciones Educativas: Un Análisis Comparativo", donde examinaron el nivel de compromiso de los colaboradores en diversas instituciones educativas de la región. Sus objetivos incluyeron medir el nivel de compromiso y analizar las diferencias entre los tipos de instituciones. Los hallazgos revelaron que las instituciones de educación superior mostraban niveles más altos de compromiso en comparación con las escuelas de educación básica y media. Este estudio proporciona un punto de referencia importante para comprender cómo el compromiso puede variar según el tipo de institución educativa.

- Investigación de Torres y Martínez (2019)





Torres y Martínez realizaron un estudio titulado "Comunicación Interna y Compromiso

Organizacional: Un Análisis en Instituciones Públicas de Educación", donde exploraron la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en instituciones públicas de educación. Sus objetivos incluyeron evaluar la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna y su relación con el compromiso, así como identificar áreas de mejora en la comunicación interna. Los principales hallazgos indicaron una correlación positiva entre la comunicación interna efectiva y el compromiso de los colaboradores. Este estudio resalta la importancia de la comunicación interna como facilitadora del compromiso organizacional.

- Trabajo de Sánchez y Díaz (2020)

Sánchez y Díaz llevaron a cabo una investigación titulada "Factores Determinantes del Compromiso Organizacional en Instituciones Educativas Privadas", donde examinaron los factores que influyen en el compromiso de los colaboradores en instituciones educativas privadas. Sus objetivos incluyeron identificar los principales factores que contribuyen al compromiso organizacional y analizar su impacto en la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores. Los principales hallazgos destacaron la importancia del liderazgo, la cultura organizacional y el reconocimiento en la promoción del compromiso de los colaboradores. Este estudio proporciona una comprensión detallada de los factores clave que deben considerarse al diseñar estrategias para mejorar el compromiso en instituciones educativas privadas.

- Estudio de Martínez y Vargas (2016)





Martínez y Vargas realizaron un estudio titulado "El Compromiso Organizacional como Factor de Desempeño Laboral: Una Revisión Sistemática", donde revisaron la literatura existente sobre el compromiso organizacional y su impacto en el desempeño laboral. Sus hallazgos resaltaron la importancia de promover un compromiso positivo en los colaboradores para mejorar la eficiencia y la productividad organizacional.

- Investigación de Rojas y Gómez (2018)

Rojas y Gómez llevaron a cabo una investigación titulada "Relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Sector Público", donde analizaron la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en empleados del sector público. Sus resultados indicaron una correlación positiva entre ambos constructos, destacando la importancia de promover un ambiente laboral satisfactorio para aumentar el compromiso de los colaboradores.

- Estudio de Díaz y López (2019)

Díaz y López realizaron un estudio exploratorio titulado "Percepción del Compromiso Organizacional en Empresas del Sector Privado", donde investigaron la percepción del compromiso organizacional en empresas del sector privado. Sus hallazgos revelaron que factores como el liderazgo, la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos influyen en la percepción del compromiso de los colaboradores.

- Investigación de Soto y Ramírez (2020)

Soto y Ramírez llevaron a cabo un estudio titulado "Compromiso Organizacional y Clima Laboral: Factores Determinantes en Empresas del Sector Servicios", donde analizaron la relación entre el compromiso organizacional y el clima laboral en empresas del sector





servicios. Sus resultados indicaron que un clima laboral favorable favorece el desarrollo del compromiso de los colaboradores.

- Estudio de Torres y Gómez (2021)

Torres y Gómez realizaron un estudio longitudinal titulado "Evolución del Compromiso Organizacional en una Empresa Multinacional", donde analizaron la evolución del compromiso organizacional en una empresa multinacional a lo largo del tiempo. Sus hallazgos mostraron que el compromiso de los colaboradores puede variar según las circunstancias internas y externas de la organización.

Los estudios previos revisados proporcionan una base sólida para el presente trabajo de investigación. Revelan la importancia del compromiso organizacional en el contexto educativo y destacan la influencia de factores como la comunicación interna, el liderazgo y la cultura organizacional en el compromiso de los colaboradores. Estos hallazgos orientarán el diseño y la interpretación de los resultados de la investigación actual, permitiendo una comprensión más completa del fenómeno del compromiso organizacional en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental.

2.2. Bases Teóricas

En esta sección, se presentan las bases teóricas que sustentan el enfoque adoptado para comprender el fenómeno del compromiso de los colaboradores en organizaciones educativas. Se exploran conceptos y proposiciones relevantes que ayudarán a explicar y contextualizar el problema planteado.



2.2.1. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se define como "la fuerza y la dirección de la identificación de un individuo con su organización y el grado en que participa activamente en ella" (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 302). Este concepto implica un estado psicológico en el que los empleados se sienten vinculados emocionalmente con la organización, están comprometidos con sus objetivos y valores, y están motivados para contribuir al logro de sus metas.

2.2.1.1. Modelos Explicativos

Uno de los modelos más influyentes es el Modelo de Compromiso de Meyer y Allen (1991), que propone tres dimensiones: afectiva, normativa y de continuidad. La dimensión afectiva se refiere al apego emocional hacia la organización, la dimensión normativa implica sentirse moralmente obligado a permanecer en la organización, y la dimensión de continuidad se relaciona con la percepción de que dejar la organización implicaría costos personales.

2.2.1.2. Variables que Influyen

Diversas variables han sido identificadas como influyentes en el compromiso organizacional. Entre ellas se encuentran la satisfacción laboral, el liderazgo, la comunicación organizacional, la cultura organizacional y el clima laboral (Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002). Estas variables pueden afectar tanto la formación como el mantenimiento del compromiso de los empleados con la organización.

2.2.1.3. Consecuentes y Antecedentes

El compromiso organizacional tiene consecuencias tanto para los individuos como para las organizaciones. A nivel individual, está asociado con un mayor bienestar psicológico, una mayor intención de permanencia en la organización y un mejor desempeño laboral



(Salanova et al., 2005; Meyer et al., 2002). A nivel organizacional, el compromiso está relacionado con una mayor productividad, menor rotación de personal y mayor satisfacción de los clientes (Meyer et al., 2002).

2.2.1.4. Relación con el Nivel de Compromiso

El nivel de compromiso organizacional se relaciona con la intensidad con la que los empleados se identifican con los objetivos y valores de la organización, así como con su disposición a esforzarse por alcanzarlos (Meyer & Herscovitch, 2001). Un alto nivel de compromiso se asocia con una mayor motivación y dedicación hacia la organización, lo que puede traducirse en un mejor desempeño y una mayor retención de empleados.

2.2.1.5. Relación con la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional juega un papel clave en el compromiso organizacional al facilitar la transmisión de la visión, misión y valores de la organización, así como al fomentar la participación y el diálogo entre los empleados y la dirección (Eisenberger et al., 2010). Una comunicación efectiva puede fortalecer el compromiso al crear un sentido de pertenencia y conexión con la organización, así como al alinear las expectativas y metas de los empleados con las de la organización.

2.2.2. Comunicación Interna

La comunicación interna se define como el proceso de intercambio de información, ideas y emociones dentro de una organización. Según Argenti (2013), la comunicación interna "es un proceso dinámico y multifacético que tiene lugar en un contexto en constante cambio y que abarca tanto la comunicación formal como la informal". Esta definición destaca la naturaleza compleja y dinámica de la comunicación interna, que implica no solo





la transmisión de mensajes, sino también la construcción de significados y la creación de relaciones entre los miembros de la organización.

2.2.2.1. Tipos de Comunicación Interna

Existen varios tipos de comunicación interna que se utilizan en las organizaciones. La comunicación descendente se refiere a la transmisión de información desde la dirección hacia los empleados, mientras que la comunicación ascendente implica la transmisión de información desde los empleados hacia la dirección. La comunicación horizontal se produce entre personas que ocupan el mismo nivel jerárquico dentro de la organización, facilitando la colaboración y el intercambio de ideas (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

2.2.2.2. Herramientas de la Comunicación Interna

Las organizaciones utilizan una variedad de herramientas para facilitar la comunicación interna. Estas pueden incluir reuniones, correos electrónicos, intranets, boletines informativos, carteleros y redes sociales internas. Cada una de estas herramientas tiene sus propias ventajas y limitaciones, y su uso depende del contexto y los objetivos de comunicación de la organización (Torres, 2005).

2.2.2.3. Relación con el Nivel de Compromiso

La comunicación interna juega un papel crucial en el nivel de compromiso de los empleados con la organización. Una comunicación efectiva puede crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde los empleados se sientan valorados y parte de la organización. Según Eisenberger et al. (2010), "una comunicación abierta y transparente puede aumentar el compromiso de los empleados al hacerlos sentir informados y parte de la toma de decisiones".





2.2.2.4. Relación con la Comunicación Organizacional

La comunicación interna está estrechamente relacionada con la comunicación organizacional, que se refiere al proceso de crear y mantener relaciones con los diferentes públicos de la organización. La comunicación organizacional incluye tanto la comunicación interna como la comunicación externa, y su objetivo es construir una imagen positiva y coherente de la organización ante sus públicos (Argenti, 2013). La comunicación interna contribuye a este objetivo al alinear los mensajes internos con la estrategia y la cultura organizacional, asegurando que todos los miembros de la organización estén alineados con sus objetivos y valores.

2.2.3. Liderazgo

El liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo para que alcance sus metas. Según Northouse (2018), el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de personas para lograr un objetivo común. Esta definición destaca la importancia de la influencia y el objetivo compartido en el liderazgo, donde el líder motiva y guía al grupo hacia la consecución de metas.

2.2.3.1. Tipos de Liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo que se han identificado en la literatura. El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores, fomentando un cambio positivo en ellos y en la organización en general (Breevaart et al., 2014). Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en el intercambio entre líder y seguidores, donde se recompensa el cumplimiento de objetivos y se sanciona el incumplimiento (Northouse, 2018).





2.2.3.2. Relación con el Nivel de Compromiso

El liderazgo tiene una influencia significativa en el nivel de compromiso de los empleados. Un líder transformacional, que inspira y motiva a su equipo, puede generar un alto nivel de compromiso entre los empleados, quienes se sienten parte de algo más grande y están dispuestos a esforzarse por alcanzar las metas organizacionales (Breevaart et al., 2014). Por otro lado, un líder transaccional puede generar un compromiso basado en la reciprocidad, donde los empleados se comprometen en función de las recompensas y sanciones que reciben (Liang et al., 2012).

2.2.3.3. Relación con la Comunicación Organizacional

El liderazgo y la comunicación organizacional están estrechamente relacionados, ya que el liderazgo efectivo requiere una comunicación clara y abierta. Un líder debe ser capaz de comunicar su visión, valores y expectativas de manera efectiva para inspirar y motivar a su equipo (Kotter, 2012). Además, la comunicación organizacional puede verse facilitada por un liderazgo que promueva un ambiente de confianza y transparencia, donde los empleados se sientan cómodos expresando sus ideas y preocupaciones (Schein, 2010).

2.2.4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización (Schein, 2016). Esta cultura se manifiesta en la forma en que se realizan las tareas, se interactúa entre los miembros y se toman decisiones dentro de la organización.

2.2.4.1. Tipos de Cultura Organizacional

Existen varios tipos de cultura organizacional identificados en la literatura. La cultura clan se caracteriza por ser una cultura colaborativa, donde se enfatiza la cohesión y la participación de los empleados (Cameron y Quinn, 2011). Por otro lado, la cultura



jerárquica se caracteriza por tener una estructura organizativa rígida y una fuerte orientación hacia los procedimientos.

2.2.4.2. Elementos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional se compone de varios elementos, entre ellos los símbolos, que son objetos o acciones que representan valores compartidos (Martínez y Jiménez, 2018). También incluye los rituales, que son actividades repetitivas que refuerzan la cultura, y las historias, que son narrativas que transmiten los valores y creencias de la organización.

2.2.4.3. Relación con el Nivel de Compromiso

La cultura organizacional tiene una influencia significativa en el nivel de compromiso de los empleados. Una cultura que valora la innovación y el trabajo en equipo puede fomentar un alto nivel de compromiso entre los empleados, quienes se sienten parte de una organización que comparte sus valores y creencias (Cameron y Quinn, 2011).

2.2.4.4. Relación con la Comunicación Organizacional

La cultura organizacional también está relacionada con la comunicación dentro de la organización. Una cultura abierta y transparente fomenta una comunicación efectiva, donde los empleados se sienten libres de expresar sus ideas y preocupaciones (Martínez y Jiménez, 2018). Por otro lado, una cultura más cerrada y jerárquica puede dificultar la comunicación y generar malentendidos entre los miembros de la organización.

2.2.5. Reconocimiento y Recompensas

El reconocimiento y las recompensas en una organización se refieren a los incentivos, tanto tangibles como intangibles, que se otorgan a los empleados en función de su desempeño y logros (Buelens y Van den Broeck, 2007). Estos elementos forman parte de la





estrategia de gestión de talento humano de una organización y tienen como objetivo motivar a los empleados, mejorar su desempeño y aumentar su compromiso con la organización.

2.2.5.1. Tipos de Reconocimiento y Recompensas

Existen varios tipos de reconocimiento y recompensas que las organizaciones pueden utilizar para motivar a sus empleados. Las recompensas tangibles incluyen aumentos de salario, bonificaciones y beneficios adicionales, mientras que las recompensas intangibles pueden ser el reconocimiento público, la asignación de proyectos especiales o el desarrollo de habilidades (Rodríguez y Molina, 2012). Estos tipos de reconocimiento y recompensas pueden variar según la cultura organizacional y las políticas de cada empresa.

2.2.5.2. Relación con el Nivel de Compromiso

El reconocimiento y las recompensas tienen un impacto significativo en el nivel de compromiso de los empleados. Según Buelens y Van den Broeck (2007), cuando los empleados se sienten valorados y recompensados por su trabajo, es más probable que se comprometan con la organización y trabajen de manera más productiva. Además, el compromiso de los empleados se ve influenciado por la percepción de equidad en la distribución de reconocimientos y recompensas dentro de la organización (Rodríguez y Molina, 2012).

2.2.5.3. Relación con la Comunicación Organizacional

La forma en que se comunica el reconocimiento y las recompensas también es importante para su efectividad. Una comunicación clara y transparente sobre los criterios de reconocimiento y recompensas puede aumentar su impacto y motivar a otros empleados a esforzarse por alcanzar esos objetivos (Martínez y Sánchez, 2015). La comunicación





efectiva en este sentido puede fortalecer la cultura organizacional y contribuir al desarrollo de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

3. Marco metodológico

3.1. Enfoque de la Investigación

El presente estudio se basa en un enfoque cuantitativo de investigación. Este enfoque se caracteriza por la recolección y el análisis de datos numéricos para responder a preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas (Creswell, 2014). En el contexto de esta investigación, se utilizarán métodos cuantitativos para medir y analizar el nivel de compromiso de los colaboradores en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental.

El enfoque cuantitativo permite obtener datos objetivos y estadísticamente significativos sobre el nivel de compromiso de los colaboradores, lo que facilita la comparación y el análisis de las relaciones entre variables (Sampieri et al., 2014). Mediante la aplicación de encuestas estructuradas, se recopilarán datos cuantitativos que permitirán identificar patrones, tendencias y correlaciones relacionadas con el compromiso de los colaboradores.

Este enfoque se alinea con el objetivo general de la investigación, que es analizar el nivel de compromiso de los colaboradores en ambas organizaciones. La utilización de métodos cuantitativos permitirá obtener resultados precisos y confiables que contribuirán a comprender mejor la dinámica del compromiso organizacional en estos contextos específicos.





3.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación se enmarca en un diseño no experimental de tipo transeccional correlacional. Este tipo de diseño se caracteriza por analizar la relación entre variables sin manipularlas ni intervenir en el entorno natural de los participantes (Hernández et al., 2014). En este caso, se busca establecer la relación entre el nivel de compromiso de los colaboradores y diversas variables relacionadas en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental.

El diseño transeccional implica la recolección de datos en un solo momento en el tiempo, lo que permitirá obtener una instantánea del nivel de compromiso de los colaboradores en el momento de la investigación (Hernández et al., 2014). La correlación se utilizará para analizar la relación entre el nivel de compromiso y otras variables, como la percepción de la comunicación interna o el estilo de liderazgo presente en las organizaciones.

Este diseño es adecuado para el propósito de la investigación, ya que permite identificar posibles relaciones entre variables y establecer la dirección y fuerza de estas relaciones (Hernández et al., 2014). La utilización de un diseño no experimental garantiza la no manipulación de variables, lo que contribuye a la validez externa de los resultados obtenidos.

3.3. Población y Muestra

La población objeto de estudio está constituida por el personal administrativo de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y de la Oficina de Secretaría de





Educación de la Gobernación de Sucre. Ambas entidades se caracterizan por ser organizaciones que desempeñan un papel fundamental en el ámbito educativo de la región.

El personal administrativo seleccionado para formar parte de la muestra es aquel que manifestó su interés por participar en el estudio, demostrándolo a través de un consentimiento informado. Este documento, que fue preestablecido, tiene como objetivo garantizar que los participantes estén debidamente informados sobre los objetivos y alcances de la investigación, así como sobre el uso y tratamiento de su información personal.

El consentimiento informado se incluyó en el formulario de la encuesta que se aplicó a los colaboradores seleccionados, y fue firmado por cada participante antes de llevar a cabo la misma. Este proceso garantiza que la participación en el estudio sea voluntaria y que se respete la confidencialidad de la información proporcionada, utilizando los datos únicamente con fines investigativos y de manera confidencial.

Este procedimiento ético y legal garantiza el respeto a los derechos de los participantes y contribuye a la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos en la investigación. Todo esto dando como resultado una muestra de 20 colaboradores, 10 de cada una de las organizaciones.

3.4. Instrumento de Medición: Encuesta de Clima Laboral CL-SPL

Para la presente investigación, se utilizará la Encuesta de Clima Laboral CL-SPL, diseñada por Sonia Palma Carrillo en 2004, la cual evalúa el clima laboral desde la percepción del ambiente laboral en diferentes dimensiones o factores. Esta encuesta está





dirigida a colaboradores con dependencia laboral y aborda áreas como realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

El instrumento consta de 50 ítems y utiliza la técnica de Likert para su diseño. Palma (2004) determinó cinco factores principales, entre ellos, el Involucramiento Laboral, que se refiere al compromiso demostrado por los colaboradores y su identificación con los valores y metas de la organización. También se evalúan aspectos como la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales.

La aplicación de la encuesta puede ser manual o computarizada, pero para la calificación se recomienda utilizar un sistema computarizado que permita acceder a la puntuación por factores. Las calificaciones van del 1 al 5, donde 1 corresponde a "Ninguno o Nunca" y 5 a "Todo o siempre".

En cuanto a la validez y confiabilidad del instrumento, Palma (2004) realizó un estudio con una muestra de 1323 trabajadores de empresas estatales y privadas, demostrando correlaciones de 0,97 y 0,90 para los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman respectivamente. Esto indica una alta consistencia interna de los datos y confirma la confiabilidad del instrumento para medir el clima laboral.

La elección de este instrumento se fundamenta en su validez y confiabilidad, así como en su capacidad para evaluar aspectos relevantes del clima laboral que son de interés para esta investigación.

3.5. Procedimiento

Para el desarrollo del proyecto se establecen algunas fases importantes:

1. Revisión documental y seguimiento de antecedentes e investigaciones





2. Construcción documento propuesta Interdisciplinar
3. Entrega de primer informe de propuesta de
4. Selección de la muestra
5. Aplicación de los instrumentos: Esta aplicación en la institución privada ya cuenta con unos datos recolectados, en la institución pública se planea organizar un formulario de Google, de tal forma que el instrumento logre ser el mismo para ambas organizaciones.
6. Interpretación y análisis de los datos
7. Construcción del informe de investigación
8. Entrega del proyecto interdisciplinario de investigación al comité de la facultad.

4. Resultados

Una vez aplicada la Encuesta de Clima Laboral CL-SPL a los colaboradores de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental, se procederá a analizar los datos obtenidos. Este análisis se realizará de manera que se pueda dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación.

El primer objetivo específico consiste en medir el nivel de compromiso de los colaboradores en ambas organizaciones. Para ello, se analizarán los ítems relacionados con el compromiso organizacional presentes en la encuesta, considerando las respuestas de los participantes y calculando estadísticas descriptivas que permitan obtener una visión general del nivel de compromiso en cada entidad.





El segundo objetivo específico busca describir la relación entre los factores incluidos en clima laboral y el nivel de compromiso organizacional presentes en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la secretaría de educación departamental. En este sentido, se analizarán los resultados de los ítems relacionados con aspectos como la identificación con los valores organizacionales, la satisfacción con el trabajo y el grado de compromiso con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

El tercer objetivo específico consiste en comparar los resultados del nivel de compromiso organizacional entre los colaboradores de ambas organizaciones. Para ello, se realizará un análisis comparativo de los datos obtenidos en cada entidad, identificando posibles diferencias significativas y factores que puedan influir en el compromiso de cada grupo.

El análisis de los datos se llevará a cabo de manera rigurosa y detallada, utilizando técnicas estadísticas apropiadas para cada objetivo específico. Los resultados obtenidos permitirán obtener una visión clara y precisa del nivel de compromiso de los colaboradores en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental, así como identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo en ambas organizaciones.

4.1. Compromiso de los colaboradores en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la secretaría de educación departamental.

Para medir el nivel de compromiso de los trabajadores, nos enfocamos en el factor II de la Encuesta de Clima Laboral CL-SPL, que aborda el involucramiento laboral. Este factor se centra en la identificación de los colaboradores con los valores y metas de la

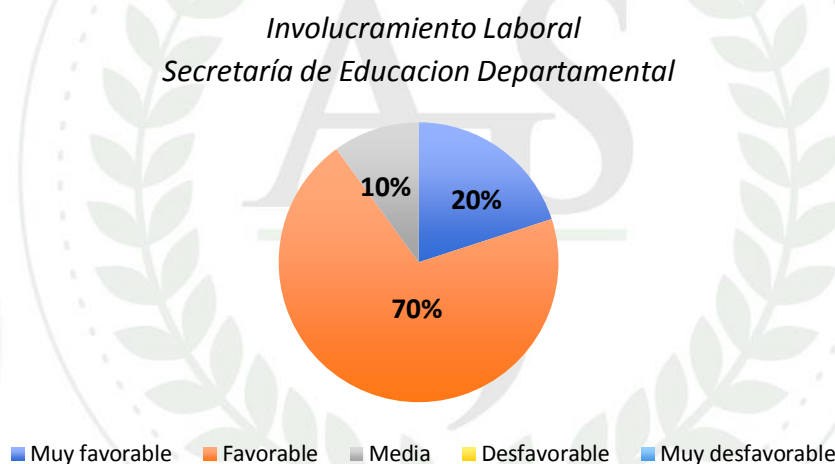




organización, así como en su compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la misma.

Al analizar las respuestas de los participantes en este factor, pudimos obtener una visión más clara del nivel de compromiso laboral presente en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental. Las preguntas relacionadas con este factor permitieron evaluar la satisfacción de los colaboradores con su trabajo, así como su grado de identificación con los valores organizacionales.

4.1.1. Nivel de compromiso de los colaboradores en la secretaría de educación departamental.



Gráfica 1. Resultados del involucramiento laboral en la secretaría de educación departamental.

Según los resultados obtenidos en la Encuesta de Clima Laboral CL-SPL, en la Secretaría de Educación Departamental, el 70% de los colaboradores califican como favorable el nivel de compromiso laboral, el 20% lo considera como muy favorable, mientras que solo el 10% lo califica como regular.

Esta situación sugiere que la gran mayoría de los colaboradores en la Secretaría de Educación Departamental se sienten comprometidos con su trabajo y muestran una alta satisfacción con su labor. El hecho de que un porcentaje significativo califique su nivel de

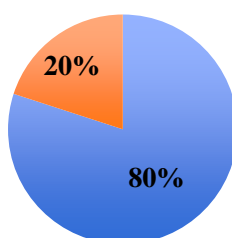


compromiso como muy favorable indica que existe un fuerte vínculo emocional y motivacional con la organización, lo que puede traducirse en un mayor esfuerzo y dedicación en sus tareas diarias.

Por otro lado, el hecho de que solo un 10% califique su compromiso como regular sugiere que aún existen áreas de mejora en términos de compromiso y satisfacción laboral en la Secretaría de Educación Departamental. Es importante identificar las causas de esta percepción y tomar medidas para mejorar el nivel de compromiso de este grupo de colaboradores, ya que un compromiso laboral sólido contribuye al bienestar organizacional y al logro de los objetivos institucionales.

4.1.2. Nivel de compromiso de los colaboradores en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre

*Involucramiento Laboral
UAJS*



■ Muy favorable ■ Favorable ■ Media ■ Desfavorable ■ Muy desfavorable

Gráfica 2. Resultados del involucramiento laboral en Corporación Universitaria Antonio José de Sucre

En la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, el nivel de compromiso laboral también es alto, según los resultados de la Encuesta de Clima Laboral CL-SPL. El 80% de los colaboradores calificaron este aspecto como favorable, mientras que el 20% lo consideró como muy favorable.

Estos resultados sugieren que la mayoría de los colaboradores en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre se sienten comprometidos con su trabajo y muestran una alta satisfacción laboral. El hecho de que un 20% califique su nivel de compromiso



como muy favorable indica un fuerte vínculo emocional y motivacional con la organización, lo que puede traducirse en un mayor desempeño y compromiso en sus labores diarias.

Estos resultados son alentadores y sugieren que la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre cuenta con un ambiente laboral favorable que promueve el compromiso y la satisfacción de sus colaboradores.

4.2. Descripción de la relación entre los factores incluidos en clima laboral y el nivel de compromiso organizacional presentes en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la secretaría de educación departamental.

En el análisis de los resultados para dar solución al segundo objetivo específico, se vinculó el factor principal de involucramiento laboral con los demás factores de la Encuesta de Clima Laboral CL-SPL: realización personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Esta integración nos permitió identificar cómo estos factores se relacionan entre sí y cómo influyen en el nivel de compromiso de los colaboradores.

Para seleccionar los factores que nos ayudarían a dar solución a este objetivo, recurrimos a la teoría de la psicología organizacional. Según Liden y Graen (2019), el liderazgo transformacional puede influir positivamente en el compromiso de los colaboradores al fomentar un ambiente de trabajo estimulante y motivador. Esto sugiere que el factor de supervisión, que aborda la percepción de los colaboradores sobre sus líderes, podría ser clave para comprender el nivel de compromiso en las organizaciones estudiadas.

Asimismo, la teoría de la comunicación organizacional nos indica que una comunicación efectiva puede aumentar el compromiso de los colaboradores al mejorar la



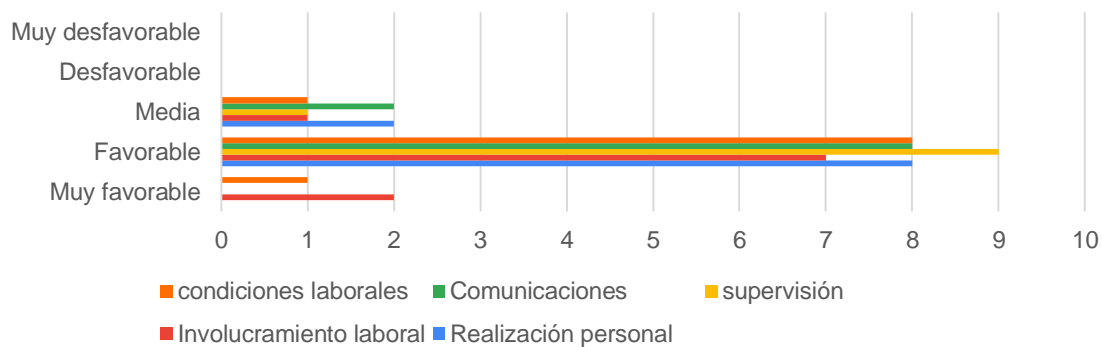


claridad y coherencia de la información transmitida (Grunig, 2017). Por lo tanto, el factor de comunicación de la encuesta podría ofrecer información valiosa sobre cómo la comunicación interna influye en el compromiso laboral.

Además, condiciones laborales favorables, como un ambiente de trabajo seguro y equipado adecuadamente, han demostrado ser determinantes en el compromiso de los colaboradores (Karanika-Murray et al., 2017). La realización personal, que se refiere al sentido de logro y desarrollo personal en el trabajo, también puede influir en el compromiso laboral (Judge et al., 2017). Estos factores, al ser analizados en conjunto con el involucramiento laboral, nos permitirán tener una visión más completa y precisa de los determinantes del compromiso en las organizaciones estudiadas.

4.2.1. Involucramiento laboral Vs los demás factores en la Secretaría de Educación Departamental.

Involucramiento laboral Vs. Otros factores - Secretaría de Educación Departamental



Gráfica 3. Involucramiento laboral Vs. Otros factores en la encuesta a la Secretaría de Educación Departamental

En primer lugar, destaca el alto nivel de favorabilidad en el factor de condiciones laborales, donde la gran mayoría de los encuestados, el 80% de los colaboradores calificaron este aspecto como favorable, con solo 10% considerándolo como regular o



medio y otro 10% como muy favorable. Esto sugiere que los colaboradores de la Secretaría de Educación Departamental perciben que cuentan con un entorno laboral seguro y adecuado, lo cual es fundamental para su compromiso y bienestar laboral.

Por otro lado, el factor de supervisión también muestra resultados positivos, con el 90% de los colaboradores calificándolo como favorable y solo 10% como regular o medio. Esto indica que los colaboradores valoran positivamente la supervisión que reciben, lo que puede influir en su motivación y compromiso con la organización.

En cuanto a los factores de comunicación y realización personal, aunque también cuentan con una mayoría de calificaciones favorables, se observa una mayor diversidad en las percepciones. En comunicaciones, el 80% lo calificaron como favorable y 20% como regular, lo que sugiere que podría existir margen de mejora en este aspecto para fortalecer la comunicación interna en la organización. En realización personal, el 80% de las personas lo consideraron favorable y 20% como regular, lo que indica que algunos colaboradores podrían no sentirse completamente realizados en su trabajo, lo que podría afectar su nivel de compromiso.

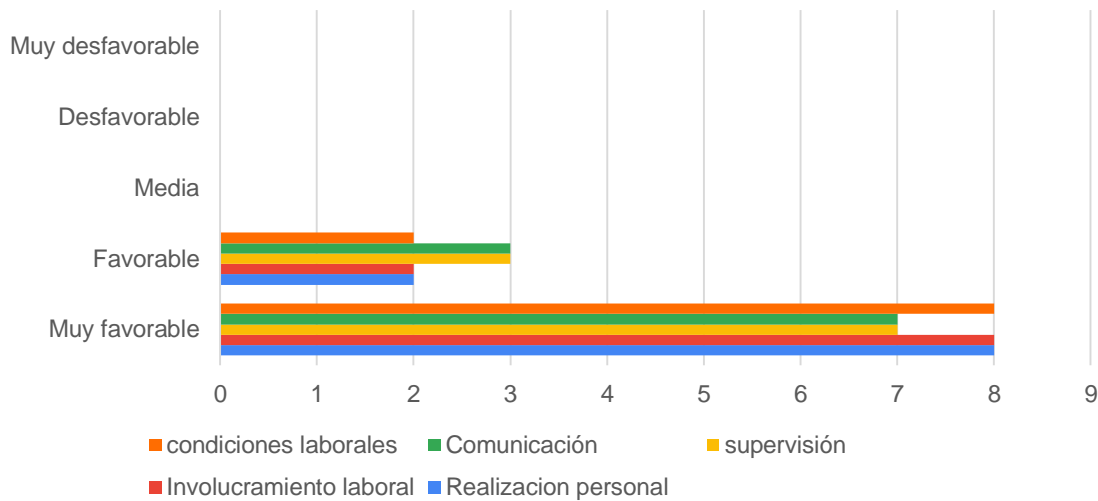
Los resultados de la encuesta en la Secretaría de Educación Departamental sugieren que, si bien existen aspectos positivos en el clima laboral, también hay áreas de mejora que podrían contribuir a fortalecer el compromiso, como lo es el fortalecimiento en las comunicaciones y la realización personal.





4.2.2. Involucramiento laboral Vs los demás factores en UAJS.

Involucramiento laboral Vs. Otros factores - UAJS



Gráfica 4. Involucramiento laboral Vs. Otros factores en la encuesta a la UAJS

La interpretación de la gráfica que muestra los resultados del nivel de involucramiento laboral y otros factores de la Encuesta de Clima Laboral en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (UAJS) revela datos alentadores.

En primer lugar, destaca el alto nivel de favorabilidad en el factor de realización personal, donde la mayoría de los encuestados, el 80% de los colaboradores calificaron este aspecto como muy favorable, y los 20% restantes como favorables. Esto sugiere que los colaboradores de la UAJS se sienten realizados en su trabajo, lo que puede tener un impacto positivo en su compromiso y satisfacción laboral.

Por otro lado, el factor de condiciones laborales también muestra resultados positivos, con 80% de personas calificándolo como muy favorable y 20% como favorable. Esto indica que los colaboradores perciben que cuentan con condiciones laborales adecuadas y favorables, lo que contribuye a su bienestar y compromiso con la organización.



En cuanto a los factores de comunicación y supervisión, aunque también cuentan con una mayoría de calificaciones favorables, se observa una menor proporción de calificaciones como muy favorables en comparación con los otros factores. En comunicaciones, el 70% de colaboradores lo calificaron como muy favorable y 30% como favorable, lo que sugiere que la comunicación interna en la organización es valorada positivamente, pero podría mejorar en algunos aspectos. En supervisión, el 70% de personas lo consideraron muy favorable y 30% como favorable, lo que indica que los colaboradores están satisfechos con la supervisión que reciben, pero también hay margen para fortalecer este aspecto.

Los resultados de la encuesta en la UAJS indican que el clima laboral en la organización es positivo, con altos niveles de realización personal y condiciones laborales favorables. Sin embargo, también señalan áreas de mejora en comunicaciones y supervisión, que podrían contribuir a fortalecer el compromiso organizacional.

4.3. Comparación de los resultados del compromiso organizacional entre los colaboradores de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y de la secretaría de educación departamental.

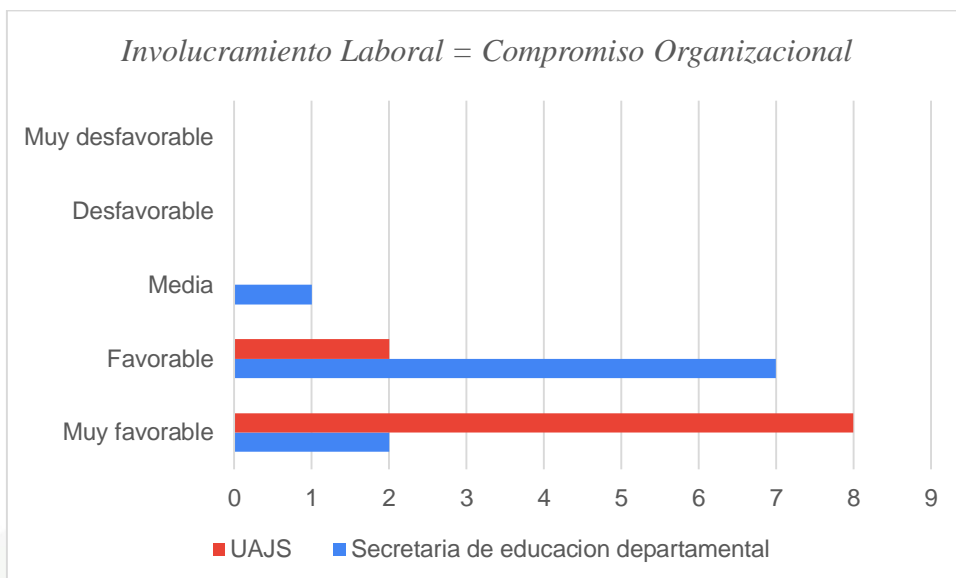
Para abordar el tercer objetivo de la investigación, que consiste en comparar el nivel de compromiso entre la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Secretaría de Educación Departamental, se realizó un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la Encuesta de Clima Laboral CL-SPL en ambas organizaciones, centrándose en el factor de involucramiento laboral.

Se enlazaron las respuestas de las dos encuestas para identificar posibles diferencias significativas en el nivel de compromiso organizacional entre las dos entidades y determinar los factores que influyen en dicho compromiso. Además del involucramiento





laboral, se evaluaron otros factores como la comunicación interna, la supervisión, las condiciones laborales y la realización personal.



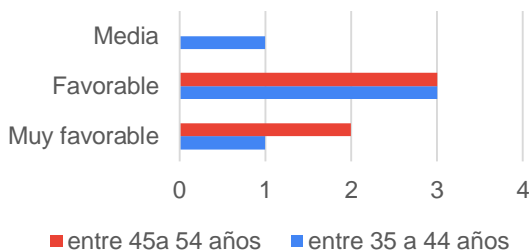
Gráfica 5. Involucramiento laboral de la Secretaría de Educación Departamental Vs. UAJS

Al comparar el nivel de involucramiento laboral, que equivale al nivel de compromiso organizacional, se evidencia que en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (UAJS) existe un mayor compromiso por parte de los colaboradores. En la UAJS, el 80% de los colaboradores calificaron este aspecto como muy favorable, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental solo el 20% lo hicieron. Además, en la UAJS, el 20% lo calificaron como favorable, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental fueron el 70% los que lo calificaron como favorable y 10% como regular o medio. Estos resultados sugieren que la UAJS cuenta con un ambiente laboral donde los colaboradores se sienten más comprometidos con su trabajo y con la organización.



4.3.1 Edad y género como factores influyentes en el compromiso organizacional.

Involucramiento laboral Vs Edad en la Secretaría de Educación



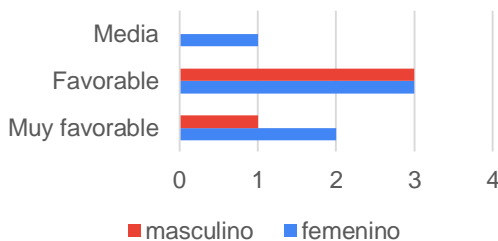
Involucramiento Laboral Vs Edad en UAJS



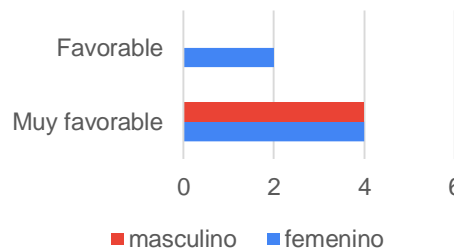
Gráfica 6. Involucramiento laboral Vs Edad en la Secretaría Educación Departamental y en UAJS.

Para identificar los factores que influyen en el compromiso laboral, se analizó el nivel de involucramiento laboral en cada organización en relación con la edad de los colaboradores. Se observó que, en ambas organizaciones, las personas de mayor edad, con un rango entre los 44 y 55 años, mostraron un mayor nivel de compromiso laboral. Este hallazgo sugiere que la experiencia y la madurez profesional pueden influir positivamente en el compromiso de los colaboradores, ya que es posible que este grupo de edad tenga una mayor identificación con los valores y metas de la organización, así como una mayor estabilidad laboral.

Involucramiento laboral Vs Género en la Secretaría de Educación



Involucramiento laboral Vs Género en UAJS





Gráfica 7. Involucramiento laboral Vs Género en la Secretaría Educación Departamental y en UAJS.

Por otro lado, también se consideró el género (masculino y femenino) como un factor influyente en el compromiso laboral. Se evidenció que, tanto en la Secretaría de Educación como en la UAJS, los hombres presentaban un nivel de compromiso mayor en comparación con las mujeres. En el caso de las mujeres, los resultados fueron más diversos, con una variedad de niveles de compromiso. Esta diferencia en el nivel de compromiso entre hombres y mujeres podría deberse a diversos factores, como diferencias en la percepción del trabajo, roles tradicionales de género o condiciones laborales específicas para cada género en las organizaciones estudiadas.

4.3.2. Factores que más influyen en el involucramiento laboral en ambas organizaciones.

Al analizar los resultados de la encuesta de clima laboral en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (UAJS) y en la Secretaría de Educación Departamental (gráfica 3 y 4), se observa que:

En cuanto a la realización personal, el 80% de los colaboradores de la UAJS la calificaron como muy favorable, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental solo el 20% lo hizo. En cuanto a las condiciones laborales, el 80% de los colaboradores de la UAJS las calificaron como muy favorables, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental solo el 10% lo hizo. En cuanto a las comunicaciones, el 70% de los colaboradores de la Secretaría de Educación Departamental las calificaron como muy favorables, mientras que en la UAJS solo el 20% lo hizo. Por último, en cuanto a la supervisión, el 70% de los colaboradores de la Secretaría de Educación Departamental la calificaron como muy favorable, mientras que en la UAJS solo el 20% lo hizo.





En cuanto a las calificaciones de favorables, el 20% de los colaboradores de la UAJS calificaron la realización personal como favorable, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental ninguno lo hizo. En cuanto a las condiciones laborales, el 20% de los colaboradores de la UAJS las calificaron como favorables, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental el 80% lo hizo. En cuanto a las comunicaciones, el 20% de los colaboradores de la UAJS las calificaron como favorables, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental el 10% lo hizo. En cuanto a la supervisión, el 20% de los colaboradores de la UAJS la calificaron como favorable, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental el 90% lo hizo.

Finalmente, en cuanto a las calificaciones de regular o medio, el 0% de los colaboradores de la UAJS calificaron la realización personal como regular o media, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental el 10% lo hizo. En cuanto a las condiciones laborales, el 0% de los colaboradores de la UAJS las calificaron como regular o media, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental el 10% lo hizo. En cuanto a las comunicaciones, el 60% de los colaboradores de la UAJS las calificaron como regular o media, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental el 20% lo hizo. En cuanto a la supervisión, el 60% de los colaboradores de la UAJS la calificaron como regular o media, mientras que en la Secretaría de Educación Departamental el 0% lo hizo.

Al analizar los factores que más influyen en el compromiso organizacional en la Secretaría de Educación y la UAJS, se puede observar que existen diferencias significativas en cuanto a las relaciones entre estos factores y el nivel de compromiso de los colaboradores.





En la Secretaría de Educación, los factores que comparten una mayor relación en cuanto a la calificación de los colaboradores son la supervisión y las condiciones laborales. Esto sugiere que los colaboradores valoran positivamente la supervisión que reciben y perciben que cuentan con condiciones laborales adecuadas, lo que contribuye a su compromiso y satisfacción laboral. Por otro lado, en la UAJS, los factores que comparten una mayor relación son la realización personal y las condiciones laborales. Esto indica que los colaboradores de la UAJS se sienten realizados en su trabajo y perciben que cuentan con condiciones laborales favorables, lo que contribuye a su compromiso y bienestar laboral.

Estos resultados sugieren que, para ambas entidades, las condiciones laborales son un factor que influye fuertemente en el compromiso organizacional. Contar con un ambiente de trabajo seguro, equipado adecuadamente y que promueva el bienestar de los colaboradores es fundamental para aumentar su compromiso y satisfacción laboral.

Por otro lado, se observó que la comunicación es uno de los factores con una menor calificación en la encuesta. Esto sugiere que los colaboradores de ambas organizaciones no consideran la comunicación interna como un factor fundamental para el compromiso organizacional. Esto podría deberse a una falta de claridad en la información transmitida, una comunicación poco efectiva o una percepción de falta de comunicación por parte de los colaboradores. En cualquier caso, mejorar la comunicación interna en ambas organizaciones podría contribuir a aumentar el compromiso de los colaboradores y mejorar su satisfacción laboral.





5. Discusión

5.1. Nivel de compromiso de los colaboradores en la secretaria de educación y UAJS.

Los resultados obtenidos en esta investigación, que muestran un alto nivel de compromiso en ambas organizaciones, están en línea con la teoría de Meyer y Allen (1991), quienes postulan que el compromiso organizacional se refiere a la vinculación de un individuo con una organización, y que este compromiso puede manifestarse en tres dimensiones: afectiva, normativa y de continuidad. En este sentido, los altos niveles de compromiso observados en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (UAJS) y la Secretaría de Educación Departamental podrían indicar que los colaboradores se identifican con los valores y metas de sus organizaciones, y que sienten un sentido de pertenencia y obligación hacia las mismas.

Además, los resultados obtenidos en esta investigación también son consistentes con estudios previos que han demostrado que el compromiso organizacional está relacionado con una serie de resultados positivos para las organizaciones, como la satisfacción laboral, el rendimiento laboral y la retención de empleados (Saks, 2006). En este sentido, los altos niveles de compromiso observados en la UAJS y la Secretaría de Educación Departamental podrían estar contribuyendo a mejorar el desempeño y la satisfacción de los colaboradores en estas organizaciones.





5.2. Factores con mayor influencia en el compromiso organizacional en la Secretaría de Educación y en la UAJS.

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan que, en la Secretaría de Educación Departamental, los factores que comparten una mayor relación con el nivel de compromiso de los colaboradores son la supervisión y las condiciones laborales. Este hallazgo es coherente con investigaciones recientes que resaltan la importancia de la supervisión efectiva y unas condiciones laborales adecuadas en el compromiso de los empleados (Khan et al., 2019; Podsakoff et al., 2014). Una supervisión que brinde apoyo y retroalimentación positiva, junto con condiciones laborales que promuevan el bienestar y la seguridad, puede contribuir significativamente al compromiso de los empleados.

Por otro lado, en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, los factores que comparten una mayor relación con el nivel de compromiso de los colaboradores son la realización personal y las condiciones laborales. Este hallazgo también está respaldado por investigaciones actuales que destacan la importancia de la realización personal en el trabajo y unas condiciones laborales satisfactorias en el compromiso de los empleados (Bailey et al., 2017; Meyer & Allen, 1991). La realización personal en el trabajo se relaciona con el sentido de logro y desarrollo personal que los empleados encuentran en sus tareas, lo cual puede ser un factor motivador clave para el compromiso organizacional.

Además, los resultados indican que las condiciones laborales son un factor influyente común en el compromiso organizacional en ambas organizaciones. Este hallazgo es consistente con investigaciones previas que han demostrado que las condiciones laborales, como el ambiente de trabajo, la carga laboral y la remuneración, pueden tener un impacto significativo en el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados (Riggio, 2013; Kim & Stoner, 2008).





5.3. Comparación en el nivel de compromiso organizacional de ambas organizaciones.

Para la comparación del nivel de compromiso entre la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (UAJS) y la Secretaría de Educación Departamental, es crucial considerar las diferencias en la naturaleza y estructura de ambas organizaciones, siendo la UAJS una entidad privada y la Secretaría de Educación una entidad pública.

Los resultados muestran que el nivel de compromiso en la UAJS es significativamente mayor que en la Secretaría de Educación. Este hallazgo podría estar relacionado con las diferencias en la gestión y el contexto laboral entre una entidad privada y una pública. Según Pérez y Ríos (2017), las organizaciones privadas suelen tener una mayor flexibilidad en la toma de decisiones y pueden ofrecer incentivos más personalizados para motivar a sus empleados, lo que podría conducir a un mayor compromiso laboral. Por otro lado, las organizaciones públicas, como la Secretaría de Educación, pueden enfrentar restricciones presupuestarias y burocráticas que limitan su capacidad para ofrecer incentivos y crear un ambiente laboral favorable.

Además, la percepción del compromiso puede estar influenciada por la percepción de estabilidad laboral. En general, se considera que los empleados de organizaciones privadas tienen una mayor percepción de estabilidad laboral que los de organizaciones públicas, lo que puede contribuir a un mayor compromiso (Martínez & Gómez, 2019).

En este sentido, los resultados sugieren que la naturaleza privada de la UAJS puede estar asociada con un mayor nivel de compromiso en comparación con la Secretaría de Educación, lo que resalta la importancia de considerar el contexto organizacional al analizar el compromiso laboral.





5.4. Otros factores que influyen en el compromiso organizacional.

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que, en ambas organizaciones, las personas de mayor edad, especialmente aquellas entre los 44 y 55 años, tienden a sentirse más comprometidas con su trabajo. Este hallazgo está respaldado por la teoría de las etapas de la vida laboral, que sugiere que a medida que las personas envejecen, pueden desarrollar un mayor compromiso con su trabajo debido a una mayor estabilidad emocional y financiera, así como a una mayor identificación con la organización (Rodríguez-Sánchez, 2018).

En cuanto al género, se observó que, en la Secretaría de Educación Departamental, los hombres muestran niveles más altos de compromiso en comparación con las mujeres, mientras que, en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, los resultados fueron más diversos. Este hallazgo es consistente con investigaciones previas que han encontrado diferencias en el compromiso laboral entre hombres y mujeres, aunque los resultados pueden variar según el contexto organizacional y cultural (Vera et al., 2016).

Además, se encontró que la comunicación es un factor que influye poco en el compromiso organizacional en ambas organizaciones. Este hallazgo es relevante, ya que la comunicación efectiva se considera fundamental para el compromiso de los empleados (López & Salgado, 2019). Sin embargo, en este estudio, la comunicación no emergió como un factor influyente significativo, lo que sugiere que puede haber otros factores más relevantes en juego.





6. Conclusiones

Luego de analizar detenidamente los resultados obtenidos en este estudio, se pueden extraer diversas conclusiones que aportan al entendimiento del compromiso laboral en contextos organizacionales específicos como la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (UAJS) y la Secretaría de Educación Departamental. Estas conclusiones se presentan a continuación:

Diferencias en el compromiso entre organizaciones públicas y privadas: Se encontró que la UAJS, siendo una entidad privada, presenta niveles de compromiso laboral significativamente mayores que la Secretaría de Educación, una entidad pública. Esto sugiere que la naturaleza del sector, ya sea público o privado, puede influir en el compromiso de los empleados, posiblemente relacionado con diferencias en la gestión, cultura organizacional y políticas de recursos humanos.

Importancia de las condiciones laborales: Tanto en la UAJS como en la Secretaría de Educación, las condiciones laborales emergieron como un factor clave que influye en el compromiso de los colaboradores. Este hallazgo respalda la literatura existente que destaca la importancia de ofrecer un entorno laboral favorable y condiciones justas para promover el compromiso y la satisfacción laboral.

Influencia de la supervisión y la realización personal: Aunque los resultados variaron entre las organizaciones, se observó que la supervisión y la realización personal son factores importantes que afectan el compromiso laboral. Estos hallazgos sugieren que la calidad de la supervisión y la capacidad de los empleados para encontrar significado y propósito en su trabajo son aspectos críticos para promover el compromiso en el lugar de trabajo.





Impacto de la edad y el género en el compromiso: La edad y el género también se

identificaron como factores que influyen en el compromiso laboral. Se encontró que los colaboradores de mayor edad (44-55 años) tienden a mostrar un mayor compromiso en ambas organizaciones. Además, en la UAJS, los hombres muestran niveles de compromiso más altos que las mujeres, mientras que, en la Secretaría de Educación, los resultados son más diversos.

Papel de la comunicación interna: Aunque la comunicación interna no fue identificada como un factor central para el compromiso organizacional en este estudio, se destaca su importancia como una herramienta clave para fortalecer la relación entre los colaboradores y la organización. Mejorar las estrategias de comunicación interna podría contribuir a fomentar un mayor compromiso y cohesión en ambos contextos organizacionales.

Este estudio ha proporcionado insights valiosos sobre los factores que influyen en el compromiso laboral en organizaciones públicas y privadas. Se destaca la importancia de considerar las características específicas de cada organización, así como de implementar estrategias personalizadas que aborden los aspectos clave identificados en este estudio. Estos hallazgos pueden ser útiles para los líderes y gestores de recursos humanos que buscan mejorar el compromiso y el desempeño de sus colaboradores en diferentes contextos organizacionales.





7. Referencias

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15ª ed.). Pearson.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Rodríguez, R., Cols, A. M. (2018). Cultura organizacional y su impacto en el compromiso laboral de los empleados. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 161, 63-82.
- Giraldo, A. M. (2019). Diversidad de contextos educativos en Colombia: Retos y oportunidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 80(1), 109-126.
- Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 best practices for organizations. *Ivey Business Journal*.
- Gallego, M. V. (2016). Comunicación interna efectiva: clave para el compromiso de los empleados. *INNOVAR Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(60), 45-56.
- Fernández, J. (2017). La importancia del compromiso de los docentes en la calidad educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(4), 69-86.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15ª ed.). Pearson.
- Aon. (2020). Informe de Compromiso Global. Recuperado de [aon.com](https://www.aon.com)
- Willis Towers Watson. (2019). Compromiso en el Trabajo: Lo que Importa para los Empleados Globales. Recuperado de [willistowerswatson.com](https://www.willistowerswatson.com)
- Observatorio Laboral Colombiano (OLC). (2022) Informe Anual. Recuperado de observatoriolaboral.gov.co
- Hernández, A., y Cols. (2017). Impacto del Compromiso en el Desempeño y Resultados Organizacionales en el Contexto Educativo
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.





- Heskett, J. L. (2002). *La cultura corporativa y el rendimiento financiero*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. HarperCollins.
- MacDuffie, J. P., y Lawler, E. E. (2008). *Effective Learning Programs for Young and Adult Workers*.
- Aguilar, M. (2019). *Comunicación Organizacional: Teoría y Práctica*. Ediciones Pirámide.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Freire, J. (2017). *La comunicación organizacional como disciplina académica*. *Signo y Pensamiento*, 36(71), 114-129.
- Ramírez, A., & Gómez, E. (2018). *Compromiso Organizacional en Instituciones Educativas: Un Análisis Comparativo*. *Revista Latinoamericana de Investigación Educativa*, 23(2), 245-260.
- Torres, M., & Martínez, J. (2019). *Comunicación Interna y Compromiso Organizacional: Un Análisis en Instituciones Públicas de Educación*. *Revista de Estudios Organizacionales*, 36(4), 512-527.
- Sánchez, L., & Díaz, M. (2020). *Factores Determinantes del Compromiso Organizacional en Instituciones Educativas Privadas*. *Investigación y Desarrollo en Educación*, 30(1), 120-135.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Argenti, P. A. (2017). *Corporate communication*. McGraw-Hill Education.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.
- Lawler, E. E. (2003). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. John Wiley & Sons.
- Giraldo, A. (2019). *Diversidad cultural y desafíos educativos en Colombia*. *Revista Educación y Cultura*, 34(2), 45-60.





- García, M. (2017). *Estereotipos y representaciones culturales en Colombia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Pérez, J. (2015). La construcción de estereotipos culturales en Colombia. *Revista Estudios Sociales*, 20(2), 67-82.
- Martínez, A., & Vargas, E. (2016). El Compromiso Organizacional como Factor de Desempeño Laboral: Una Revisión Sistemática. *Revista de Gestión y Estrategia*, 20(1), 45-62.
- Rojas, M., & Gómez, J. (2018). Relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Sector Público. *Revista de Administración Pública*, 42(2), 167-182.
- Díaz, L., & López, F. (2019). Percepción del Compromiso Organizacional en Empresas del Sector Privado. *Revista de Psicología Organizacional*, 25(1), 78-94.
- Soto, C., & Ramírez, P. (2020). Compromiso Organizacional y Clima Laboral: Factores Determinantes en Empresas del Sector Servicios. *Revista de Estudios Empresariales*, 30(2), 215-230.
- Torres, S., & Gómez, M. (2021). Evolución del Compromiso Organizacional en una Empresa Multinacional. *Revista Internacional de Psicología Organizacional*, 36(3), 321-336.
- Argenti, P. A. (2013). *Comunicación interna en la práctica: un enfoque estratégico para la gestión de las organizaciones*. Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Torres, A. (2005). Comunicación interna: una herramienta de gestión para la productividad organizacional. *Ciencias de la Información*, 36(1), 51-56.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2010). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 51-59.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee





engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.

- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Martínez, A., & Jiménez, L. (2018). *Cultura organizacional: origen, evolución y elementos*. GestioPolis.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Rodríguez, A., & Molina, C. (2012). El impacto de la comunicación interna en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(59), 267-279.
- Martínez, L., & Sánchez, P. (2015). La importancia de la comunicación interna en la motivación laboral. *Revista Científica Hermes*, 5(10), 45-58.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Sampieri, R. H., Fernández, C. C., & Baptista, M. B. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.





- Palma Carrillo, S. (2004). Desarrollo y validación de un instrumento para medir el clima laboral en empresas de producción y de servicios. Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Liden, R. C., & Graen, G. (2019). Leadership theory and research: A critical approach to new and existing paradigms. Oxford University Press.
- Grunig, J. E. (2017). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 45-58). Routledge.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2017). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 87-101.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2017). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 429.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Khan, A. K., Quratulain, S., & Bell, C. (2019). Reducing the adverse consequences of perceived employee overqualification through promotion focus: A moderated mediation analysis. *Journal of Management*, 45(2), 553-576.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.





- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87-S119.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology*. Routledge.
- Kim, S. H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.

