

**Plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta
administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga**

Edwin Muñiz Zaraza y Shirley Soto Gómez

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Administración MBA**

Director

Sebastián García Méndez

Posdoctor Economía del Conocimiento y Desarrollo Regional Sustentable

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración de Empresas

2026

Contenido

Introducción.....	11
1. Planteamiento del problema	14
1.1 Formulación del problema.....	18
1.2 Sistematización del problema.....	19
1.3 Justificación	19
1.4. Objetivos de la investigación.....	21
1.4.1. Objetivo general	22
1.4.2. Objetivos Específicos	22
1.5. Delimitación de la Investigación	22
2. Marco referencial.....	24
2.1. Antecedentes de la investigación.....	24
2.1.1. Antecedentes Internacionales	24
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	29
2.1.3. Antecedentes Locales	34
2.2. Marco teórico.....	37
2.2.1 Clima organizacional.....	37
2.2.2. Cambio organizacional	40
2.2.3 Disposición al cambio	42
2.3. Marco conceptual	46
2.3.1. Gestión estratégica.....	46
2.3.2. Gestión del recurso humano	46

2.3.3. Liderazgo	47
2.4. Marco Contextual	48
2.5. Marco Normativo	53
3. Diseño Metodológico	56
3.1. Enfoque de la Investigación	56
3.2. Tipo de Investigación	57
3.3. Diseño de la Investigación.....	57
3.4. Población y Muestra	58
3.4.1. Población	58
3.4.2. Muestra	59
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
3.5.1. Clima organizacional - IMCOC	60
3.5.2. Disposición al Cambio	60
3.6. Procedimiento de la Investigación.....	61
4. Resultados.....	63
4.1. Caracterización sociodemográfica de la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.	64
4.2. Diagnóstico del estado actual del clima organizacional en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.	68
4.3. Descripción de la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.	71

4.4. Determinación de los elementos del plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.	77
4.4.1. Análisis global de los promedios por dimensiones del Clima Organizacional y la Disposición al cambio	77
4.4.2. Focos de Intervención para el plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio	81
4.5. Plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.	88
5. Conclusiones.....	92
6. Recomendaciones	94
Referencias	96

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Megas Estrategia Multicampus</i>	50
Tabla 2. <i>Cuadro características de la población</i>	58
Tabla 3. <i>Muestreo estratificado proporcional</i>	59
Tabla 4. <i>Operacionalización Variable Clima Organizacional</i>	60
Tabla 5. <i>Operacionalización Variable Disposición al cambio</i>	61
Tabla 6. <i>Fortalecimiento de la participación en la toma de decisiones</i>	82
Tabla 7. <i>Fortalecimiento del trabajo cooperativo</i>	83
Tabla 8. <i>Fortalecimiento de la motivación frente al cambio</i>	85
Tabla 9. <i>Fortalecimiento de la comunicación para el cambio</i>	86
Tabla 10. <i>Fortalecimiento del conocimiento para la gestión del cambio</i>	87

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama seccional Bucaramanga</i>	24
Figura 2. <i>Mapa de Procedimiento de la Investigación.....</i>	61
Figura 3. <i>Distribución Rango de Edades de la Muestra</i>	64
Figura 4. <i>Distribución Rangos de Tiempo laborando en la Universidad de la Muestra</i>	65
Figura 5. <i>Distribución Sexo de la Muestra.....</i>	66
Figura 6. <i>Percepción Porcentual Clima Organizacional.....</i>	68
Figura 7. <i>Dimensiones evaluadas para la Percepción del Clima Organizacional</i>	69
Figura 8. <i>Distribución por Niveles evaluados en la Disposición al Cambio</i>	72
Figura 9. <i>Subdimensiones del Nivel Individual para la Disposición al Cambio.....</i>	73
Figura 10. <i>Subdimensiones del Nivel Grupal para la Disposición al Cambio</i>	74
Figura 11. <i>Subdimensiones del Nivel Organizacional para la Disposición al Cambio.....</i>	75
Figura 12. <i>Promedio de las Dimensiones de Clima Organizacional</i>	78
Figura 13. <i>Promedio de las Dimensiones de Disposición al cambio</i>	79

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo formular un plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, donde se reconocen estas variables como factores estratégicos para la gestión institucional y la adaptación frente a procesos de transformación. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, diseño no experimental y corte transversal, con una muestra de 140 colaboradores administrativos. Se aplicaron el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) y el Cuestionario para Evaluar la Disposición hacia el Cambio Organizacional (CEDCO), cuyos resultados permitieron identificar fortalezas, brechas y focos de intervención. Los resultados evidenciaron una percepción predominantemente favorable del clima organizacional, con el 64 % de los participantes ubicado en un nivel positivo y el 34 % en un nivel muy positivo. Las principales fortalezas se concentraron en relaciones interpersonales y liderazgo; mientras que toma de decisiones (3,9) y cooperación (4,9) constituyeron los principales aspectos susceptibles de fortalecimiento. En cuanto a la disposición al cambio, se identificó una configuración favorable en aceptación y conocimiento, acompañada de oportunidades de mejora en motivación (4,2), comunicación (4,4) y conocimiento (4,4), evidenciando una brecha entre comprender el cambio y materializarlo en comportamientos organizacionales. Los hallazgos respaldan la importancia de generar condiciones participativas, comunicativas y de acompañamiento que favorezcan la apropiación del cambio. Como resultado, se estructuró un plan de mejora compuesto por cinco líneas estratégicas orientadas a fortalecer la participación en la toma de decisiones, el trabajo cooperativo, la motivación, la comunicación y la gestión del conocimiento para el cambio.

Se concluye que la institución cuenta con bases organizacionales favorables, pero requiere intervenciones focalizadas que permitan consolidar una cultura más participativa, articulada y receptiva al cambio.

Palabras clave: clima organizacional; disposición al cambio; gestión del cambio; gestión del talento humano; educación superior; desarrollo organizacional

Abstract

The objective of this study was to develop a plan to improve the organizational climate and readiness for change among the administrative staff at the Bucaramanga campus of Santo Tomás University, where these variables are recognized as strategic factors for institutional management and adaptation to transformation processes. The study employed a quantitative approach with a descriptive scope, a non-experimental design, and a cross-sectional methodology, using a sample of 140 administrative staff members. The Instrument for Measuring Climate in Colombian Organizations (IMCOC) and the Questionnaire for Assessing Readiness for Organizational Change (CEDCO) were administered; their results made it possible to identify strengths, gaps, and areas for intervention. The results showed a predominantly favorable perception of the organizational climate, with 64% of participants rating it as positive and 34% as very positive. The main strengths were concentrated in interpersonal relationships and leadership, while decision-making (3.9) and cooperation (4.9) were the primary areas in need of improvement. Regarding readiness for change, a favorable pattern was identified in terms of acceptance and knowledge, accompanied by opportunities for improvement in motivation (4.2), communication (4.4), and knowledge (4.4), highlighting a gap between understanding the change and translating it into organizational behaviors. The findings underscore the importance of creating participatory, communicative, and supportive conditions that foster ownership of change. As a result, an improvement plan was developed consisting of five strategic lines aimed at strengthening participation in decision-making, collaborative work, motivation, communication, and knowledge management for change. It is concluded that the institution has favorable organizational

foundations but requires targeted interventions to consolidate a culture that is more participatory, coordinated, and receptive to change.

Keywords: organizational climate; readiness for change; change management; human talent management; higher education; organizational development

Introducción

El contexto actual de las instituciones de educación superior se caracteriza por cambios constantes dentro de sus dinámicas, avances tecnológicos, cambios normativos, transformación en los modelos de gestión que las lleva a cumplir cada vez mayores estándares de calidad, enfrentándose así al desafío de fortalecer sus capacidades para dar respuesta de manera efectiva a las variantes demandas del entorno. En este escenario, el recurso más importa y que les permite responder a estas necesidades, es el recurso humano, por lo cual la capacidad organizacional que tengan para adaptarse será clave para garantizar la sostenibilidad y el logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, el clima organizacional y la disposición al cambio se configuran en un factor estratégico, que influye directamente en la forma en que los colaboradores desempeñan sus funciones, se interrelacionan y se cohesionan para aportar en los procesos de transformación organizacional. De esta forma, resulta fundamental que las instituciones promuevan ambientes laborales favorables, en donde prime la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y las oportunidades de desarrollo y crecimiento que puedan facilitar la adaptación y el compromiso de los colaboradores con los objetivos y metas organizacionales.

En el caso de las instituciones de educación superior, el fortalecimiento del clima organizacional no solo impacta en el bienestar de los colaboradores, sino que también incide en la calidad de los procesos administrativos y académicos, así como en la eficiencia de la gestión institucional. Esto cobra gran relevancia frente a los desafíos asociados a las políticas educativas, a los procesos de acreditación, la transformación digital y las crecientes exigencias de los entornos en los que se desenvuelven. Por ende, comprender la percepción

del clima laboral y la disposición frente a los procesos de cambios de los colaboradores es un insumo fundamental para la toma de decisiones, además de formular estrategias de mejora continua adaptadas a la realidad de la organizacional.

En particular la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga como institución educativa, comprometida con la excelencia académica y el fortalecimiento permanente de sus procesos, reconoce la importancia de consolidar una cultura organizacional orientada a la participación, el compromiso y la adaptación frente a los retos organizacionales. Por ello, resulta oportuno analizar el clima organizacional y su relación con la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, con el propósito de identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora que puedan contribuir al desarrollo institucional y a la gestión del talento humano.

En consecuencia, la presente investigación tuvo como propósito formular un plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga. Para ello, se desarrolló un estudio con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de alcance descriptivo, mediante la aplicación de instrumentos validados para evaluar ambas variables.

El análisis de los resultados permitió identificar la percepción de los colaboradores sobre estas variables, así como conocer dimensiones como: las relaciones interpersonales, el trabajo cooperativo, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, el liderazgo, el conocimiento y la cultura organizacional, entre otros factores que inciden en la capacidad de la institución para afrontar procesos de transformación. En consecuencia, los resultados obtenidos establecen un referente que permite comprender las condiciones actuales del clima organizacional y la disposición al cambio dentro de la institución, permitiendo identificar

tanto los aspectos que favorecen el desempeño organizacional como aquellos que requieren ser fortalecidos mediante acciones de mejora.

En este sentido, la investigación no solo ofrece un diagnóstico de la situación actual sino también proporciona elementos que permiten orientar la planificación de estrategias para fortalecer la comunicación, la participación, el liderazgo y la gestión del conocimiento, que favorecen la consolidación de un ambiente laboral que facilite la adaptación al cambio y contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En síntesis, este estudio aporta al análisis de la relación entre el clima organizacional y la disposición al cambio en el contexto de las instituciones de educación superior, específicamente en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, permitiendo formular un plan de mejora acorde a la realidad de dicha población. Por lo cual, se espera que los hallazgos y las recomendaciones derivadas de los datos obtenidos constituyan un aporte significativo para la toma de decisiones institucionales y a su vez sirvan como base para futuras investigaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional y al desarrollo de una cultura de mejora continua.

1. Planteamiento del problema

En el contexto actual de las organizaciones que se caracteriza por volatilidad, incertidumbre y la necesidad de adaptación continua, el clima organizacional y la disposición al cambio son dos constructos críticos en la dinámica de las organizaciones modernas que le apuestan a la sostenibilidad y al éxito en el pasar del tiempo. De acuerdo con García M. (2009) el clima organizacional se puede definir como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados.

Es decir, que el clima organizacional esta influenciado por factores estructurales, sociales y psicológicos presentes en el ambiente laboral. De manera complementaria, la disposición al cambio constituye una condición esencial para la implementación exitosa de planes de mejora y transformaciones organizacionales. Según Weiner (2009), la preparación para el cambio es un estado psicológico colectivo que combina el compromiso con el cambio y la percepción de autoeficacia para implementarlo. Cuando los miembros de una organización no perciben que poseen los recursos, capacidades o apoyo necesarios, la resistencia aumenta y los procesos de innovación fracasan. Por ello, es necesario comprender que su interrelación es vital para la gestión efectiva del cambio organizacional, especialmente en entornos volátiles e inciertos como lo es el sector educativo.

La Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga como institución de educación superior con proyección social, enfrenta el reto de mantener un ambiente laboral saludable y fomentar una cultura organizacional que promueva la apertura al cambio, especialmente

en su planta administrativa, la cual constituye un eje operativo clave en el cumplimiento de los objetivos misionales. Como lo mencionan (Naval y Morales, 2020; Falcon, 2019; Rodríguez, 2019) citados por Pastrana O. García J. (2025) En las instituciones educativas, la ejecución inadecuada de algunos procesos de gestión afecta directamente el clima laboral percibido por sus miembros, con ello la calidad educativa de las mismas.

Aunque la universidad tiene un rol educativo no se debe desdibujar su carácter empresarial y con ello la importancia de su clima organizacional que se traduce en la columna vertebral del funcionamiento del sistema e incide incluso en la calidad educativa, como lo menciona (Solano y Gutiérrez, 2022; Gutiérrez et al., 2021) citados en la revista latinoamericana de calidad educativa “establecer estrategias apropiadas para fomentar una percepción positiva del clima laboral, contribuyen primeramente en el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa y también en una mejora en el desempeño académico y la convivencia escolar”. Esta percepción del ambiente laboral está regida por muchos factores y necesidades que pueden ser individuales y/o colectivos, mostrando que este tipo de percepciones dentro de una organización deben ir desde las soluciones de necesidades individuales o personales hacia las colectivas, a lo que se conoce como pirámide de necesidades de Maslow (Doubront y Doubront, 2020; Falcon, 2019; Luza, 2017).

En el caso de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, si bien existen marcos estratégicos como la Estrategia Multicampus ECO5 y el Plan de Desarrollo Seccional 2023-2025 —orientados a la transformación educativa y al bienestar institucional—, no se cuenta con un diagnóstico sistemático que evalúe el estado actual del clima organizacional ni la disposición al cambio entre su personal administrativo. Esta

omisión representa un riesgo latente para la implementación efectiva de las políticas de cambio, pudiendo derivar en resistencia, desmotivación y, en última instancia, en el fracaso de las iniciativas de mejora (Robbins, 1999; Shea et al., 2014).

La necesidad de formular un plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga, surge como respuesta a los procesos de transformación académica, normativa, tecnológica y administrativa que actualmente enfrenta la institución. Dichas transformaciones exigen equipos de trabajo comprometidos, bien comunicados y preparados para adaptarse a nuevos desafíos organizacionales. Durante los espacios de observación y escucha activa realizados con el personal administrativo, se identificaron posibles síntomas de desarticulación organizacional, así como falencias en la comunicación interna que generan reprocesos y dificultan la coordinación entre las diferentes dependencias. De igual forma, se evidenció en algunos colaboradores resistencia frente a los procesos de cambio institucional, lo que podría llegar a afectar la efectividad de las iniciativas de mejora y la implementación de nuevas estrategias.

Estos factores, interrelacionados influyen de forma directa en el clima organizacional y en la disposición al cambio, condicionando el ambiente laboral y la capacidad colectiva para asumir transformaciones. En este sentido, contar con un diagnóstico claro y participativo permitirá a la Universidad comprender cómo se percibe el entorno de trabajo, identificar el grado de apertura frente a los cambios y reconocer las condiciones que pueden favorecer u obstaculizar su implementación. De este modo, la institución podrá tomar decisiones teniendo en cuenta información clave del entorno, fortalecer su gestión interna, anticiparse a las resistencias que se puedan presentar, promover el bienestar del personal y consolidar una

cultura organizacional sólida, participativa y alineada con las exigencias actuales del sector educativo.

Con base en esto y en los diversos estudios que han demostrado que el clima organizacional impacta significativamente en el desempeño, la motivación y el compromiso de los colaboradores (Chiavenato, 2017; chiavins y Judge, 2021). Por eso, se hace relevante intervenir en el recurso más valioso de la organización, que es su recurso humano, apostándole no solo al bienestar del personal y la eficiencia administrativa, sino también a la sostenibilidad y competitividad a largo plazo de la Universidad en un entorno educativo que es cada vez más exigente.

La gestión organizacional actual enfrenta quizás uno de los retos más importantes y es adaptarse a contextos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre y la transformación constante. Es aquí donde el clima organizacional y la disposición al cambio se convierten variables estratégicas que influyen directamente en la sostenibilidad, la eficiencia y la competitividad de las instituciones. El clima organizacional, de acuerdo con (García Solarte, 2009) es entendido como las percepciones compartidas de los involucrados frente a las políticas, prácticas y procesos laborales, no solo inciden en la satisfacción y el bienestar del personal, sino que también constituye un factor determinante en la motivación y el compromiso colectivo (Chiavenato, 2017). En concordancia, Morales (2003), citado por Bordas (2016), sostiene que la gestión del clima organizacional es quien define la dirección estratégica de la empresa, pues solo en un contexto favorable las personas pueden llegar a aportar lo mejor de sí mismas de manera voluntaria y sostenible en el tiempo, potenciando la productividad, la competitividad y la responsabilidad social.

A su vez, la disposición al cambio es entendida como el estado psicológico que refleja la preparación y la voluntad de los colaboradores para asumir transformaciones (Weiner, 2009), que actúa como un estimulante para la innovación y la mejora continua. La literatura muestra que un clima organizacional positivo fortalece la confianza, la cooperación y reduce la resistencia que se puede presentar al cambio, aumentando así la efectividad en los procesos de innovación (Litwin y Stringer, 1968; Mumtaz et al., 2023). De esta forma se puede inferir que la existencia de un buen clima organizacional produce efectos significativos sobre el estado de ánimo de las personas y el desempeño laboral de los mismos, impactando puntualmente en la productividad, la calidad y la satisfacción de los trabajadores (Grisales y Monroy, 2011). Por lo cual, diagnosticar estas variables permite a las instituciones analizar, evaluar y corregir a tiempo las prácticas que afectan su sostenibilidad.

En este contexto, educativo, intervenir en estas variables es fundamental, puesto que los procesos de gestión administrativa repercuten en la calidad académica y en el cumplimiento de la misión institucional (Naval y Morales, 2020; Rodríguez, 2019). Es así que las universidades, además de ser un espacio de formación, son organizaciones que funcionan en situaciones complejas, donde el personal administrativo desempeña un papel esencial de soporte para la operación académica y estratégica de las mismas.

1.1 Formulación del problema

Este estudio busca, por tanto, responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo formular un plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga?

1.2 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga?
- ¿Cómo se evidencia, a nivel individual, grupal y organizacional, la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga?
- ¿Qué acciones priorizables y vinculadas a indicadores de seguimiento deben incluirse en un plan de mejora institucional para el clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga?

1.3 Justificación

La gestión organizacional contemporánea enfrenta el reto de adaptarse a contextos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre y la transformación constante. En este escenario, el clima organizacional y la disposición al cambio se consolidan como variables estratégicas que inciden directamente en la sostenibilidad, la eficiencia y la competitividad de las instituciones. El clima organizacional, entendido como las percepciones compartidas de los miembros respecto a políticas, prácticas y procesos laborales (García Solarte, 2009), no solo impacta la satisfacción y el bienestar del personal, sino que constituye un factor determinante en la motivación y el compromiso colectivo (Chiavenato, 2017). En consonancia, Morales (2003), citado por Bordas (2016), sostiene que la gestión del clima organizacional define la dirección estratégica de la empresa, pues solo en un contexto favorable las personas pueden aportar lo mejor de sí mismas de manera voluntaria y sostenible, potenciando la productividad, la competitividad y la responsabilidad

social.

A su vez, la disposición al cambio, entendida como el estado psicológico que refleja la preparación y voluntad de los colaboradores para asumir transformaciones (Weiner, 2009), actúa como catalizador de la innovación y la mejora continua. La literatura evidencia que un clima positivo fortalece la confianza, la cooperación y reduce la resistencia al cambio, aumentando la efectividad de los procesos de innovación (Litwin y Stringer, 1968; Mumtaz et al., 2023). En este sentido, la existencia de un buen clima organizacional produce efectos significativos sobre el estado de ánimo y el desempeño laboral, impactando directamente en la productividad, la calidad y la satisfacción de los trabajadores (Grisales y Monroy, 2011). Por ello, diagnosticar estas variables permite a las instituciones analizar, evaluar y corregir prácticas que afectan su sostenibilidad.

En el contexto educativo, intervenir en estas variables resulta aún más crucial, ya que los procesos de gestión administrativa repercuten en la calidad académica y en el cumplimiento de la misión institucional (Naval y Morales, 2020; Rodríguez, 2019). Las universidades, además de ser espacios de formación, funcionan como organizaciones complejas donde el personal administrativo constituye un soporte indispensable para la operación académica y estratégica.

En el caso de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, la evaluación de estas variables representa una diferencia estratégica, puesto que el personal administrativo es el núcleo operativo que da soporte a la gestión académica y la ejecución de los planes de desarrollo. Por ello, la falta de un diagnóstico riguroso sobre el clima organizacional y la disposición al cambio representa un riesgo latente de resistencia, desmotivación por parte de los trabajadores y fracaso en las iniciativas de transformación (Robbins, 1999; Shea et al.,

2014). Bordas (2016) subraya que el éxito organizacional depende principalmente de dos factores claves: el recurso humano y los clientes. Teniendo en cuenta esto la gestión estratégica de una organización debe orientarse a satisfacer las necesidades de ambos sin importar el sector del que se esté hablando. Así pues, evaluar y fortalecer el clima laboral en la Universidad se traduce en una inversión estratégica que genera bienestar en los colaboradores administrativos y puede influir de manera positiva en la sostenibilidad institucional enmarcada en la estrategia multicampus ECO5 y del Plan de Desarrollo Seccional 2023–2025 con los cuales cuentan en este momento.

Esta investigación buscar tener diferentes aportes. En primer lugar, contribuir al bienestar del talento humano de la Universidad, fomentando un clima organizacional positivo que incremente la satisfacción, el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores como lo mencionan (Schein, 2010; Schneider et al., 2013). En segundo lugar, fortalecer la capacidad de la Universidad para adaptarse a escenarios de alta exigencia y competencia, alineando la gestión administrativa con su misión educativa y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que orientan su estrategia institucional.

En suma, formular un plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio no solo constituye un aporte académico, sino una apuesta estratégica por consolidar la sostenibilidad, la innovación y el liderazgo de la Universidad Santo Tomás en el sector de la educación superior privada.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Formular un plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.
- Describir la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.
- Determinar los elementos del plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.
- Desarrollar el plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.

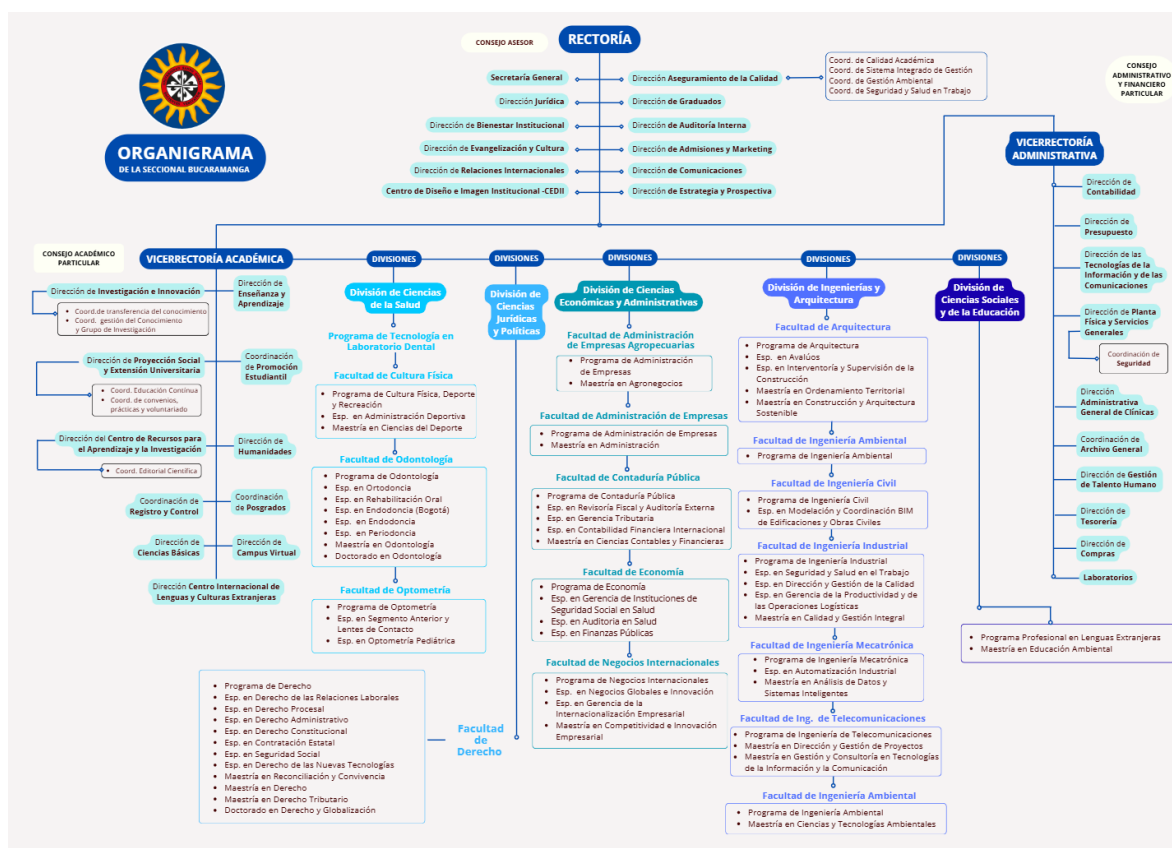
1.5 Delimitación de la investigación

La presente investigación se enmarca en la línea de Productividad y Competitividad, orientada al análisis de los factores internos que inciden en el desempeño institucional, la eficiencia administrativa y la sostenibilidad organizacional. En este contexto, el estudio se centra en la evaluación del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga, con el propósito de formular un plan de mejora que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y a la consolidación de entornos laborales favorables al desarrollo humano y organizacional.

La Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga, es una institución de educación superior privada, que hace parte del sistema multicampus de la Universidad Santo Tomás de Colombia. La cual se rige por los principios del humanismo cristiano tomista que promueve la formación integral, la investigación y la proyección social como pilares fundamentales de su propósito educativo. Respecto a su estructura organizacional, es una institución que se encuentra encabezada por la Rectoría, de la cual se desprenden la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría Administrativa, que trabajan de manera conjunta con las diferentes direcciones, facultades y unidades de apoyo académico y administrativo. Su organigrama institucional refleja lo robusto, complejo y articulado que es el ecosistema educativo, donde la comunicación, la cultura institucional y la gestión del talento humano se convierten en elementos claves para la productividad y la competitividad.

El estudio se delimita espacialmente a la planta administrativa de la seccional, dado que este grupo concentra las funciones estratégicas y operativas que influyen directamente en la gestión organizacional y en la disposición institucional frente a los procesos de cambio.

De igual modo, se delimita temporalmente al periodo comprendido entre los años 2025 y 2026, lapso en el cual se desarrollarán las etapas de diagnóstico, análisis, interpretación de resultados y formulación del plan de mejora. Este marco temporal permitirá observar las dinámicas internas de la organización y proponer estrategias viables que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y a la generación de una cultura institucional más receptiva al cambio.

Figura 1. Organigrama seccional Bucaramanga

Tomado de la página web de la Universidad

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes de la investigación

La revisión histórica sobre el estudio del clima organizacional y la disposición al cambio se encuentra diferentes investigaciones y aportes que motivan a dar continuidad en el reconocimiento del tema. A continuación, se presentan algunos de los trabajos tenidos en cuenta como antecedentes investigativos:

2.1.1 Antecedentes internacionales

Umar et al., (2025). «*Transforming Higher-Education-Institutes: Impact of Change Management on Sustainable Performance Through Transformational Leadership and Knowledge Management*. Este estudio investiga las dimensiones de la gestión del cambio (es decir, la preparación para el cambio, el clima para el cambio y los procesos de cambio) para impulsar el rendimiento sostenible de las instituciones de educación superior (IES) a través de la gestión del conocimiento y los liderazgos transformacionales como mediadores. Encontraron que dos dimensiones de la gestión del cambio (es decir, el clima para el cambio y los procesos de cambio) tienen un impacto significativamente positivo en la gestión del conocimiento, y solo el clima para el cambio tiene una relación significativamente positiva con el liderazgo transformacional.

Los resultados destacaron que la gestión del conocimiento media entre el clima para el cambio y los procesos de cambio y el rendimiento sostenible de las IES. Sin embargo, el liderazgo transformacional actúa como mediador entre el clima para el cambio y el rendimiento sostenible de las IES.

Este estudio aporta una comprensión relevante sobre cómo el clima para el cambio y los procesos de cambio fortalecen la gestión del conocimiento y promueven un liderazgo transformacional dentro de las instituciones de educación superior. Su aporte al presente proyecto radica en evidenciar que el clima organizacional favorable y la disposición al cambio son elementos interdependientes que impulsan el desempeño sostenible de las organizaciones académicas. En el contexto de la Universidad Santo Tomás, este antecedente permite reconocer que fortalecer un clima que promueva la apertura al cambio y el liderazgo participativo puede facilitar la formulación de estrategias de mejora sostenibles en la planta administrativa.

Domínguez Ruiz et al., (2025). En el trabajo denominado «*Clima organizacional y satisfacción laboral en el distrito educativo de Santa Elena*». Tuvieron como objetivo general analizar el impacto del ambiente dentro de las empresas en la sensación de bienestar de los funcionarios administrativos del Distrito Educativo de Santa Elena, en el que se trabajó con la encuesta como técnica principal para el levantamiento de información utilizando los cuestionarios de Paúl Spector (1985) para medir la satisfacción y el de Litwin y Stringer (1968) para medir el clima organizacional; contó con un adecuado análisis para poder obtener los resultados con el fin de identificar la afectación que existe con la sensación de bienestar de los trabajadores y contribuir de manera interna a la mejora de los procesos en la institución. Plantearon 8 hipótesis de las cuales se aceptaron cinco y una de ellas fue rechazada al no tener impacto y la otra fue aceptada parcialmente.

El aporte de esta investigación se centra en la comprensión de cómo el clima organizacional incide directamente en la satisfacción laboral del personal administrativo en entornos educativos. Al analizar los efectos del ambiente de trabajo sobre la percepción de bienestar, se refuerza la idea de que un clima positivo favorece la actitud de los colaboradores frente a los procesos de cambio. Este estudio contribuye a la investigación al evidenciar que mejorar las condiciones del clima organizacional puede incrementar la disposición al cambio entre los trabajadores, elemento fundamental para la gestión de transformaciones institucionales en la Universidad Santo Tomás.

Erlyani et al., (2024) en su investigación denominada «*Communication Climate and Organisational Trust to Readiness for Change in Higher Education*». Mencionan que las instituciones de educación superior (IES) de Indonesia requieren cambios en la gobernanza para aumentar la autonomía y optimizar los servicios. El primer paso para implementar este

cambio es preparar al personal de primera línea, especialmente a quienes no desempeñan funciones académicas. Es crucial comunicar eficazmente el mensaje de cambio y generar confianza dentro de la organización. Estas acciones contribuirán en gran medida a que sean más receptivos y abiertos a los cambios venideros.

El objetivo fue examinar cómo la confianza organizacional y el clima de comunicación afectan la preparación del personal no académico para el cambio en la gobernanza de la educación superior. El estudio, realizado en una universidad de Kalimantan Meridional (Indonesia), utilizó regresión lineal múltiple para analizar la influencia de la confianza organizacional y el clima de comunicación en la preparación del personal para el cambio. Como Principales hallazgos obtuvieron que ambas variables influyen significativamente en la preparación para el cambio. Los factores clave para lograr el éxito en la preparación para el cambio son generar confianza, comunicar eficazmente el mensaje y garantizar su participación activa en el proceso.

Los hallazgos de esta investigación muestran que la confianza organizacional y el clima de comunicación son factores determinantes para la preparación al cambio del personal no académico en instituciones de educación superior. Su aporte al presente proyecto radica en demostrar que un clima comunicativo abierto y transparente fortalece la receptividad hacia los cambios organizacionales, reduciendo resistencias y aumentando la participación. Este antecedente orienta la necesidad de implementar estrategias de comunicación efectiva dentro de la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, promoviendo confianza y compromiso ante los procesos de mejora.

De acuerdo con Mumtaz et al., (2023) «*How Does Human Relations Climate and Organizational Support Affect Readiness to Change?*» Utilizando la teoría del intercambio

social, esta investigación empírica examina el impacto del apoyo organizacional percibido y el clima de relaciones humanas en la preparación individual para el cambio. La investigación también incorpora el papel de la participación de los empleados y la excelencia en el liderazgo para comprender los efectos indirectos.

Las hipótesis sobre la relación entre las variables clave se probaron mediante un modelo de ecuaciones estructurales en una muestra de 284 encuestados, empleados de nivel gerencial en organizaciones de Pakistán. Los hallazgos sugirieron un impacto positivo del clima de relaciones humanas en la preparación para el cambio. Añadido a esto, se evidenciaron que los efectos indirectos, mediante la participación de los empleados y de la calidad de liderazgo, fueron elementos significativos en la preparación para el cambio. Con base en esto, desarrollaron las implicaciones teóricas y prácticas del estudio, añadiendo algunas sugerencias de mejora

El estudio aporta una visión relevante al analizar cómo el clima de relaciones humanas y el apoyo organizacional percibido influyen en la preparación individual para el cambio. Se resalta que un ambiente basado en la confianza, la participación y el liderazgo efectivo potencia la disposición al cambio del personal. Para la investigación actual, este antecedente respalda la importancia de fortalecer las relaciones laborales y el apoyo institucional como mecanismos que favorecen tanto el clima organizacional como la apertura a procesos de transformación en la Universidad Santo Tomás.

Valdiviezo B., (2022), en el análisis del «*Perfeccionamiento personal y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en una universidad pública del Perú*». Tuvo como objetivo identificar la relación del perfeccionamiento personal y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en una universidad pública del Perú. El estudio es de tipo

utilitario, el nivel se basó en lo correlacional - descriptivo y su diseño se adecuó con el no experimental, empleando una encuesta como técnica de recolección de información y el cuestionario como instrumento, constituyendo una muestra de 264 trabajadores administrativos de una universidad pública del Perú.

Según los datos obtenidos se determina que el 54% de los encuestados considera que existe relación significativa entre el perfeccionamiento personal y la satisfacción laboral de los trabajadores. Puesto que, se observa que mientras más crecimiento personal obtenga los trabajadores incrementará sus niveles de satisfacción laboral. También se determina que, existe relación directa entre el aprendizaje académico con la satisfacción laboral y entre los objetivos del personal con la satisfacción laboral, una relación significativa entre la preparación del personal se relaciona con la satisfacción laboral.

Este trabajo, al relacionar el perfeccionamiento personal con la satisfacción laboral, aporta al entendimiento de cómo el desarrollo y aprendizaje continuo de los trabajadores incide positivamente en su bienestar y en la percepción del entorno organizacional. En el marco del presente estudio, se evidencia que la inversión en la formación y crecimiento del talento humano no solo mejora el clima organizacional, sino que también aumenta la disposición de los colaboradores a aceptar cambios. Así, se reafirma que el fortalecimiento del desarrollo profesional es un componente clave para generar una cultura organizacional abierta y adaptable en la planta administrativa de la Universidad.

2.1.2. Antecedentes nacionales

García Rubiano et al., (2025) en la investigación «*Resiliencia, disposición al cambio, balance trabajo familia en trabajadores (España y Colombia)*». tuvieron como objetivo

analizar el efecto positivo de la disposición al cambio en sus tres dimensiones (individual, grupal, y organizacional), sobre la generación de recursos personales en los empleados y su percepción balance entre el trabajo y su vida. Los participantes fueron 320 empleados de diferentes empresas de Colombia y España. El muestreo fue por conveniencia. Los resultados muestran el efecto positivo de los tres niveles de aceptación del cambio, tanto con la generación de nuevos recursos personales como la resiliencia; como con la percepción de equilibrio trabajo-familia. De ello se infiere la importancia para las organizaciones de generar políticas orientadas a fomentar la aceptación del cambio en los equipos de trabajo y a nivel global.

Esta investigación evidencia el efecto positivo de la disposición al cambio en sus dimensiones individual, grupal y organizacional sobre la generación de recursos personales y la percepción de equilibrio entre la vida laboral y familiar. Su aporte radica en demostrar que fomentar una actitud proactiva ante el cambio contribuye no solo al bienestar de los colaboradores, sino también a un clima laboral más estable. En el contexto de la Universidad Santo Tomás, este antecedente refuerza la relevancia de diseñar estrategias que fortalezcan la aceptación del cambio en todos los niveles jerárquicos para lograr una adaptación saludable y sostenible.

En la investigación *«El papel del clima organizacional como mediador entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico»*. De García-Rubiano et al., (2024). Se centró en analizar el papel mediador del clima organizacional en la relación entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico de los colaboradores. Se contó con una muestra de 510 participantes de tres países (Colombia:31%; España: n = 201, 39.4%; Ecuador: n = 151, 29.6%), con una edad media de 36.47 años, quienes respondieron el Test

de Clima Organizacional (Focus-93), un Test de Disposición al Cambio Organizacional (CEDCO) y un Índice de Bienestar Eudaimónico (EWB).

Los análisis multivariados y de regresión con ecuaciones estructurales indicaron una capacidad predictiva limitada del cambio organizacional en el bienestar, y la influencia positiva de aquel en el clima organizacional, además de una relación moderada entre el bienestar y el clima organizacional. No obstante, la relación entre el cambio organizacional y el clima subraya la importancia de la gestión efectiva del cambio para incidir en el bienestar de los empleados. Estos hallazgos enfatizan la necesidad de diseñar estrategias que fomenten el bienestar de los empleados a través de la gestión del cambio y la promoción del clima organizacional positivo en entornos organizacionales específicos.

El estudio resalta el papel mediador del clima organizacional entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico. Su principal aporte consiste en evidenciar que el clima organizacional es un factor determinante en la manera en que los colaboradores perciben y asimilan los procesos de cambio. En relación con el presente proyecto, esta investigación refuerza la importancia de consolidar un clima positivo en la Universidad Santo Tomás como condición necesaria para que la disposición al cambio genere resultados significativos en el bienestar y desempeño de la planta administrativa.

La investigación «*Asociación entre Clima Organizacional y Adaptación al Cambio en Colaboradores de una Empresa del Sector Público de San Juan de Pasto Nariño*» de Caramazana et al. (2022). Se encuentra encaminada a identificar el nivel de clima organizacional y adaptación al cambio en los funcionarios públicos de la ciudad de San Juan de Pasto colaboradores de una empresa gubernamental, y, de forma paralela, explorar la manera en que interactúan y se relacionan dichas variables. Se utilizó el instrumento DAFT

de gestión para la calidad de vida laboral, el cual mide Clima Organizacional y Adaptación al Cambio. Concluyendo que la cultura organizacional y el ambiente de trabajo en general de la entidad pública son favorables, al igual evidencian un rendimiento y estrategias aparentemente exitosas y satisfactorias con respecto a los procesos de adaptación a los cambios.

Este antecedente demuestra la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y la adaptación al cambio en funcionarios públicos. Su aporte es relevante porque permite comprender cómo un ambiente laboral favorable facilita los procesos de ajuste y aceptación de nuevas dinámicas dentro de las organizaciones. En la investigación actual, este hallazgo orienta la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y las condiciones del entorno de trabajo como base para lograr una disposición al cambio efectiva dentro de la planta administrativa universitaria.

En el estudio de «*Relación Entre Las Dimensiones Del Clima Organizacional Y La Disposición Frente Al Cambio En Una Organización Colombiana*» por Alfonso L. y Sandoval, G. (2018). Se analizó la disposición al cambio organizacional y el clima laboral en una empresa colombiana dedicada a la distribución y comercialización de productos hospitalarios y de la salud, que se encontraba atravesando procesos de cambio. Para medir el cambio se utilizó la prueba IMC, compuesta por 3 dimensiones y 8 variables y para clima la prueba V 2.0 con 8 dimensiones y 26 variables. Las pruebas se rotaron en dos momentos con un índice de participación 95.1% en el primero y 88% en el segundo. Los resultados indican que los colaboradores perciben una estructura organizacional sólida que permite realizar cambios en ella, sin embargo, requieren de otro tipo de liderazgo.

El estudio analiza las dimensiones del clima laboral y su influencia en la disposición frente al cambio en una organización colombiana del sector salud. Su aporte principal radica en mostrar que, cuando los empleados perciben una estructura sólida y coherente, los procesos de cambio se asimilan con mayor facilidad. No obstante, también se advierte la necesidad de un liderazgo más participativo y transformador. Este antecedente aporta al proyecto actual al evidenciar que el liderazgo organizacional y la claridad estructural son factores decisivos para generar confianza y apertura al cambio en la Universidad Santo Tomás.

El propósito de la investigación de González-Rubio, Quintanilla, (2017), denominada «*Clima organizacional y disposición al cambio en una entidad sin ánimo de lucro*». Fue describir el clima organizacional y la actitud hacia el cambio de los colaboradores de la Fundación Compasión y Amor, entidad sin ánimo de lucro, con el fin de generar una propuesta que contribuya al desarrollo organizacional. Se realizó una investigación cuantitativa y descriptiva con 15 colaboradores de la Fundación, los que tienen contrato directo y están en cargo administrativo y los voluntarios que no tienen contrato.

Se diseñó y aplicó una batería con el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) para la evaluación de la disposición frente al cambio y el IMCOC para la medición del clima organizacional. A partir del estudio se logró describir tanto el clima organizacional como la percepción frente al cambio. Sin embargo, sería de interés en futuras investigaciones tomar factores como el nivel socioeconómico y la influencia de la religión en consideración para determinar si estos influyen o afectan los resultados obtenidos.

Esta investigación, desarrollada en una entidad sin ánimo de lucro, describe la relación entre el clima organizacional y la actitud frente al cambio, destacando la importancia

de comprender las percepciones del personal como punto de partida para la mejora institucional. Su aporte radica en que enfatiza la necesidad de realizar diagnósticos integrales del clima antes de implementar procesos de cambio, para garantizar una mayor aceptación. En el caso de la Universidad Santo Tomás, este estudio refuerza la pertinencia de evaluar las condiciones internas del clima organizacional como base para formular un plan de mejora que promueva una cultura de cambio positivo.

2.1.3. Antecedentes locales

El trabajo de Ortiz, R. et al., (2022) tuvo como objetivo «*Evaluación y análisis del clima organizacional en la IPS Coomultrasan de la ciudad de Bucaramanga*». La metodología se basó en una investigación descriptivo - analítico. La cual permitió identificar diferentes falencias del clima organizacional, dejando ver las apreciaciones que tienen los miembros de la IPS sobre el clima organizacional. Los resultados dieron muestra de algunas debilidades, así como fortalezas y oportunidades que debe aprovechar la IPS para vencer los obstáculos y problemática encontrada.

El análisis del clima organizacional en la IPS Coomultrasan aporta evidencia sobre cómo la identificación de fortalezas y debilidades internas permite diseñar estrategias para mejorar la percepción del entorno laboral. Su relevancia para la presente investigación radica en mostrar que la evaluación sistemática del clima organizacional es un paso previo indispensable para formular planes de mejora. En el contexto de la Universidad Santo Tomás, este antecedente sustenta la necesidad de diagnosticar de manera detallada el clima de la planta administrativa como punto de partida para fortalecer su disposición al cambio.

En el estudio de Mora S. y Sarmiento L., (2020) sobre la «*Evaluación del clima laboral de una empresa del sector de vigilancia de Bucaramanga*». El objetivo fue evaluar el clima laboral en una empresa del Sector de Vigilancia de Bucaramanga, Santander, mediante la aplicación de la escala de clima organizacional- EDCO, con una muestra de 197 trabajadores, los cuales 161 son trabajadores del área operativa (guardas de seguridad) y 36 trabajadores del área administrativa, seleccionado mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Los hallazgos denotan la Percepción general del clima y puntos débiles en condiciones laborales y supervisión.

El estudio sobre el clima laboral en una empresa del sector vigilancia en Bucaramanga aporta al evidenciar que la percepción de los trabajadores frente a las condiciones laborales y la supervisión determina significativamente el ambiente organizacional. Este antecedente es relevante para el proyecto, pues resalta la importancia de identificar las debilidades internas que afectan la motivación y la cohesión del equipo, factores estrechamente vinculados con la disposición al cambio dentro de las instituciones educativas.

Murillo, C. (2019). plantea el «*Diseño de Propuesta de Intervención para la Mejora del Clima Organizacional en el Sena Regional Santander*». Basada en un diagnóstico que comprende la medición del clima organizacional, los factores que se han presentado en la Regional en estos temas y los resultados de la medición EDI que realiza el DANE cada año para las entidades del orden nacional, como lo es el SENA.

Describe la formulación del problema a abordar, el porqué de generar una propuesta de intervención para la mejora del clima organizacional, los objetivos a alcanzar como fruto del trabajo dirigido y un acercamiento teórico al clima organizacional y la gestión estratégica del talento humano; proponiendo la revisión bibliográfica de diversos autores y realizando

un acercamiento a variables intervinientes dentro de los procesos de clima organizacional, tales como: Beneficios y bienestar, Recompensa, Estructura y procesos, Resistencia al cambio, Oportunidades de desarrollo y Resolución de conflictos, especialmente en el sector público.

Esta investigación propone una intervención para la mejora del clima organizacional en una entidad pública, destacando variables como beneficios, estructura, resistencia al cambio y oportunidades de desarrollo. Su aporte al presente estudio se encuentra en la demostración de que los procesos de mejora del clima requieren estrategias integrales que aborden simultáneamente la gestión del talento humano y la apertura al cambio institucional. En la Universidad Santo Tomás, este referente orienta la formulación de un plan de mejora que articule dichas dimensiones para fortalecer el clima organizacional y la disposición al cambio del personal administrativo.

García et al., (2019) en su trabajo de investigación sobre *«la relación entre clima organizacional y riesgo psicosocial intralaboral de una empresa de transporte en Bucaramanga»*. Para la investigación determinaron el clima organizacional en las dimensiones: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, mediante la aplicación del instrumento IMCOC, y el nivel de riesgo psicosocial en los dominios: liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, control sobre el trabajo, demanda de trabajo y recompensas, aplicando la batería propuesta por el Ministerio de Protección Social, para finalmente determinar su relación mediante la correlación de Pearson.

Los hallazgos de este estudio indican que una empresa con un clima organizacional que posee una buena cooperación entre los miembros de la organización, un control

adecuado sobre las tareas y alta satisfacción laboral tiene niveles de riesgos psicosociales intralaborales bajos concernientes principalmente con las relaciones interpersonales.

El estudio sobre la relación entre el clima organizacional y el riesgo psicosocial en una empresa de transporte en Bucaramanga evidencia que un entorno de cooperación, liderazgo efectivo y comunicación clara disminuye los riesgos laborales y mejora el bienestar. Su aporte radica en mostrar que un clima positivo no solo influye en la salud psicológica del trabajador, sino también en su disposición para asumir cambios organizacionales. Este hallazgo respalda la idea de que la creación de un entorno saludable y colaborativo en la Universidad Santo Tomás facilitará los procesos de transformación institucional y la aceptación de nuevas dinámicas laborales.

2.2 Marco teórico

En este marco teórico se pretende abarcar de manera amplia los conceptos, teorías y modelos relacionados al clima organizacional y la disposición al cambio, variables que se evalúan en la presente investigación. Por ello se hace necesario comprender un poco más acerca de cada uno de estos aspectos; se partirá de la premisa de que el clima organizacional actúa como el sustrato contextual que facilita o inhibe la disposición de los individuos, los grupos y la organización en su conjunto para emprender transformaciones estratégicas que permitan el éxito organizacional en un contexto caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad como lo es el contexto de educación superior.

2.2.1 Clima organizacional

De esta forma el clima organizacional constituye un constructo multidimensional

que describe las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre las políticas, prácticas y procedimientos que configuran la vida laboral cotidiana (García Solarte, 2009). Es importante comprender que no se trata de un atributo individual, sino de una propiedad emergente del sistema que media entre las estructuras formales y las respuestas conductuales que afectan el desempeño, satisfacción y retención del personal.

En la conceptualización del clima organizacional se encuentran diferentes aportes con diferentes enfoques. El primero es el enfoque estructural que de acuerdo con Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. El segundo enfoque es subjetivo partiendo de la percepción que el trabajador se forma de la organización y el tercer enfoque corresponde a una síntesis en donde el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Litwin y Stringer, 1968).

En la revisión literaria sobre el clima laboral u organizacional se encuentran dimensiones que ejercen influencia en la construcción de este concepto, por lo cual se precisa en aspectos como: objetivos y estructura, cooperación y relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones y motivación y control.

En el contexto empresarial la claridad y coherencia de los objetivos organizacionales proporcionan un sentido de dirección y propósito. Cuando los objetivos son ambiguos o

contradictorios, generan incertidumbre y desalineación, erosionando la base sobre la cual se evalúa cualquier propuesta de cambio (Litwin y Stringer, 1968). La estructura, por su parte, define los canales formales de comunicación y autoridad; estructuras rígidas y jerárquicas pueden obstaculizar el flujo de información necesario para el cambio, mientras que las estructuras más orgánicas y planas suelen fomentar una mayor adaptabilidad. Con relación a la cooperación y relaciones interpersonales se acota que la calidad de las interacciones sociales en el trabajo es un predictor robusto de la eficacia colectiva. Un clima de confianza, apoyo mutuo y colaboración facilita el intercambio de conocimientos y el apoyo social durante periodos de transición. Por el contrario, un clima competitivo y desconfiado fomenta el silo mental y la resistencia pasiva, ya que los empleados perciben el cambio como una amenaza a sus redes de poder o supervivencia (Cunningham et al., 2002).

Otro aspecto fundamental es el liderazgo y la toma de decisiones, entendiendo que la toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección; pues, está relacionado y depende del estilo de liderazgo ejercido en la organización. Las decisiones que se toman definen el curso de acción, que deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Méndez, 2005. p. 104).

Además, es clave tener presente la motivación y el control entendiendo que la motivación intrínseca y extrínseca interactúan con los sistemas de control: controles excesivamente rígidos pueden minar la autonomía y socavar motivación intrínseca, mientras que sistemas de reconocimiento bien diseñados refuerzan el compromiso y la disposición a adoptar nuevos roles o procesos. Brito-Carrillo et al., (2020) Por tanto, cualquier intervención orientada a mejorar el clima debe articular cambios en las políticas

de control con estrategias motivacionales congruentes, evitando soluciones fragmentadas que produzcan efectos contraproducentes.

2.2.2. Cambio organizacional

Por lo cual es relevante hablar del cambio organizacional que como lo menciona (Armenakis y Bedeian, 1999) es un fenómeno inevitable en entornos complejos y competitivos; su gestión eficaz requiere atender no sólo la estructura y la estrategia, sino las creencias, actitudes e intenciones de los miembros organizacionales. En concordancia con esto, el recurso humano representa uno de los factores más importantes en la gestión empresarial y, por tal razón, los cambios estratégicos deben estar apoyados por los valores, actitudes y conducta de su gente” (Parra et al., 2019).

Desde el punto de vista de Soares y Couto (2009), el cambio organizacional puede concebirse como un proceso respecto a los componentes organizacionales, de naturaleza positiva o negativa, planificado o no, y ocasionado por estímulos internos o externos, que puede llegar a tener consecuencias relevantes para la organización. Se trata de un proceso iniciado de manera deliberada y consciente que involucra el rediseño de características estructurales de la empresa. Los modelos de cambio señalan factores críticos —visión convincente, liderazgo comprometido, comunicación efectiva y capacidades organizacionales— que deben conjugarse para crear condiciones de adopción (Kotter, 1996).

Por otro lado, están las teorías clásicas de la motivación como la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) siguen siendo útiles para interpretar por qué determinadas condiciones del entorno de trabajo afectan bienestar y disposición al cambio. Maslow plantea que las necesidades básicas deben ser atendidas antes de aspirar a niveles superiores

(seguridad, afiliación, estima, autorrealización); traducido al contexto organizacional, esto implica que las iniciativas de cambio serán más efectivas si previamente se atienden condiciones laborales elementales (estabilidad, seguridad y reconocimiento). En el contexto del cambio organizacional, esta teoría adquiere relevancia analítica. Un empleado que percibe el cambio como una amenaza a su seguridad laboral (necesidad de seguridad) difícilmente podrá estar dispuesto a aspirar a metas de autorrealización a través de la innovación.

Por tanto, la gestión del cambio debe, en primer lugar, generar un clima de seguridad psicológica (Edmondson, 1999) donde el error no sea penalizado y la estabilidad básica del empleo no esté en constante riesgo. Solo sobre esta base se pueden activar motivadores de orden superior, como la autonomía, el reconocimiento (estima) y el desafío (autorrealización), que son los verdaderos impulsores de la disposición al cambio proactivo. Las teorías contemporáneas, como la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), refinan este enfoque, argumentando que los contextos que apoyan la autonomía, la competencia y las relaciones son los que fomentan la motivación intrínseca, más potente y sostenible para navegar la complejidad del cambio.

Las teorías contemporáneas están fundamentadas en la motivación de los trabajadores para satisfacer sus necesidades, para el cumplimiento de metas, para la predicción de factores de comportamiento como también motivaciones de equidad organizacional y de expectativas que se puedan presentar. Como lo menciona Mestra. (2018) con Las características de las teorías contemporáneas de motivación son las siguientes:

- Teoría del establecimiento de metas. Se centra en el establecimiento de metas para

alcanzar niveles de productividad de los trabajadores (Robbins y Judge, 2009). Las personas se encuentran motivadas para actuar, en tanto estén convencidos, que resultado de su esfuerzo tenga valor, una vez alcanzada la meta, la organización lo valore y reciba su recompensa.

- Teoría de la equidad/justicia organizacional. Se funda en las percepciones de los empleados sobre lo justo en el entorno organizacional (Greenberg, 1987 citado por Rodríguez et al., 2014). Existen cuatro tipos de justicia: justicia distributiva se refiere a la distribución de recompensas; la justicia procedimental que hace referencia a cuán justos son los procesos en marcha para llevar a cabo las distribuciones; la justicia interpersonal esta se refiere a la percepción de respeto en el trato por parte de un superior y la justicia informacional a la adecuación, especificidad y veracidad de las explicaciones dadas por los supervisores en cuanto a un determinado asunto.
- Teoría de las expectativas. Se fundamenta en la racionalidad del ser humano, por tanto, a mayor conocimiento de las metas u objetivos a lograr que tenga el empleado, estará motivado a conducirse de modo coherente.

2.2.3 Disposición al cambio

Para crear esta disposición al cambio es necesario comprender que “es un estado psicológico positivo en el que los empleados mantienen creencias, actitudes e intenciones favorables hacia la implementación de un cambio” (Holt et al., 2007). Su análisis debe ser en tres niveles para abarcar su complejidad: individual (actitudes, autoeficacia y percepciones de coste/beneficio), grupal (normas emergentes, cohesión y redes de apoyo) y organizacional (cultura, estructura y recursos).

La disposición al cambio organizacional no depende de un único factor, sino de la interacción de elementos individuales, grupales y organizacionales que influyen en la manera como los colaboradores comprenden, valoran y asumen los procesos de transformación. En el ámbito individual, la motivación despierta el interés y el compromiso para enfrentar nuevos retos, mientras que la aceptación permite reconocer el cambio como una oportunidad de crecimiento, favoreciendo una actitud abierta frente a nuevas formas de trabajo. En el nivel grupal, la comunicación cumple un papel esencial para facilitar el intercambio de información clara y oportuna, lo que disminuye la incertidumbre y fortalece la participación de los equipos. A su vez, el liderazgo orienta el proceso de cambio mediante la generación de confianza, el acompañamiento y la construcción de una visión compartida que facilita la adaptación de los colaboradores. Desde la perspectiva organizacional, un clima laboral positivo crea condiciones de confianza, bienestar y cooperación que favorecen la implementación de las transformaciones; el conocimiento proporciona las herramientas y competencias necesarias para comprender los cambios y actuar con seguridad; y una cultura organizacional basada en el aprendizaje, la innovación y la mejora continua fortalece la apropiación y permanencia de las nuevas prácticas. En conjunto, estos componentes se complementan y se potencian entre sí, configurando un entorno que favorece una mayor disposición de los colaboradores para participar activamente en los procesos de cambio y contribuir a que estos se desarrollen de manera efectiva y sostenible.

En el nivel individual, la disposición es función de la autoeficacia del empleado (creer que puede manejar las nuevas demandas), su valencia del cambio (percibir que el cambio es beneficioso para él) y su apoyo directivo percibido.

La Teoría de la Acción Razonada (Ajzen y Fishbein, 1980) sugiere que estas

creencias moldean la intención de apoyar activamente el cambio. Un clima organizacional positivo, particularmente en sus dimensiones de liderazgo y relaciones, fortalece directamente estas creencias. El nivel grupal es donde se desarrollan normas sociales y una identidad compartida. Es así como la disposición grupal emerge de procesos como el contagio emocional, el liderazgo informal y la cohesión. Un grupo cohesionado con normas que favorecen la innovación puede actuar como un poderoso motor del cambio, mientras que un grupo con normas de resistencia puede bloquearlo, independientemente de las disposiciones individuales. El clima de cooperación es, por tanto, el caldo de cultivo para una disposición grupal positiva. Respecto al nivel organizacional, es la capacidad colectiva de la organización para cambiar. Se refleja en sistemas de gestión de recursos humanos (RR.HH.) que reclutan y desarrollan para la adaptabilidad, en estructuras que permiten la rápida reasignación de recursos, y en una cultura que valora el aprendizaje y la tolerancia al fracaso inteligente. La disposición organizacional es la cristalización de un clima maduro y resiliente.

Hay tres modelos teóricos que buscan explicar el cambio organizacional: (1) el de Kurt Lewin; (2) de planeación; y (3) el transteórico (González, 2010). El primero define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, producto de dos fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio, denominadas “fuerzas impulsoras”, y las que resisten a que el cambio se produzca, llamadas “fuerzas restrictivas”, que desean mantener el estatus (Lewin, 1946). El segundo indica que toda información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y esta información solo es útil si puede ser posteriormente convertida en planes de acción (Lippitt, Watson y Westley, 1958, citados por González, 2010). El tercero hace

énfasis en la disposición de los individuos al cambio (Prochaska y Di Clemente, citados por González, 2010) y su premisa es que la modificación del comportamiento es un proceso y no un acto en sí mismo.

Según Tavares et al. (2017) existen dos tipos de cambio que pueden impactar en las organizaciones: por un lado, los de tipo I: (1) cambio constante, acumulativo y evolutivo (Weick y Quinn, 1999), (2) incremental / continuo (Nadler et al., 1995); (3) primer orden (Porras y Robertson, 1992); (4) adaptación (Meyer et al., 1990); y (5) micro cambio (Mintzberg et al., 1998). Por otro, los de tipo II: (1) episodio (Weick y Quinn, 1999); (2) discontinuo (Nadler et al., 1995); (3) segundo orden: multidimensional, multinivel, radical y discontinuo; (4) segundo orden: metamorfosis (Meyer et al., 1990); y (5) cambio macro (Mintzberg et al., 1998).

Independientemente del tipo de cambio, es necesario considerar la percepción que los colaboradores tienen sobre el proceso, ya que esta puede tener un impacto tanto positivo como negativo en su realización (Schermerhorn et al., 2008). Estos impactos están relacionados con la resistencia que el cambio genere, la cual se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, y está ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio. De acuerdo con Robbins (1999), la resistencia puede ser abierta y a menudo ha sido la causa principal del fracaso del cambio (Jacobs et al., 2013).

Según López et al., (2013) hay varios tipos de resistencia: (1) lógica, que se basa en el desacuerdo entre la información y el análisis racional; (2) psicológica, que implica emociones, sentimientos y actitudes del empleado; y (3) sociológica, que se produce como reacción al desafío de los intereses, normas y valores grupales que de alguna forma determinan la identidad de la compañía.

Los cambios en las organizaciones tienen impacto en los lugares y las rutinas de trabajo de las personas y, para ser eficaces, las personas tienen que adaptarse a las consecuencias directas. Dicha adaptación va más allá de simplemente aprender nuevos conocimientos y habilidades, y requiere el desaprendizaje de los viejos procedimientos de trabajo, la realización de tareas y deberes a la luz del cambio y la reevaluación de las percepciones de ajuste (Niessen et al., 2010). La gestión efectiva de la transición psicológica de los empleados es vital para lograr un cambio organizacional exitoso (Lattuch y Young, 2011).

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Gestión estratégica

Por ello la gestión del recurso humano y las decisiones estratégicas constituyen el andamiaje que soporta el clima organizacional y por ende la disposición al cambio de este. (Storey et al., 2019) desde esta perspectiva, prácticas de selección, formación, evaluación y desarrollo deben diseñarse para sostener climas que favorezcan la adaptabilidad y la innovación, y a su vez potenciar la disposición al cambio. La integración entre estrategia y GRH exige métricas que midan no sólo outputs (productividad, rotación) sino también estados intermedios como clima, compromiso y readiness for change.

2.3.2 Gestión del recurso humano

De acuerdo con Mestra. (2018). La gestión del recurso humano invita al cambio, a una nueva perspectiva en la que se considere la importancia de los seres humanos como

personas que hacen posible el proceso organizacional. Entendiendo que las organizaciones dependen directamente de las personas para poder operar, realizar sus bienes y/o prestar servicios, atender a los clientes, ser competentes en los mercados y alcanzar sus objetivos estratégicos, que se fundamente en una asertiva gestión del talento humano, en la que una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida en el trabajo, en la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo (Prieto, 2013).

Es relevante mencionar que los directivos son los responsables directos de la promoción una cultura organizacional sólida, fundamentada en valores como el respeto, la empatía, la colaboración y la equidad, elementos esenciales para fortalecer la convivencia y la motivación dentro del equipo de trabajo (García, 2021). Por lo cual el liderazgo se convierte en una de las variables más influyentes en el contexto organizacional.

2.3.3 Liderazgo

Comprender los distintos estilos de liderazgo permiten identificar de qué manera se puede llegar a impactar en la organización y de esta forma poder direccionarlos. De acuerdo con (Bass y Riggio, 2006): el estilo transformacional está centrado en inspirar, estimular intelectualmente y considerar individualmente a los seguidores, está positivamente correlacionado con climas organizacionales innovadores y de alta confianza. Es el más efectivo para fomentar la disposición al cambio, ya que logra que los empleados trasciendan sus intereses inmediatos por los del colectivo, internalizando la visión del cambio.

Se encuentra también el Liderazgo Transaccional basado en intercambios contingentes (recompensas por cumplimiento), puede ser efectivo para mantener

el status quo y lograr cumplimiento en cambios simples. Sin embargo, su énfasis en el control y la supervisión puede minar la autonomía y la motivación intrínseca, resultando insuficiente para cambios que requieren iniciativa y creatividad.

Igualmente, el liderazgo autocrático genera climas organizacionales rígidos, con baja autonomía y relaciones interpersonales basadas en el miedo. Es el antípoda de la disposición al cambio, ya que fomenta la dependencia y la resistencia pasivo-agresiva. Por último, estilos emergentes de Liderazgo Orientado al Servicio y Auténtico ponen el acento en la humildad, la transparencia y el empoderamiento de los colaboradores. Crean climas de alta seguridad psicológica, donde los empleados se sienten libres de expresar preocupaciones y proponer ideas, elementos esenciales para una disposición al cambio genuina y sostenible.

2.4 Marco Contextual

Al contextualizar lo expresado, la Universidad Santo Tomás es una institución privada de educación superior la cual se encuentra inmersa en dinámicas tecnológicas, sociales y económicas cambiantes, con altas exigencias de calidad y constante innovación, en donde interactúan una población muy diversa como lo son estudiantes, docentes y administrativos presentando grandes retos en su cotidianidad. Por esto se hace necesario incorporar una cultura organizacional disruptiva, que promueva la disposición al cambio y un adecuado clima laboral.

La Universidad Santo Tomás es una Institución de Educación Superior católica de carácter privado, sin ánimo de lucro y de orden nacional. Hace presencia en cinco ciudades del país con sedes y seccionales en Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio

en la modalidad presencial y 23 Centros de Atención Universitaria CAU en la modalidad Abierta y a Distancia. Su misión consiste en promover la formación integral de las personas, en el campo de la educación superior, mediante acciones y procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana, y para que estén en condiciones de aportar soluciones a las problemáticas y a las necesidades de la sociedad y del país.

Cuando se menciona una institución de educación, se piensa inmediatamente en docentes y estudiantes, sin embargo, es necesario reconocer que no deja de ser una empresa u organización y por ende tiene un gran grupo de trabajadores a nivel administrativo que hacen posible la operatividad de esta. Esto nuevamente centra la atención en el recurso humano que de acuerdo con Bordas (2016) “son la principal fuente competitiva de la organización” (p.17), ya que las personas con sus competencias, actitudes y valores desarrollan comportamientos transformadores que contribuyen a la construcción de las organizaciones.

La Universidad Santo Tomás al ser una institución con diferentes sedes se rige por una estrategia multicampus denominada ECO5, que plantea la consolidación de la institución como un ecosistema incluyente, sostenible e innovador, con proyección latinoamericana y un fuerte compromiso con la formación integral y el desarrollo regional. Esta estrategia está orientada a la gestión estratégica integral.

Su objetivo declarado es generar sinergias, optimizar recursos y fortalecer la identidad tomista unificada a través de los diferentes campus. Para lograrlo, la institución definió una ruta metodológica estructurada: diagnóstico interno y externo, definición de megas (grandes objetivos) que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),

estrategias para alcanzarlas, y luego seguimiento, monitoreo e instrumentos operativos. A continuación, se presentan los cinco megas para tener un contexto global de esto y se desglosará un poco más sobre la que es competente al tema que se está evaluando.

Tabla 1. *Megas Estrategia Multicampus*

Mega	Propósito	Estrategias Claves	ODS
Mega 1: <i>Santoto: Ecosistema Multicampus</i>	Fortalecer la presencia regional y nacional de Santoto, evolucionando su estructura multicampus, de manera que cada sede, seccional y CAU actúe con identidad, sinergia y complementariedad.	Deconstruir el ecosistema multicampus en torno a gestión académica, administrativa y financiera para reconstruirlo con nuevos modelos.	ODS 4: Educación de Calidad
		Transformar los Centros de Atención Universitaria para que sean verdaderos escenarios de presencia institucional en territorios.	
		Expandir internacionalmente: ofrecer programas presenciales y virtuales a otros países latinoamericanos.	
Mega 2: <i>Santoto: Ecosistema Sostenible y Sustentable</i>	Asegurar la viabilidad financiera, operacional y social del ecosistema multicampus mediante uso eficiente de recursos, diversificación de ingresos y gestión adecuada de riesgos.	Maximizar eficiencia en gestión de recursos con enfoque de bien común.	ODS 12: Producción y Consumo Responsables; y ODS 13: Acción por el Clima
		Transferir conocimiento e incubar emprendimientos para generar valor social y económico.	
		Desplegar el modelo “Santoto Services” a nivel multicampus (servicios institucionales integrados).	
		Focalizar campos de acción investigativa con pertinencia territorial.	
Mega 3: <i>Santoto: Ecosistema para el Buen Vivir</i>	Promover la felicidad, el bienestar integral de la comunidad universitaria y posicionar una imagen institucional sólida que vaya más allá de lo académico.	Gestionar riesgos mediante herramientas de inteligencia de negocios.	ODS 4: Educación de Calidad
		Desarrollar acciones de bienestar socioemocional y espiritual para la comunidad tomasina.	
		Incrementar el posicionamiento de marca y la oferta virtual nacional/internacional.	

Mega	Propósito	Estrategias Claves	ODS
Mega 4: <i>Santoto: Ecosistema de Disrupción Educativa</i>	Incorporar innovación disruptiva en la gestión educativa, permitiendo rutas de aprendizaje flexibles y tecnologías que transformen la experiencia formativa.	Gestionar la reputación institucional.	s ODS 3: Salud y Bienestar; ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles; y ODS 17: Alianzas para lograr los Objetivos
		Flexibilizar el currículo para que el estudiante diseñe su propia ruta (modo presencial, virtual, combinado).	
		Innovar el currículo y potenciar el multilingüismo adaptado al entorno.	
		Transformar el rol docente hacia asesor / mentor.	
		Promover aprendizaje en contextos reales (proyectos con entornos externos).	
Mega 5: <i>Santoto: Ecosistema para Todos</i>	Abrir la universidad a más públicos, lograr inclusión, equidad y articular vínculos sólidos con educación media, técnica, entidades del estado, sector productivo y territorio.	Virtualizar procesos, servicios y programas con propuesta de valor diferenciada.	ODS 4: Educación de Calidad; ODS 10: Reducción de las Desigualdades; y ODS 17: Alianzas para lograr los Objetivos
		Aprovechar el capital relacional (alianzas, redes) para desarrollar proyectos transformadores territoriales.	
		Favorecer inclusión y equidad en la oferta educativa y los escenarios institucionales.	
		Ofrecer educación de alta calidad en múltiples modalidades (presencial, virtual, combinada) para todas las etapas de la vida.	
		Articular la universidad con educación media y formación técnica para una cadena educativa integrada.	

Teniendo en cuenta esta la estrategia multicampus la presente investigación aportará a los megas, M3: Ecosistema para el Buen Vivir y Mega 4: Ecosistema de Disrupción Educativa puesto que es aquí donde cobran importancia las variables de clima organizacional y disposición al cambio. En concordancia con (Naval y Morales, 2020; Falcon, 2019; Rodríguez, 2019). En las instituciones educativas, la

ejecución inadecuada de algunos procesos de gestión afecta directamente el clima laboral percibido por sus miembros, con ello la calidad educativa de las mismas.

Anclado a esto se presenta el Plan de Desarrollo Seccional Bucaramanga (PDSB) 2023–2025 “Santoto Crea Futuro” que traduce la visión multicampus al contexto regional. Su propósito se centra en consolidar a la seccional como un actor estratégico de transformación social y desarrollo territorial, con seis megas direccionadoras: internacionalización, visibilidad e impacto, innovación, propósito emocional, sostenibilidad y crecimiento/desarrollo. Estas megas exigen un alto nivel de compromiso de toda la comunidad universitaria, especialmente de sus colaboradores administrativos, quienes son los principales encargados de promover las políticas y decisiones en los procesos operativos, académicos y de gestión de la institución.

En este sentido, la mega de Propósito Emocional adquiere una relevancia especial para el estudio, puesto que busca promover el bienestar integral de los estudiantes, docentes y colaboradores, transformando los diferentes campus en escenarios agradables y motivadores para cada uno de ellos. Este propósito se enlaza con las dimensiones del clima organizacional (relaciones interpersonales, motivación, control, liderazgo), pues un ambiente laboral positivo puede llegar a favorecer la creatividad, la cooperación y la disposición al cambio.

De igual manera, la línea de acción 1 del PDSB, que es Gobierno consolidado y fortalecido, plantea metas como la formación en alta gerencia para líderes tanto académicos como administrativos, así como la evaluación del cumplimiento estratégico de los procesos y la incorporación de iniciativas de la comunidad universitaria en los procesos de toma de decisiones. Estas acciones evidencian un esfuerzo claro por fortalecer la gestión del

liderazgo, la transparencia en la toma de decisiones y la cultura institucional, siendo todas estas dimensiones fundamentales en el clima organizacional.

La línea de acción 5 (Personas que transforman sociedad) también es clave, pues ubica al talento humano como el centro de la estrategia institucional. Esta línea reconoce a los colaboradores como agentes de cambio y plantea iniciativas para fortalecer su bienestar, desarrollo profesional y sentido de pertenencia. De esta forma, se puede afirmar que la disposición al cambio no puede abordarse solamente desde la perspectiva estructural, sino también desde estrategias motivacionales y de liderazgo con el fin de reforzar la confianza, la cooperación y la resiliencia frente a posibles escenarios de transformación.

2.5 Marco normativo

El presente proyecto de investigación, orientado a la evaluación del clima organizacional y la disposición administrativa en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga, se enmarca en un conjunto normativo que articula la legislación colombiana de carácter laboral y educativo, con los lineamientos propios de la institución. Dicha articulación permite interpretar los resultados del estudio a la luz de los principios jurídicos y de las políticas institucionales que orientan el quehacer administrativo en una universidad privada de educación superior.

En primera instancia, la Constitución Política de Colombia de 1991 establece los fundamentos jurídicos que sustentan este estudio. El artículo 25 consagra el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, mientras que el artículo 53 recoge los principios mínimos fundamentales del ámbito laboral, como la igualdad de oportunidades, la estabilidad, la capacitación y la primacía de la realidad sobre las formalidades. Estas

disposiciones constituyen el marco de referencia para la valoración del clima organizacional en cualquier institución de carácter privado, incluida la Universidad Santo Tomás. De igual forma, el artículo 67 define la educación como un derecho fundamental y un servicio público con función social, lo cual confiere a las instituciones educativas la responsabilidad de garantizar procesos de gestión coherentes con el bienestar y desarrollo de su comunidad universitaria, tanto académica como administrativa.

A nivel del sector educativo, la Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior, reconoce la autonomía de las instituciones universitarias privadas y establece las responsabilidades que estas tienen en términos de calidad, bienestar y gestión institucional. De esta forma, el marco legal educativo refuerza la importancia de contar con una planta administrativa dispuesta y motivada, como soporte esencial para el cumplimiento de la misión institucional. En complemento, los lineamientos del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), expresados en acuerdos como el Acuerdo 01 de 2025, orientan la política pública de educación superior, incluyendo a las universidades privadas, y resaltan la importancia de la gestión administrativa como factor de sostenibilidad y competitividad institucional.

En el ámbito laboral, el Código Sustantivo del Trabajo es el principal referente, al regular los contratos, las condiciones de trabajo, los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores en instituciones privadas. A este cuerpo normativo se suma la Ley 1010 de 2006, que previene y sanciona el acoso laboral, garantizando ambientes de respeto y convivencia, aspectos directamente vinculados al clima organizacional. Asimismo, la Ley 1581 de 2012, sobre protección de datos personales, cobra relevancia en el contexto investigativo, dado que asegura la confidencialidad en el manejo de la información

recolectada entre los empleados administrativos.

En el plano internacional, la Universidad ha adoptado la Norma ISO 21001:2018, “Organizaciones educativas – Sistemas de gestión para organizaciones educativas”, lo que implica la incorporación de estándares globales de calidad en la gestión de procesos, liderazgo, participación y comunicación interna. Este marco de referencia respalda la necesidad de analizar cómo la gestión del talento humano y la disposición administrativa se alinean con la cultura de mejora continua y con los principios de satisfacción de las partes interesadas.

Finalmente, la normativa institucional constituye un eje central en este marco legal. El Acuerdo No. 27 de 2020, que establece la Política y Lineamiento de Promoción y Bienestar Institucional, reconoce al bienestar como condición fundamental para el desarrollo integral de estudiantes, docentes y personal administrativo. Este acuerdo se convierte en un referente clave para comprender cómo la institución regula internamente aspectos que inciden en la percepción del clima laboral.

Asimismo, el Plan de Desarrollo Seccional Bucaramanga 2023-2025 plantea metas estratégicas relacionadas con el fortalecimiento del talento humano, la eficiencia administrativa y la innovación en procesos de gestión, todos factores que se articulan directamente con la disposición al cambio de la planta administrativa. La Estrategia Multicampus 2024-2028 refuerza la unidad institucional en medio de la diversidad de sedes, promoviendo prácticas administrativas homogéneas y sostenibles, y subrayando el papel del capital humano como garante de la misión y visión institucional.

En conjunto, este marco legal revela que el análisis del clima organizacional y de la disposición administrativa en la Universidad Santo Tomás no es un ejercicio meramente

descriptivo, sino un proceso que responde a un entramado normativo que abarca principios constitucionales, disposiciones laborales, regulaciones educativas y lineamientos institucionales. De este modo, el proyecto contribuye a identificar el grado de coherencia entre las políticas establecidas y las experiencias cotidianas de los trabajadores administrativos, generando insumos para la mejora continua y la consolidación de una gestión universitaria orientada al bienestar, la calidad y la sostenibilidad.

3. Diseño metodológico

3.1 Enfoque de la investigación

Según Hernández y Mendoza (2018), los planteamientos cuantitativos provienen de la literatura y están asociados a un rango amplio de propósitos de investigación tales como: explorar y describir fenómenos, variables, hechos, etc.; establecer precedentes; comparar casos, grupos, fenómenos, etc.; relacionar fenómenos; determinar causas y efectos; evaluar intervenciones; desarrollar tecnología; resolver problemáticas.

Para Sampieri, Collado y Lucio (2014), el enfoque cuantitativo se basa en la recolección y el análisis de datos numéricos con el propósito de responder preguntas de investigación o probar hipótesis previamente planteadas. Este enfoque se apoya en la objetividad y en el uso de instrumentos estandarizados que permiten medir las variables de manera precisa y confiable. A través de procedimientos estadísticos, el investigador busca identificar patrones de comportamiento, relaciones entre variables o tendencias generales dentro de una población determinada.

De esta manera, el enfoque cuantitativo contribuye a obtener resultados verificables,

comparables y generalizables, lo que favorece la toma de decisiones fundamentadas en evidencias empíricas y medibles.

3.2 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo descriptivo. Como lo menciona Hernández, et al. (2019) “mide cada variable de manera independiente para así poder describir lo que se está investigando. Estos estudios otorgan la posibilidad de realizar predicciones, aunque éstas sean rudimentarias.

Saunders, Lewis y Thornhill (2019), en su obra *Research Methods for Business Students*, ampliamente utilizada en ciencias sociales y estudios organizacionales, los autores explican que la investigación descriptiva busca “proporcionar una imagen precisa del contexto, eventos, personas o situaciones” relacionadas con el problema de investigación. Según Saunders, la característica central de este tipo de estudio es su capacidad para estructurar la información mediante procedimientos sistemáticos de recolección de datos, lo cual permite identificar características, patrones y comportamientos dentro de una población específica. También señalan que los estudios descriptivos son esenciales cuando se necesita comprender cómo es el fenómeno antes de avanzar hacia diseños más analíticos o causales.

3.3 Diseño de la investigación

El principal interés de este estudio es medir con la mayor precisión posible” y es transversal teniendo en cuenta que los datos se recolectan en un solo momento; dentro de un único tiempo establecido. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia

interrelación en un momento dado (Mata, 2019). Por tanto, esta investigación se basó en un diseño transversal, no experimental, dado que los investigadores no manipularon las variables objeto de estudio.

Levin (2006), explica que los estudios transversales “se realizan en un solo momento o periodo específico, permitiendo examinar simultáneamente la exposición y el resultado en una población determinada”. Señala que este diseño es útil para describir la prevalencia, características o relaciones entre variables en un punto fijo en el tiempo, sin realizar seguimiento posterior. Su aporte enfatiza que el diseño transversal es adecuado cuando el objetivo es obtener una fotografía del fenómeno, identificando asociaciones o patrones presentes en ese instante.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La investigación se desarrolló en la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, puntualmente con la planta administrativa de la institución, la cual se encuentra conformada por 440 colaboradores, que se agrupan en familias de cargos de acuerdo con la información otorgada por la dirección de gestión del Talento humano de la Universidad. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Cuadro características de la población

Nivel de Cargo	N° de trabajadores	Porcentaje
Estratégico	40	9%
Táctico	18	4%
Asesor	98	22%
Operativo	284	65%
<i>Total</i>	<i>440</i>	<i>100%</i>

3.4.2 Muestra

Por ser una población finita y accesible se realiza la fórmula de la muestra para poblaciones finitas

$$n = \frac{4 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + 4 * P * Q}$$

$$n = \frac{4 * 440 * 50 * 50}{7^2(440 - 1) + 4 * 50 * 50} = \frac{4.400.000}{49(439) + 10.000} = \frac{4.400.000}{21.511 + 10.000} = 139.64 \cong 140$$

Por lo cual se definió evaluar las variables por medio de un muestreo estratificado proporcional, en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento, de manera proporcional. En el caso de la planta administrativa de la Universidad esta dividida en 4 grupos de “familias de cargos” para los cuales se va a manejar de la siguiente manera:

Tabla 3. Muestreo estratificado proporcional

	Población	Porcentaje	Muestra Estratificada
Estratégico	40	9%	13
Táctico	18	4%	6
Asesor	98	22%	31
Operativo	284	65%	90
Total	440	100%	140

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta sesión se describe brevemente las dimensiones para tener en cuenta para evaluar cada variable, adicionalmente se encuentra una definición y los indicadores de ponderación para mayor comprensión y conocimiento de cada uno de los instrumentos. En el apartado de apéndices se desglosa los ítems que evalúan cada una de las dimensiones.

3.5.1 *Clima organizacional - IMCOC*

El instrumento de medición de clima organizacional seleccionado es el denominado "Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas" (IMCOC), desarrollado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez desde el año 1980. Es un instrumento validado en el entorno colombiano y ha sido utilizado empresas de todos los sectores. El instrumento IMCOC consta de 45 preguntas que miden 7 dimensiones que a continuación se definen de acuerdo con Méndez (2006):

Tabla 4. *Operacionalización Variable Clima Organizacional*

Variable	Dimensión	Definición	Indicadores de Ponderación
Clima Organizacional	Objetivos	Corresponde al conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa.	Escala Likert de 7 opciones. Las respuestas 5, 6 y 7 describen un clima organizacional favorable. La opción 4 es considerado neutro. Las respuestas 1, 2 y 3 describen un clima organizacional desfavorable.
	Cooperación	Se refiere a la asociación entre miembros de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos corporativos.	
	Liderazgo	Percepción sobre el estilo de dirección y control de grupo.	
	Toma de decisiones	Teniendo en cuenta el estilo de liderazgo y la forma de participación en las decisiones de la empresa.	
	Relaciones interpersonales	Percepción sobre el trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza y relaciones con los superiores.	
	Motivación	A cargo de quienes lideran equipos o tienen funciones directivas.	
	Control	Validación del cumplimiento de objetivos a partir del trabajo realizado en un determinado tiempo.	

3.5.2 *Disposición al cambio*

El Cuestionario para Evaluar la Disposición hacia el Cambio Organizacional (CEDCO) es una prueba original desarrollada por Forero et al. [23] que consta de seis

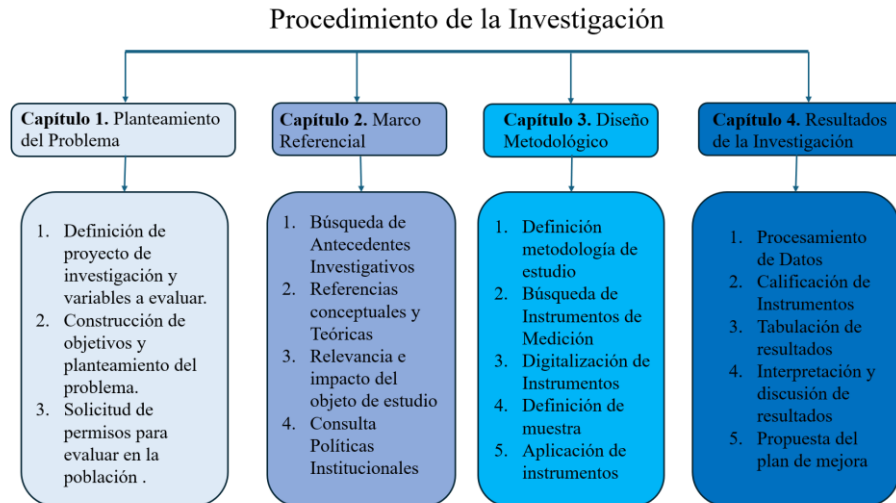
categorías medidas mediante una escala Likert, en la que una (1) era total desacuerdo y seis (6) total acuerdo. La encuesta comprendió inicialmente un total de 74 ítems, de los cuales 22 fueron eliminados en la fase piloto y cinco en la fase de validación. La prueba final comprendió 47 ítems, distribuidos en los tres niveles: (a) nivel individual—17 ítems (13 con calificación inversa y 4 con calificación directa); (b) nivel grupal—14 ítems (6 de calificación inversa y 8 de calificación directa); y (c) nivel organizacional—16 ítems de calificación directa.

Tabla 5. *Operacionalización Variable Disposición al cambio*

Variable	Definición		Indicadores de Ponderación
Disposición al cambio	Nivel Individual	se refiere a las experiencias y reacciones de los individuos ante el cambio	Escala Likert, en la que una (1) era total desacuerdo y seis (6) total acuerdo
	Nivel Grupal	se relaciona con la composición, estructura y desarrollo de los grupos en las organizaciones	
	Nivel Organizacional	se refiere a aspectos de la estructura, cultura y clima organizacional	

3.6 Procedimiento de la investigación

Figura 2. *Mapa de Procedimiento de la Investigación.*



El desarrollo de la presente investigación se estructuró en cuatro capítulos, donde se abordaron de manera sistemática el análisis del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga. En el primer capítulo, se estructuró todo el planteamiento del problema, definiendo el objeto de estudio, delimitando las variables objeto de estudio, así como la formulación del problema y la construcción de los objetivos general y específicos. Además, se gestionaron los permisos institucionales necesarios para la aplicación de los instrumentos en la población administrativa de la Universidad.

En el segundo capítulo, se realizó la revisión de los antecedentes investigativos, así como la identificación y el análisis de referentes conceptuales y teóricos asociados al clima organizacional y la disposición al cambio. De igual forma, se abordó la relevancia e impacto del objeto de estudio en el contexto organizacional y se consultaron las políticas institucionales que sustentan el desarrollo de la investigación. El tercer capítulo correspondió al diseño metodológico, en la cual se definió el enfoque y tipo de estudio, así como la selección y validación de los instrumentos de medición. Posteriormente, se llevó a cabo la

digitalización de los instrumentos, la definición de la muestra y la aplicación de los mismos a la población seleccionada, garantizando criterios éticos y de confidencialidad en el manejo de la información.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se realizó el procesamiento de los datos y análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos. Este proceso incluyó la calificación de los instrumentos, la tabulación de los resultados y su respectiva interpretación y discusión, permitiendo identificar los principales hallazgos del estudio. A partir de estos resultados, se estructuró la propuesta del plan de mejora orientado al fortalecimiento del clima organizacional y la disposición al cambio en la institución.

4. Resultados

El clima organizacional ha sido conceptualizado como el conjunto de percepciones compartidas que los colaboradores construyen respecto a las prácticas, políticas y condiciones del entorno laboral, las cuales influyen directamente en sus actitudes y comportamientos dentro de la organización (Benjamin Schneider et al., 2013).

En esta misma línea, la disposición al cambio organizacional se entiende como la capacidad y apertura de los individuos para aceptar, adaptarse y comprometerse con procesos de transformación, la cual está significativamente mediada por dichas percepciones del entorno (Armenakis et al., 1993).

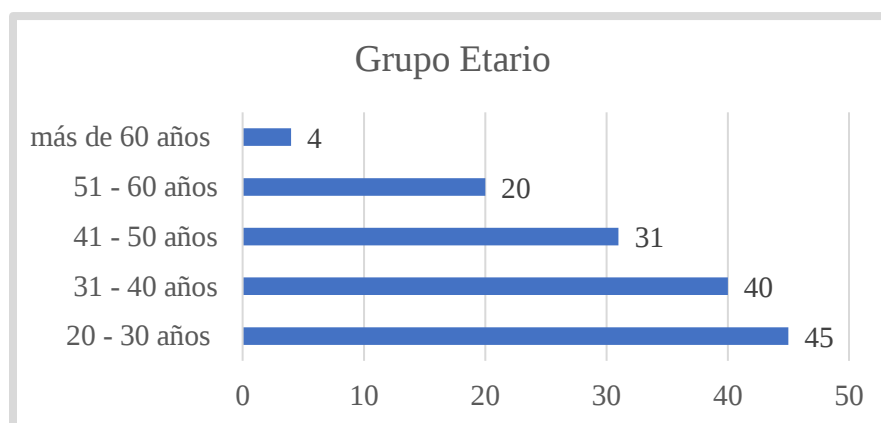
En coherencia con estos planteamientos, la presente investigación abordó ambas variables mediante la aplicación del Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) y el Cuestionario para Evaluar la Disposición hacia el Cambio Organizacional (CEDCO) a una muestra de 140 colaboradores administrativos de la

Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga. A partir de este proceso, se procede a presentar los resultados obtenidos, iniciando con la caracterización sociodemográfica de la población participante, con el fin de contextualizar las condiciones desde las cuales emergen las percepciones analizadas.

4.1 Caracterización sociodemográfica de la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.

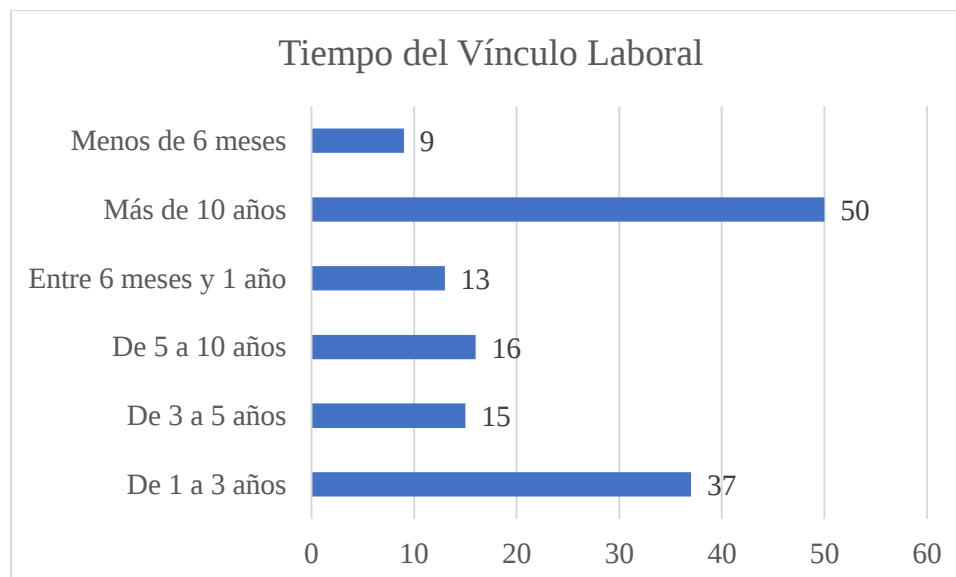
La caracterización sociodemográfica de la muestra constituye un elemento fundamental para la adecuada interpretación de los resultados, en tanto permite contextualizar las percepciones del clima organizacional y la disposición al cambio a partir de las particularidades del grupo evaluado. En este caso, la población objeto de estudio está conformada por 140 colaboradores de la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, cuyo rol es fundamental y estratégico en la gestión de procesos académicos, administrativos y de apoyo institucional. En este sentido, se puede inferir que sus percepciones no solo reflejan condiciones internas de trabajo, sino también las dinámicas propias del funcionamiento organizacional en el contexto de la educación superior (Robbins y Judge, 2017).

Figura 3. *Distribución Rango de Edades de la Muestra.*



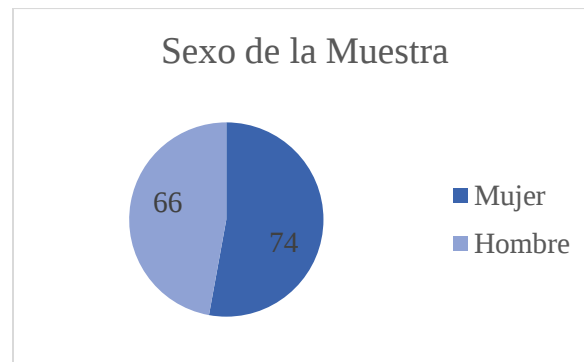
En relación con la distribución de edades, de acuerdo con los resultados se evidencia una concentración significativa de participantes en los rangos de 20 a 40 años, los cuales agrupan el 60,7 % de la muestra. Este hallazgo sugiere que la percepción del clima organizacional puede estar principalmente influenciada por colaboradores en etapas de desarrollo adulto temprano y medio, caracterizadas por altos niveles de productividad, consolidación profesional y búsqueda de estabilidad laboral. Teniendo en cuenta la teoría del desarrollo psicosocial planteada por Erik Erikson (1968), quien menciona que estas etapas se asocian con la construcción de identidad profesional y el desarrollo o necesidad de generar valor, aportación, lo que significa un mayor sentido de pertenencia con el entorno organizacional y sus dinámicas.

Figura 4. *Distribución Rangos de Tiempo laborando en la Universidad de la Muestra.*



Respecto a la antigüedad del vínculo laboral, se identificó que el 35,7 % de los colaboradores cuenta con más de 10 años de vinculación con la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, lo cual permite inferir que hay un alto nivel de estabilidad laboral dentro de la institución. Este aspecto resulta especialmente significativo en organizaciones del sector educativo, donde la permanencia prolongada favorece la apropiación de la cultura organizacional y el alineamiento con la misión institucional. De acuerdo con Edgar Schein (2010), los colaboradores con mayor trayectoria actúan como agentes de transmisión cultural, contribuyendo a la consolidación de los valores y las prácticas organizacionales. Asimismo, la coexistencia de personal con distintos niveles de antigüedad permite articular la experiencia institucional con nuevas perspectivas, lo cual fortalece los procesos de aprendizaje organizacional (Peter Senge, 1990), lo cual es particularmente relevante en contextos que demandan una adaptación continua como el sector educativo.

Figura 5. *Distribución Sexo de la Muestra.*

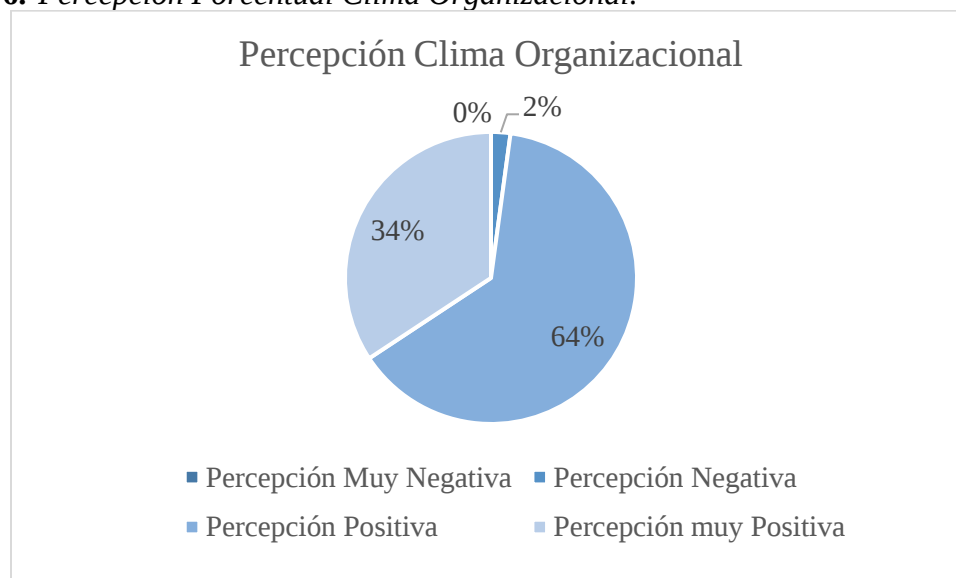


En cuanto a la distribución por sexo, la muestra se encuentra equilibrada, con un 52,9 % de mujeres y un 47,1 % de hombres, por lo cual se tiene una percepción variada que es representativa en el momento del análisis. Para el ámbito educativo resulta interesante tener este tipo de equilibrios puesto que en la dinámica universitaria se da en contextos interdisciplinarios y colaborativos. Según los aportes de (Robbins y Judge, 2017) tener en cuenta diferentes percepciones permiten evaluar el clima organizacional de una manera más integral comprendiendo sus efectos en el comportamiento de la cultura organizacional.

De esta forma, las características sociodemográficas de la muestra reflejan que la población administrativa de la universidad es variada y se encuentra mayormente en edades productivas, con una marcada estabilidad laboral. Elementos que propician un escenario favorable para el análisis del clima organizacional y su relación con la disposición al cambio. Por lo cual, se puede inferir que las percepciones recolectadas no representan experiencias individuales, sino que están influenciadas por las dinámicas institucionales de la universidad santo tomas, seccional Bucaramanga, teniendo en cuenta que es una organización que se encuentra en procesos de adaptación y mejora continua.

4.2 Diagnóstico del estado actual del clima organizacional en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.

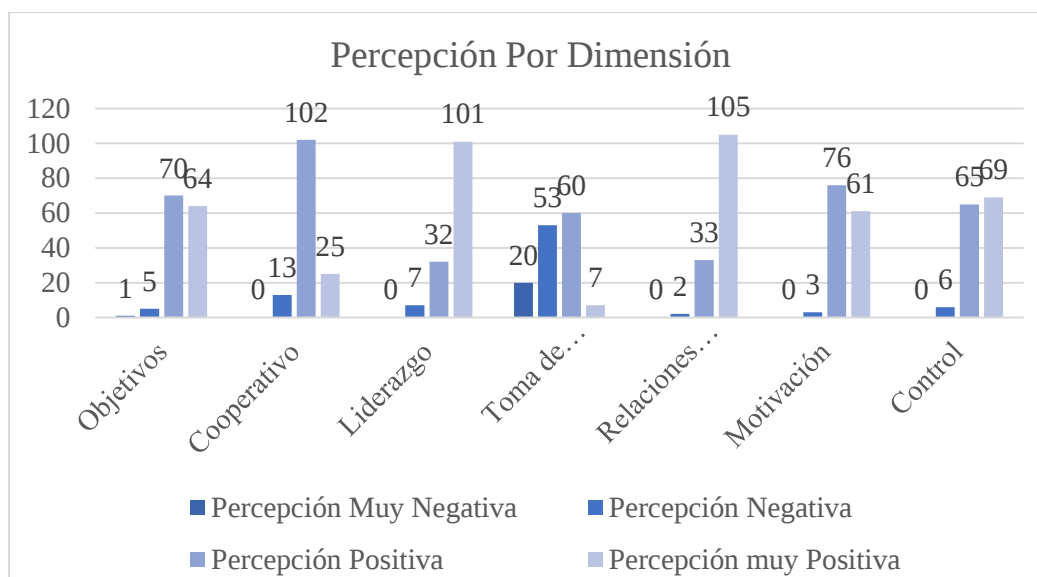
Figura 6. *Percepción Porcentual Clima Organizacional.*



A partir de la aplicación del Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), se obtuvieron los resultados correspondientes a la percepción del clima organizacional en la población administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga. De manera general, los hallazgos permiten evidenciar una valoración predominantemente favorable, por lo cual se puede inferir la existencia de condiciones organizacionales que facilitan el bienestar laboral, la interacción efectiva y el adecuado desempeño de los colaboradores. Este resultado se alinea con la construcción de (Benjamin Schneider et al., 2013; Denise Rousseau, 1988) sobre clima organizacional como un factor multidimensional que refleja las percepciones compartidas sobre las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales.

Para el análisis de la variable clima organizacional, se tuvieron presente las dimensiones: objetivos, cooperativo, liderazgo, toma de decisiones, relaciones internacionales, motivación y control. A partir de la distribución de las percepciones por dimensión, se logró identificar no solo la tendencia general de los resultados, sino también el grado de homogeneidad o dispersión en las valoraciones de los colaboradores para cada una de las dimensiones. Este enfoque resulta consistente con la conceptualización de (Benjamin Schneider et al., 2013) del clima organizacional, entendido como un constructo basado en percepciones compartidas, cuya variación interna puede evidenciar fortalezas o tensiones dentro de la organización.

Figura 7. *Dimensiones evaluadas para la Percepción del Clima Organizacional.*



En los resultados de las dimensiones como relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, control y objetivos se presentan una alta concentración de percepciones positivas y muy positivas, por lo cual se puede inferir un clima organizacional favorable y relativamente homogéneo en estos aspectos. Particularmente, el liderazgo destaca por las valoraciones muy positivas, lo que sugiere una percepción consolidada de prácticas directivas efectivas, alineadas con lo planteado por Bernard Bass (1985), quien resalta que el liderazgo impacta en la motivación y el compromiso organizacional.

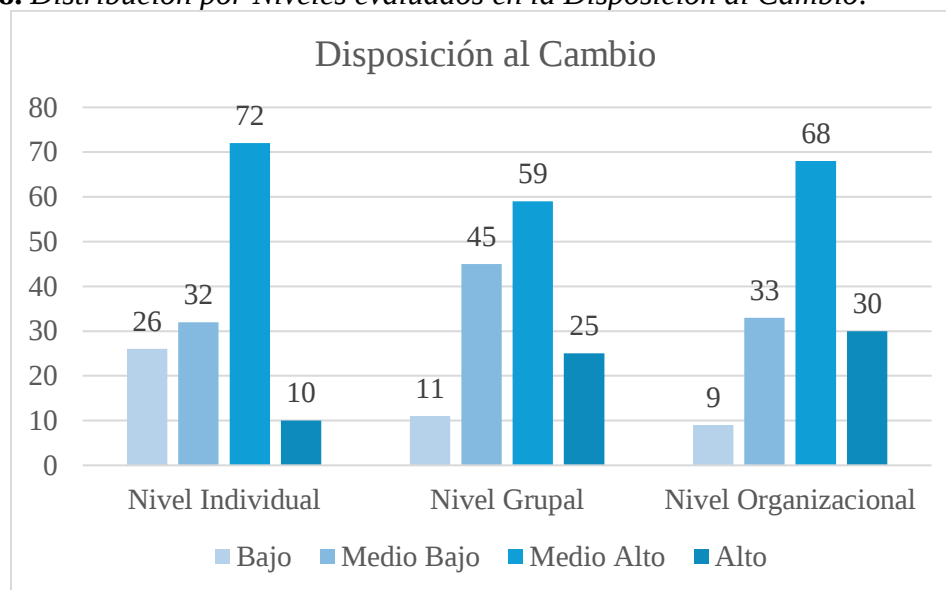
Sin embargo, al analizar dimensiones como cooperación y toma de decisiones, se puede evidenciar una mayor dispersión en las percepciones de los colaboradores. En el caso de la cooperación, si bien predominan valoraciones positivas, se identifican respuestas negativas que sugieren oportunidades de mejora en la articulación de las diferentes áreas. Por su parte, la dimensión de toma de decisiones presenta una distribución polarizada, con una proporción significativa de percepciones negativas y muy negativas, que constituye un hallazgo que puede ser considerado crítico. Esta situación podría indicar limitaciones en la participación

de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, aspecto que según John Kotter (1996), incide directamente en el compromiso organizacional y en la disposición hacia el cambio.

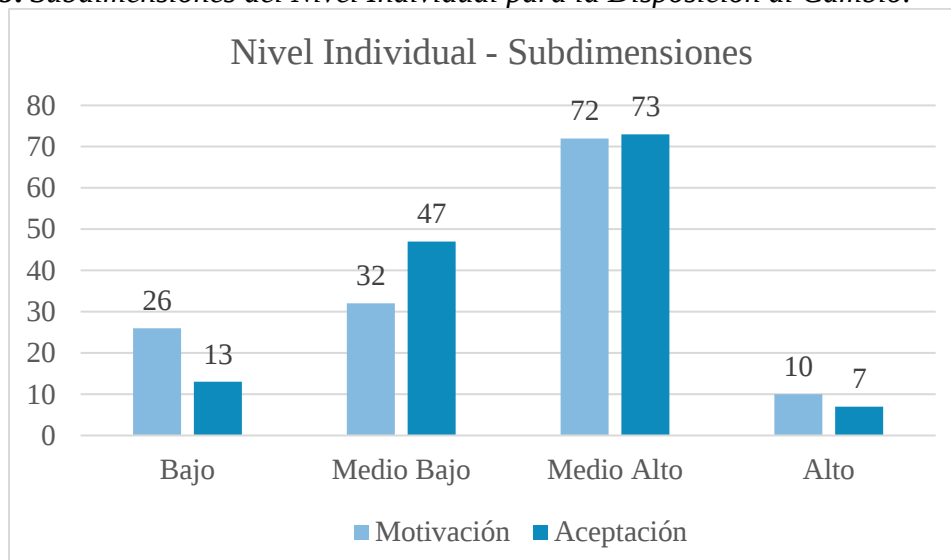
En conclusión, estos resultados evidencian que aunque el clima organizacional es predominantemente favorable, existen algunas tensiones específicas en las dimensiones asociadas a la participación y la colaboración, lo cual representa un foco estratégico de intervención para fortalecer la gestión organizacional.

4.3 Descripción de la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.

El análisis de la disposición al cambio en la población administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, evidencia una tendencia generalmente favorable hacia los procesos de transformación organizacional, Sin embargo, esta disposición no se presenta de manera homogénea, sino que responde a una configuración de los diferentes niveles en la que interactúan factores individuales, grupales y organizacionales. Esta lectura es consistente con el enfoque del instrumento CEDCO (Cuestionario de Evaluación de la Disposición al Cambio Organizacional), desarrollado por García y Forero, en el cual plantean que la disposición al cambio es un constructo multidimensional que integra componentes cognitivos, actitudinales y contextuales.

Figura 8. *Distribución por Niveles evaluados en la Disposición al Cambio.*

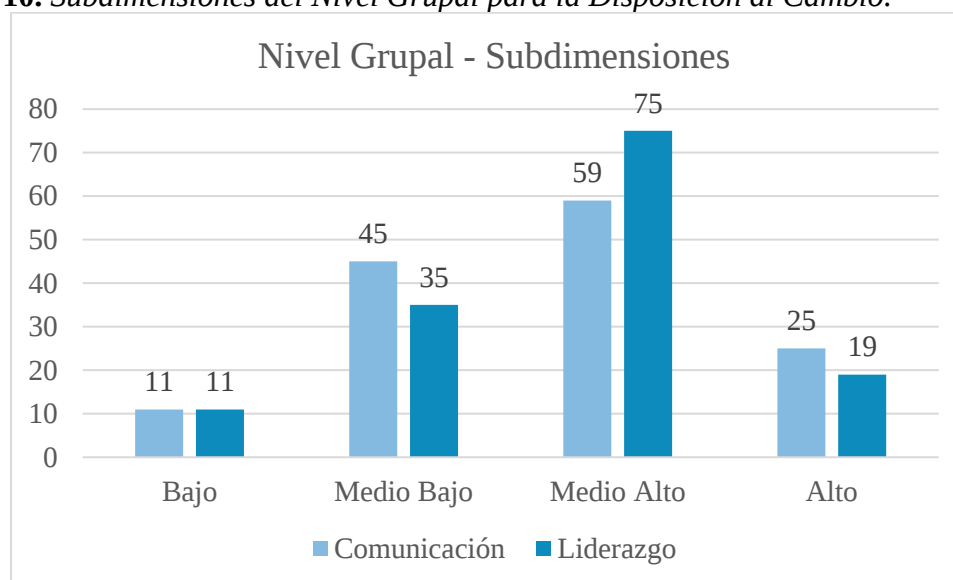
En términos generales, los resultados muestran una mayor concentración de respuestas en el nivel Medio Alto, lo que indica que la mayoría de los colaboradores presentan una apertura favorable frente al cambio. Sin embargo, la persistencia de valoraciones en niveles medios e incluso bajos permite inferir que dicha disposición se encuentra en un proceso de consolidación más que en un estado plenamente desarrollado. Esta característica gradual del cambio ha sido ampliamente abordada por Armenakis y Harris (2002), quienes sostienen que la disposición organizacional depende de la internalización progresiva de las creencias relacionadas con la necesidad, la capacidad y los beneficios que el cambio puede traer.

Figura 9. *Subdimensiones del Nivel Individual para la Disposición al Cambio.*

En el nivel individual, los resultados permiten evidenciar que la disposición al cambio se concentra principalmente en el nivel medio alto tanto en la subdimensión de aceptación (73) como en la de motivación (72), lo cual permite inferir que en términos generales los colaboradores administrativos de la Universidad reconocen la pertinencia del cambio y muestran una actitud favorable hacia el mismo. No obstante, al hacer un análisis más detallado de la distribución se encuentran diferencias importantes, tales como: mientras la aceptación presenta una menor proporción en niveles bajos (13), la motivación muestra una mayor dispersión hacia niveles bajo (26) y medio bajo (32). Estas diferencias sugieren que aunque el cambio es cognitivamente comprendido y aceptado, no necesariamente se traduce en una fuerza conductual consistente en todos los individuos. Desde la perspectiva de Armenakis, Harris y Mossholder (1993), esta brecha entre creencia y disposición conductual es crítica, entendiendo que la disposición al cambio implica no solo reconocer su necesidad, sino también desarrollar una intención activa de participación. En este sentido, más que afirmar que una subdimensión predomina sobre otra, los resultados permiten inferir una

tensión interna entre aceptación y activación motivacional, lo cual puede constituir un punto clave de intervención.

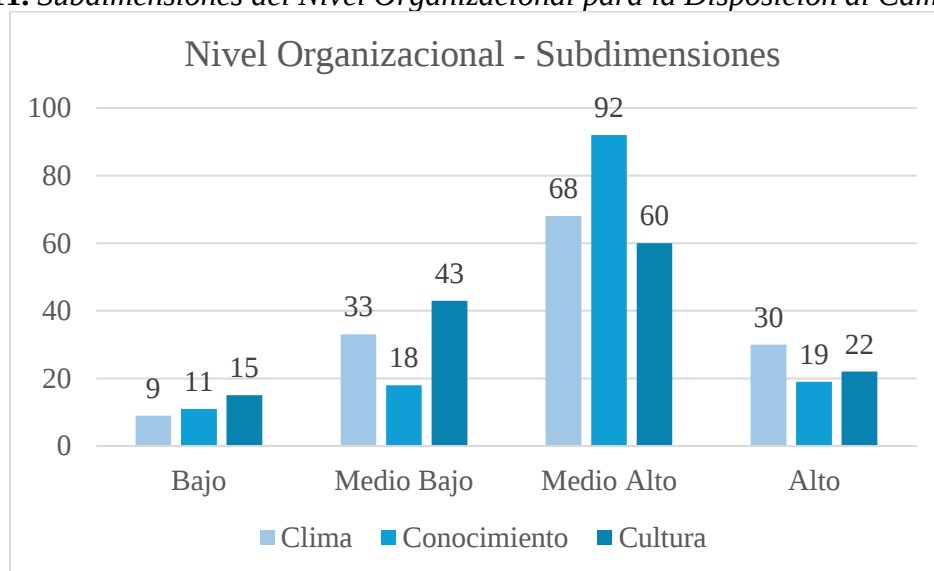
Figura 10. *Subdimensiones del Nivel Grupal para la Disposición al Cambio.*



Respecto al nivel grupal, la disposición al cambio mantiene una tendencia favorable, particularmente en la subdimensión de liderazgo 75 personas se ubican en nivel medio alto, lo que sugiere que posiblemente existen referentes que orientan y acompañan los procesos de cambio dentro de las diferentes dependencias administrativas. Sin embargo, este aspecto pierde fuerza al observar la subdimensión de comunicación, donde si bien el nivel medio alto concentra un valor significativo (59), también se evidencian proporciones importantes en niveles medio bajo (45) y bajo (11). Esta dispersión indica que la calidad, claridad o consistencia de la comunicación del cambio no es consistente en toda la planta administrativa, lo cual puede tener afectaciones en la alineación colectiva. De acuerdo con Kotter (1996), una comunicación efectiva es uno de los pilares para la gestión del cambio, puesto que permite construir un sentido compartido. Por lo cual, cualquier fragmentación en

este proceso limita la capacidad del liderazgo para movilizar a los equipos y lograr un cambio en colectivo. En consecuencia, los resultados sugieren que, aunque existen bases fuertes de liderazgo, su impacto podría estar siendo limitado por las falencias que se presentan en los procesos de comunicación, generando así una disposición grupal favorable pero no completamente cohesionada.

Figura 11. *Subdimensiones del Nivel Organizacional para la Disposición al Cambio.*



En el nivel organizacional, los resultados muestran una marcada diferencia entre las condiciones formales del cambio y su apropiación cultural. La subdimensión de conocimiento del cambio presenta una concentración significativa en nivel medio alto (92), lo que evidencia que la institución ha logrado difundir de manera amplia la información relacionada con los procesos de cambio. Este resultado es consistente con lo planteado por Lewin (1951), en su modelo de cambio, donde la fase de “descongelamiento” implica precisamente generar conciencia sobre la necesidad de transformación. No obstante, cuando se analizan las subdimensiones de cultura se presentan los siguientes resultados: 60

participantes en medio alto, y a su vez 43 en medio bajo y 15 en bajo y con un comportamiento similar se encuentran los resultados en clima organizacional, donde 68 colaboradores se ubican en medio alto y 33 en medio bajo. Por lo cual se puede inferir que dicha comprensión no se ha convertido de manera completa o uniforme en valores, prácticas y percepciones compartidas sino sigue en proceso de adherencia. Esta brecha sugiere que el cambio, aunque conocido aún no ha sido plenamente interiorizado en la dinámica organizacional; que como lo menciona Schein (2010), la cultura organizacional se consolida cuando los supuestos compartidos guían el comportamiento cotidiano. Por tanto, la dispersión observada indica que la institución se encuentra en una fase de transición donde todavía coexisten elementos tradicionales y orientaciones hacia el cambio.

En conclusión, se evidencia que la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga presenta una disposición al cambio estructuralmente favorable en el plano cognitivo (aceptación y conocimiento), con condiciones moderadas de articulación en el plano grupal (liderazgo y comunicación), pero con retos significativos en la consolidación afectiva y cultural del cambio (motivación y cultura organizacional). Esta lectura coincide con lo planteado por los autores del CEDCO, quienes advierten que la disposición al cambio solo se materializa plenamente cuando existe coherencia entre lo que las personas comprenden, sienten y hacen dentro de la organización.

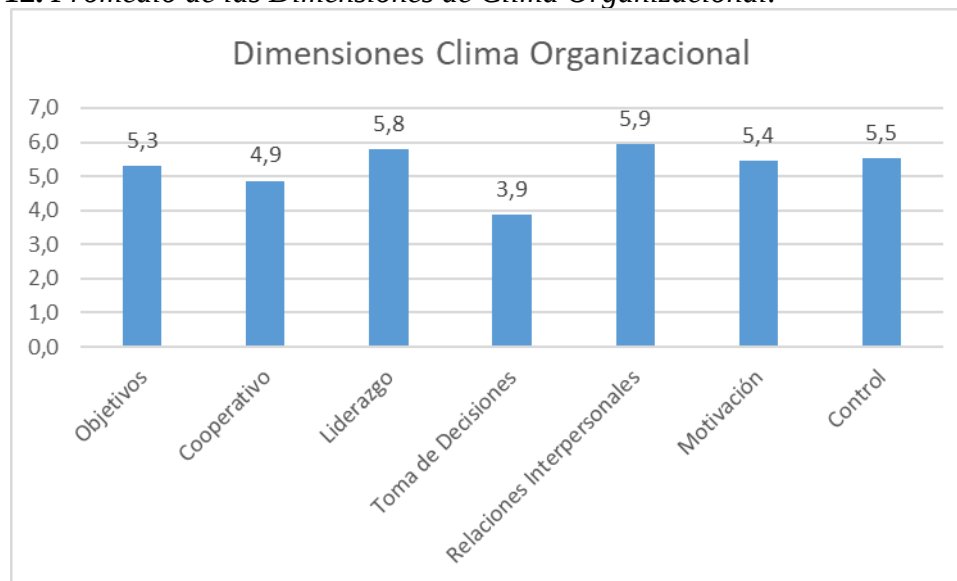
En consecuencia, los resultados no deben interpretarse como un estado definitivo de alta o baja disposición al cambio, sino como una configuración intermedia con potencial de desarrollo, donde el principal desafío radica en reducir las brechas que se identificaron entre los niveles y las subdimensiones para que se gestione y adhiera el cambio. Esto implica fortalecer estrategias que no solo informen sobre el cambio, sino que también promuevan su

apropiación, fomenten la motivación individual y consoliden prácticas culturales coherentes con ello, permitiendo así transitar de una disposición declarativa a una disposición materializada en la dinámica organizacional.

4.4 Determinación de los elementos del plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga

4.4.1 Análisis global de los promedios por dimensiones del Clima Organizacional y la Disposición al cambio

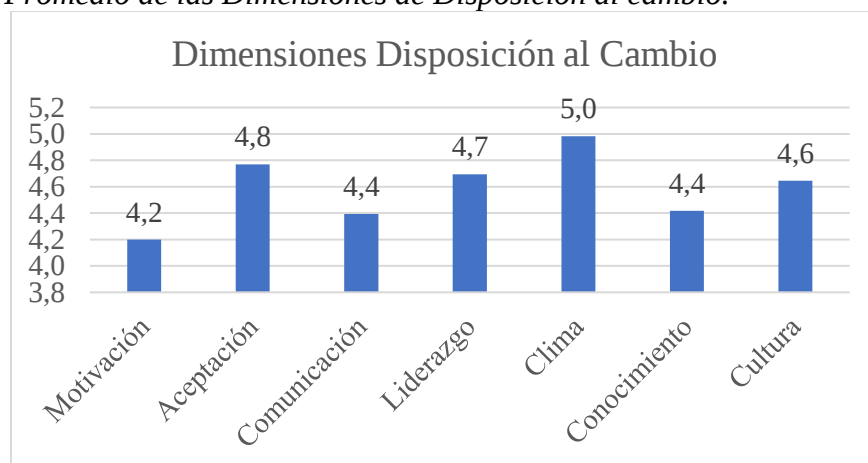
Al realizar el análisis de las puntuaciones promedio por cada dimensión se logró identificar los focos de intervención que, aunque no son críticos si tienen posibilidad de mejora e influyen en la percepción general de los colaboradores. En concordancia, se analizan también las brechas porcentuales entre los distintos componentes que conforman el clima organizacional como la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.

Figura 12. *Promedio de las Dimensiones de Clima Organizacional.*

En primer lugar, al revisar la variable de clima organizacional, se logra evidenciar un comportamiento favorable en la mayoría de sus dimensiones, con promedios entre 4,9 y 5,9. Destacando positivamente las relaciones interpersonales (5,9) y el liderazgo (5,8), lo cual sugiere que existe una percepción sólida en términos de la interacción social y la orientación directiva. Esto es consecuente con lo que plantea Chiavenato (2017), quien sostiene que las relaciones interpersonales y el liderazgo efectivo constituyen ejes estructurales del clima organizacional, puesto que facilitan la cohesión y el alineamiento organizacional. Sin embargo, el análisis enfocado a las brechas latentes permite identificar que las dimensiones con promedios más bajos son toma de decisiones (3,9) y cooperación (4,9) en menor medida. Respecto al valor de toma de decisiones se sitúa significativamente por debajo del resto, por lo cual se puede deducir que existen posiblemente limitaciones en la participación, la autonomía o la claridad en los procesos de toma de decisiones. De igual forma, pasa con la dimensión de cooperación, esta aunque no presenta un valor extremo que le lleve a ser crítico, se ubica relativamente por debajo de otras dimensiones, lo que indica posibles falencias en

las dinámicas del trabajo articulado y colaborativo entre las distintas dependencias. Desde la perspectiva de Litwin y Stringer (1968), la percepción de participación en la toma de decisiones incide directamente en la motivación y el compromiso, por lo que niveles bajos en esta dimensión pueden traducirse en una menor apropiación de los cambios organizacionales. En consecuencia, estas dimensiones se configuran como un punto fundamental que requiere ser intervenido de forma prioritaria.

Figura 13. *Promedio de las Dimensiones de Disposición al cambio.*



Por otra parte, en la variable de disposición al cambio los promedios presentan una tendencia moderada con valores entre 4,2 y 5,0. En este caso la dimensión mejor valorada es el clima (5,0), lo cual resulta consistente con los resultados previamente analizados, evidenciando una relación directa entre un entorno organizacional favorable y una mayor apertura al cambio, tal como lo plantean Armenakis, Harris y Mossholder (1993). De igual forma, la aceptación (4,8) y el liderazgo (4,7) reflejan una base porcentualmente favorable para la implementación de procesos de transformación en la organización.

No obstante, al centrarse en el análisis en los valores más bajos, se encuentran las dimensiones de motivación (4,2), comunicación (4,4) y conocimiento (4,4), criterios que son claves para la formulación del plan de mejora. En el caso de la motivación, es la dimensión que presenta el promedio más bajo de toda la variable, lo que sugiere que, aunque los colaboradores puedan aceptar el cambio, no necesariamente se encuentran lo suficientemente impulsados a comprometerse activamente con él. Esto coincide con lo expuesto por Robbins y Judge (2017), quienes señalan que la motivación es el motor que transforma la intención en acción dentro de los contextos organizacionales.

De igual forma las dimensiones de comunicación y conocimiento evidencian posibles brechas en la circulación de la información y en la comprensión de los procesos de cambio, que como lo menciona Kotter (1996), la existencia de una comunicación deficiente es una de las principales causas del fracaso en las iniciativas de cambio, al igual que el desconocimiento de los objetivos, alcances o implicaciones del cambio que termina generando incertidumbre y resistencia. En consecuencia, con esto el modelo planteado de disposición al cambio desde el instrumento CEDCO resalta que la comprensión clara del cambio y la calidad de la comunicación son condiciones necesarias para que la disposición trascienda del plano actitudinal y se traduzca en comportamientos organizacionales materializados y efectivos. De este modo, el análisis de promedios permite afirmar que, si bien la institución cuenta con bases favorables tanto en el clima organizacional como en la disposición al cambio, existen algunos aspectos de mejora en los que se puede seguir trabajando. En el caso del clima organizacional, la toma de decisiones y ambiente cooperativo surgen como el principal foco de intervención, mientras que en la disposición al cambio son la motivación, la comunicación y el conocimiento.

Estos resultados no solo orientan técnicamente el plan de mejora, sino también ponen en evidencia la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la participación, la claridad informativa y el compromiso activo de los colaboradores frente a los procesos de cambio, con el fin de favorecer una gestión del cambio más efectiva y sostenible en el contexto institucional.

4.4.2. Focos de Intervención para el plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio

A partir del análisis de las puntuaciones promediadas por dimensión, fue posible identificar los principales focos de intervención en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga. En el caso del clima organizacional, se pueden fortalecer las dimensiones de toma de decisiones y cooperación, y en la disposición al cambio la motivación, la comunicación y el conocimiento.

Estos resultados hacen latente la necesidad de orientar la intervención organizacional hacia el fortalecimiento de aquellos factores que pueden llegar a limitar el desarrollo integral del clima organizacional y la capacidad de respuesta frente a los procesos de transformación institucional. En coherencia con lo anterior, se plantean las siguientes líneas estratégicas, entendidas desde un enfoque integrador para la mejora continua y la consolidación de una gestión del cambio más efectiva y sostenible.

4.4.2.1 Línea estratégica 1. Fortalecimiento de la participación en la toma de decisiones. La presente línea estratégica se orienta al fortalecimiento de la participación de los colaboradores de la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás seccional

Bucaramanga en los procesos de toma de decisiones, con el fin de mitigar la baja puntuación obtenida en esta dimensión dentro del clima organizacional (3,9). De esta forma, se busca promover una mayor inclusión y participación de los colaboradores en espacios de diálogo, de consulta que permitan una construcción colectiva, que favorezca no solo la percepción de autonomía, sino también el reconocimiento de su rol dentro de la dinámica institucional.

El desarrollo de esta línea está pensado en un modelo de gestión más participativo, en el que las decisiones no sean percibidas únicamente como directrices, sino como resultados de procesos compartidos, que pueden fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores en todos los niveles jerárquicos. Con esto se espera aumentar la percepción de participación, así como mejorar la valoración de esta dimensión en futuras mediciones del clima organizacional.

En términos de resultados esperados, se proyecta un incremento en la percepción de participación, así como una mejora en la valoración de esta dimensión en futuras mediciones del clima organizacional. Su alcance contempla la implementación de mecanismos formales e informales de participación en los diferentes niveles administrativos, promoviendo una cultura organizacional más inclusiva y orientada a la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Tabla 6. Fortalecimiento de la participación en la toma de decisiones

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo
Implementar mecanismos de participación institucional	Crear mesas de participación por áreas administrativas para analizar temas de interés institucional.	Dirección Administrativa y Gestión Humana	6 meses
Fortalecer los canales de participación	Implementar un buzón digital de sugerencias y propuestas de mejora.	Gestión Humana	Permanente
Promover la comunicación de las decisiones	Socializar las decisiones institucionales mediante reuniones y boletines informativos.	Directivos y Oficina de Comunicaciones	Mensual

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo
Generar espacios de retroalimentación	Realizar encuentros para conocer la percepción de los colaboradores sobre las decisiones implementadas.	Gestión Humana	Trimestral

4.4.2.2 Línea estratégica 2. Fortalecimiento del trabajo cooperativo. En coherencia con los resultados obtenidos, donde la dimensión de trabajo cooperativo presentó una de las puntuaciones más bajas (4,9), esta línea estratégica se enfoca en la consolidación de dinámicas de colaboración entre las diferentes dependencias de la planta administrativa. Su propósito es trascender esquemas de trabajo aislados, promoviendo la integración de esfuerzos, la articulación interdependencial y la construcción de objetivos compartidos que favorezcan el logro institucional.

A través de esta línea, se busca fortalecer la cultura organizacional basada en la cooperación, donde el trabajo en equipo no se limita solamente a la ejecución de tareas, sino que también se constituye en un eje transversal de la gestión administrativa. Con esta intervención se proyecta mejorar la comunicación y la coordinación interna, teniendo una mayor cohesión entre áreas y así aumentar de forma favorable la percepción de esta dimensión en futuras evaluaciones que se realicen del clima organizacional. Su alcance implica diseñar e implementar estrategias que fomenten la interacción entre las diferentes áreas de la Universidad, el desarrollo de competencias colaborativas y la generación de espacios que facilitan la articulación en el trabajo, contribuyendo así al fortalecimiento del clima organizacional y a la eficacia institucional.

Tabla 7. Fortalecimiento del trabajo cooperativo

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo
Fomentar el trabajo interdisciplinario	Desarrollar proyectos conjuntos entre diferentes áreas administrativas.	Líderes de procesos	Anual

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo
Fortalecer las competencias colaborativas	Realizar talleres sobre trabajo en equipo, resolución de conflictos y cooperación organizacional.	Gestión Humana	Semestral
Promover espacios de integración	Organizar jornadas de integración y actividades de fortalecimiento del clima laboral.	Bienestar Universitario	Semestral
Reconocer las buenas prácticas colaborativas	Implementar un programa de reconocimiento a equipos de trabajo destacados por su cooperación.	Gestión Humana	Trimestral

4.4.2.3 Línea estratégica 3. Fortalecimiento de la motivación frente al cambio.

Esta línea estratégica se orienta al fortalecimiento de la motivación de los colaboradores de la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga frente a los procesos de cambio institucional, en respuesta a la menor puntuación obtenida en esta dimensión dentro del instrumento CEDCO (4,2). En este sentido, se busca no solo incrementar la disposición actitudinal hacia el cambio, sino también promover un compromiso activo que permita trascender la aceptación cognitiva y movilizar conductas alineadas con los objetivos institucionales.

El desarrollo de esta línea permitirá incidir directamente en el nivel de involucramiento de los colaboradores, favoreciendo una actitud más proactiva frente a las transformaciones organizacionales. En términos de resultados esperados, se proyecta un incremento en la participación, el compromiso y la percepción positiva frente al cambio, impactando de manera directa la valoración de esta dimensión en futuras mediciones. Su alcance contempla el diseño e implementación de estrategias orientadas al reconocimiento, la alineación de objetivos individuales con los institucionales y la generación de sentido del cambio, contribuyendo a que la motivación se constituya en un motor efectivo para la gestión del cambio.

Tabla 8. *Fortalecimiento de la motivación frente al cambio*

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo
Promover el reconocimiento de la participación en procesos de cambio	Diseñar un programa de reconocimiento para colaboradores y equipos que aporten iniciativas de mejora e innovación.	Gestión Humana	Semestral
Fortalecer el sentido de pertenencia	Realizar campañas que destaquen el impacto de los cambios institucionales y el aporte de los colaboradores al logro de los objetivos estratégicos.	Comunicaciones y Gestión Humana	Trimestral
Impulsar espacios de bienestar orientados al cambio	Desarrollar jornadas de bienestar, integración y motivación relacionadas con los procesos de transformación institucional.	Bienestar Universitario	Semestral
Promover la participación en iniciativas de mejora	Vincular a los colaboradores en comités o grupos de innovación y mejora continua.	Dirección Administrativa	Permanente

4.4.2.4 Línea estratégica 4. Fortalecimiento de la comunicación para el cambio.

En coherencia con los resultados obtenidos, donde la dimensión comunicación presenta una de las puntuaciones más bajas (4,4), esta línea estratégica se enfoca en optimizar los procesos de comunicación institucional asociados a los procesos de cambio, garantizando que la información sea clara, oportuna, comprensible y bidireccional. Su propósito es reducir la incertidumbre organizacional y facilitar la alineación de los colaboradores frente a los objetivos y alcances de las transformaciones institucionales.

A través de esta línea, se busca consolidar una comunicación que no solo informe, sino que también genere espacios de interacción, retroalimentación y construcción colectiva de significado frente al cambio. En términos de resultados esperados, se proyecta una mejora en la comprensión de los procesos de transformación, así como un fortalecimiento en la percepción de transparencia y coherencia institucional. Su alcance implica la estructuración de canales formales e informales de comunicación, la estandarización de mensajes clave y la promoción de prácticas comunicativas que faciliten la apropiación del cambio en todos los niveles de la planta administrativa.

Tabla 9. *Fortalecimiento de la comunicación para el cambio*

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo
Diseñar un plan de comunicación del cambio	Elaborar un protocolo institucional para comunicar los procesos de cambio antes, durante y después de su implementación.	Oficina de Comunicaciones	6 meses
Fortalecer los canales institucionales	Publicar boletines, infografías y contenidos digitales sobre avances de proyectos estratégicos.	Comunicaciones	Mensual
Promover espacios de diálogo	Realizar reuniones informativas y sesiones de preguntas con los colaboradores antes de implementar cambios relevantes.	Directivos	Permanente
Evaluar la efectividad de la comunicación	Aplicar encuestas de percepción sobre la claridad y oportunidad de la información suministrada.	Gestión Humana	Semestral

4.4.2.5 Línea estratégica 5. Fortalecimiento del conocimiento para la gestión del cambio. Esta línea estratégica se orienta al fortalecimiento del conocimiento de los colaboradores sobre los procesos de cambio institucional, en respuesta a la puntuación obtenida en esta dimensión (4,4), la cual evidencia oportunidades de mejora en la comprensión de los objetivos, alcances e implicaciones de las transformaciones organizacionales. En este sentido, se busca no solo transmitir información, sino garantizar su apropiación efectiva, permitiendo que los colaboradores comprendan su rol dentro del proceso de cambio.

El desarrollo de esta línea permitirá reducir la ambigüedad y la incertidumbre frente a los procesos institucionales, fortaleciendo la seguridad y confianza de los colaboradores para participar activamente en su implementación. En términos de resultados esperados, se proyecta una mejora en la claridad conceptual sobre el cambio y un incremento en la percepción de preparación para afrontarlo. Su alcance contempla la implementación de procesos de formación, sensibilización y acompañamiento que faciliten la internalización del cambio, contribuyendo a que el conocimiento se traduzca en prácticas organizacionales coherentes con los objetivos institucionales.

Tabla 10. *Fortalecimiento del conocimiento para la gestión del cambio*

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo
Implementar un plan de capacitación	Desarrollar capacitaciones sobre gestión del cambio, innovación, transformación organizacional y herramientas institucionales.	Gestión Humana	Trimestral
Socializar los proyectos estratégicos	Presentar los objetivos, alcances y avances de los proyectos institucionales mediante jornadas informativas.	Planeación Institucional	Permanente
Fortalecer la gestión del conocimiento	Crear un repositorio digital con documentos, procedimientos, manuales y recursos sobre los procesos institucionales.	Dirección TIC	8 meses
Evaluar el aprendizaje	Aplicar evaluaciones de conocimientos posteriores a las capacitaciones.	Gestión Humana	Después de cada capacitación

4.5 Plan de mejora del clima organizacional y la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo

Tomás, seccional Bucaramanga

Línea Estratégica	Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo
Línea estratégica 1. Fortalecimiento de la participación en la toma de decisiones.	Implementar mecanismos de participación institucional	Crear mesas de participación por áreas administrativas para analizar temas de interés institucional.	Dirección Administrativa y Gestión Humana	6 meses
	Fortalecer los canales de participación	Implementar un buzón digital de sugerencias y propuestas de mejora.	Gestión Humana	Permanente
	Promover la comunicación de las decisiones	Socializar las decisiones institucionales mediante reuniones y boletines informativos.	Directivos y Oficina de Comunicaciones	Mensual
	Generar espacios de retroalimentación	Realizar encuentros para conocer la percepción de los colaboradores sobre las decisiones implementadas.	Gestión Humana	Trimestral
Línea estratégica 2. Fortalecimiento del trabajo cooperativo.	Fomentar el trabajo interdisciplinario	Desarrollar proyectos conjuntos entre diferentes áreas administrativas.	Líderes de procesos	Anual
	Fortalecer las competencias colaborativas	Realizar talleres sobre trabajo en equipo, resolución de conflictos y cooperación organizacional.	Gestión Humana	Semestral

	Promover espacios de integración	Organizar jornadas de integración y actividades de fortalecimiento del clima laboral.	Bienestar Universitario	Semestral
	Reconocer las buenas prácticas colaborativas	Implementar un programa de reconocimiento a equipos de trabajo destacados por su cooperación.	Gestión Humana	Trimestral
Línea estratégica 3. Fortalecimiento de la motivación frente al cambio.	Promover el reconocimiento de la participación en procesos de cambio	Diseñar un programa de reconocimiento para colaboradores y equipos que aporten iniciativas de mejora e innovación.	Gestión Humana	Semestral
	Fortalecer el sentido de pertenencia	Realizar campañas que destaquen el impacto de los cambios institucionales y el aporte de los colaboradores al logro de los objetivos estratégicos.	Comunicaciones y Gestión Humana	Trimestral
	Impulsar espacios de bienestar orientados al cambio	Desarrollar jornadas de bienestar, integración y motivación relacionadas con los procesos de transformación institucional.	Bienestar Universitario	Semestral
	Promover la participación en iniciativas de mejora	Vincular a los colaboradores en comités o grupos de innovación y mejora continua.	Dirección Administrativa	Permanente

Línea estratégica 4. Fortalecimiento de la comunicación para el cambio.	Diseñar un plan de comunicación del cambio	Elaborar un protocolo institucional para comunicar los procesos de cambio antes, durante y después de su implementación.	Oficina de Comunicaciones	6 meses
	Fortalecer los canales institucionales	Publicar boletines, infografías y contenidos digitales sobre avances de proyectos estratégicos.	Comunicaciones	Mensual
	Promover espacios de diálogo	Realizar reuniones informativas y sesiones de preguntas con los colaboradores antes de implementar cambios relevantes.	Directivos	Permanente
	Evaluar la efectividad de la comunicación	Aplicar encuestas de percepción sobre la claridad y oportunidad de la información suministrada.	Gestión Humana	Semestral
Línea estratégica 5. Fortalecimiento del conocimiento para la gestión del cambio	Implementar un plan de capacitación	Desarrollar capacitaciones sobre gestión del cambio, innovación, transformación organizacional y herramientas institucionales.	Gestión Humana	Trimestral
	Socializar los proyectos estratégicos	Presentar los objetivos, alcances y avances de los proyectos institucionales mediante jornadas informativas.	Planeación Institucional	Permanente

Fortalecer la gestión del conocimiento	Crear un repositorio digital con documentos, procedimientos, manuales y recursos sobre los procesos institucionales.	Dirección TIC	8 meses
Evaluar el aprendizaje	Aplicar evaluaciones de conocimientos posteriores a las capacitaciones.	Gestión Humana	Después de cada capacitación

5. Conclusiones

Los resultados obtenidos a partir de los instrumentos los instrumentos aplicados al personal de la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, permiten concluir que el clima organizacional constituye un factor determinante en la disposición al cambio de cada uno de los colaboradores, teniendo en cuenta que las condiciones del entorno laboral influyen directamente en la forma como cada persona que trabaja en la Universidad percibe, acepta y participa en los diferentes procesos de transformación institucional. Un ambiente caracterizado por relaciones interpersonales positivas, liderazgo efectivo y adecuados niveles de motivación favorece el compromiso y disposición con los cambios organizacionales, fortaleciendo la capacidad de adaptación de los equipos de trabajo, que a su vez impactan en el desarrollo organizacional y operativo de la Universidad.

El análisis del clima organizacional se registró una percepción predominantemente favorable entre los participantes evaluados, lo que refleja que la institución cuenta con bases sólidas para afrontar procesos de cambio, como se evidencia en las dimensiones de relaciones interpersonales y de liderazgo que registraron resultados altamente positivos, lo cual demuestra la existencia de vínculos de confianza, respeto y acompañamiento entre los colaboradores y sus directivos. Estas fortalezas representan un recurso estratégico, que permite promover procesos de mejora continua y facilitar la implementación de transformaciones en cualquier proceso a nivel organizacional.

No obstante, el estudio también identificó aspectos susceptibles de fortalecimiento. La dimensión de toma de decisiones presentó la valoración más baja dentro del clima organizacional, si bien el resultado puede estar influenciado por la composición de la muestra

que de forma proporcional es mayormente personal operativo el cual suele no involucrarse en la toma de decisiones sino en el cumplimiento de las mismas, evidencia precisamente la necesidad de fortalecer los espacios de participación y fortalecer los mecanismos mediante los cuales los colaboradores pueden expresar sus opiniones y contribuir a las decisiones institucionales. De igual manera, la dimensión de trabajo cooperativo mostró oportunidades de mejora, en relación con la integración y actividades colaborativas entre áreas que permitan fortalecer el trabajo en equipo a nivel organizacional.

Respecto a la disposición al cambio, se evidenció que las dimensiones propuestas por el modelo CEDCO: motivación, aceptación, comunicación, liderazgo, clima organizacional, conocimiento y cultura. Influyen de manera integral en la preparación y adaptación de los colaboradores para afrontar los procesos de transformación que se puedan presentar. Estos componentes no actúan de manera aislada; por el contrario, su interacción fortalece la confianza, reduce la incertidumbre y favorece el empoderamiento frente a nuevas prácticas organizacionales, lo que permite una mayor disposición en la implementación efectiva de cambios organizacionales.

En relación con los hallazgos derivados de la evaluación del clima organizacional y la disposición al cambio, permitieron identificar factores que, aunque no son críticos pueden mejorarse en estas variables. De esta forma se hace pertinente evaluar periódicamente estos factores en pro de mantener y potenciar la percepción favorable que se registra del clima organizacional y la disposición al cambio. Este ejercicio será clave puesto que ambas variables mantienen una relación estrecha dentro de los procesos de gestión organizacional, teniendo en cuenta que un clima laboral favorable fortalece el sentido de pertenencia y facilita las condiciones para la aceptación del cambio dentro de la cultura organizacional, así mismo

una adecuada disposición al cambio contribuye al fortalecimiento del clima organizacional mediante mayores niveles de compromiso, participación, trabajo en equipo y aprendizaje colectivo.

Finalmente, los hallazgos de la investigación proporcionan una base objetiva para el diseño e implementación de estrategias orientadas a fortalecer del clima organizacional y al desarrollo de capacidades para gestionar el cambio, contribuyendo a la mejora continua y al desempeño institucional. En consecuencia, los resultados permiten realizar la formulación del plan de mejora con el fin de promover una cultura organizacional participativa, colaborativa y preparada para responder a los desafíos institucionales actuales y futuros.

6. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos, en el diagnóstico del clima organizacional y la descripción de la disposición al cambio en la planta administrativa de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, se plantean las siguientes recomendaciones enfocadas al fortalecimiento de las dimensiones que presentan oportunidades de mejora, que favorecen la gestión organizacional y la consolidación de los procesos de transformación de manera sostenible en el tiempo.

De esta forma se recomienda implementar dentro del modelo de gestión organizacional estrategias de liderazgo participativo, que promuevan la participación de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones y estas no seas percibidas como simples directrices o imposiciones. Por lo tanto, resulta conveniente establecer mecanismos permanentes de participación que permitan a los colaboradores aportar ideas, formular propuestas y contribuir activamente a las decisiones institucionales. La creación de mesas de

trabajo, comités interdisciplinarios, espacios de diálogo y de retroalimentación con el fin de favorecer una mayor apropiación de las decisiones, fortalecer el sentido de pertenencia y reducir las resistencias frente al cambio que se puedan presentar.

De igual forma se recomienda fortalecer la comunicación organizacional efectiva, que garanticen la difusión clara, oportuna y transparente de los cambios institucionales. Una comunicación efectiva contribuye a disminuir la incertidumbre, favorece la comprensión de los objetivos organizacionales, fortalece la aceptación de las transformaciones y aumenta la productividad.

Se recomienda también promover acciones orientadas a fortalecer la gestión del conocimiento y la adherencia del cambio organizacional mediante divulgación de información, programas de capacitación, transferencia de buenas prácticas, sistematización de experiencias y espacios de innovación colaborativa. Estas estrategias incrementan la capacidad de adaptación institucional y favorecen la sostenibilidad de los procesos de cambio, así como el trabajo en equipo, con el propósito de consolidar estilos de dirección que promuevan la confianza, la participación y el compromiso de los colaboradores.

Finalmente, se sugiere realizar estudios longitudinales que permitan evaluar la evolución del clima organizacional y de la disposición al cambio después de la implementación de los planes de mejora, así como ampliar futuras investigaciones incorporando variables como el compromiso organizacional, el bienestar laboral, la satisfacción en el trabajo, la innovación y la cultura organizacional, con el propósito de profundizar en la comprensión de los factores que influyen en la gestión del cambio dentro de las instituciones de educación superior.

Referencias

- Alfonso Sánchez, L. Sandoval Alvarado, G. (2018). Relación Entre Las Dimensiones Del Clima Organizacional Y La Disposición Frente Al Cambio En Una Organización Colombiana. [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás.]. Repositorio Institucional Universidad Santo Tomás. [Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la disposición frente al cambio en una organización colombiana](#)
- Armenakis, A. A., Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2a. ed.). Psychology Press.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED. [GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL - BORDAS MARTÍNEZ María Jesús - Google Libros](#)
- Brito-Carrillo, C. Pitre-Redondo, R. y Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-48. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>.
- Caramazana, A. Rosales, C. y Mideros, M. (2022). *Asociación entre Clima Organizacional y Adaptación al Cambio en Colaboradores de una Empresa del Sector Público de San Juan de Pasto Nariño*. [Trabajo de grado, Universidad Mariana.]. Repositorio Institucional Universidad Mariana.

<https://repositorio.umariana.edu.co/server/api/core/bitstreams/94a0ed38-09a8-4347-a345-d3ccf7f7f5f3/content>

Cunningham, G. B., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., y Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-

268. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PiWhatWhy.pdf

Domínguez Ruiz, X. Guerrero Bejarano, M. Manosalvas Vaca, C. y Vaca López, G. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral en el distrito educativo de Santa Elena. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* 27(1), 149-63. <https://doi.org/10.36390/telos271.11>.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Erlyani, N. Saphira, Y. Hartono, V. Justina, A. Zwagery, R. Suhariadi, F. Ardi, R. (2024). Communication climate and organisational trust to readiness for change in higher education. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50 (a2092). <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2092>

- García Rubiano, M. Toro, R. y Díaz Fúnez. P. (2024). Resiliencia, disposición al cambio, balance trabajo familia en trabajadores (España y Colombia). *Revista de Psicología* 43(1), 460-89. <https://doi.org/10.18800/psico.202501.016>.
- García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle* 25(42), 43-61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>.
- García, S. Galvis, Y. Ortiz, J. (2020). Relación entre clima organizacional y riesgo psicosocial intralaboral de una empresa de transporte en Bucaramanga. *I+D Revista de investigaciones*, 15(1), 67-75. <https://sievi.udi.edu.co/ojs/index.php/ID/article/view/223/277>
- García-Rubiano, M., Toro, R. Díaz-Fúnez, P. Mañas-Rodríguez, M. Pazmay-Ramos, S. y Matabanchoy, S.(2024). El papel del clima organizacional como mediador entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico. *Suma Psicológica* 31(1), pp. 37-44. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5>.
- González, J. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 197-219. <https://doi.org/10.1177/0021886310367943>.
- González-Rubio, D. Quintanilla, K. (2017). *Clima organizacional y disposición al cambio en una entidad sin ánimo de lucro*. [Trabajo de grado, Universidad del Rosario.]. Repositorio Institucional Universidad del Rosario - EdoUR. <https://repository.urosario.edu.co/items/90ae71b9-9630-437c-83f7-add90d523b11>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Selección de la muestra*. En *Metodología de la Investigación* (6ta. ed. pp. 170-191). McGraw-Hill.

- <https://maestrias.clavijero.edu.mx/cursos/MPPGEE/MPPGEET7IE2/modulo1/documentos/m1-Doc13-SistemaSorteoTombola.pdf>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., y Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A. y Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Management*, 26(5), 772–779. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>
- Lattuch, F. y Young, S. (2011). Young professionals' perceptions toward organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(6), 605-627. <https://doi.org/10.1108/01437731111161085>
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. *Harvard University Press*.
- López Duque, M. E, Restrepo de Ocampo, L. E. y López Velásquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157.
- Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980- 2004. *Revista Universidad y Empresa*, 7(9), 100-121. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917>
- Meyer, B. (1990). Unemployment Insurance and Unemployment Spells. *Econometrika*, 58(4), 757-782. <https://doi.org/10.2307/2938349>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. The Free Press. [Strategy Safari: A](#)

[Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament - Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, Henry Mintzberg - Google Libros](#)

Mora S. Sarmiento L. (2020). *Evaluación del Clima Laboral de una empresa del sector de Vigilancia de Bucaramanga*. [Trabajo de grado, Cooperativa de Colombia.]. Repositorio Institucional Cooperativa de Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/28506>

Mumtaz, S. Selvarajah, C. y Meyer, D. (2024). How Does Human Relations Climate and Organizational Support Affect Readiness to Change? The Mediating Role of Employee Participation and Leadership Excellence. *Global Business and Organizational Excellence* 43(2), 79-91. <https://doi.org/10.1002/joe.22223>.

Murillo, C. (2019). *Diseño De Propuesta De Intervención Para La Mejora Del Clima Organizacional En El Sena Regional Santander*. [Trabajo de grado, Universidad EAN.]. Repositorio Institucional Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/b21585bb-b3fe-4e44-b453-0c8e2c981bb9/content>

Nadler, N. y Tushman, M. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. San Francisco: Papers.

Niessen, C., Swarowsky, C. y Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 356-383. <https://doi.org/10.1108/02683941011035287>

Ortiz, R. I. y Manrique, J. A. (2022). *Evaluación Y Análisis Del Clima Organizacional En La IPS Coomultrasan De la Ciudad de Bucaramanga*. [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás.]. Repositorio Institucional Universidad Santo Tomás

- seccional Bucaramanga. <http://hdl.handle.net/11634/45904>
- Parra, M. Visbal, O. Ethel, S. y Brade, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. <https://www.redalyc.org/journal/180/18060087011/html/>
- Porras, J. y Robertson, P. (1992). *Organizational development: Theory, practice, and research*. Consulting Psychologists Press. (pp. 719–822).
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. [Trabajo de grado, Universidad de Medellín.]. Repositorio Institucional Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20taento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8ª. Ed.). Prentice Hall.
- Schein Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadershi*. (4ta. ed.). https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Schermerhorn, A., Cummings, E. y Davies, P. (2008). Children's representations of multiple family relationships: Organizational structure and development in early childhood. *Journal of Family Psychology*, 22(1), 89–101. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.22.1.89>
- Schneider, B. Ehrhart, M. y Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology* 64(1), 361-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.

- Soares, M. y Couto-de-Souza, C. (2009). Organizational change in a Brazilian family business. *Revista Administración Pública* 43(3). <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000300005>.
- Storey, J., Ulrich D., Wright P., (2019). *Strategic human resource management: a research overview*. Routledge Focus https://materikuliahamdan.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/john-storey-dave-ulrich-patrick-m.-wright-strategic-human-resource-management_-a-research-overview-routledge-2019.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Tavares, A., Silva, J., Maciel, R. y Silva, M. (2017). Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification.27.<https://doi.org/10.1590/0103-6513.216516>.
- Umar, S. Ahmad, J. Muhammad Anas Bin Mohd Bukhori, Khairul Anuar Mohd Ali, y Wan Mohd Hirwani Wan Hussain (2025). Transforming Higher-Education-Intitutes: Impact of Change Management on Sustainable Performance Through Transformational Leadership and Knowledge Management. *Sustainability* 17(6), 2445. <https://doi.org/10.3390/su17062445>.
- Valdiviezo Bonifaz Bach. Telly Sly. (2022). *Perfeccionamiento personal y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en una universidad pública del Perú*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional San Luis Gonzaga.]. Repositorio Institucional Universidad Nacional San Luis Gonzaga. <https://repositorio.unica.edu.pe/items/70da454e-0a38-48e6-ace7-f220fc56b30f>

Weick, K. y Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Weiner, Bryan J. (2009) A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science* 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>.