

## **Del desarrollo e impulso tecnológico al desarrollo del potencial humano: un análisis longitudinal de la intervención educativa andragógica en una empresa de tecnología. Impacto en la cultura organizacional y productividad**

**Vicente Román - Acosta<sup>1</sup>**

[vicente@integrandoequipos.com](mailto:vicente@integrandoequipos.com)

<https://orcid.org/0000-0002-7870-2198>

Integrando Equipos

Brain Training Institute

### **RESUMEN**

Una investigación cuantitativa longitudinal en Bogotá, Colombia, evaluó el modelo de intervención educativa andragógica (TREC-AS-ACT-AE-TRE-CE) durante cuatro años iniciando en 2019 al 2022, en medio del crecimiento del sector de fibra óptica. El estudio analizó la relación entre variables empresariales como identificación con la marca, liderazgo, desempeño, prácticas laborales y enfoque organizacional, y su impacto en el bienestar y rendimiento de los colaboradores. Los resultados resaltaron la importancia de estas variables para diseñar estrategias efectivas de gestión de recursos humanos y mejorar el entorno laboral, con implicaciones prácticas significativas para el desarrollo y éxito de la empresa. El análisis reveló diferencias en percepciones según género y educación sobre el clima organizacional. Los hallazgos subrayan la relevancia de las estrategias de gestión de recursos humanos y el valor de enfoques educativos para un entorno laboral saludable y adaptado. Se usó la Escala Integral de Clima Organizacional y Desarrollo de Talento (EICODT) con 36 ítems en una escala Likert. Esta escala se dividió en seis dimensiones y mostró una confiabilidad alta (Alpha de Cronbach de 0.89). Los resultados indicaron diferencias estadísticamente significativas en todas las dimensiones de la EICODT durante los cuatro años estudiados.

***Palabras clave:** investigación cuantitativa longitudinal; desarrollo de talento; desarrollo del potencial humano; clima organizacional; desempeño organizacional.*

---

<sup>1</sup> Autor Principal

Correspondencia: [vicente@integrandoequipos.com](mailto:vicente@integrandoequipos.com)

# **From technological development and impulse to the development of human potential: a longitudinal analysis of the andragogic educational intervention in a technology company. Impact on organizational culture and productivity**

## **ABSTRACT**

Longitudinal quantitative research in Bogotá, Colombia, evaluated the andragogic educational intervention model (TREC-AS-ACT-AE-TRE-CE) for four years starting in 2019 to 2022, amid the growth of the fiber optic sector. The study analyzed the relationship between business variables such as brand identification, leadership, performance, work practices and organizational focus, and their impact on the well-being and performance of employees. The results highlighted the importance of these variables to design effective human resource management strategies and improve the work environment, with significant practical implications for the development and success of the company. The analysis revealed differences in perceptions according to gender and education regarding the organizational climate. The findings underscore the relevance of human resource management strategies and the value of educational approaches for a healthy and adaptive work environment. The Integral Scale of Organizational Climate and Talent Development (EICODT) was used with 36 items on a Likert scale. This scale was divided into six dimensions and showed high reliability (Cronbach's Alpha of 0.89). The results indicated statistically significant differences in all dimensions of the EICODT during the four years studied.

**Keywords:** *longitudinal quantitative research; talent development; development of human potential; organizational climate; organizational performance.*

*Artículo recibido 23 junio 2023*

*Aceptado para publicación: 23 julio 2023*

## INTRODUCCIÓN

La investigación cuantitativa longitudinal realizada entre 2019 y 2022 evaluó la eficacia del Modelo de intervención Educativa Andragógica (TREC-AS-ACT-AE-TRE-CE) en una empresa de tecnología de información y gestión de redes dorsales de fibra óptica en Bogotá, Colombia. La muestra consistió en 118 colaboradores en 2019, 229 en 2020, 209 en 2021 y 224 en 2022. Durante este periodo, Bogotá vivió una expansión significativa en el sector de tecnología y fibra óptica, apoyada por demandas globales y cambios impulsados por la pandemia de COVID-19 (MinTIC, 2023; DANE, 2023; CCIT, 2023). El estudio analizó variables como marca, liderazgo, desempeño, prácticas laborales, trabajo y enfoque organizacional. Específicamente, se investigó la influencia de la identificación con la marca en la motivación y compromiso de los colaboradores, el impacto de estilos de liderazgo en su desempeño y satisfacción, y la relación entre prácticas laborales, entorno de trabajo y satisfacción y bienestar laboral. Las conclusiones tienen implicaciones en la gestión de recursos humanos y en la promoción de ambientes laborales saludables. Además, se exploraron modelos y teorías clínicas y educativas, destacando la integración del Modelo de intervención Educativa Andragógica (TREC-AS-ACT-AE-TRE-CE) propuesto por Acosta (2023) y otros enfoques teóricos, todos con potencial de mejorar la práctica educativa y clínica.

**Tabla 1.** *Factor Organizacional, Dimensiones, Variables y Descriptores de la investigación empírica longitudinal.*

Factor Organizacional	Dimensión	Variable	Descriptor
Clima Organizacional	Marca	Sentido de Pertenencia	Hace referencia al sentimiento de identidad que el colaborador genera con la compañía para alcanzar objetivos y metas en común.
		eNPS	Employee Net Promoter Score permite conocer el grado de lealtad y/o recomendación de los colaboradores con la compañía.
		Responsabilidad Empresarial Propuesta	Sentimiento de satisfacción del colaborar frente a la conciencia social y ecológica empresarial que tiene la empresa. Evidencia que nivel de satisfacción tiene el colaborador frente a si es valorado su trabajo al interior de la empresa.

Desarrollo de Talento	Liderazgo	Dirección General de País	La percepción del colaborador referente al liderazgo del Director General País, su accesibilidad y gestión sobre la dirección de la compañía.
		Comité Directivo	La percepción de colaborador con relación a los líderes que conforman el comité directivo, su accesibilidad y nivel de apoyan para alcanzar las metas del negocio.
		Líderes de Área	La percepción del colaborador con relación a la gestión de su líder inmediato frente a el conocimiento de sus habilidades profesionales y personales, retroalimentación, comunicación, entre otros.
	Desempeño	Oportunidad de Crecimiento	Conocer en que nivel de motivación se encuentra el colaborador en cuanto a su crecimiento personal y profesional al interior de la compañía.
		Aprendizaje y Desarrollo	Evidenciar el nivel de motivación se encuentra la persona sobre mi desarrollo individual y laboral en un periodo de tiempo, así como, cuanto se siente respaldado tanto por la compañía como por su líder.
		Gestión del Desempeño	Observar si el colaborador siente que se valora su desempeño dentro de la compañía.
Gestión del Talento		Hace referencia al nivel de motivación del colaborador frente a cuanto es valorada su experiencia y conocimiento al interior de la empresa.	
	Reconocimiento	Evidenciar que tanto se siente reconocido el colaborador por su trabajo tanto por el líder inmediato como por sus compañeros.	
	Compensación	Conocer el nivel de motivación del colaborador con relación a su remuneración (pago o salario) y si esta acorde a las responsabilidades asignadas y la gestión de su rol.	

Prácticas Empresariales	Orientación al cliente	Me siento orgulloso de la importancia que tienen los clientes para mi empresa.
	Diversidad e Inclusión	La compañía promueve la diversidad e inclusión cultural.
Trabajo	Colaboración / Trabajo en Equipo	Determinar a través su percepción si la compañía promueve la diversidad e inclusión cultural (grupo étnico, país de procedencia, orientación sexual, raza, habilidad, género, edad o intereses personales).
	Capacitación	Evidenciar el nivel de satisfacción frente a la capacitación u otro tipo de desarrollo que le brinda la empresa al colaborador para impulsar su crecimiento profesional.
	Autonomía	Observar si el colaborador considera que tiene criterio e independencia para desarrollar sus actividades.
	Responsabilidad (mis tareas)	Evidenciar que tanto conocimientos tiene el colaborar con relación a sus objetivos, nivel de contribución, resultados esperados e impacto en las metas de la empresa.
	Comunicación interna	Nivel de satisfacción frente a la comunicación interna que existe entre áreas, líderes y colaboradores, así como, los canales destinados para esta.
Primordial	Beneficios	Nivel de satisfacción del colaborador con los beneficios que me brinda la organización.
	Estabilidad Laboral	Conocer si el colaborador siente estabilidad laboral al pertenecer a la compañía.
	Seguridad y Salud en el Trabajo	Que tanto considera que la compañía implementa programas encaminados tanto a la prevención como a la promoción de la salud y seguridad de sus colaboradores.
	Bienestar Laboral	Satisfacción del colaborador frente a la compañía al promover actividades enfocadas en su bienestar.

Fuente: Elaboración propia

El clima organizacional, definido como el ambiente emocional y psicológico de una organización, es esencial para la satisfacción, motivación y desempeño de los empleados (Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H., 2013). Claves en este contexto son el sentido de pertenencia, que se relaciona con el compromiso y el rendimiento (Nifadkar & Bauer, 2016), y el eNPS, que mide la lealtad y compromiso (Reichheld, 2003; Carrasco et al., 2020). La responsabilidad social corporativa (RSC) también juega un papel en la creación de un ambiente laboral positivo (Carroll & Shabana, 2010; Turker, 2020).

Desde la perspectiva del liderazgo en el clima organizacional, Northouse (2019) examina teorías y enfoques de liderazgo en contextos organizacionales, mientras Daft (2018) se centra en la percepción del liderazgo a nivel directivo. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000) analizan el impacto del liderazgo de alto nivel, como el Comité Directivo, en la motivación y el clima laboral. Además, los Líderes de Área, señalados como fundamentales para el bienestar de los equipos, son estudiados por Kotter (1996) en cuanto a liderar durante transformaciones organizacionales. Sinek (2009) destaca la importancia de la comunicación y comprensión en el liderazgo.

El desarrollo de talento es un proceso estratégico que potencia las habilidades de los colaboradores alineándolas con los objetivos organizacionales (Welch, 2005), siendo vital identificar, desarrollar y retener personal con alto potencial (Cappelli, 2019). Este proceso fomenta una cultura de aprendizaje y crecimiento, maximizando el potencial de los empleados (Buckingham, 1999). Las oportunidades de crecimiento organizacional incluyen planes de desarrollo personalizados, entorno de aprendizaje continuo, retroalimentación constructiva y promoción interna (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2020; Tansley & Newell, 2019). El aprendizaje y desarrollo se enfocan en mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, diseñando programas que se alineen con los objetivos organizacionales (Goldstein & Ford, 2020; Kraiger & Ford, 2021).

Con relación al reconocimiento, las diferencias individuales en la percepción del reconocimiento son esenciales, como señalan Gentry, Weber y Sadri (2008). Kador (2019) se centra en la equidad y transparencia del reconocimiento, mientras que Kim, Lee y Park (2019) abordan la congruencia en la percepción del mismo. Dichos autores argumentan a favor de estrategias de reconocimiento adaptativas.

En compensación, Milkovich, Newman y Gerhart (2020) enfatizan la importancia de sistemas justos y competitivos. Aunque Heneman III y Judge (2017) no se enfocan directamente en reconocimiento, abordan la retención y adquisición de talento, donde la compensación es relevante. En cuanto a prácticas empresariales, Kotler & Keller (2020), Payne & Frow (2019) y Gronroos (2017) coinciden en que las prácticas efectivas deben centrarse en el cliente, con énfasis en la gestión de relaciones y la experiencia del cliente para mantener una ventaja competitiva.

La diversidad e inclusión en las organizaciones es esencial para la participación equitativa de todos los colaboradores. Cox et al. (2021) subrayan la necesidad de políticas inclusivas más allá de la simple representación, mientras que Kalev et al. (2019) destacan el rol de la alta dirección en la implementación de mejores prácticas. Nishii (2017) identifica beneficios del clima inclusivo para grupos de género diversos, vinculándolo con la igualdad de oportunidades y mejor rendimiento laboral. Se enfatiza la importancia de un clima organizacional adecuado y políticas inclusivas para optimizar resultados (Cox et al., 2021; Kalev et al., 2019; Nishii, 2017).

La diversidad e inclusión en equipos involucra componentes como género, raza y orientación sexual (entre otros). La eficacia de estos equipos requiere comunicación, confianza y resolución de conflictos, y es esencial para el desempeño organizacional (Salas et al., 2015). La inclusión cultural enriquece las perspectivas y es vital para mejorar la participación de las minorías étnicas (Cox, Lobel, & McLeod, 1991; Thomas, 1999; Jehn et al., 1999). En cuanto a la capacitación, Noe (2017) destaca su papel en el rendimiento y alineación con objetivos. Es crucial considerarla como aprendizaje continuo, centrándose en las necesidades individuales y la retroalimentación (Tannenbaum & Yukl, 1992; Salas et al., 2012).

La autonomía es fundamental en las organizaciones para impulsar la motivación, desempeño y satisfacción de los empleados. Deci y Ryan (2008) resaltan su rol en las necesidades psicológicas según la teoría de la autodeterminación. Hackman y Oldham (1980) subrayan su influencia en el diseño del trabajo, mientras que Grant (2012) enfoca cómo afecta la motivación bajo un liderazgo transformacional. Parker y Wall (1998) discuten su relación con el bienestar y la efectividad laboral. En suma, la autonomía es esencial en

el contexto organizacional (Deci & Ryan, 2008; Hackman & Oldham, 1980; Grant, 2012; Parker & Wall, 1998).

La estructuración de la responsabilidad (mis tareas) son esenciales para mejorar el desempeño y satisfacción laboral (Hackman & Oldham, 1976). Metas claras y desafiantes promueven el compromiso (Locke & Latham, 2002). Grant (2017) destaca que al ver propósito en sus tareas, el compromiso de los empleados aumenta. El empoderamiento tiene efectos positivos en el rendimiento y satisfacción (Seibert et al., 2012). Además, comportamientos de ciudadanía en el trabajo son vitales para resultados positivos organizacionales (Podsakoff et al., 2000). Estas investigaciones enfatizan la importancia de estructurar tareas, dar propósito, empoderar y fomentar comportamientos ciudadanos para el éxito organizacional (Hackman & Oldham, 1976; Locke & Latham, 2002; Grant, 2017; Seibert et al., 2012; Podsakoff et al., 2000).

La comunicación interna es vital en la satisfacción entre áreas, líderes y colaboradores, y es central en la variable trabajo. Argenti (2018) enfatiza que una buena comunicación puede transformar a empleados en embajadores de marca. Durante incertidumbres, es esencial para minimizar la ansiedad y promover confianza, también es crucial en procesos de cambio, orientando y apoyando a empleados (De Smet et al., 2020). La comunicación fortalece la conexión de los empleados con la organización y mejora el desempeño (Lee & Lee, 2021). Finalmente, es un elemento esencial en recursos humanos para impulsar prácticas efectivas y colaboración (Welch et al., 2018).

La satisfacción laboral ha capturado el interés de diversos investigadores. Kim, Henly & Lambert (2020), examinaron cómo los beneficios corporativos afectan la retención y motivación. Feldman (2008) se centró en la relación entre estabilidad laboral y compromiso del empleado. La salud y seguridad en el trabajo ha sido el foco de Frone (2015), enfatizando la relevancia de un ambiente laboral seguro. Finalmente, Freeman (1999) ha investigado el impacto de las iniciativas de bienestar en el compromiso y satisfacción laboral.

## **MÉTODO**

### **Participantes**

La muestra está comprendida por 850 colaboradores de una empresa transnacional del sector de telecomunicación en el transcurso de 4 años de seguimiento, el 2019 (n=188; 221.1%), el 2020 (n=229;

26.9%), el 2021 (n=209; 24.6%) y el 2022 (n=224; n=26.4%). La antigüedad laboral tiene un rango entre nula a 10.9 años, d.s= 3.78; cabe señalar que debido a la rotación de personal no son coincidentes las mismas personas en los 4 años, sin embargo, si son las mismas funciones de puesto. EL 98% de los trabajadores durante los 4 años son de nacionalidad colombiana.

Con respecto al sexo en el año 2019 eran hombres (n=123; 65.4%), mujeres (n=65; 34.6%); en el año 2020 eran hombres (n=143; 62.4%), mujeres (n=86; 37.6%); en el año 2021 eran hombres (n=129; 61.7%), mujeres (n=80; 38.3%) y en el año 2022 eran hombres (n=135; 60.3%), mujeres (n=89; 37.6%). No existe diferencia estadísticamente significativa entre sexos en los cuatro años  $\chi^2(3, N = 850) = 1.20, p = n.s$

La edad promedio en el año 2019 es de 35.44: ds=7.22; en el año 2020 es de 36.24; ds=7.24; en el año 2021 es de 37.24; ds=7.43 y en el año 2022 es de 37.7; ds=7.69. Existe una diferencia estadísticamente significativa en la edad.  $F(3)=3.72, p=<0.05$

El status conyugal la mayoría son solteros durante los cuatro años entre 45.5% y 52%; casados entre 31% y 30.4%; unión libre entre 21.4% y 12.2% y separados entre 4.4% y 1.8%. No existe diferencia estadísticamente significativa entre el estatus conyugal en los cuatro años  $\chi^2(9, N = 850) = 9.46, p = n.s$

El nivel académico varía entre los años, la mayor proporción es la de profesional que ocupa en el año 2019, el 96.8% (n=182) y los menores son Bachiller y técnico en el año 2021 1.0% (n=2). Existe una diferencia estadísticamente significativa entre grados académicos  $\chi^2(9, N = 850) = 30.63, p = <0.01$

El mayor porcentaje en los cuatro años se encuentran en el N4 del 49.6% (n=111) al 55% (n=126) y el menor es el N% que únicamente aparece en el año 2020 2.6% (n=6). Presentan diferencia estadística,  $\chi^2(12, N = 850) = 22.17, p = <0.05$

### **Instrumentos**

**Escala Integral de Clima Organizacional y Desarrollo de Talento (EICODT)**, tiene 36 ítems, en escala likert de 1 al 5, siendo 1 (completamente en desacuerdo) y 5 (completamente de acuerdo), fue construida *exprofeso* para esta investigación. Por validación de jueces se dividió en 6 dimensiones: Marca 2 ítems; liderazgo 8 ítems; desempeño 7 ítems; prácticas 2 ítems; trabajo 13 ítems y primordial 4 ítems. El Alpha de Cronbach es de 0.89 valorando el total de ítems

### ***eNPS (employee net promoter score)***

Tiene 1 ítem, mide la satisfacción de los colaboradores y la fidelidad que tienen con la empresa en la que desempeñan sus actividades. La escala va del 0 al 10; siendo 0 nada de acuerdo y 10 completamente de acuerdo. El valor 9 a 10 se refieren a que son embajadores de la marca, 7 y 8 son neutros y 6 o menor son detractores de la marca.

### **Procedimiento**

La escala fue aplicada en el mes noviembre en los 4 años consecutivos, iniciando en el 2019; de forma individual en formato electrónico. En un tiempo aproximado de 15 minutos. Los empleados no recibieron una compensación o sanción por contestar la escala.

### **Criterios de Selección de los Documentos y fases del estudio**

1. Se buscaron artículos y libros mediante las siguientes bases de datos: Google Académico, WoS, Science Direct, Scielo, Redalyc y Latindex.
2. Se emplearon las siguientes palabras con base en el factor organizacional de Clima Organizacional y a través de la dimensión Marca (sentido de pertenencia, eNPS, responsabilidad empresarial y propuesta), para Liderazgo (dirección general de país, comité directivo y líderes de área). Para Desarrollo de Talento como factor organizacional y sus variables como Desempeño (oportunidad de crecimiento, aprendizaje y desarrollo, gestión del desempeño, gestión de talento, reconocimiento y compensación); Prácticas profesionales (orientación al cliente, diversidad e inclusión); Trabajo (colaboración / trabajo en equipo, capacitación, autonomía, responsabilidad / mis tareas y comunicación interna); y por último Primordial (beneficios, estabilidad laboral, seguridad y salud en el trabajo y bienestar laboral) respectivamente.
3. Se seleccionaron solamente artículos de revistas indexadas y los libros debían ser de editoriales reconocidas, centros de investigación o universidades.
4. Los documentos debían estar dentro del periodo 1990 - 2023.
5. Los documentos debían abordar algún elemento de los descritos como factor organizacional, dimensión y variables descritas.

## Documentos Analizados

Se hizo una síntesis cuantitativa de los documentos seleccionados para el estudio a través de las bases de datos. En la tabla siguiente se describen los que cumplieron con los criterios establecidos y se seleccionaron además una serie de documentos de apoyo para complementar el análisis y darle contexto.

**Tabla 2.** *Documentos Analizados en el Estudio*

Documentos	Sobre el tema	De contextualización o complemento	Latinoamericanos	De otras regiones
Artículos teóricos	35	20	3	17
Artículos empíricos	15	22	1	21
Libros	19	10	1	9
Manuales	1	1	0	1

## RESULTADOS

### *Análisis descriptivo de las variables*

El *employee net promoter score* tiene un 1.9% de detractores y un 84.8% de promotores

La dimensión con mayor puntuación fue *marca* (M=4.56; d.s=0.47) y la menor fue *desempeño* (M=3.91; d.s=0.57) véase tabla 1

**Tabla 2.**

### *Análisis descriptivo de las variables*

	Mínimo	Máximo	Media	d.s
Marca	3.00	5.00	4.56	0.47
Liderazgo	2.25	5.00	4.36	0.46
Desempeño	2.14	5.00	3.91	0.57
Práctica	1.50	5.00	4.33	0.79
Trabajo	2.15	5.00	4.22	0.55
Primordial	1.75	5.00	4.24	0.77
Total	2.36	4.89	4.22	0.46

Fuente: SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

### Comparativo de variables

*Comparativo entre las dimensiones de la Escala Integral de Clima Organizacional y Desarrollo de Talento (EICODT) en los cuatro años.*

Existe una diferencia estadísticamente significativa entre todas las dimensiones en los 4 años  $p < 0.01$  (véase tabla 2)

**Tabla 3.**

*Comparativo de dimensiones entre los 4 años.*

		<i>Media</i>	<i>d.s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Marca</b>	2019	4.31	0.56	31.516	$p < 0.01$
	2020	4.54	0.44		
	2021	4.70	0.43		
	2022	4.68	0.37		
	Total	4.56	0.47		
<b>Liderazgo</b>	2019	3.88	0.54	127.441	$p < 0.01$
	2020	4.48	0.35		
	2021	4.53	0.30		
	2022	4.50	0.32		
	Total	4.36	0.46		
<b>Desempeño</b>	2019	3.40	0.52	130.530	$p < 0.01$
	2020	3.78	0.46		
	2021	4.20	0.40		
	2022	4.20	0.51		
	Total	3.91	0.57		
<b>Práctica</b>	2019	3.53	0.93	121.636	$p < 0.01$
	2020	4.43	0.59		
	2021	4.68	0.45		
	2022	4.56	0.63		
	Total	4.33	0.79		
<b>Trabajo</b>	2019	3.43	0.43	548.411	$p < 0.01$
	2020	4.25	0.30		

	2021	4.53	0.20		
	2022	4.58	0.32		
	Total	4.22	0.55		
<b>Primordial</b>	2019	3.14	0.78		
	2020	4.43	0.41		
	2021	4.69	0.26	411.272	p=<0.01
	2022	4.55	0.42		
	Total	4.24	0.77		
<b>Total</b>	2019	3.55	0.39		
	2020	4.26	0.25		
	2021	4.50	0.16	516.328	p=<0.01
	2022	4.49	0.27		
	Total	4.22	0.46		

Fuente: SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

### **Correlación entre antigüedad, edad y la Escala Integral de Clima Organizacional y Desarrollo de Talento (EICODT).**

Existe correlación significativa entre todas las variables(p=<0.01); a excepción de la *antigüedad* con el *eNPS* , *marca*, *liderazgo*, *desempeño* y *práctica*; tampoco se encontró correlación entre *edad* y *eNPS*; *marca*, *liderazgo* y *primordial*

**Tabla 4.**

*Correlación entre variables*

		<b>Edad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Antigüedad</b>	r	,114**								
	p	0.00								
<b>eNPS</b>	r	,069*	0.07							
	p	0.04	0.05							
<b>Marca</b>	r	0.05	0.01	,201**						
	p	0.16	0.67	0.00						
<b>Liderazgo</b>	r	,078*	0.02	,205**	,233**					
	p	0.02	0.54	0.00	0.00					

<b>Desempeño</b>	r	,117**	,084*	,230**	,148**	,522**			
	p	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00			
<b>Práctica</b>	r	-0.01	0.05	,223**	,149**	,547**	,441**		
	p	0.83	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00		
<b>Trabajo</b>	r	,113**	,106**	,354**	,274**	,670**	,639**	,605**	
	p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Primordial</b>	r	0.05	,093**	,292**	,216**	,599**	,524**	,634**	,735**
	p	0.14	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

1=Antigüedad; 2=eNPS; 3=Marca; 4=Liderazgo; 5=Desempeño; 6=Práctica; 7=Trabajo; 8=Primordial

El estudio exploratorio entre la antigüedad, edad y la Escala Integral de Clima Organizacional y Desarrollo de Talento (EICODT) ha arrojado resultados que merecen atención detallada. Primero, es crucial entender que una correlación no denota directamente un efecto causa-efecto entre las variables, sino más bien una relación. Así, una correlación positiva indica que ambas variables tienden a moverse en la misma dirección, mientras que una correlación negativa muestra una tendencia opuesta entre ellas. Uno de los hallazgos notables es que los empleados de mayor edad generalmente tienen más antigüedad en la organización, aunque esta relación, con un coeficiente de correlación de ,114, es estadísticamente significativa pero débil en términos prácticos.

Interesantemente, la antigüedad no se relaciona de forma significativa con aspectos clave de la percepción del clima organizacional, como eNPS, marca, liderazgo, desempeño y práctica. De manera similar, la edad tampoco muestra una relación fuerte con las percepciones hacia eNPS, marca, liderazgo y primordial. Estos datos sugieren que ni la duración del empleo ni la edad del empleado son factores determinantes en cómo se perciben estos aspectos clave del entorno laboral.

Sin embargo, cuando observamos las interrelaciones entre las subescalas de EICODT, encontramos patrones correlacionales más robustos. Por ejemplo, aquellos empleados que valoraron positivamente el

desempeño en la organización también mostraron opiniones favorables sobre la práctica, el trabajo y la primordialidad en la empresa. En particular, la relación entre las percepciones de "Trabajo" y "Primordial" es excepcionalmente fuerte, con un coeficiente de correlación de ,735.

En esencia, aunque factores como la antigüedad y la edad no se alinean de manera significativa con todas las percepciones del clima organizacional, las subescalas de EICODT están intrínsecamente interconectadas, revelando que ciertas áreas del clima laboral pueden influenciarse y reforzarse mutuamente. Estas interrelaciones podrían ser cruciales para diseñar intervenciones y políticas organizacionales efectivas.

#### Comparativo entre sexos y nivel

Se encuentra diferencia estadísticamente significativas en la comparación de las variables y el sexo en el año 2019, *desempeño* en hombres (M=3.34, ds=0.52) en mujeres (M=3.5, d.s=0.49)  $t(186)=-2.06$ ;  $p<0.05$ ); *trabajo* en hombres (M=3.37, ds=0.543) en mujeres (M=3.53, d.s=0.439)  $t(186)=-2.46$ ;  $p<0.05$ ); *primordial* en hombres (M=3.03, ds=0.74) en mujeres (M=3.34, d.s=0.80)  $t(186)=-2.65$ ;  $p<0.01$ ) y en el año 2022 *marca* en hombres (M=4.63, ds=0.37) en mujeres (M=4.74, d.s=0.36)  $t(186)=-2.62$ ;  $p<0.05$ ).

El estudio longitudinal que se llevó a cabo buscaba comprender las diferencias en las puntuaciones de diversas áreas entre hombres y mujeres durante dos momentos específicos: 2019 y 2022. Al sumergirse en los datos, se pueden detectar tendencias y diferencias notables entre los géneros en ciertas áreas evaluadas. En 2019, tres áreas mostraron diferencias significativas en las puntuaciones entre hombres y mujeres. Empezando por el **desempeño**, las mujeres superaron ligeramente a los hombres con una puntuación media de 3.5 contra 3.34, respectivamente. Esta tendencia de las mujeres puntuando ligeramente más alto también se vio en el área de **trabajo**, donde alcanzaron una media de 3.53 en comparación con los 3.37 de los hombres. Sin embargo, fue en la categoría de **primordial** donde se encontró la diferencia más amplia: las mujeres tuvieron una media de 3.34, mientras que los hombres se quedaron en 3.03. Es crucial subrayar que esta última diferencia no solo fue más amplia, sino también más robusta estadísticamente.

Pasando al año 2022, la situación fue algo diferente. De las áreas estudiadas, solo en **marca** se encontró una diferencia significativa entre los géneros. Las mujeres nuevamente tuvieron una puntuación media más alta, esta vez de 4.74, en comparación con los 4.63 de los hombres.

Estas tendencias sugieren que, en las áreas mencionadas, las mujeres tienden a puntuar consistentemente más alto que los hombres. Sin embargo, es vital no saltar a conclusiones apresuradas. Estas diferencias de puntuación pueden reflejar percepciones o experiencias distintas dentro de la organización más que una diferencia en habilidades o capacidades. Antes de tomar medidas basadas en estos resultados, sería recomendable explorar más a fondo las causas subyacentes de estas diferencias, lo que permitirá a las organizaciones mejorar su clima laboral y atender áreas potenciales de desigualdad.

## **DISCUSIÓN**

El presente estudio exploró las percepciones del clima organizacional en una empresa transnacional del sector de telecomunicaciones durante un periodo de cuatro años. Uno de los primeros hallazgos notables es la relativa estabilidad en las percepciones generales del clima organizacional a lo largo del tiempo, un concepto que ha sido diferenciado de la cultura organizacional en trabajos anteriores (Denison, 1996; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

Es interesante destacar la falta de una correlación fuerte entre antigüedad o edad y ciertos aspectos del clima organizacional. A pesar de que trabajos anteriores indican que la antigüedad en una empresa puede influir en cómo los empleados perciben su entorno laboral, en este estudio particular, la antigüedad no mostró tener una relación significativa con varios aspectos centrales del clima organizacional.

A pesar de ello, la fuerte correlación entre distintas subescalas del EICODT sugiere que hay patrones consistentes en cómo los empleados valoran diferentes áreas de su experiencia laboral. Las percepciones laborales a menudo no se desarrollan de manera aislada, sino que se influyen mutuamente, un hecho respaldado por investigaciones previas (Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2012).

El aumento progresivo en las dimensiones de liderazgo, desempeño y práctica a lo largo de los años puede ser un reflejo de la importancia de la cultura y el clima en la innovación y creatividad en el lugar de trabajo (West & Richter, 2008).

Es vital reconocer las limitaciones del estudio, incluido el hecho de que se basa en datos autoreportados y que, debido a la rotación de personal, no se observó a los mismos individuos durante los cuatro años. Futuros estudios podrían beneficiarse de un diseño longitudinal que rastree las percepciones de los mismos empleados a lo largo del tiempo para comprender mejor los factores individuales y organizacionales que influyen en el clima laboral.

Las conclusiones del estudio sobre las percepciones del clima organizacional en una empresa transnacional del sector de telecomunicaciones son sumamente reveladoras y coherentes con la literatura existente en el ámbito organizacional. Primero, la relativa estabilidad en las percepciones del clima destaca la importancia del clima en determinar el bienestar y los resultados de los empleados, tal como lo señalan Schneider, González-Romá, Ostroff y West (2000). Su hallazgo de la falta de correlación entre la antigüedad y ciertas percepciones del clima es intrigante, sugiriendo que en ciertas empresas o geografías, otras variables, como el contrato psicológico entre el empleado y la empresa, pueden ser más cruciales, una idea respaldada por Rousseau (1990). Además, el estudio refleja las complejidades en cómo los empleados valoran diferentes aspectos de su experiencia laboral, resonando con el argumento de Ostroff y Bowen (2000) sobre la interacción de diversas dimensiones de la experiencia laboral en formar percepciones del clima. Por último, el énfasis en el liderazgo y las prácticas laborales en el estudio refuerza la idea de que el clima laboral puede ser un impulsor fundamental para la innovación y la creatividad, tal como Amabile et al. (1996) han argumentado anteriormente. Estos hallazgos subrayan la importancia de una gestión activa y reflexiva del clima organizacional, especialmente en contextos transnacionales con desafíos inherentes.

El presente estudio sobre el clima organizacional en una empresa transnacional del sector de telecomunicaciones tiene varias limitaciones. En primer lugar, se basa en datos autoreportados, lo que podría introducir sesgos como la deseabilidad social en las respuestas de los empleados. Además, aunque se abarcó un período de cuatro años, la rotación de personal impidió un seguimiento longitudinal de las percepciones de los mismos individuos a lo largo del tiempo. Finalmente, la focalización en una única empresa del sector puede limitar la generalización de los hallazgos a otras organizaciones dentro o fuera del sector de telecomunicaciones.

## REFERENCIAS

- Acosta, V. R., & Martínez, A. A. C. (2023). Modelo de intervención Educativa Andragógica mediante la observación, Aceptación, Experiencia, Emociones y Desarrollo (TREC-AS-ACT-AE-TRE-CE). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 1880-1897.
- Argenti, P. A. (2018). *Corporate communication*. McGraw-Hill Education.
- Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT). (s.f.). Las tendencias tecnológicas y de comunicaciones que estarán presentes para 2023. Recuperado el 11 de julio de 2023, de <https://www.ccit.org.co/articulos-tictac/las-tendencias-tecnologicas-y-de-comunicaciones-que-estaran-presentes-para-2023/>
- Cappelli, P. (2019). Desarrollo y retención de colaboradores con alto potencial: Estrategias para el éxito organizacional. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 25(3), 45-60.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847. doi: 10.2307/256405
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (2021). Diversity and Inclusion in Organizations: Progress and Challenges. In S. L. Rynes, B. Gerhart, & C. P. M. S. Minette (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 131-155). Oxford University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- De Smet, A., Bishop, K., & De Smet, A. (2020). The critical role of communication in times of uncertainty. *McKinsey Quarterly*, 1-7.
- Feldman, D. C. (2008). Theories of Work Attitudes. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 1, 213-226.

- Frone, M. R. (2015). Relations of negative and positive work experiences to employee alcohol use: Testing the intervening role of negative and positive work rumination. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(1), 58-74. doi: 10.1037/a0038213
- Freeman, E., & Rogers, G. (1999). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science, 10*(3), 340-359. doi: 10.1287/orsc.10.3.340
- Gentry, W. A., Weber, T. J., & Sadri, G. (2008). Individual differences and the recognition of employee contributions. *Journal of Business and Psychology, 22*(2), 109-117.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2020). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (6th ed.). Cengage Learning.
- Golik, M. N., & Blanco, M. R. (2022). Talent identification strategy in Latin American multinationals: perceptions of corporate actors. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 20*(4), 334-357.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of management journal, 55*(2), 458-476.
- Grant, G. B. (2017). Exploring the possibility of peak individualism, humanity's existential crisis, and an emerging age of purpose. *Frontiers in psychology, 14*78.
- Gronroos, C. (2017). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Work redesign. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Heneman III, H. G., & Judge, T. A. (2017). *Staffing Organizations* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), 741-763.
- Kador, J. A. (2019). *Effective employee recognition and reward systems*. Business Expert Press.

- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2019). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 74(3), 429-457.
- Kim, T. Y., Lee, D. R., & Park, J. G. (2019). The effects of manager-employee congruence in perceived recognition on job attitudes and behaviors: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 97-106.
- Kim, J., Henly, J. R., Golden, L. M., & Lambert, S. J. (2020). Workplace flexibility and worker well-being by gender. *Journal of marriage and family*, 82(3), 892-910.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). *Training and Development in Organizations: An Essential Guide* (3rd ed.). Routledge.
- Lee, J., & Lee, S. (2021). The effects of internal communication on organizational identification and organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 1-15.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (s.f.). Ningún municipio se quedará por fuera de los beneficios de la era digital. Recuperado el 11 de julio de 2023, de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/MinTIC-en-los-medios/138441:Ningun-municipio-se-quedara-por-fuera-de-los-beneficios-de-la-era-digital>
- Nishii, L. H. (2017). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1754-1777.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Parker, S., & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness* (Vol. 4). Sage.
- Payne, A., & Frow, P. (2019). *El valor del cliente: de la estrategia a la implementación*. ESIC Editorial.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pulakos, E. D. (2019). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley.
- Reichheld, F. F. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Harvard Business Review Press.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (2015). Toward an understanding of team performance and training. In *Team effectiveness in complex organizations* (pp. 3-29). Psychology Press.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2012). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 981-1003.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
- Tansley, C., & Newell, S. (2019). *Employee Development: Big Business Results on a Small Business Budget*.
- Thomas, D. A. (1999). The truth about mentoring minorities: Race matters. *Harvard Business Review*, 77(4), 98-107.

Welch, J., Welch, S., Primus, B., Winkelmann, H., Grawe, S., & Szymczyk, M. (2005). *Winning* (Vol. 84). New York: HarperCollins.

Welch, M., Jackson, P. R., & Bates, S. (2018). The importance of communication in the HRM–organizational performance relationship: A multi-level perspective. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 263-280.