

# La gestión universitaria basada en el clima organizacional utilizando principios del modelo de la endocalidad

## The University Management Based On The Organizational Model Using The Endoquality Principles

**Cristóbal Jaramillo Pedrera**

Magister en Administración de Empresas

Docente Titular de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional de Loja

Correo electrónico: crisjap60@hotmail.com

### Resumen

*En el presente artículo se valora la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria desde el modelo de la Endocalidad, se reflexiona sobre diferentes formas de determinación de este clima y de cómo mejorarlo. Entre estas formas de determinación se hace énfasis en los estudios realizados en administración y se especifica la evolución del clima organizacional en la gestión universitaria de las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador, como una valiosa herramienta diagnóstica en la gestión de cambio.*

*El estudio refleja el enfoque de criterios, conceptualizaciones, reflexiones y conclusiones en función de las percepciones de sus miembros. Está fuertemente vinculado a la interacción de personas con la estructura y los procesos de la organización, por consiguiente, influye en la conducta de las personas y en el desempeño de las organizaciones. El objetivo de esta investigación fue diseñar un instrumento para medir el clima organizacional de cualquier realidad empresarial basado en los Principios de Endocalidad (calidad de adentro hacia afuera), provistos por O'Donnell K. (1999). La investigación fue de tipo documental, descriptiva y comparativa, con un diseño bibliográfico, a través de las siguientes fases: caracterización de las dimensiones del clima organizacional provistas por el estado del arte; comparación de los diferentes enfoques para seleccionar el de mayor contenido humanístico; diseño del instrumento con reactivos orientados por los Principios de Endocalidad y evaluación de la validez y confiabilidad del instrumento diseñado.*

*Palabras clave: Calidad de la educación; Gestión de Proyectos; Desempeño Laboral; Gobierno Universitario; Innovación en Educación; Estilos de gestión de conflicto.*

### Abstract

*In this article the importance of organizational climate is valued in university management since Endocalidad model, different ways of determining the climate and how to improve it reflects. Among these forms Determination emphasis on studies in management and development of organizational climate is specified in university management of higher education institutions in Ecuador, as a valuable diagnostic tool in the management of change is made.*

*The study reflects the criteria approach, conceptualizations, reflections and conclusions based depending on the perceptions of its members. It is strongly linked to the interaction of people with the structure and processes of the organization, therefore, influences the behavior of individuals and the performance of organizations. The objective of this research was to design an instrument to measure organizational climate of any business situation based on the Principles of Endocalidad (quality from the inside out) provided by K. O'Donnell (1999). The research was documentary, descriptive, comparative rate, a bibliographic design through the following phases: characterization of the dimensions of organizational climate provided by the prior art; comparison of different approaches to select the most humanistic content; design of the instrument with reagents targeted Endocalidad Principles and assessing the validity and reliability of the designed instrument.*

*Keywords: quality of education; Project management; Work Performance; University Government; Innovation in Education; Conflict Management Styles.*

## 1. Introducción

El presente estudio exploratorio se realiza con el interés de aprovechar los más altos niveles de productividad, creatividad y conocimiento de su talento humano, intentándola plasmar en las diferentes estrategias a implementar en períodos específicos de tiempo, enfocándolas al respeto de los valores espirituales de los individuos, mediante la identificación de los roles y las tareas que se deben realizar, evitando las pérdidas de energía, capital y tiempo, de tal manera que armonizando y uniendo diferentes aspectos como la razón, la emoción y la espiritualidad, se puedan remediar las consecuencias de aquellos actos derivados de actividades no planificadas.

El clima organizacional es una variable multidimensional que media entre la estructura, los procesos, las metas y los objetivos de una organización, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por el otro, que se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, y otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales), por lo que el mismo tiene un poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad, el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo que lo convierte en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en las organizaciones contemporáneas.

La aplicación de modelos basados en los principios de endocalidad (calidad en el hacer desde la calidad del ser), permite a las personas desarrollarse integralmente, trabajando en los valores y en su expresión congruente para lograr resultados de calidad.

La inversión en el desarrollo de la endocalidad contribuye a crear una cultura de responsabilidad social, donde el bienestar se verá reflejado en el alto rendimiento de las personas y la mayor productividad en la organización.

## 2. Metodología utilizada

Este tipo de investigación se basa en el estudio de problemas, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo de trabajos previos e información proporcionada por medio de trabajos impresos audiovisuales o

electrónicos. El estudio refleja el enfoque de: criterios, conceptualizaciones, reflexiones y conclusiones en general, en el pensamiento del autor; la investigación obedece a un desarrollo teórico, el cual consiste en la presentación de nuevas teorías, conceptualizaciones o modelos interpretativos originales de varios autores, a partir del análisis crítico de la información empírica y teorías existentes.

Razón por la cual, las actividades desarrolladas en la presente investigación fueron del tipo documental, descriptivo y comparativo con un diseño bibliográfico. El investigador aportó enfoques propios acerca de los tópicos tratados en el trabajo de investigación, procediendo a la revisión de diversas fuentes de carácter bibliográfico y documental como libros, revistas técnicas impresas y electrónicas, trabajos de investigación y publicaciones. El material consultado se caracterizó por ser actualizado y relacionado con los ejes temáticos que configuran el documento propuesto, los cuales son: la gestión universitaria, el clima organizacional, y la endocalidad.

## 3. Desarrollo de resultados

### Sistemas de Gestión en las Instituciones de Educación Superior

El artículo publicado en la revista Entidad Latinoamericana de Consultoría Educativa S.C. (2009), hace referencia sobre los Sistemas de Gestión en las Instituciones de Educación Superior. Describe como se encuentra determinada la calidad de la Educación Superior y a la vez como se encuentra orientada a mejorar los servicios, sistemas y procesos, en donde actúan directamente las personas involucradas, los actores sociales y económicos, directivos, proveedores y la sociedad en general.

Concluye que la calidad no se constituye en un fin, sino en un camino que requiere del esfuerzo diario de una persona o equipo de trabajo, sin considerar la especialidad, cargo o habilidades. Así mismo determina que para ofrecer un servicio de calidad en una institución de Educación Superior, al personal docente, administrativo y de servicios, se les debe proveer las herramientas y lineamientos necesarios para que puedan realizar un trabajo eficiente y efectivo, considerando que el talento humano es el principal gestor de los cambios en cualquier tipo de institución.

## La Gestión Administrativa en las Universidades

Ruiz de Chávez, Salvador (2010), explica cómo la administración integra y coordina todos los recursos de una institución con el fin de lograr sus objetivos y metas con calidad de manera eficaz y eficiente, asumiendo de esta forma que para una buena gestión se debe utilizar los sistemas de información para tomar decisiones, y así asumir un liderazgo para prevenir y resolver problemas. Enfatiza que en toda institución superior, la gestión administrativa debe servir a las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la colectividad. Por consiguiente la gestión administrativa debe ser un apoyo a las funciones sustantivas de toda institución de educación superior. Considera como parte de la gestión administrativa, actividades de planeamiento, gestión propiamente dicha y control.

### Caracterización de las dimensiones del clima organizacional

Según Chiavenato (2005), la Administración de Recursos Humanos (ARH) es la administración de las personas que integran la organización, las cuales desempeñan distintos roles o cargos dentro de la misma. Las personas representan la base fundamental de la Administración de Recursos Humanos y de todos los procesos que ocurren dentro de las organizaciones, evidenciando la estrecha relación que existe entre el clima organizacional y la gestión exitosa del talento humano.

### Definición del clima organizacional

Al concepto de clima organizacional se lo relaciona con el concepto de clima atmosférico. El tipo de

clima que predomina en cada zona geográfica varía dependiendo de los factores que la caracterizan. Asimismo, el clima en una organización es diferente, pues depende de las características objetivas y subjetivas a las que están expuestos sus integrantes. En ambos casos si estas condiciones no son óptimas, mientras el clima atmosférico afecta los recursos físicos, el clima organizacional afecta al recurso humano (Gan & Berbel, 2007).

Según Guillen & Guil (2000), todos los elementos que integran una organización están interrelacionados entre sí, y como fruto de sus constantes interacciones generan diversas realidades. La percepción que cada individuo tenga de estas, difiere de acuerdo al nivel de satisfacción de sus necesidades de pertinencia social, autoestima, desarrollo autorrealización, reconocimiento entre otras.

### Evolución del concepto de clima organizacional

De acuerdo con Guillen & Guil (2000), existen múltiples definiciones y enfoques del clima organizacional las cuales dependen de la perspectiva que tenga el autor. Respecto a este criterio se pueden distinguir tres grandes tendencias que han sido parte del proceso del desarrollo de este concepto así:

- Las que indican el predominio de los factores organizacionales
- Las que indican el predominio de los factores individuales
- Las que enfatizan la interacción persona-situación

La evolución de su concepto se detalla así:

Año	AUTOR	CONCEPTO
1964	FOREHAND Y GILMER	Conjunto de características que describen a la organización y que: a) Distinguen a una organización de otra b) Perduran a través del tiempo c) Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones
1968	LITWIN	Lo define como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) Perciben o experimentan los miembros de la organización; y, b) Influye sobre la conducta de estos
1968	TAGUIRI	Cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) Es experimentada por sus ocupantes b) Influye sobre su conducta c) Puede ser descrita en términos de valores

1969	FRIEDLANDER Y MARGULIES	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
1970	CAMPBELL, DUNNETTE, LAWLER Y WEICK	Conjunto de atributos específicos de cada organización y que pueden ser inducidos por la forma en que esta trata con sus miembros y su entorno.
1972	SCHENEIDER Y HALL	percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo
1974	JAMES Y JONES	significado psicológico de representaciones cognitivas: percepciones
1975	SCHENEIDER	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse
1976	PAYNE, FINEMAN Y WALL	consenso de las características individuales sobre la organización
1978	JAMES	Suma de las percepciones de los miembros acerca de la organización
1979	JOYCE Y SCOLUM	Los climas son: 1. Perceptuales 2. Psicológicos 3. Abstractos 4. Descriptivos 5. No evaluativos 6. No son acciones son percepciones de los individuos que conllevan a la interacción social
1981	JAMES Y SELL	Percepciones que los individuos tienen de una situación, misma que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1983	SCHENEIDER Y REICHERS	Una inferencia principal basada en ideas más particulares
1983	EKVALL	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización
1985	GLICK	Termino generalizado para las diversas variables organizacionales que describen el accionar de los individuos
1986	DE WITTE Y DE COCK	Percepciones que influyen en el comportamiento del individuo, respecto a las políticas, prácticas y procedimientos formales e informales de la organización
2000	GUILLERMO ERNESTO GARCIA VILLAMIZAR	Una idea no importa que tan grandiosa o importante sea, no sirve absolutamente para nada, mientras no logre ser transmitida y entendida por los demás
2012	UNIVERSIDAD DEL VALLE	Participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, representando un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por esta razón, su estudio proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura de la empresa.

La productividad organizacional y la competitividad son elementos esenciales para que una empresa obtenga resultados idóneos y para ello, la conducta y el comportamiento de los recursos humanos son decisivos, jugando el clima organizacional un rol preponderante.

Por su parte, Marchant (2005) [3], afirma que los directivos de las organizaciones deben cuidar su activo más valioso: el capital humano, propiciando el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y a las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la organización.

#### Enfoques del clima organizacional

Existen varias conceptualizaciones del clima organizacional, no excluyentes entre sí. Dessler (1993) [4], plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos

tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función a esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema:

Enfoque Estructuralista de Forehand y Gilmer (1965), lo define como: El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. Está orientado principalmente, a los aspectos del contexto y la estructura organizativa.

Enfoque Subjetivo de Halpin y Crofts (1963), lo define como la percepción de los miembros de la organización con relación a la misma. Plantea un punto importante del clima: el *Espirit*, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Entiende el clima como atributo del individuo, subraya el carácter subjetivo y perceptivo del mismo, y utiliza al individuo como unidad de análisis.

Enfoque Mixto E-S de Litwin y Stinger (1968), plantea que el clima organizacional está representado por los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de otros.

#### Objetivos y beneficios del clima organizacional

Los objetivos que se pueden alcanzar al realizar un estudio de clima organizacional son:

- Obtener información sobre las reacciones y valoraciones de los miembros de la organización en relación con los diversos factores que intervienen en su entorno.

- Disponer de información sobre las condiciones laborales

- Tener un visión completa de la organización

Lo cual le permite a la organización desarrollar acciones que contribuyen a:

- a. Proponer planes ante los cambios y dificultades que se presenten
- b. Determinar procesos de resolución de problemas
- c. Una toma de decisiones por parte de la organización respecto a sus integrantes
- d. Formular estrategias que permitan la integración e interrelación de los miembros
- e. Realizar una gestión óptima de las necesidades y expectativas de los individuos
- f. Con una acertada planificación favorecer el desempeño de la organización.

#### Endocalidad

En la actualidad tener una empresa u organización dinámica y capaz de alcanzar metas y resultados trazados no es tan sencilla, ya que esto implica que debe contarse con un recurso humano altamente capaz, especialmente, para conseguir los objetivos y metas propuestas.

La ENDOCALIDAD, (calidad interna); es una característica del individuo o institución, sin esta difícilmente se proyecta la calidad hacia afuera es por ello que se parte de lo general a o específico.

## Identifica tu propio centro:

CENTRO	SEGURIDAD	GUIA	SABIDURIA	PODER
Si usted está centrado en su cónyuge	<p>*Su sentimiento se basa en el modo en que lo trata su cónyuge.</p> <p>*Usted es sumamente vulnerable a los estados de ánimos y sentimientos de su cónyuge.</p> <p>*Cuando su cónyuge no esta de acuerdo con usted o no satisface sus expectativas, su profunda decepción da por resultado un repliegue o conflicto.</p> <p>* Todo lo que la relación encuentra en el camino se percibe como una amenaza.</p>	<p>* Su dirección proviene de sus propias necesidades y carencias y de las de su cónyuge.</p> <p>*Su criterio para la toma de decisiones se limita a lo que usted piensa que es mejor para su matrimonio o su pareja</p>	<p>* Su perspectiva de vida enfoca las cosas que pueden influir positiva o negativamente en su cónyuge o su relación</p>	<p>* Su poder para actuar esta limitado por sus defectos y los de su cónyuge</p>
Si usted está centrado en su familia	<p>* Su seguridad se funda en la aceptación de su familia y en satisfacer las expectativas familiares.</p> <p>* Su sentido de la seguridad personal es tan volátil como la familia.</p> <p>*El sentimiento de su propia valía se basa en la reputación de su familia.</p>	<p>*Los guiones familiares son sus fuentes de actitudes y conductas correctas.</p> <p>*Su criterio para la toma de decisiones es lo que es bueno para la familia.</p>	<p>* Usted interpreta toda la vida en los términos de su familia; como consecuencia su comprensión es parcial y genera un narcisismo familiar.</p>	<p>*Sus acciones se limitan a los modelos y tradiciones familiares</p>
si usted está centrado en el dinero	<p>*Su valía personal está determinada por su patrimonio.</p> <p>*Usted es vulnerable a todo lo que amenaza su seguridad económica.</p>	<p>*El beneficio económico es su criterio para la toma de decisiones.</p>	<p>*Usted ve y comprende la vida a través de su interés por ganar dinero; su juicio carece de equilibrio.</p>	<p>*Usted no puede ir mas allá de lo que puede realizar con su dinero y su visión limitada</p>
si usted está centrado el trabajo	<p>*Usted tiende a definirse por su rol laboral.</p> <p>*Se siente cómodo cuando está trabajando</p>	<p>*Usted basa sus decisiones en las necesidades y expectativas de su trabajo</p>	<p>*Usted tiende a limitarse a su rol laboral.</p> <p>*el trabajo es su vida</p>	<p>*Sus acciones están limitadas por modelos de roles laborales, por las oportunidades operacionales, imposiciones organizacionales, las percepciones de su jefe y su posible incapacidad en algún momento de su vida para realizar un trabajo en particular</p>

Si usted está centrado en las posesiones	*Su seguridad se basa en su reputación, en su estatus social, en las cosas tangibles que posee. *Usted tiende a comparar lo que tiene con lo que tienen otros	*Usted basa sus decisiones en lo que protegerá, aumentará o pondrá más de manifiesto sus posesiones	*Usted ve el mundo en términos de relaciones comparativas y de orden económico social	*Usted funciona dentro de los límites de lo que puede comprar o de la posesión social que puede lograr.
Si usted está centrado en el placer	*Usted se siente seguro solo cuando está en la "cima", del placer. *Su seguridad es breve, le entontece y depende del ambiente	*Usted basa sus decisiones en lo que le proporcionaría mayor placer	*Usted ve el mundo en términos de lo que obtiene de él	*su poder es casi inexistente
Si usted está centrado en los amigos	*Su seguridad está en función del espejo social *Usted depende muchísimo de las opiniones de los otros	*Su criterio para tomar decisiones es ¿Qué pensarán ellos? *Es muy fácil que usted se sienta amenazado	*Usted ve el mundo a través de la óptica social	*Usted está limitado por su zona de confort social *sus acciones son tan volubles como sus opiniones
Si usted está centrado en los enemigos	*Su seguridad es volátil, se basa en los movimientos de su enemigo. *Usted está siempre preguntándose qué es lo que está tramando el otro. *Usted busca justificación y ratificación entre quienes tienen opiniones análogas a las suyas	*Usted se guía en términos de contra dependencia por las acciones de su enemigo. *Usted toma sus decisiones basándose en lo que pueda hacer daño a su enemigo	*su juicio es estrecho y distorsionado *Usted es auto protector hiperreactivo y a menudo paranoico	*El pequeño poder del que usted dispone proviene de la cólera, la envidia, el resentimiento y la venganza, "energía negativa que consume y destruye" le queda muy poca energía de otro tipo
Si usted está centrado en la iglesia	*Su seguridad se basa en la actividad de la iglesia y en la estima que le tienen las personas con autoridad e influencia en la iglesia *usted encuentra seguridad e identidad en etiquetas y comparaciones religiosas	*usted se guía por el modo en que los demás evalúan sus acciones en el contexto de las enseñanzas y las expectativas de la iglesia	*Usted ve el mundo en términos de "creyentes" y no creyentes "feligreses" y no feligreses	*El poder percibido proviene de su posición o rol en la iglesia
Si usted está centrado en sí mismo	*su seguridad cambia constantemente	*sus criterios para juzgar son: "si es agradable", "lo que yo quiero es" "lo que quiero" ¿Qué tiene eso que pueda gustarme?	*Usted ve el mundo según la forma en que le afectan las decisiones, acontecimientos o circunstancias	*su capacidad para actuar se limita a sus propios recursos, sin los beneficios de la interdependencia

<p>Si usted está centrado en principios</p>	<p>*su seguridad se basa en principios correctos que no cambian, sean cuales fueren las condiciones o circunstancias externas. *Usted sabe que los verdaderos principios pueden ensayarse repetidamente en su vida propia a través de sus propias experiencias. *como medida del autoperfeccionamiento los principios correctos funcionan con exactitud, consistencia, belleza y fuerza. *los principios correctos le ayudan a comprender su propio desarrollo dotándolo de la confianza necesaria para aprender más, con lo cual se acrecienta su conocimiento y comprensión. *su fuente de seguridad le proporciona un núcleo inamovible, constante, infalible para que usted vea el cambio como una excitante aventura y como oportunidad para realizar aportaciones significativas</p>	<p>*usted se guía como una brújula que le permite ver a dónde quiere ir y como se llega allí. *Usted utiliza datos precisos que hace posibles decisiones practicable y significativas *Usted se distancia de las situaciones, emociones y circunstancias de la vida y observa el todo equilibrado. Sus decisiones y acciones reflejan consideraciones e implicaciones a corto y largo plazo. *en todas las situaciones usted determina conscientemente y proactivamente la mejor alternativa, basándose en sus decisiones, según la consecuencia moral educada por principios.</p>	<p>*su juicio abarca un amplio espectro de consecuencias a largo plazo y refleja un equilibrio sabio y una convicción serena. *usted ve las cosas de modo diferente y no piensa y actúa igual que un mundo en gran medida reactivo. *usted ve el mundo a través de un paradigma fundamental para una vida eficiente y previsora. *usted ve el mundo en los términos de lo que puede hacer por ese mundo y por su gente. *usted adopta un estilo de vida proactivo, que busca a servir y ayudar a otros. *usted interpreta toda la experiencia de la vida como oportunidades para aprender y realizar aportaciones</p>	<p>*su poder solo está limitado por su comprensión y observación de las leyes naturales y los principios correctos. *usted se convierte en un individuo auto consiente, inteligente, proactivo, considerablemente libre respecto de las actitudes conductas o acciones de los demás. *su capacidad para actuar va más allá de sus propios recursos y alienta niveles altamente desarrollados de interdependencia personal. *sus decisiones y acciones no son impulsadas por limitaciones económicas o circunstanciales.</p>
---	--	--	---	---

#### 4. Conclusión o cierre

Concluyendo podemos decir que las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones en las cuales prestan sus servicios, colaborando para cumplir los objetivos institucionales, estratégicos y operativos y a su vez tratando de alcanzar sus propios objetivos, su desarrollo y éxito profesional, por lo que el análisis del ambiente laboral en una organización es de gran importancia, pues muestra la percepción que tiene el personal y la influencia que puede tener en el desempeño de las labores cotidianas, cuya percepción se refleja en dimensiones como la comunicación, identificación con la organización, liderazgo, reconocimiento, relaciones interpersonales e infraestructura y motivación.

Es así que el clima organizacional se refiere a las cualidades permanentes de un entorno que perciben y experimentan los servidores y que ejerce influencia sobre su comportamiento.

Finalmente la endocalidad siendo una calidad interna de las personas y organizaciones, esta no es percibida adecuadamente en su contexto las entidades de cualquier tipo solo trabajarían sobre decisiones sobre la marcha sin análisis y evaluación lo que disminuiría recursos y presupuesto de las mismas.

#### 5. Referencias bibliográficas

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Diagnóstico de Clima Organizacional. Quito Ecuador 2009.

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL. Diagnóstico y Plan de Mejora del Clima Organizacional en la Empresa UPDATECOM de la Ciudad de Quito. Quito Ecuador 2013.

REVISTA INTERAMERICANA DE PSICOLOGÍA OCUPACIONAL. Análisis comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia. México 2008.

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Medición de la Satisfacción de los Usuarios de la Universidad del Valle. El Valle Colombia 2012.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE. Propuesta de un Modelo de Endocalidad para Desarrollar el trabajo en Equipo entre Docentes a Tiempo Completo. Cumana – Venezuela 2008.

ROBBINS JUDGE, STEPHEN P. TIMOTHY A. Comportamiento Organizacional. México-2012. Bucaramanga-Colombia 2000.