

**Percepciones del clima organizacional en tres instituciones educativas oficiales del  
distrito de Cartagena de Indias**

**Maribel Cecilia Mendoza Vásquez**

**Tania Torres Palacio**

**Universidad Tecnológica de Bolívar**

**Maestría en Educación Énfasis en Gerencia de Instituciones Educativas**

**Cohorte III**

**Cartagena de Indias, D. T. y C., Colombia**

**2016**

**Percepciones del clima organizacional en tres instituciones educativas oficiales del  
Distrito de Cartagena**

**Presentada por: Maribel Cecilia Mendoza Vásquez y Tania Torres Palacio**

**Trabajo final requisito para optar el título de:  
Magister en Educación con Énfasis en Gerencia de Instituciones Educativas**

**Directora: Mg. Yuli Fang Alandette.**

**Universidad Tecnológica de Bolívar  
Maestría en Educación  
Énfasis en Gerencia de Instituciones Educativas  
Cohorte III  
Cartagena de Indias D. T. y C., Colombia  
2016**

**Autorización**

Cartagena de Indias D. T. y C.,

Las suscritas Maribel Cecilia Mendoza Vásquez con CC. N° 32.881.918 de Barranquilla y Tania Torres Palacio con CC. N° 45.758.292 de Cartagena, autorizamos a la Universidad Tecnológica de Bolívar a hacer uso de nuestro trabajo de investigación para la publicación en los catálogos de la biblioteca.

**Maribel Cecilia Mendoza Vásquez**  
**C.C. No 32.881.918 de Barranquilla**

**Tania Torres Palacio**  
**C.C. No 45.758.292 de Cartagena**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Ciudad y fecha de sustentación**

### *Dedicatoria*

A ti mi Señor Jesús, que sin tu ayuda y bendición nada de esto sería posible.

A mi familia, padre y madre que me orientaron y sembraron en mí el deseo de superación.

A mis hijos, Edwar José y Esteban José, que son el motor de mi vida.

A mis hermanas, por su gran apoyo espiritual.

A mis amigos que de una u otra forma apoyaron este proceso académico.

A ti, mi compañero de corazón en el amor y en la vida, que continuamente has motivado mis deseos de avanzar y has contribuido de muchas formas a alcanzar mis logros.

**Maribel Mendoza Vásquez**

A Dios, porque día a día guía mis pasos con sus bendiciones para alcanzar mis metas.

A mis hijos Laura Vannessa, Ramiro Junior y Juliana que son mi motivación para seguir siempre adelante.

A mis padres, por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis hermanas que siempre estuvieron ahí cuando las necesite.

A ti, mi esposo, con tu amor y apoyo incondicional que me fortalece para seguir siempre adelante.

**Tania Torres Palacio**

### ***Reconocimientos***

En primera instancia nuestros mayores agradecimientos a la Universidad Tecnológica de Bolívar, que con sus avances en materia educativa y gran personal, tanto administrativo como docente, nos incentivó a expandir nuestros horizontes.

A las instituciones educativas Madre Laura, Santa María y de Pontezuela, por su gran apoyo y confianza en el desarrollo de este trabajo.

A la Secretaria de Educación Distrital, por sus aportes en materia estadística y documental, así como en la asesoría y autorización para el trabajo en las instituciones educativas.

A nuestra directora de Tesis Yuli Fang Alandette, quien con su inmensa dedicación y paciencia nos condujo a través de este proceso que nos llevara a la tan anhelada meta.

Tabla de contenido

Lista de figuras .....	8
Lista de anexos .....	9
Resumen .....	10
Abstract.....	11
1. Percepciones del clima organizacional en tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena de Indias.....	12
1.1 Conceptualización de Clima Organizacional.....	14
1.2 Dimensiones o factores del clima organizacional.....	17
1.3 Instrumentos que evalúan el Clima Organizacional .....	25
2. Revisión empírica.....	29
3. Método.....	41
3.1 Diseño de investigación .....	41
3.2 Participantes .....	41
3.3 Instrumentos.....	42
4. Resultados.....	46
4.1 Niveles que proyecta la prueba en sus resultados.....	50
4.2 Descripción de los resultados por dimensiones .....	52
Discusión .....	70
Referencias .....	80
Anexo A.....	93

### Lista de figuras

Figura 1. Distribución de la Población y género de la muestra.....	47
Figura 2. Distribución de la población por rango de edades. ....	48
Figura 3. Distribución de la población por rango de antigüedad.....	48
Figura 4. Distribución de la población por Cargo en las instituciones.....	49
Figura 5 . Promedio del Clima Laboral de las instituciones.....	51
Figura 6. Resultados de Clima Laboral de las instituciones por dimensiones. ....	52
Figura 7. Comparación de la dimensión Organización por institución educativa.....	53
Figura 8. Comparación de la dimensión Innovación por institución educativa .....	54
Figura 9. Comparación de la dimensión Información por institución educativa.....	55
Figura 10. Comparación de la dimensión Condiciones por institución educativa .....	55
Figura 11. Comparación de la dimensión Implicación por institución educativa .....	58
Figura 12. Comparación de la dimensión Autorrealización por institución educativa .....	59
Figura 13. Comparación de la dimensión Relaciones por institución educativa.....	61
Figura 14. Comparación de la dimensión Dirección por institución educativa.....	64
Figura 15. Resultados de Clima Laboral de las instituciones por factor cargo. ....	65
Figura 16. Resultados de Clima Laboral de las instituciones por factor género. ....	66
Figura 17. Resultados de Clima Laboral de las instituciones por factor antigüedad.....	67
Figura 18. Resultados de Clima Laboral de las instituciones por factor edad.....	68

## Lista de anexos

### **Anexo A -**

Tabla 2. Datos valoración de la dimensión condiciones de acuerdo a los factores según la escala.

Figura A. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión condiciones variable género.

Figura B. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión condiciones variable cargo.

Figura C. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión condiciones variable edad.

Figura D. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión condiciones variable antigüedad.

Tabla 3. Datos valoración de la dimensión Autorrealización de acuerdo a los factores según la escala.

Figura E. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Autorrealización variable Género.

Figura F. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Autorrealización variable Edad.

Figura G. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Autorrealización variable Cargo.

Figura H. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Autorrealización variable Cargo.

Tabla 4. Datos valoración de la dimensión relaciones de acuerdo a los factores según la escala

Figura I. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Relaciones variable Género

Figura J. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Relaciones variable Cargo

Figura K. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Relaciones variable Edad

Figura L. Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Relaciones variable Antigüedad

### Resumen

Esta investigación tiene como objetivo caracterizar las percepciones del clima organizacional de tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena teniendo en cuenta diferentes factores sociodemográficos. **Metodología.** A través de un estudio descriptivo comparativo de carácter cuantitativo y con una muestra por conveniencia de 97 personas entre docentes, administrativos y directivos que trabajan en tres instituciones educativas del distrito, se utilizó el cuestionario de clima laboral CLA de Corral y Pereña (2010) como instrumento para la recolección de datos. Además del cuestionario aplicado se realizaron entrevistas semiestructuradas a docentes, directivos y administrativos de las instituciones educativas, con el objetivo de complementar la información obtenida. Se elaboraron tablas de comparación entre las tres instituciones a nivel sociodemográfico y de acuerdo a las nueve dimensiones valoradas. **Resultados.** La investigación mostro similitud general entre las tres instituciones, pero a nivel de las dimensiones condiciones, relaciones y autorrealización existen factores asociados al clima que tienen mayor prevalencia. **Conclusión.** Se hace evidente a nivel del eje que evalúa personas que en algunas ocasiones perciben dificultades en la interacción entre los miembros de la institución; y en el eje que evalúa la organización la percepción muestra que en algunas ocasiones hay insatisfacción con las condiciones que la institución le ofrece al trabajador.

### **Abstract**

*This investigation has an objective to characterize the perceptions of the organizational climate of three public educational institutions of the district of Cartagena, keeping in mind different socio-demographic factors. **Methodology.** The CLA of Corral and Pereña (2010) was used as an instrument of samples compilation through a quantitative comparative-descriptive study and a sample by convenience of ninety seven people including teachers, administrative staff, directives who work in three public educational institutions of the district. In addition to the applied questionnaire, there were semi-structured interviews focused on teachers and administrative staff of the educational institutions with the objective to complement the information obtained. Comparison tables was made between the three institutions to a socio-demographic level according to the nine valued dimensions. **Results.** The investigation showed a general similarity between the three institutions, in conditions, dimensions, relationships and self-fulfillment levels. There are climate associated factors that have more prevalence. **Conclusion.** It is evident on people qualification focus level that in some occasion they observe issues in the interaction between the members of the institution and the organization qualification focus level that the perception shows that in some occasions there is dissatisfaction about the conditions the institution offers to workers.*

## **1. Percepciones del clima organizacional en tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena de Indias**

Las organizaciones están formadas por un conjunto de elementos que bien engranados, dan forma y conllevan a alcanzar los objetivos de la misma, es así como, hoy en día uno de los elementos que más impacta en el logro de estos objetivos es el factor humano, talento, capital o recurso humano. Precisamente el factor humano al interactuar con los otros factores o elementos crea espacios o ambientes en la organización en donde se desarrolla todo el potencial del trabajador, de esta forma, las condiciones se convierten en factores que repercuten en la calidad de vida de cada uno de los miembros, así como también en el posicionamiento de una organización.

Por lo tanto, al estudiar los ambientes organizacionales se logra identificar o analizar la forma de potencializar las capacidades de su personal, ya que este puede influir de manera significativa en el desarrollo de la organización. En este mismo orden de idea, al estudiar los ambientes se evidencian las representaciones mentales o percepciones que tienen los trabajadores y como estas pueden ejercer una influencia positiva o negativa en las relaciones interpersonales, liderazgo, entre otros variables.

Lo anterior permite visualizar la complejidad del ser humano en su individualidad y de la misma forma, en su colectividad al ver como esta se manifiesta en las organizaciones en las cuales se encuentran insertos. La vida del ser humano no transcurre aisladamente, vive, se desarrolla, se complementa y se satisface cuando avanza hacia los objetivos que él tiene para su vida y para ello se requiere su interacción y participación en diferentes comunidades o grupos

organizacionales. Esto significa que de una u otra forma los seres humanos pertenecen a diferentes organizaciones que complementan su vida. En ellas siempre confluirán dos o más personas siempre con la intencionalidad de lograr unas metas u objetivos comunes y en diferentes ambientes.

Es así como el ambiente es dependiente al ser humano, de ahí que, la satisfacción o bienestar que el ser humano perciba en estos, logrará mejorar su estado de ánimo y, por tanto, su disposición al logro de objetivos. Por esta razón, estudiar los ambientes laborales o de desarrollo del ser humano se ha convertido en una forma de identificar las variables que tienen alguna relación con el logro de metas u objetivos tanto del ser humano como de la empresa u organización a la que pertenecen.

En este orden de ideas y de acuerdo a nuestros intereses profesionales, nos enfocamos en organizaciones que prestan servicios educativos, las instituciones educativas; son también ellas organizaciones en el sentido y significado de esta palabra; Ellas son, quizás, unas de las organizaciones más complejas que pueden existir en la sociedad, pues, a diferencia de otras empresas, en las que podemos más fácilmente medir la productividad y la calidad del producto; en una institución educativa, la materia prima y el producto son los estudiantes, es decir, también personas, así que en ellas, no solo interactúan docentes, administrativos y personal de servicio, sino, también los estudiantes que son el producto final, lo que hace que existan muchas individualidades juntas para formar una gran complejidad. Por lo tanto, no cabe duda que es necesario realizar estudios de clima organizacional como forma de potencializar el desarrollo de las organizaciones y en especial, las instituciones educativas, que, por su razón social, deben ser parte de un análisis que visione y promueva relaciones interpersonales, de comunicación y ambientes saludables en el entorno educativo.

Para iniciar este estudio comenzamos con un abordaje desde lo conceptual haciendo énfasis en los conceptos, variables o dimensiones relacionados al clima organizacional, así como también, las investigaciones o estudios que se han realizado sobre el tema, pero centrándonos, en un periodo promedio de 10 años, es decir, 2005 – 2015, sin dejar de lado aquellos referentes conceptuales que le dieron origen a este tema. Es muy importante conocer las percepciones sobre los diferentes aspectos de la realidad laboral del contexto físico, organizacional o de relaciones interpersonales que nos permite conocer las fortalezas para mantenerlas y, las debilidades, para con base en ellas realizar acciones pertinentes que conduzcan al mejoramiento organizacional.

### **1.1 Conceptualización de Clima Organizacional**

Es oportuno resaltar que al existir una importante cantidad de textos y escritos acerca del clima organizacional y de múltiples investigaciones, nos encontramos con un tema que se ha venido estudiando con mucha fuerza en los últimos decenios, y por lo tanto, que existen variados conceptos, variables e instrumentos relacionados. Es necesario entonces, para iniciar esta investigación comprender aquellas posturas de algunos de los autores que han tratado el tema.

Para comprender el clima organizacional, debemos iniciar comprendiendo el concepto de organización. Teniendo como base que se está hablando de los ambientes laborales, estamos señalando organizaciones ya constituidas. Ruiz (2007) plantea de manera metafórica que las organizaciones son como escenarios de combate político, como prisiones, como organismos o maquinas, mientras que Rodríguez & Diazbretones (2004) las catalogan como sistemas abiertos que se enfrentan y responden a los cambios que se producen en el entorno.

Dávila (2001) plantea otra forma de ver a la organización, señala al igual que en el ciclo de la vida, las organizaciones son constructos dinámicos, las organizaciones crecen, cambian, se

reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren. Este autor también señala que las organizaciones son conflictivas: el establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la oposición, la negociación y la oposición entre los intereses de sus diversos estamentos.

De lo señalado anteriormente, podemos decir que las organizaciones son entes dinámicos constituidos por grupos de personas que unifican sus esfuerzos para lograr un fin común y que están formadas por elementos físicos como lo es su infraestructura, es decir, el lugar donde se desarrolla su accionar, pero también interactúan en ella elementos subjetivos que crean dinámicas muy poderosas que pueden lograr resultados positivos o, por el contrario, negativos.

Esta dinámica que generan las organizaciones se ve reflejada en el comportamiento de sus integrantes, en su continua interacción y en la forma en la que estos generan estados personalizados de sus ambientes laborales, para terminar, contribuyendo con aspectos motivacionales, comunicativos, y, en general de intercambio de percepciones entre los individuos y la organización, lo que conlleva a constituir el clima de una organización.

Y precisamente a estos ambientes construidos por las personas los llamamos Clima organizacional. El concepto de clima organizacional se puede visualizar desde diferentes posturas, entre las que señalamos a Chiavenato (2009), Robbins, Dávila y Pescador (2004), Ruiz (2007), Amarú (2009), Halpin y Croft (1963), Dessler (1983), Litwin & Stringer (1968), Betancour & Ramírez (2009), García (2013), entre otros.

Litwin & Stringer (1968), Dessler (1983), Rodríguez et al., (2004), Ruiz (2007), Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo (2006), y Betancour & Ramírez (2009), señalan que el concepto de clima organizacional está basado en las percepciones que tienen los miembros acerca del ambiente y del entorno laboral. El clima representa las percepciones que el individuo

tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.

Por otra parte, autores como Robbins, Dávila y Pescador (2004), Payne & Pugh (citado en Silva 1992), Halpin & Croft (1963), Rodríguez et al., (2004), Tagiuri (citado en Betancur & Ramírez (2009) y Toro (2001) señalan que el clima organizacional puede asociarse a la personalidad de la organización. Según estos autores, los efectos subjetivos que son percibidos se convierten en cualidades de la organización y estas son apropiadas a través de expresiones, de costumbres, valores, creencias, motivaciones, etc.

En esta misma secuencia, García (2013), Ruíz (2007), Lewin (citado en Ruíz, 2007), Goncalvez (s.f.) concuerdan en definir el concepto de clima a través de la conformación de estructuras y/o propiedades. Ven el clima organizacional como un conjunto multidimensional compuesto de unas estructuras o propiedades que conforman unas totalidades sistémicas y dinámicas que configuran un complejo campo social. Brunet (2004) por su parte, planteó el concepto de clima enfatizando en la interacción de los individuos con su medio ambiente, buscando un punto de equilibrio con este.

Chiavenato (2009) lo explica bajo el concepto de atmosfera; aunque también lo conceptualiza como:

La calidad del ambiente psicológico de una organización puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas (p. 260).

Teniendo como referente los conceptos dados por los anteriores autores desde sus diferentes posturas, podemos entonces decir que: El clima organizacional es el ambiente laboral generado

por las interacciones dinámicas de sus miembros, el cual, es apreciado solamente a través de las percepciones de los mismos. Este estado contribuye de manera beneficiosa o no, al logro de los objetivos institucionales.

### **1.2 Dimensiones o factores del clima organizacional**

Como se expresó anteriormente, el clima organizacional parte de un proceso perceptivo y por lo tanto, subjetivo, lo que genera la diversidad de factores o dimensiones, según la perspectiva de los investigadores en este tema, en cuanto a la evaluación del ambiente laboral. Dentro de los factores o dimensiones que miden el clima organizacional podemos enunciar entre otras, el compromiso, la toma de decisiones, la motivación, la organización, la información, la implicación, la autorrealización, la dirección, sistema de recompensas e incentivos, la comunicación, la confianza, las oportunidades de expresión, el apoyo social, el liderazgo, satisfacción, trabajo en equipo, la recompensa, la supervisión, la estabilidad, el salario, las relaciones interpersonales, la participación, la autonomía, la innovación, las condiciones de trabajo, la estructura, la presión y la equidad.

Una de las dimensiones más señaladas en los estudios de clima es la Comunicación, en este sentido podemos citar a Davis & Newstrom (2001) quienes consideran que es uno de los factores claves del clima organizacional. Estos autores señalan que la comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Para Urcola (2010), la comunicación es la forma de expresarse y relacionarse con los demás miembros de su entorno. Intercambio de mensaje con la posibilidad y la capacidad de dar respuesta a los interrogantes usando diferentes medios, usando códigos equivalentes que permitan la comprensión de los mensajes.

Chiavenato & Guzmán (2009) en concordancia con Robbins (1998) definen la comunicación como la forma de influenciar a otra u otras personas a partir del intercambio, la comprensión y la distribución de información con la finalidad de lograr un objetivo. Este intercambio de información se da a partir de símbolos comunes con diferentes características. Esta confluencia de información es el punto de convergencia de las personas y a partir de ellas realizan comparativos de todos los aspectos de su vida, por lo que este proceso involucra por lo menos a dos personas. Dentro de las organizaciones y por supuesto, dentro de la vida misma, la comunicación se constituye en un proceso fundamental. Es el proceso que indica la interacción de los seres humanos, estimula, orienta, genera crecimiento o, por el contrario, puede deteriorarnos si los sistemas de comunicación no son claros.

Los procesos de comunicación conllevan a que dentro de las organizaciones de manera jerárquica o por condiciones excepcionales se den procesos de liderazgo que orienten las acciones de estos organismos. Por lo tanto, desde el punto de vista de Davis & Newstrom (2001), Rodríguez et al., (2004), Chiavenato & Guzmán (2009) y Robbins, Dávila y Pescador (2004), el liderazgo está estrechamente ligado a la influencia ejercida por una persona hacia otras.

Se toma según estos autores como el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta a favor del cumplimiento de ciertos objetivos. Por su parte, Alles (2011), lo visualiza desde el punto de vista de las capacidades; para esta autora, el liderazgo es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del cual dependen a su vez otros equipos. Implica el deseo de guiar a los demás.

Dentro de la vida misma, en nuestras comunidades, en las aulas de clases, en los diferentes ambientes en los cuales nos desarrollamos, encontramos personas que poseen ciertas características muy sui géneris que les dan la facilidad de guiar y/o influir a los demás, en un

sentido no autoritario. El liderazgo en las organizaciones está caracterizado por unas categorías jerárquicas que son los que les imprime la autoridad formal, pero como se acaba de señalar, el liderazgo está conectado a unas características de la personalidad más ciertos niveles de competencia. Este liderazgo en las organizaciones, debe buscar motivar a sus miembros, de tal forma que los objetivos propuestos por la organización, sean el eje fundamental de todos los procesos o tareas que se realicen. Por lo tanto, la motivación que tienen los miembros de la institución se convierten en pieza clave del clima organizacional.

En continuidad con las variables del clima, otro concepto inherente al clima organizacional es la autonomía. Entendemos que a partir de las motivaciones humanas y de los intereses que podamos tener cuando buscamos la realización de unos objetivos o unas metas, nos lleva esto también a generar una mayor autonomía en nuestras decisiones. Por lo tanto, la entendemos como la característica del puesto que da a los empleados cierta discreción y control sobre decisiones relacionadas con el puesto y parece ser fundamental para crear un sentido de responsabilidad en los trabajadores (Newstron & Guzmán, 2007).

Para Gordillo (2008) la autonomía no solo se convierte en la condición de libertad, sino también, para muchos autores modernos, es el acceso necesario a la felicidad, porque la acción autónoma es criterio para el placer. En consecuencia, la autonomía implica niveles de pensamiento y actuación propios del ser, con la capacidad crítica y la corrección suficiente para no dejarse arrastrar por el ambiente externo o por las propias pasiones o prejuicios. La práctica y desarrollo de la autonomía en los seres humanos se convierte en un motor posibilitador de acercamiento a sus ideales o motivaciones que lo conducen a la felicidad del mismo como persona.

Teniendo como referente el concepto de autonomía, podemos decir que este se hace evidente en la toma de decisiones. Toda organización realiza la toma de decisiones para resolver las situaciones que se presentan, por eso podemos definir el concepto de toma de decisiones como tomar opciones entre dos o más alternativas e identificación y elección de soluciones que llevan a un resultado final deseado (Robbins, 1998; Kinicki, Kreitner, Blanco & Romero, 2005).

En un concepto más elaborado, Robbins & De Cenzo (2009), señalan que “en un proceso más complejo, el proceso de toma de decisiones se visualiza como un conjunto de ocho pasos que comienzan por identificar una alternativa que puede resolver el problema y termina por evaluar la eficacia de la decisión.

Ahora bien, cada decisión que se tome debe ir orientada a solucionar y/o mejorar alguna situación. En este proceso de toma de decisiones se evidencia el compromiso de las personas en la organización. El compromiso es considerado según Newstrom & Davis (2003) como la lealtad del empleado; es la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. Es una medida de disposición del empleado de permanecer con la empresa en el futuro. Es frecuente que refleje la convicción del empleado en las metas y en la misión de la empresa, su disposición a convertir el esfuerzo necesario en los logros de ella y su propósito de seguir trabajando allí.

Otra apreciación sobre el concepto de compromiso en la organización lo plantean Blau y Boal (citado en Robbins, Dávila y Pescador, 2004), los cuales señalan que mide el grado en el cual una persona se identifica psicológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse así mismo. Por su parte Chiang, Núñez, Martín & Salazar (2010) señala que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la

decisión para continuar en la organización o dejarla. Por lo tanto, El compromiso supone un apego subjetivo a la institución a la que se pertenece y de ello nace la voluntad o las motivaciones para realizar las acciones que mejor posibiliten el desarrollo de esta. Un compromiso positivo que simplemente supone querer a la organización.

Otra dimensión del clima organizacional es la motivación. Manifiestan algunos autores que es un término muy complicado de definir, hasta el punto de que no hay un consenso unificado, sin embargo, algunos autores esbozan unos conceptos de motivación para tratar un tema de clima con carácter netamente subjetivo. Entre estos conceptos de motivación podemos destacar el de Chiavenato & Guzmán (2009), quien plantea que la motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Estos autores señalan que la motivación es el estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado.

Soto (2004), desde un punto de vista de las características biológicas, señala que la motivación es la excitación a partir de procesos electro-químicos que generan presiones en las estructuras nerviosas que conllevan a estados energetizadores que impulsan al desarrollo de las actividades orientadas al logro de metas u objetivos y que, hasta que este no se consigue la respuesta electro-química no se bloquea. También es definida como la fuerza interna que produce en el individuo la situación emocional positiva, cuando es preso de un incentivo o estímulo a partir de la satisfacción de unas necesidades, generando su comportamiento o conducta en pro del logro de unos objetivos o metas orientadas a lograr equilibrio en su vida

(Urcola, 2010), por su parte Robbins (1999), la reduce a la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual.

Realmente encontrar un consenso conceptual de lo que es la motivación es muy complicado, lo cierto de toda esta complejidad que encierra la motivación en lo seres humanos es que ella está dada desde los niveles más profundos de la subjetividad humana, y que siempre hay factores motivantes en el medio circundante; también hay que tener en cuenta que, a todos los seres humanos no nos motiva lo mismo, para algunos serán factores económicos, para otros la posición, el reconocimiento, la estabilidad y para otros simplemente el deseo de una palabra amable o agradecimiento.

Otra dimensión inherente al clima organizacional es la participación, que consiste según Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet, Van der (2010) en la involucración de las personas en las actividades de la organización. Aunque es un concepto simple, implica los niveles de aceptación que el individuo tiene en la organización y como se aprecia su participación en las actividades de la misma. Otro factor de gran importancia en el clima organizacional es la confianza que, según Zapata & Rojas (2010) se plantea como un concepto multidimensional que manifiesta las relaciones humanas de carácter subjetivo y, que por ende, tienen afectación en el comportamiento humano y se plantea como un concepto que a la fecha sigue estando en discusión.

A nivel interpersonal, la confianza es definida por Curral & Judge (Citado por Zapata & Rojas 2010), como el comportamiento de un individuo creyendo en otro bajo condición de riesgo. La subjetividad de este concepto nos lleva a señalar que el ser humano necesita sentir que puede recibir y generar familiaridad, compañerismo y relaciones de seguridad con sus congéneres. La confianza a nivel organizacional se puede asociar con estos ideales que llevan a

promover relaciones interpersonales sanas, por lo cual se estabilizan estos ambientes y se facilita el trabajo en equipo y el logro de las metas.

Para continuar, señalaremos las dimensiones innovación, estructura y supervisión como parte de los estudios de clima organizacional. La innovación implica creatividad, la cual, no es más que el origen de nuevas ideas, pero la innovación se convierte en la estructuración de esas ideas, tal como lo plantea Da Costa, Páez, Sánchez, Gondim & Rodríguez (2014), es el resultado que se manifiesta en nuevos procesos de trabajo, procedimientos, productos y servicios, es decir, que la innovación es la consecuencia de un proceso creativo (Da Costa et al., 2014). Por otra parte, la estructura, dentro del estudio de clima organizacional se refiere a los sistemas formales y las políticas (obligaciones, procedimientos, directrices, entre otros) bajo la cual se estructura el grupo, se establecen, transmiten, concilian y controlan la tareas (Noriega & Pría, 2011). La forma en la que están concebidas y constituidas las estructuras organizacionales posibilitan un mayor o menor dinamismo de las actividades de la empresa. Estos niveles de estructura manifiestan los grados en los que está dada la supervisión. Entendiéndose ésta como lo señala Cuadra-Peralta y Veloso-Besio (2010) es el tiempo en que se está en contacto directo con la jefatura; mientras que Visbal (2014) dice que se debe mirar como la provisión de lineamientos o directrices claras a los supervisados para alcanzar los logros planteados. Cuando hablamos de supervisión se debe entender como el proceso de orientación y seguimiento para que todas las actividades que se realicen se hagan de la manera correcta, pero en el contexto cotidiano, se asocia este concepto a la vigilancia de las acciones de un individuo y por lo tanto se puede tender a visionar negativamente.

Este grado de supervisión y la forma en la que está estructurada la organización afecta significativamente los ambientes de las organizaciones, ya que afectan directamente las

relaciones interpersonales de los individuos que en ellas laboran, siendo estas los grados de interacción que manifiestan las personas que hacen parte de una organización. Las buenas relaciones humanas contribuyen, como lo señala Arias & Arias (2014) a la satisfacción laboral de los trabajadores.

Otros factores que son de profunda importancia dentro del análisis del clima organizacional son la implicación y la autorrealización. La implicación, en la valoración que realiza Corral y Pereña (2003), tiene que ver con los niveles de percepción que tiene las personas sobre su participación en la organización, es decir, si sienten que existe un vínculo con ella. La autorrealización por su parte se caracteriza por determinar los niveles de realización personal y profesional de una persona dentro de una organización. Corral y Pereña (2003).

Otras dimensiones relacionadas al clima organizacional son la organización, la información y la dirección. El análisis de la dimensión organización tiene que ver con lo opinión que se forjan las personas que allí se encuentran desde el punto de vista organizativo, funcional, planeación entre otros aspectos. En consonancia con esta dimensión tenemos la dirección que trata de evaluar el grado de satisfacción existente sobre los sistemas de gestión. Y la información, que tiene que ver con los procesos de comunicación dentro de la organización.

Otra dimensión que se tiene en cuenta son las condiciones, las cuales examinan las condiciones materiales de trabajo e incluso, las compensaciones económicas que provee la actividad laboral, buscando con ello la satisfacción de la persona (Corral y Pereña, 2003).

Para efectos de este estudio se tendrán en cuenta las siguientes dimensiones o variables del clima: la organización, la implicación, la innovación, la información, la autorrealización, las condiciones, las relaciones y la dirección, ya que estas son las que consideramos oportunas

dentro de este estudio, esto en relación, a que los aspectos que se están midiendo agrupan las condiciones generales que deben tenerse en cuenta para lograr estados de ambientes laborales equilibrados y positivos.

Ahora, es oportuno hacer un pequeño aparte de los diferentes tipos de clima organizacional que existen, y podemos empezar señalando una clasificación que nos da Likert (citado en Brunet, 1987), que nos plantea dos tipos de clima: el autoritario y el participativo; estos a su vez están subdivididos en el autoritario explotador y el autoritario paternalista, en los cuales básicamente no hay participación en la toma de decisiones y siempre bajo una atmosfera de posibles sanciones o castigos y pocos estímulos. En el clima participativo, si bien hay mayor integración y participación de los empleados, las decisiones se siguen tomando en la cabeza de la organización, pero hay un ambiente más dinámico y estimulante.

Sin embargo, Koys y Decottis (1991), nos plantean que el clima puede ser tratado desde dos formas: el tipo de clima psicológico y el tipo de clima organizacional, ambos desde la organización, pero el primero se mira individualmente, mientras que el segundo se analiza de manera grupal.

### **1.3 Instrumentos que evalúan el Clima Organizacional**

Para el estudio de Clima Organizacional o el ambiente laboral, se deben tener en cuenta las dimensiones o variables que permiten describirlo. Como lo señala Gómez (2004) las instituciones educativas tienen unas características muy particulares, donde el clima laboral es afectado por condiciones especiales que no se aprecian en otros contextos organizacionales, por lo que hay que abordar el tema de una manera diferente. Otro aspecto a tener en cuenta, y al que

ya se le ha hecho mención es que los estudios de clima a nivel educativo no son tan abundantes como en el contexto empresarial, pero se empiezan a sentar las bases con el desarrollo de instrumentos orientados a medir clima organizacional en ambientes educativos, principalmente enfocados a educación superior.

Hay que resaltar que existe multiplicidad de instrumentos que nos ayudan a medir el clima organizacional o el estado del ambiente laboral en las organizaciones, sin embargo, cada uno de estos instrumentos está permeado por las intenciones de los autores, quienes se muestran interesados en unas variables más que en otras en los diferentes instrumentos que hay. Por lo anterior, y teniendo en cuenta la postura del autor y su intencionalidad sobre lo que pretende conocer se han creado instrumentos que han sido validados y que son referentes para la medición del clima. Para citar a algunos, tenemos a:

Koys y Decottis (1991) crearon un cuestionario para medir el clima organizacional, el cual evalúa 8 dimensiones, tiene 40 ítems y es escala tipo Likert. Las dimensiones que evalúa son: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. El cuestionario OCQ de Litwin & Stringer mide 9 dimensiones a saber: estructura, recompensa, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas y, riesgo. Este cuestionario consta de 50 ítems. Tiene un índice de confiabilidad de 0.885.

El cuestionario de Satisfacción por facetas (JDI) de Smith, Kendal y Hulin (1969) fue validado por Castro y Paredes (2006) y mide la satisfacción laboral a partir de 72 ítems a partir de 5 dimensiones: satisfacción en el trabajo, con la supervisión, con los compañeros del trabajo, con el sueldo, con las oportunidades de ascenso. Su alfa de Crombach es bastante alto con 0,925. El cuestionario de satisfacción general (JIG) de Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul (1989)

y que también fue validado por Castro y Paredes (2006) mide también la satisfacción con el trabajo en general y posee 18 ítems o variables analizadas con un alfa de Crombach de 0.880.

En Colombia, también encontramos autores que han construido y/o validado instrumentos de medición de clima organizacional. Para señalar algunos, tenemos el instrumento Test de Clima Organizacional (TECLA) desarrollado por la universidad de los Andes de Bogotá y que consta de 90 aseveraciones.

El IMCOC o instrumento de medición de clima organizacional en Colombia desarrollado por la universidad del Rosario en Bogotá que consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, actividades y creencias frente a los hechos, participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas encuentran en la empresa, a través de una escala de 7 intervalos Gómez et al., (citado en Gómez, 2004) y con la medición de las siguientes variables: Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

El IPAQ, es un instrumento de medición de clima organizacional que mide 6 dimensiones y que tiene un índice de fiabilidad de 0.97. Contiene 40 ítems y evalúa la claridad organizacional, el sistema de recompensas e incentivos, la toma de decisiones/autonomía; el liderazgo; la interacción social y la apertura organizacional.

A nivel educativo, se han encontrado dos investigaciones en instituciones de educación básica donde se ha aplicado el instrumento de medición de clima de María Isabel Martínez Munar, el cual mide las variables comunicación, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, condiciones laborales, capacitación y desarrollo, reconocimiento, salario y estabilidad laboral,

autonomía y toma de decisiones y por último, imagen de la organización. También encontramos el C18 o Escala de Clima laboral que evalúa 18 factores.

El C.L.A. “Cuestionario de Clima Laboral” evalúa 8 dimensiones agrupadas en dos grandes ejes, empresa y persona. Las variables a evaluar son organización, implicación, innovación, información, autorrealización, condiciones, relaciones y dirección. Este instrumento tiene un nivel de fiabilidad de 0.96.

Podemos seguir señalando instrumentos que evalúen clima laboral o ambiente organizacional en razón a que el tema ha cobrado gran importancia. Esta variedad de instrumentos nos indica que el estudio de Clima Organizacional es una parte de las organizaciones que posibilita avances en estos ambientes, señalando las dificultades para corregirlas y potenciando las fortalezas.

Cabe agregar que el estudio de Clima Organizacional o de ambientes laborales, se puede tratar desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo. Desde el primero, debido a que este tema parte de la percepción, y por tanto tiene altas consideraciones subjetivas, que se pueden trabajar desde entrevistas y el desarrollo de grupos focales. A nivel cuantitativo, como ya se ha visto, con el diseño y aplicación de instrumentos psicométricos de buena fiabilidad que permitan evaluar el clima o ambiente laboral a partir de una valoración numérica.

## 2. Revisión empírica

Haciendo una revisión de las investigaciones de clima organizacional podemos decir que se encontró abundante información en diferentes países sobre estudios de clima organizacional, inclusive en Colombia, en particular, se encontraron gran cantidad de investigaciones relacionadas con este tema. A nivel internacional se observa que en países como España y México es donde hay mayor concentración de investigaciones relacionadas con clima organizacional (Almeida, Silva & Vicente, 2009; Álvarez-Nobell, Romero-Calmache, Sánchez-Sanvicente & Aragiés-Dufol, 2012; Blanco, 2009; Bolívar, 2010; Celma, 2007; Domínguez, Ramírez & García, 2013; Hernández, Espinoza & Aguilar, 2013; Pons & Ramos, 2012; Martínez, González & Payares, 2001; Patlán-Pérez, Martínez & Hernández, 2012; Pineda & Bonales, 2011; Sánchez, Suarez & Caballero, 2011; Tunal, Camarena & Pontón, 2007) entre muchas otras, la mayoría de ellas realizadas en ámbitos empresariales y en organizaciones de servicios como hospitales, pequeña y mediana empresa, educación superior e incluso generalizadas, es decir, búsqueda de factores o variables del clima que estén correlacionados, etc.

Uno de los estudios que podemos señalar es el de Domínguez, Ramírez, & García (2013), el cual buscó relacionar las variables Clima y compromiso. Este estudio surge con base en que el análisis de las dinámicas organizacionales señalan que existe una evidente relación entre la eficacia de las personas de una organización y el alcance de los logros como lo establecen Betanzos y Paz (2007) quienes plantean que el compromiso organizacional muestra un impacto directo en las actitudes y conductas de los empleados, tales como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo, y baja rotación de personal entre otras.

Otro estudio fue el realizado por Pineda & Bonales (2011) que tuvo por finalidad determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, y

considera para ello las variables liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos. Para sustentar el trabajo, se estudiaron las bases teóricas de la administración y del clima organizacional. Esta investigación de carácter descriptivo, y de corte cuantitativo, se desarrolló en una institución oficial del estado de México.

En España, encontramos a Pons & Ramos (2012) con una investigación sobre clima que buscó identificar aquellos estilos de liderazgo y prácticas de gestión de recursos humanos que favorecen la percepción de un clima organizacional de innovación. La relación de la variable innovación en correspondencia a ambientes organizacionales agradables promueve ambientes creativos fue la base del estudio, que tuvo como muestra a 18 empresas mayoritariamente privadas y de diferentes sectores en donde se correlacionaron las variables liderazgo e innovación. Esta investigación se llevó a cabo con una muestra de organizaciones privadas de diversa índole como transporte, energía, industria, consultorías, educación, entre otros. El objetivo de esta investigación era identificar los estilos de liderazgo que prevalecían en estas organizaciones, así como sus prácticas de recursos humanos y que conlleven a favorecer un ambiente que promueva la innovación, utilizando para ello el modelo de Schneider.

Otro estudio que podemos señalar es el de Sánchez, Suarez, & Caballero (2011) quienes a partir de la variable “mentira” buscaron tipificar los efectos que estas tiene en el ambiente laboral; el análisis de los niveles de valoración que tienen los empleados frente a estas y su tipicidad y, sus efectos sobre la confianza.

A nivel de educación se encontró que son pocos los estudios realizados en estos países y, que los que se han dado, están llevados a cabo en universidades o en sus programas de educación. Podemos señalar a Blanco (2009), quien, basándose en el enfoque de las escuelas eficaces como corriente de investigación, plantea la dinámica en instituciones educativas para

la eficacia de los procesos, concentrándose en el clima de aula y en la interacción Maestro – Alumno con el fin de obtener mejores resultados en el proceso de aprendizaje. En esta investigación se buscó indagar sobre aquellos factores que pueden ser inherentes a la eficacia escolar o, aquellos factores que deben ser tenidos en cuenta para su estudio.

En España se presenta la misma situación: investigaciones con características similares en diferentes organizaciones. Tal es el caso de la investigación de Midlej & Vicente-Lorente, (2009) que buscaron examinar y contrastar empíricamente el potencial efecto moderador y mediador del clima organizativo sobre los efectos de las prácticas de recursos humanos sobre su desempeño.

A nivel latinoamericano se muestran grandes avances en investigaciones relacionadas al clima organizacional. Para destacar algunas de estas encontramos a Chile, que ha mostrado significativos progresos en materia de investigación en el tema de clima organizacional. (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010; Chiang, Nuñez, Martín, & Salazar, 2010; Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008; Chiang, Salazar, Martín & Nuñez, 2011; Rivera, 2000; Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011).

Chiang, Nuñez, Martín, & Salazar (2010) se enfocó en conocer y analizar el compromiso de los trabajadores con la organización. Estudio del clima organizacional realizando un comparativo según el género y la edad, utilizando el cuestionario de Meyer y Allen “Compromiso del Trabajador con la Organización”.

Otro estudio de este mismo grupo, realizada por Chiang, Salazar, Martín y Núñez (2011), donde se buscó analizar el comportamiento del clima organizacional con satisfacción laboral en el contexto del sector salud, destacándose como un estudio de carácter empírico, descriptivo y correlacional. Para ello se utiliza el cuestionario de Koys & DeCottis.

También tenemos la investigación realizada por Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), la cual se sustenta en demostrar la correlación satisfacción laboral – desempeño por lo que para ello, aplica los cuestionarios de clima organizacional de Litwin y Stringer y JDI y JIG de satisfacción laboral. En esta misma línea se desarrolló la investigación de Chiang, Salazar, Huerta & Núñez (2008) en donde vemos una creciente preocupación por determinar los climas organizacionales de instituciones oficiales del estado.

A nivel de educación, encontramos, por ejemplo, la investigación de Rivera (2000) que buscó describir el clima organizacional de unidades educativas en el momento en que se empezaba a implementar la reforma educativa chilena.

Los demás países latinoamericanos exponen también progresos en el estudio de este tema Blanco, 2013; Caligiore & Díaz, 2003; Cortés, 2004; Del campo, 2013; Freire, Talamani & De Oliveira, 2011; Granero, 2012; Hospinal, 2013; Marín, Angeli, Raad, Ávila & Siqueira, 2014; Mujica & Pérez, 2007; Murillo, 2013; O S Brandao, 2012; Quintero, Africano & Faría, 2008; Rodríguez et al., 2010; Sánchez, Betancourt & Falcón, 2012; Sánchez-Quintanar & García Cue, 2013; Segredo, 2013; Silvestre (2013); Suelen & Coutinho, 2011; Visbal, 2014).

Dentro de estas podemos contar investigaciones como las realizadas por Blanco (2013), cuyo estudio se centró en entender las características del clima organizacional y la dinámica de la empresa a nivel de las relaciones interpersonales de acuerdo a la estructura organizacional y con ello, la intencionalidad de implementar un instrumento que la empresa pueda validar para medir periódicamente el clima de la organización.

A nivel educativo encontramos la realizada por Cortes (2004) la cual buscó analizar la relación del liderazgo y la motivación en los ambientes educativos a partir de las teorías motivacionales, encontrando que:

A partir del estudio de investigaciones realizadas por diversos investigadores, como Turnipseed y Turnipseed (1992), Ostro y Rothausen (1997), Valecillos (1996) y hoy, Smith y Sweetland (2003) hicieron una evaluación del clima organizacional en diferentes ambientes tales como; escuelas, colegios y la fuerza aérea. En estas investigaciones se encontró que la presión del trabajo y el control sobre los maestros son mayores que los niveles deseados; esto, según los estándares establecidos por los investigadores (p. 206).

Cuba ha realizado también investigaciones de clima organizacional, investigaciones realizadas en su mayoría en el campo de la salud. Sin embargo, destacamos a Segredo (2013) y Rodríguez et al., (2010). Ambas investigaciones tienen propósitos descriptivos del clima organizacional en las instituciones de salud en las que fue realizado el estudio, tomando como referentes las bases teóricas de lo que se ha estudiado de clima.

En Perú, también encontramos investigaciones relacionadas al tema, también con tendencia a sector privado y a organizaciones de distintos tipos. Para mencionar algunas tenemos: Hospinal (2013) y Murillo (2013). La primera que busca la descripción del clima y la relación entre las variables clima–satisfacción. Y el segundo como estudio de caso, busca explorar y caracterizar el clima organizacional en una universidad de carácter privado.

Brasil y Venezuela también han realizado estudios en relación al clima. En el primero, al igual que en lo demás países, se privilegia el estudio desde la empresa privada más que nada y con diferentes intencionalidades, es decir, tratando de correlacionar variables, estudios de caso o simplemente caracterizar el clima. Entre estas podemos destacar a OS Brandao (2012) como investigación cualitativa, descriptiva y exploratoria en una empresa pública.

Freire, Talamini, De Oliveira (2011) con un análisis cuantitativo del clima organizacional a partir de la cuantificación de los factores importancia desempeño; y, un estudio de clima al interior de un grupo de farmacias en Minas Gerais buscó caracterizar el clima organizacional a través de un estudio cuantitativo descriptivo, realizada por Suelen & Coutinho (2011). En Venezuela podemos señalar las investigaciones de Quintero, Africano y Faria (2008) con un

estudio descriptivo – cuantitativo y en educación la investigación de Caligiore & Díaz (2003) como un estudio cuantitativo – correlacional.

En esta revisión y como se señaló anteriormente, Colombia también ha demostrado gran interés en el tema, y existen considerables investigaciones y estudios al respecto (Aguilar, 2010; Arriola, Salas & Bernabé, 2011; Bedoya & Obando, 2012; Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015; Betancur, Ramírez Ruíz 2009; Cardona & Zambrano, 2014; Castaño, 2012; Contreras, Barbosa, Juárez & Uribe, 2010a; Contreras, Juárez, Barbosa & Uribe, 2010b; Castillo, Lengua & Pérez 2011; Ferro, Páez, Bermúdez, Velosa & Gómez, 2012; García, 2009; Guzmán y Castaño, 2012; Méndez, 2005; Molina, Montejo & Ferro, 2004; Munive, 2013; Parra & Bonilla, 2013; Rosero Burbano, Bermúdez, Gómez, García & Reyes, 2012; Trujillo, 2009; Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo, 2006).

Es así como dentro de estas investigaciones, podemos señalar a Ferro et al., (2012). Estudio que tuvo por objetivo evaluar el clima organizacional de la facultad de odontología de la universidad Pontificia Javeriana a partir de la aplicación de una prueba diagnóstica. Esto con el fin de generar dinámicas organizacionales que favorecieran la orientación de los procesos de enseñanza aprendizaje en relación tanto al modelo pedagógico como a la interacción de las relaciones docente – estudiante.

Otra investigación que podemos resaltar es la de Cardona & Zambrano (2014), investigación que tuvo la intencionalidad de caracterizar a través de un estudio empírico cuantitativo analítico descriptivo aquellas características determinantes del clima organizacional diversos instrumentos de evaluación del clima a través de un análisis psicométrico. Y para terminar de marcar la tendencia que también se da en otros países, tenemos la investigación de Molina, Montejo & Ferro (2004) que tomando como objeto de estudio a una institución de

educación superior y como instrumento el IMCOIES, se realiza estudio cuantitativo – cualitativo para analizar las percepciones del clima organizacional en una universidad.

Específicamente en la región caribe y en la ciudad de Cartagena, transitando por los repositorios de las universidades, apreciamos que el tema también tiene gran fuerza, y damos cuenta de mucho más de un centenar de tesis relacionadas al clima organizacional (Aguilar y Martínez, 2012; Alonso & Mantilla, 2010; Alvear & Visbal, 2001; Arnedo & García, 2013; Arrieta & Julio, 2011; Ávila & Perea, 2011; Barreto & Sierra, 2010; Barrios & Castro, 2012; Cantillo, Manrique & Paternina, 2014; Castilla & Padilla, 2011; Cárcamo & Vásquez, 2008; Castaño & Monterrosa, 2012; Cuesta, 2010, Dajer & Rivero, 2012, Díaz-granados & Ortiz, 2003; Giraldo & Céspedes, 2009; Gulfo & Villadiego, 2009; Hernández & Carbal, 2013; Hernández y Sotelo, 2012; Jurado & López, 2009; López & Meza, 2010; Martínez y Pianeta, 2011; Mejía & Villareal, 2014; Morales & Silva, 2012; Muñoz, 2009; Pizza & Tirado, 2002; Rico & Sánchez, 2014; Valdivieso, 2009).

A nivel de organización empresarial o de productos y servicios, podemos nombrar algunas investigaciones. Tenemos a Alfonso & Marrugo (2012) cuya investigación estuvo enfocada en analizar los niveles de satisfacción laboral en los empleados, con un enfoque netamente descriptivo y cualitativo; Pizza & Tirado (2002), realizaron investigación para determinar las percepciones del clima organizacional utilizando un método no experimental de corte descriptivo. Villa (2010) realizó estudio que en primera instancia buscaba diagnosticar el clima y, a partir de ello realizar el diseño de estrategias que buscaran elevar el desempeño laboral de los trabajadores, este estudio fue de carácter descriptivo analítico.

En educación, encontramos las investigaciones realizadas mayoritariamente en centros de educación superior, universidades, institutos tecnológicos y/o técnicos. Entre ellas podemos señalar a Sánchez & Pacheco (2012) con una investigación que buscó caracterizar la cultura de

la universidad del Norte utilizando como referente la descripción de las 13 dimensiones que plantea el modelo de Zapata y Rodríguez (2008) y a partir de los resultados presentar una declaración del modelo de cultura organizacional que sea integradora y promotora de la identidad institucional. Esta investigación fue de carácter descriptivo cualitativo.

Valdivieso & Mendoza (2008) Realizaron una investigación que buscó caracterizar el Clima Organizacional de la Universidad de la Guajira buscando con ello proponer la actualización y adecuación de la misma, enmarcada dentro de los cambios globales, tecnológicos y sociales. Los objetivos básicos eran valorar la comunicación y la motivación como factor de realidades en la institución; así mismo, el diseño de una estrategia o plan de acción para la conformación de una organización funcional. Esta investigación fue un estudio de carácter descriptivo evaluativo con observación participante donde se utilizaron encuestas abiertas y cerradas.

Arnedo y García (2013) buscaron analizar el nivel de satisfacción de los empleados de la corporación a través del diagnóstico del clima organizacional y la propuesta de estrategias que con lleven a mejorarlo. Esta investigación fue de corte cualitativo descriptivo y donde se utilizó la aplicación de encuestas.

Alvear & Visbal (2001) y Ávila, Perea & Martínez (2011) realizaron investigaciones que tenían como objeto de estudio la universidad Tecnológica de Bolívar y la Universidad Libre sede Cartagena. Estas investigaciones estaban centradas en analizar el clima organizacional teniendo como referentes la variable motivación en la primera y en la segunda, el análisis de las variables que constituyen el clima organizacional desde el área administrativa.

En otros tipos de organizaciones encontramos las investigaciones de Cárcamo y Vásquez (2008). Esta investigación realizó una revisión bibliográfica enfocada al concepto de clima organizacional y la relación que este tiene con los factores de riesgo psicosocial; este estudio

fue de carácter descriptivo no experimental. Morales & Silva (2012) con la investigación que tuvo como objetivo general establecer la relación existente entre la variable satisfacción laboral con el clima organizacional a partir de los constructos teóricos existentes; de igual manera, analizar los instrumentos de medición de clima organizacional que tengan relación con la satisfacción laboral.

Martínez & Pianeta (2011) también realizan una investigación relacionada a los instrumentos de medición de clima organizacional. Hernández & Sotelo (2012) buscaron identificar la relevancia de la variable comunicación en los estudios de clima organizacional a nivel latinoamericano a través del análisis bibliográfico. Así mismo identificar las técnicas más relevantes acerca de la medición del clima organizacional a nivel latinoamericano. Para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica acerca de la conceptualización de clima, comunicación e instrumento de medición del clima haciendo énfasis en la comunicación y su relevancia dentro del tema. Este estudio fue de carácter descriptivo no experimental.

Y podemos seguir contando investigaciones que buscan medir el clima organizacional, o que buscan correlacionar el clima con alguna otra variable como el liderazgo, la comunicación, trabajo en equipo, o también, el estudio como factor de riesgo en diferentes entidades, más que nada de carácter privado.

Estas investigaciones de clima organizacional, relacionadas al sector educativo son bastante escasas, y las que se han desarrollado, han sido más enfocadas a nivel de educación superior. En el nivel de educación básica y media encontramos lo siguiente:

Argel (2009) realizó un estudio que buscó diseñar un modelo de gerencia para una institución educativa de educación básica, y para ello, el análisis obligatorio del perfil de la institución en su relación con los ambientes escolares, teniendo en cuenta el estudio de la cultura escolar, su simbología, niveles de autonomía, y demás aspectos inherentes a ella. Teniendo en

cuenta que la investigación está orientada a instituciones oficiales que están regidas por un sistema diferente de administración, se pretendió proponer un modelo de ordenamiento organizacional y administrativo que propicie factores de competitividad y productividad escolar, teniendo como referentes las escuelas eficaces. Este estudio es de corte descriptivo, analítico y exploratorio.

Por otro lado, en Cartagena encontramos la investigación realizada por Aguilar y Martínez (2012), el objetivo de esta investigación fue analizar y evaluar el clima organizacional de una institución educativa en la jornada de la mañana, identificando las variables que inciden en el ambiente laboral en el personal de básica primaria, para lo cual se aplicó un instrumento de medición de clima y con los resultados, presentar propuesta de mejoramiento del ambiente laboral.

Hay que señalar que esta institución es de carácter privado, pero se empieza a abrir la puerta para las instituciones de institución básica. El tipo de investigación es descriptiva y aplica encuestas para determinar el clima organizacional, además de entrevistas. La prueba utilizada es la encuesta de medición de clima organizacional de María Bernarda Zapata MB Consulting SAS que mide percepción y asimilación de objetivos organizacionales, comunicación, condiciones de trabajo, ergonomía y condiciones, oportunidades de crecimiento en la empresa, grupo de trabajo, reconocimiento y compensación.

En instituciones educativas oficiales a nivel de la ciudad, no se han dado muchas investigaciones, pero podemos contar a Rodríguez & Goez (2010), cuyo objetivo fue la descripción del clima y cultura organizacional en la institución educativa. Esta institución es de carácter oficial de educación básica, y con este estudio se busca conocer cuáles son las percepciones que tienen sus miembros del ambiente laboral y a partir de ahí, mejorarlo con la presentación de una propuesta de intervención. El estudio es de corte descriptivo y el

instrumento utilizado es el de la psicóloga María Isabel Martínez Munar, donde se tuvieron en cuenta nueve variables: comunicación, estilos de liderazgo, relaciones interpersonales, condiciones laborales, capacitación y desarrollo, reconocimiento, salario y estabilidad laboral autonomía y toma de decisiones y por ultimo imagen de la organización.

La exploración de los antecedentes, a nivel local nos señaló que los niveles de estudio de clima organizacional en el sector educativo son muy bajos y, casi nulos en el sector oficial, y que, teniendo en cuenta, el tipo de organización que son las instituciones educativas y que su trabajo es mayoritariamente de relación interpersonal en diferentes grupos, el estudio y diagnóstico del clima son absolutamente esenciales.

Los avances de la sociedad en materia tecnológica han generado procesos globalizadores que orientan los adelantos que dentro de las organizaciones se están dando, y el estudio del ambiente laboral o clima organizacional no se queda atrás. La preocupación de las organizaciones ya no está centrada solamente en los aspectos físicos, más allá de eso, la preocupación está centrándose en su capital humano, pues son estos los que le dan el piso de fortaleza a la organización.

Esto, nos lleva a señalar que a nivel nacional y, directamente enfocados en las instituciones educativas, no existe un protocolo específicamente orientado a evaluar clima organizacional en ellas. Actúa sobre las instituciones una guía para el mejoramiento institucional o guía N° 34 emitida por el M.E.N. y es de obligatoriedad de todas las instituciones educativas realizarla. En ella, se dan pautas para evaluar a la institución educativa dentro de diferentes procesos de gestión: directiva, académica, administrativa y de la comunidad; y en la cual existe un indicador acerca del índice de satisfacción con el clima escolar. Esto, nos llevó a realizar preguntas de manera informal a los docentes de diversas instituciones acerca de su quehacer, lo que nos indicó

## Percepción del Clima Organizacional

que estos, se sentían preocupados, molestos e incluso hasta decepcionados de sus instituciones por la forma en la que se desarrollaban las actividades y los distintos procesos que se dan en ellas. Lo anterior, nos llevó a plantearnos la pregunta ¿Cuáles son las percepciones del clima organizacional en las tres instituciones educativas oficiales de educación básica del Distrito de Cartagena de acuerdo a las condiciones sociodemográficas?

Es importante conocer las percepciones de las personas que hacen parte de una organización sea cual fuere su naturaleza. Las instituciones educativas no pueden ser la excepción, por cuanto el manejo del recurso humano es vital para un buen clima organizacional el cual se ve influenciado por una cantidad de factores que inciden directa o indirectamente en él. Por esta misma razón, el objetivo general de esta investigación fue identificar las percepciones del clima organizacional en tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena. Para lo cual se hace necesario describir las variables del clima organizacional teniendo como referente los factores sociodemográficos; Identificar los factores asociados al Clima Organizacional que tienen mayor prevalencia en las tres instituciones oficiales de educación básica, y, por último, presentar unas recomendaciones que puedan favorecer al mejoramiento del Clima Organizacional en las instituciones educativas de sector oficial.

### **3. Método**

#### **3.1 Diseño de investigación**

Basándonos en la clasificación de Dankhe señalada por Sampieri, Fernández y Baptista (2007), sobre los tipos de investigación, podemos decir que este estudio tiene la intencionalidad de caracterizar el clima o ambiente organizacional de tres instituciones de educación básica del distrito de Cartagena; es un estudio descriptivo no experimental y de carácter comparativo, a partir de diferentes instrumentos que permitan la recolección de datos de manera confiable.

#### **3.2 Participantes**

La ciudad de Cartagena cuenta con un total de 335 Instituciones educativas de educación básica y media, 237 del sector privado y 98 en el sector oficial, todas ellas en funcionamiento normal y distribuido entre las 3 localidades. Las instituciones participantes de este estudio pertenecen al sector oficial; ellas son la Institución Educativa Madre Laura, sede principal; la institución educativa de Pontezuela y la Institución educativa Santa María, sede principal. El muestreo fue por conveniencia ya que la elección de estas instituciones se dio teniendo en cuenta que estas no hubiesen sufrido cambios substanciales durante por lo menos los dos últimos años en el marco de su planta de personal, esto debido a que la administración de ésta se debe a políticas públicas de educación y por convocatoria del Ministerio de Educación se dio la ampliación de la planta de personal y con ella la salida de docentes que no superaron el concurso. Estos procesos se están dando en lapsos de 3 a 5 años para cumplir con el requerimiento de las IES oficiales y durante el periodo 2015 se empezaron a realizar las audiencias para la asignación

de las plazas vacantes. Otro criterio de elección es que las instituciones hicieran parte del sector oficial y la pertenencia a distintas localidades de la ciudad.

La muestra estuvo constituida de la siguiente forma: Institución educativa Madre Laura-34 personas; institución educativa santa María-37 personas e institución educativa de Ponce de Leon-26 personas, divididos entre docentes, directivos docentes y administrativos, para un total de 97 personas. Esta muestra no corresponde al total de la población, ya que se tomaron en cuenta las solo las sedes principales de las IES Madre Laura y Santa María, mientras que la IE de Ponce de Leon es sede única.

### **3.3 Instrumentos**

Para lograr la recolección de datos necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se utilizaron dos técnicas de recolección de información: entrevista semiestructurada y un cuestionario como instrumento psicométrico para el enfoque cuantitativo que genera mayor confiabilidad en los datos arrojados por la investigación.

Para el estudio se tomó como referente el cuestionario de Clima Laboral CLA, que permitió evaluar las dimensiones de clima organizacional en las instituciones educativas objeto de estudio, el cual tiene un nivel de fiabilidad de 0.96, lo que lo hace pertinente para esta investigación. Este instrumento analiza 8 dimensiones divididas en dos grandes ejes: empresa y persona, lo que hace más característico el resultado y que posteriormente los resultados se compararon con cada institución educativa. Señalamos que la validez por constructo de las dimensiones de acuerdo a este instrumento alcanza una fiabilidad de 0,89 en la dimensión condiciones siendo la más baja y, de 0,95 en la dimensión de dirección. Así mismo, la validez concurrente de este instrumento se da en la correlación con la escala WES, en donde se alcanza una fiabilidad alta en todas las escalas.

## Percepción del Clima Organizacional

Las dimensiones evaluadas por este instrumento en el eje de empresa son la organización, que pretende analizar la opinión de sus integrantes sobre el nivel de funcionalidad, planificación y en general de la realización de actividades propias de esta. La innovación por su parte, pretende valorar la imagen de sus integrantes en relación a las necesidades del entorno, su desarrollo y adaptación. Siguiendo, la información valora los niveles de comunicación, pero en especial la claridad y la disponibilidad para desarrollar las actividades propias de la organización, y, por último, las condiciones, que tiene que ver con la existencia de las condiciones en las que se realiza el trabajo, si estas son suficientes y/o apropiadas.

En el eje que evalúa la persona, las dimensiones que se valoran son la implicación, que indica sobre los niveles de integración y participación de los individuos con la empresa; la autorrealización, busca observar si la organización está proporcionando oportunidades de desarrollo personal y profesional; la dimensión relaciones busca evidenciar el trato e interacción entre los miembros de la organización y, por último la dimensión dirección que evalúa la percepción que se tiene hacia los directivos de la organización y sobre sus sistemas de gestión.

El Cuestionario de Clima CLA de Corral & Pereña (2010), consta de 93 ítems en frases cortas que describen los comportamientos de los integrantes de la organización y que pueden ser observados en el ambiente laboral. Esta escala, como se señaló anteriormente, evalúa el clima en dos grandes ejes, empresa y persona; el primero analiza la organización, la innovación, la información y las condiciones. El segundo eje que es la persona, evalúa las dimensiones de implicación, la autorrealización, las relaciones y la dirección, pero que no son independientes entre sí, sino que están directamente interrelacionadas.

Este cuestionario se procesa a través de un software diseñado para ella y en donde se tienen en cuenta básicamente tres opciones de respuestas:

**SI**- cuando la frase sea cierta en su lugar o centro de trabajo;

**?**, - Cuando considere que la frase no es cierta ni falsa, o no pueda decidirse; y

**NO** - cuando la frase no se cumpla en su puesto de trabajo.

Para terminar, la prueba arroja los datos estadísticos del grupo total, indicando para cada escala el número de personas que contestaron la prueba, así como la puntuación media obtenida, la desviación típica, mínima y máxima en percentiles y la calificación o significado cualitativo, así como también por cada una de las dimensiones y variables evaluadas.

Para apoyar la investigación en su enfoque mixto, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los miembros de las instituciones, lo que también permitió apoyar los datos cuantitativos con apreciaciones de la muestra estudiada.

En las entrevistas semiestructuradas, se buscó complementar los resultados obtenidos en la escala de clima laboral, indagando a través de preguntas abiertas, las opiniones acerca de las condiciones laborales dadas en su organización; su apreciación sobre los ingresos obtenidos por su labor; el nivel de realización personal y profesional que pueden alcanzar en ella; las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y en general las percepciones sobre su ambiente laboral y que fueron obtenidas a través de apreciaciones directas de algunos miembros de las comunidades estudio

### **3.4 Procesamiento de la información**

En el presente estudio se usó la escala de Clima Laboral CLA y, su aplicación se realizó con el consentimiento de las tres instituciones; para su procesamiento se usó el software de la misma prueba. Para la tabulación de los datos, estos fueron ingresados al software del instrumento, a través del cual se realizó el análisis de la información. Posteriormente los datos

obtenidos fueron ingresados al programa de office Excel para analizar los datos por variables sociodemográficas en las tres instituciones y los datos reportados por el software en cada una de las dimensiones y la comparación de los puntajes obtenidos por las diferentes instituciones educativas en cuanto a las dimensiones y la calificación de clima en general.

### **3.5 Procedimiento**

La realización de este estudio inició con la presentación de la propuesta de investigación a la Universidad y su posterior aprobación. Seguidamente, se continuó con la realización de un análisis de las IES del Distrito de Cartagena que pudieran cumplir los criterios para participar en el estudio. Posteriormente, se empezó a realizar una búsqueda de aquellos estudios y literatura que pudieran proveer información acerca del tema para la construcción del marco de referencia. Luego se realizó un proceso de gestión para el acceso a las IES que fueron parte de la investigación, tanto en la Secretaria de Educación como en las mismas instituciones educativas. Luego se aplicó el instrumento cuantitativo o escala laboral CLA. Seguidamente, se realizó el ingreso de la información a la plataforma de la encuesta para obtener los resultados y con ellos enfocarse en el desarrollo de las entrevistas. Por último, la descripción y el análisis de los resultados. Toda la recolección de información se realizó previo consentimiento informado de los participantes declarando la utilización de estos netamente con fines académicos.

#### 4. Resultados

A continuación, se presenta una descripción de las características sociodemográficas de la población estudio. El total de la muestra estuvo compuesta de 97 personas, de las cuales 78 son docentes, 7 directivos docentes, (rectores y coordinadores) y 12 personas que corresponden al personal administrativo; en cuanto al género encontramos que la muestra es en sus 2/3 partes femenina, ya que de la totalidad de la población 62 son mujeres y 35 hombres. La población oscila entre los 25 y 65 años de edad, y se establecieron rangos que permitieran una mejor descripción. Y, por la variable antigüedad se contó con personal que ha permanecido en la institución entre los 2 y 14 años en adelante (Ver tabla 1).

**Tabla 1.**

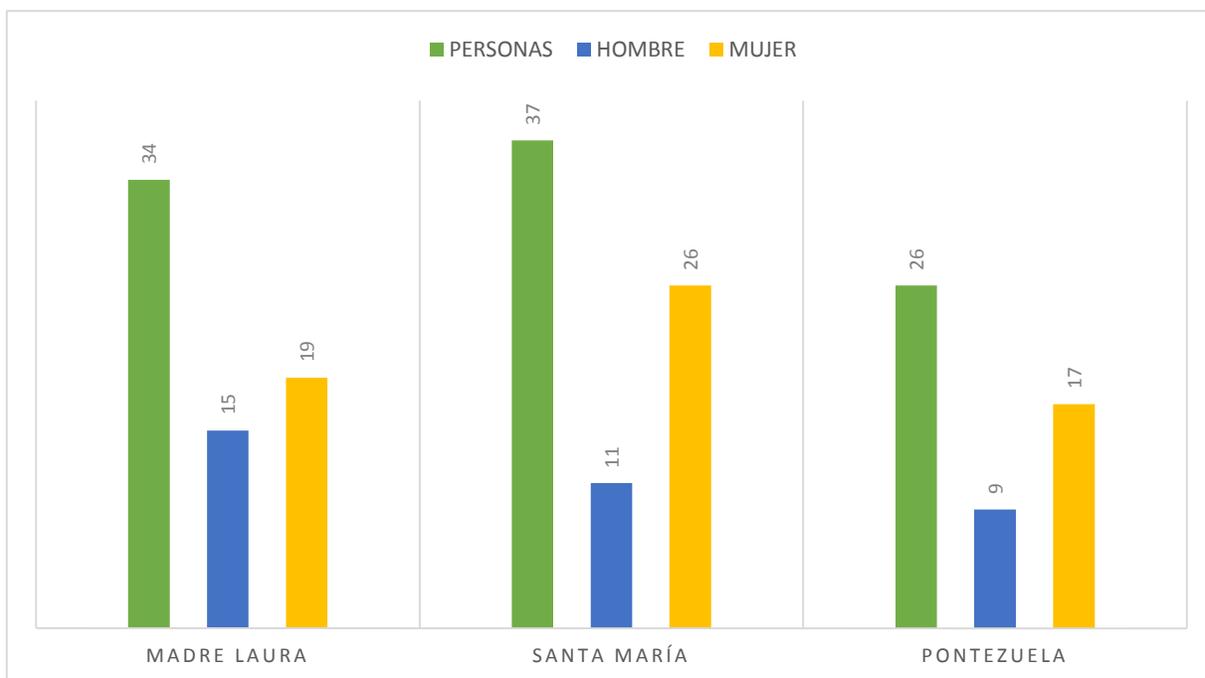
*Datos sociodemográficos de la población.*

Variable	Factor	Total
Genero	Hombre	35
	Mujer	62
Cargo	Docente	78
	Directivos Docentes.	7
	Administrativos	12
Edad	25 – 35 años	14
	36 – 45 años	31
	46 – 55 años	34
	56 – 65 años	18
Antigüedad	2 – 5 años	24
	6 – 9 años	33
	10 – 13 años	19
	14+	21

La población participante en el estudio está distribuida de la siguiente forma: en la IE Madre Laura 34 personas; en la IE Santa María 37 personas y en la IE de Pontezuela 26 personas,

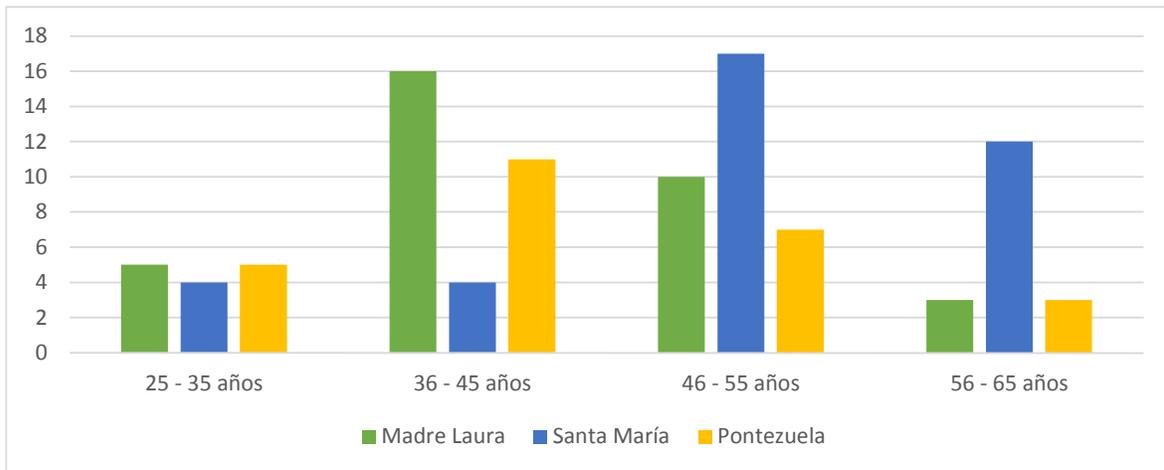
divididos por género como se observa en la tabla 1; podemos observar que la población predominante dentro del rango de edad es el grupo que va de 46 a 55 años con 34 personas y de este grupo, la mayor población pertenece a la IE Madre Laura; asimismo también se puede evidenciar que de acuerdo a la antigüedad, el mayor grupo poblacional está en el rango de 6 a 9 años con 33 personas participantes.

**Figura 1.** Distribución de la Población y género de la muestra.



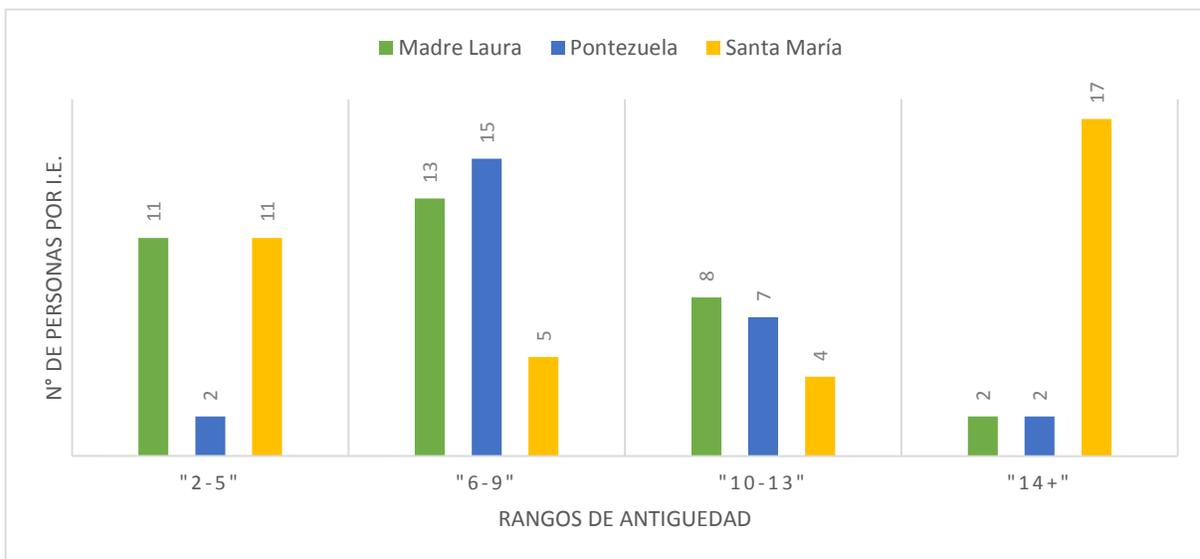
En la figura 1 se observa que en las tres IES la mayor cantidad de la población es femenina, contando entre todas a 62 mujeres del total de la población estudio, es decir, prácticamente las 2/3 partes de la muestra, el resto de la muestra corresponde al género masculino.

**Figura 2.** Distribución de la población por rango de edades.



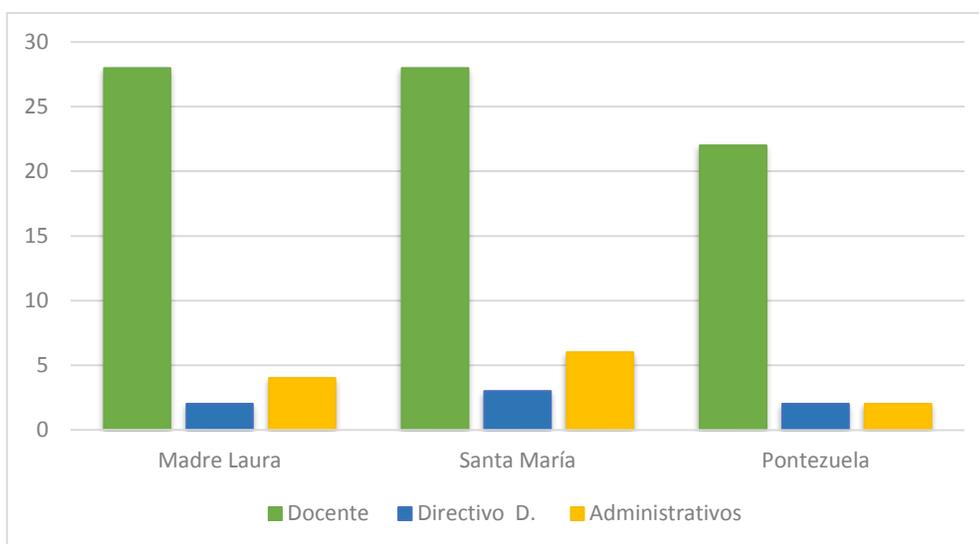
De acuerdo a los datos sociodemográficos se observa en la figura 2, la población de las tres instituciones de acuerdo a la edad. El rango predominante en las tres IES es el de 46 a 55 años. Le sigue el grupo que va de 36 a 45 años con una mínima diferencia y la población menos predominante de acuerdo a la edad es la que corresponde al grupo de 25 a 35 años.

**Figura 3.** Distribución de la población por rango de antigüedad.



En la figura 3 se muestra la distribución de la población según el tiempo de permanencia en la institución. Podemos decir que la mayor representatividad la tiene el rango que va de 6 a 9 años de permanencia con un total de 33 personas entre las tres instituciones y le sigue el de menor antigüedad que es el rango de 2 a 5 años. También encontramos que el personal encuestado con más antigüedad es el de la IE Santa María, pero también se encontró un grupo representativo con menos de 5 años de antigüedad. A diferencia de la IE Pontezuela en donde la mayor cantidad de la población encuestada tiene entre 6 y 9 años de estar trabajando en esa institución.

**Figura 4.** Distribución de la población por Cargo en las instituciones.



Se observa en la figura 4 que la mayor población encuestada que pertenece a las tres instituciones educativas hace parte del personal docente, mientras que los administrativos ocupan la segunda posición en número, siendo los de menor población los directivos docentes, que están concentrados básicamente en un rector y uno o dos coordinadores por cada institución educativa.

#### **4.1 Niveles que proyecta la prueba en sus resultados**

Es importante aclarar que el instrumento utilizado para la valoración de las percepciones del clima organizacional describe 7 niveles de calificación y, esta interpretación se da de acuerdo a la puntuación que arroja cada dimensión y, que por especificaciones de sus autores toma como referente de calificación a los percentiles. El nivel de Emergencia (E) corresponde a una puntuación de 1 a 10 percentiles y como su nombre lo dice indica una puntuación extremadamente baja. El siguiente nivel es el de Alerta (A) y va de 11 a 20 percentiles e indica que los resultados obtenidos son muy bajos. Estas dos puntuaciones como lo señalan Corral & Pereña (2010) son muy inusuales y se presentan en muy pocos estudios. El siguiente nivel es Medio-bajo (MB) que va de 21 a 40 percentiles y presenta un resultado que es inferior a la media. El próximo nivel es el Normal (N) que va de 41 a 59 percentiles y nos indica un clima que no es desfavorable pero tampoco está en rangos excelentes. Es un punto medio que es aceptable en las organizaciones. El siguiente nivel es el Medio-alto (MA) que va desde 60 a 74 percentiles y nos señala que el resultado obtenido es superior a la media, todavía en el no hay excelencia, pero señala los puntos fuertes de la organización.

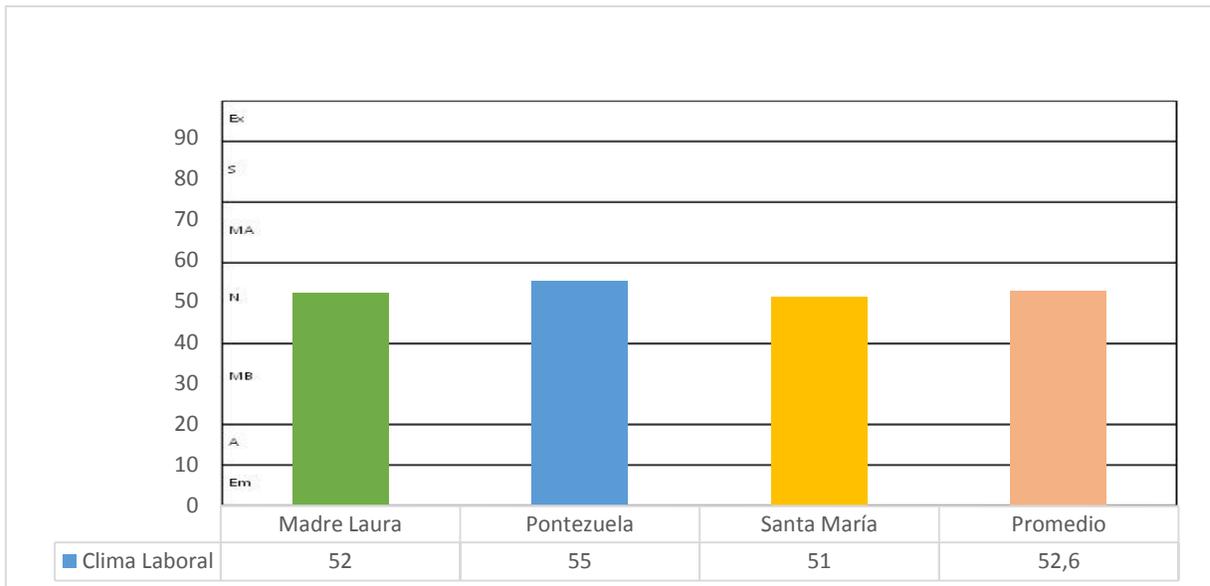
Continúa el nivel Saludable (S) que va de 75 a 89 percentiles, y nos plantea una puntuación muy por encima de la media, lo que en congruencia con los niveles más bajos ocurre en menos del 20% de las ocasiones, pero son indicadores de análisis y estudio para tomarlos como puntos de referencia y aplicarlos en otras organizaciones. El último nivel es el de Excelente (E) y va de 90 a 99 percentiles. Al igual que el anterior nivel, son resultados muy significativos y poco inusuales que merecen ser observados y analizados para obtener propuestas de mejora (Corral & Pereña, 2010).

## Percepción del Clima Organizacional

Cada uno de estos niveles permite interpretar los resultados de la prueba no solo por institución sino por dimensión, señalando el nivel en el que se encuentra el clima laboral en cada caso.

Para iniciar la descripción de los resultados proyectados por la escala de clima laboral CLA, debemos iniciar con la valoración del clima organizacional por institución educativa.

**Figura 5.** Promedio del Clima Laboral de las instituciones.

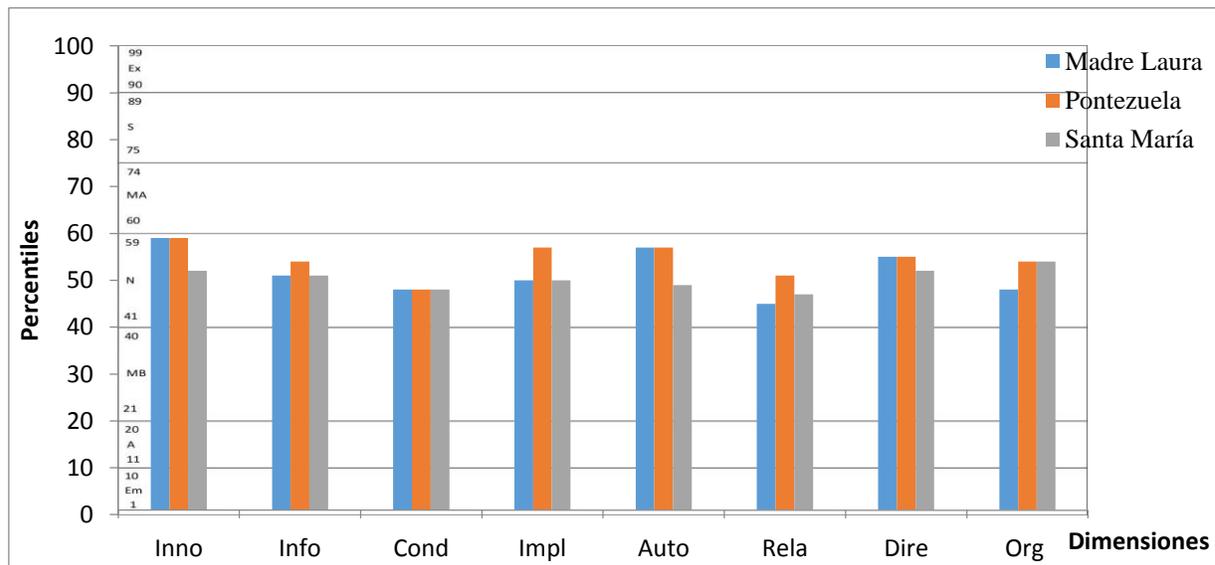


En la figura 5 se observa el resultado del clima organizacional a nivel general. Para estas tres instituciones el promedio del Clima Organizacional es de 52,6 percentiles de acuerdo a la escala laboral CLA, por lo que se encuentra en el nivel normal (N). La I.E. Madre Laura alcanzó 52 percentiles; la IE de Pontezuela alcanzó 55 percentiles y la I.E. Santa María obtuvo 51 percentiles. La diferencia entre los climas laborales de las tres instituciones por puntuación en un proceso comparativo no es significativa.

#### 4.2 Descripción de los resultados por dimensiones

Los resultados que se presentan a continuación, parten de los datos obtenidos por la encuesta en relación a cada una de las ocho dimensiones analizadas por el instrumento, con cada uno de los factores sociodemográficos de las personas que hacen parte de la institución educativa, es decir, su edad, su antigüedad en la organización, su género y su cargo, lo que nos permitirá observar con mayor claridad cada una de estas en los ambientes organizacionales de las tres instituciones educativas.

**Figura 6.** Resultados de Clima Laboral de las instituciones por dimensiones.



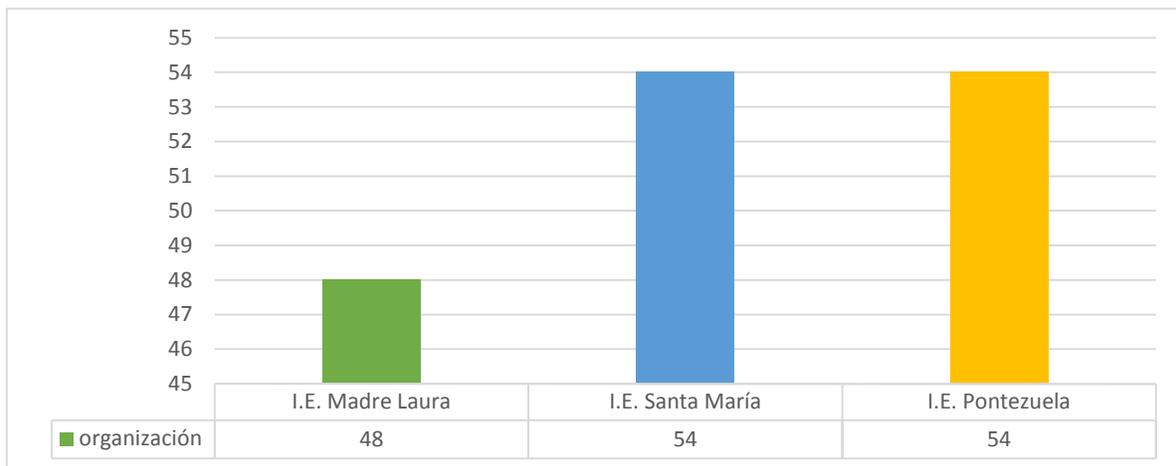
En la figura 6 observamos los resultados alcanzados por cada una de las instituciones educativas presentes en el estudio de acuerdo a cada una de las 8 dimensiones evaluadas por la escala de clima laboral y en la que se observa que todas estas alcanzaron el nivel normal (N). Sin embargo, encontramos que la dimensión innovación muestra los resultados más altos en las IES Madre Laura y Pontezuela con 59 percentiles; la IE Santa María es la más baja de las tres en esta dimensión con 52 percentiles. Llama la atención la dimensión condiciones que alcanzó

## Percepción del Clima Organizacional

la misma valoración para las tres con 48 percentiles no alcanzando la media. La dimensión implicación ha alcanzado su punto más alto en la IE pontezuela con 57 percentiles frente a 50 de las otras dos IES. La dimensión autorrealización alcanzó 57 percentiles en la IE Madre Laura y la IE de Pontezuela, pero la IE Santa María solo alcanzó los 49 percentiles. Observemos cada una de las dimensiones.

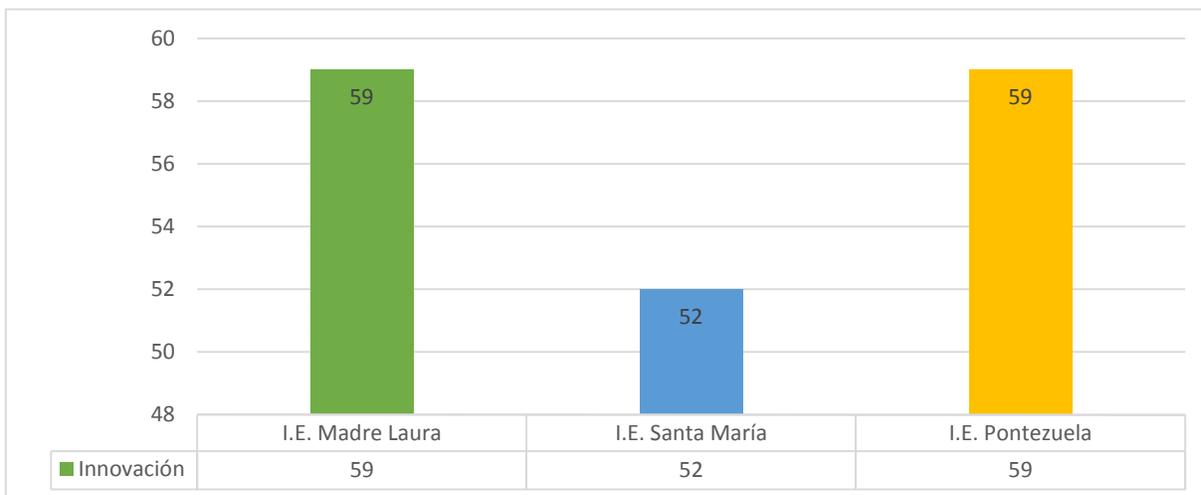
A continuación se describirá cada dimensión evaluada por institución identificando el nivel obtenido en cada una de ellas y el significado de ese nivel. Así mismos los resultados están apoyados en las apreciaciones de los encuestados.

**Figura 7.** Comparación de la dimensión Organización por institución educativa.



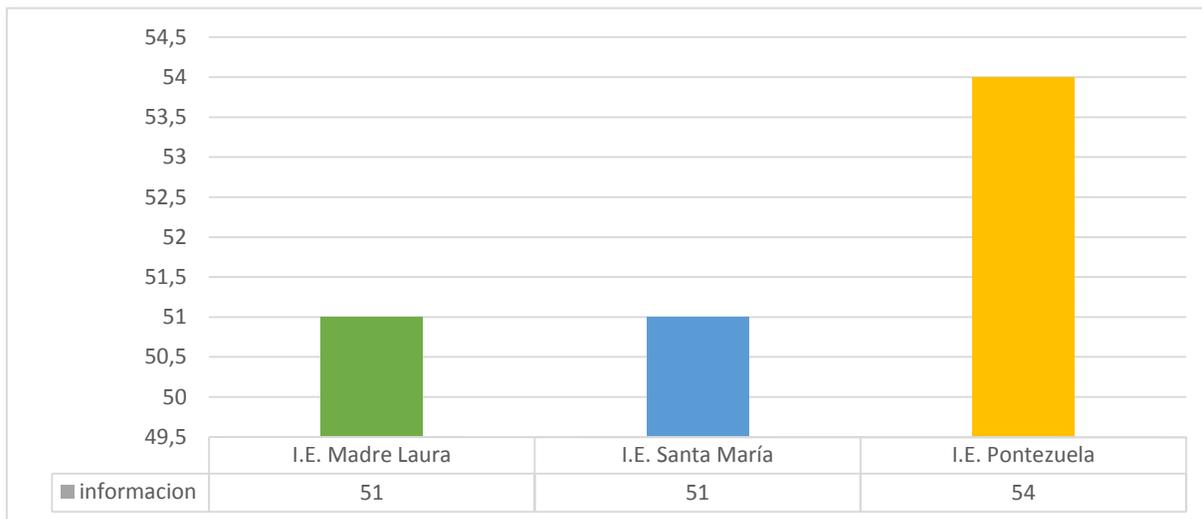
En la dimensión Organización de la escala se observa que las tres instituciones se encuentran dentro de los rangos del nivel de normalidad, pero la IE Madre Laura está 6 puntos por debajo de las demás en una dimensión que evalúa el nivel organizativo de la institución en cuanto a las funciones de cada uno de sus miembros, la forma de planear los trabajos, así como los elementos necesarios para desarrollar la labor asignada. Es la evaluación de la eficiencia de la organización.

**Figura 8.** Comparación de la dimensión Innovación por institución educativa.



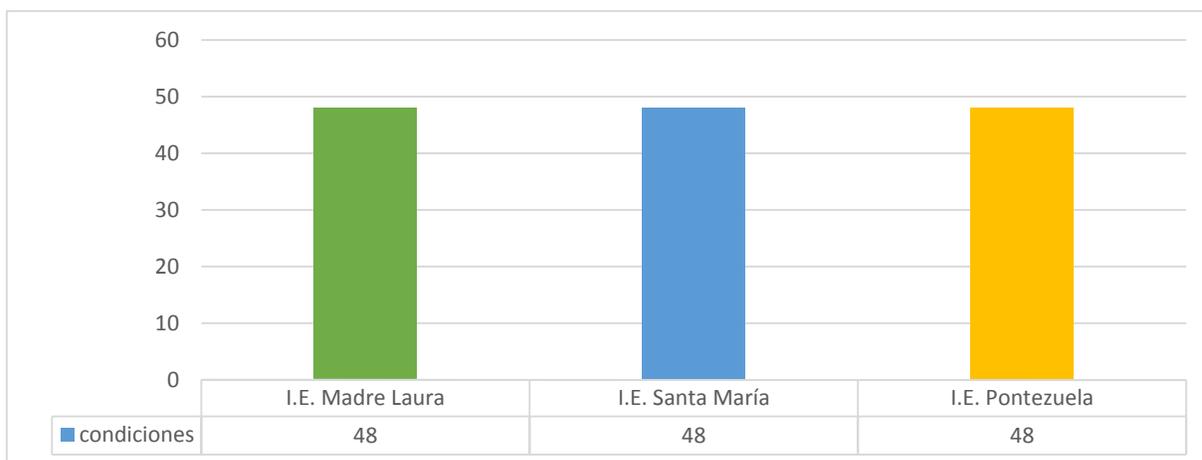
La figura 8 nos muestra los resultados de la dimensión innovación en las tres instituciones en donde se evidencia igualdad en las IES Madre Laura y Pontezuela con 59 percentiles encontrándose en el rango también de normalidad dentro de los valores de la escala pero con una tendencia hacia el nivel medio alto; por su parte, la IE Santa María tiene 7 percentiles menos en esta dimensión, lo que puede significar que las personas encuestadas de esta IE pueden percibir que algunas veces sus miembros se adaptan fácilmente a las necesidades del medio pero algunas veces no es tan fácil. Teniendo en cuenta que esta dimensión evalúa la imagen de la organización frente a la comunidad donde se desarrolla y aquel ingrediente estimulante dentro de la actividad laboral, los resultados nos señalan que la imagen que tienen las IES Madre Laura y Pontezuela frente a los procesos de innovación en la institución tienen una mejor percepción que en la IE Santa María y que sus integrantes se sienten en una institución que mantiene cierto grado de dinamismo que genera una imagen positiva de ellos como integrantes y de ella como organización.

**Figura 9.** Comparación de la dimensión Información por institución educativa.



En la figura 9 la dimensión información muestra un nivel de normalidad como el clima percibido por los encuestados. Pero en este caso es la IE de Pontezuela, la cual puntúa más alto, pero levemente con tres percentiles por encima de las otras dos IES. Lo anterior significa que los miembros de la organización perciben que la información que tiene la organización es suficiente para el desarrollo de sus actividades

**Figura 10.** Comparación de la dimensión Condiciones por institución educativa.



En la figura 10 se observan los resultados obtenidos por la dimensión condiciones. Hay que señalar que la escala busca evaluar la percepción de los miembros de la comunidad educativa sobre todas aquellas condiciones materiales, infraestructura y remuneración salarial, factores muy influyentes en la satisfacción del personal en toda organización. Llama la atención que a nivel general las tres instituciones alcanzaron la misma puntuación en esta dimensión. De acuerdo a la valoración obtenida, vemos que esta dimensión a nivel general alcanzó el nivel de normalidad (N), lo que indica que están conformes hasta cierto punto con las condiciones que tienen en las instituciones educativas en la actualidad pero que podrían ser mejores.

Con respecto a esta dimensión llama la atención que cuando se realizó el análisis por género se encontraron unas diferencias importantes. En las tres instituciones los hombres obtienen los puntajes más bajos en la escala de clima laboral, siendo el de la IE Santa María el más alto de las tres, pero con 51 percentiles únicamente y manifiesta un docente que “las condiciones 100% no están, pero vamos mejorando”. Aunque siguen dentro de los valores del nivel de normalidad, en las tres se evidencian una tendencia al medio bajo. Las mujeres por su parte alcanzan las valoraciones más altas siendo la IE Santa María la valoración más alta con 59 percentiles ya en el límite al nivel del medio alto. Esto lo señala una docente que dice “las condiciones de trabajo son fuertes, nos toca luchar, tenemos muchachos con muchos problemas académicos, cognitivos, falta de valores, pero ahí vamos y con lo que tenemos tratamos de darles lo mejor”. La IE de Pontezuela no alcanza la media de acuerdo a esta dimensión, no obstante, señalan que “aunque hay algunas dificultades, pienso que se están dando unas condiciones de trabajo buenas”. Un docente de la IE Madre Laura señala sobre las condiciones que “hasta el momento son las adecuadas y básicas”. (Ver anexo A)

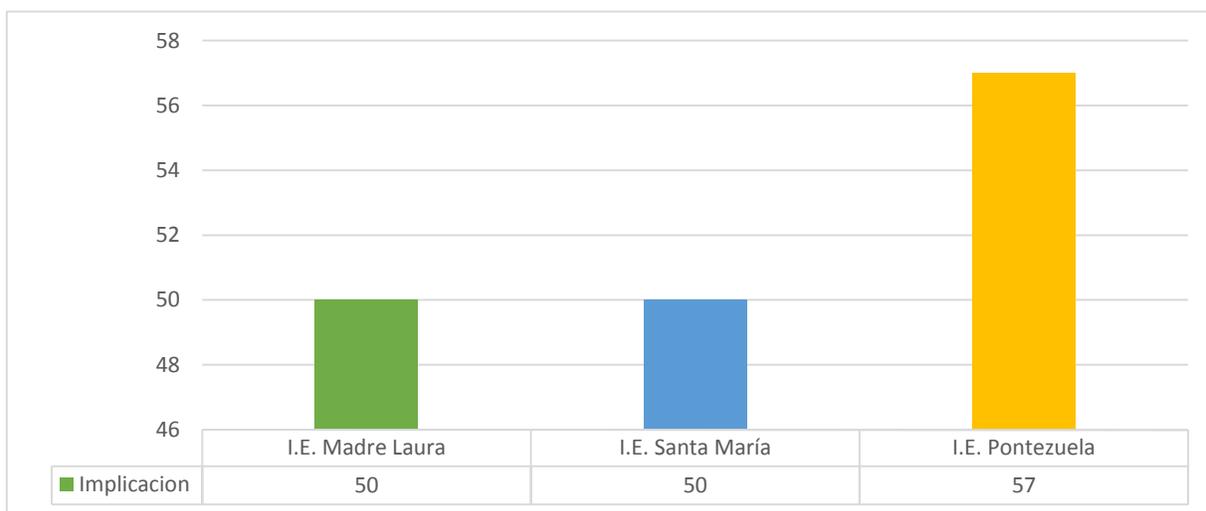
Observando los resultados de la escala en la dimensión condiciones por cargo podemos decir que los docentes siguen manteniéndose dentro del nivel de normalidad con puntuaciones que no superan los 57 percentiles. Este comportamiento es similar al de la dimensión condiciones y relaciones. Los directivos docentes por otra parte alcanzan el nivel medio alto (MA) en las IES Madre Laura y Santa María quedando rezagada la IE de Pontezuela que apenas alcanzó el nivel normal. La población que compone los administrativos en las tres IES muestra un estado o nivel Saludable (S) en la IE Madre Laura; normal (N) en la IE santa María y medio alto (MA) en la IE de Pontezuela (Ver anexo B).

Así mismo, en la variable condiciones encontramos que de acuerdo a la edad las IE Madre Laura y Pontezuela alcanzan los niveles medio alto (MA) y saludable (S) con 66 y 71 percentiles en el primer y tercer, es decir, el rango de 25 a 35 años y el de 46 a 55 años respectivamente. Llama la atención que ningún otro rango de edad alcanza la media en ninguna de las otras instituciones y, muy por el contrario hay tendencia a la baja, en especial en la IE Madre Laura que en los rangos de 36 a 45 años y de 56 a 65 años se encuentra en el nivel medio bajo (MB) (Ver anexo C).

En relación a los resultados de esta dimensión de acuerdo a la antigüedad, Los datos de la figura nos muestran dos picos en medio alto (MA) para las IES Madre Laura y Santa María. La primera en el rango de 2 – 5 años y la segunda en el de 10 – 13 años. Llama la atención que la IE de Pontezuela en el primer rango obtiene un puntaje de 23 percentiles ubicándolos en el nivel medio bajo (MB) mientras que las otras tres categorías se encuentran en el nivel de normalidad. Esta valoración es reafirmada por un docente de este rango que dice “hablar de condiciones, pues, uno como maestro tiene un sueño de encontrar las condiciones ideales para la enseñanza, que el salón, que la bulla, etc., y uno trata de trabajar con lo que hay” Por su parte, la IE Madre

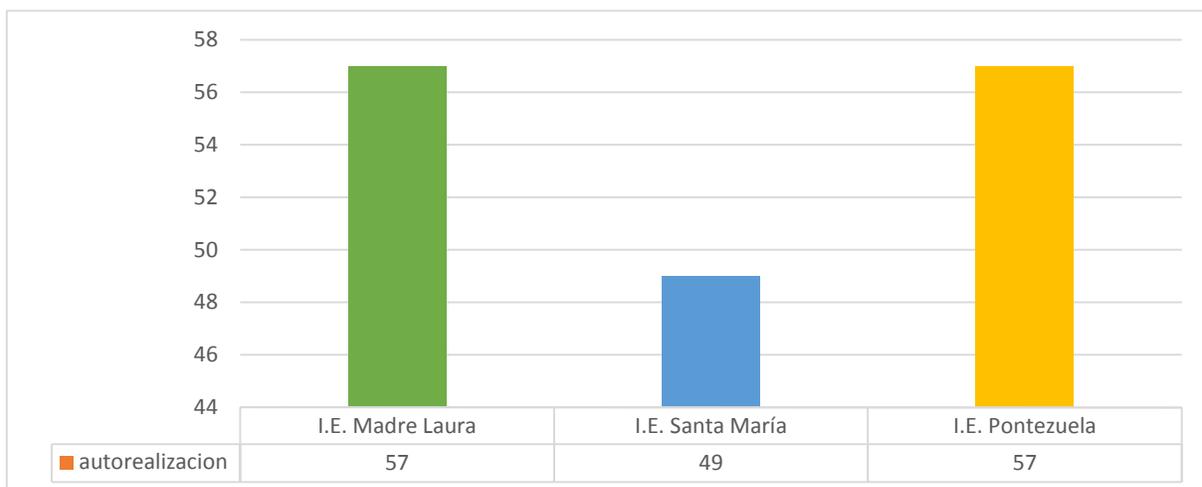
Laura alcanza el nivel medio bajo (MB) en el en el segundo y último rango con 38 y 35 percentiles respectivamente. La IE Santa María alcanza el nivel norma (N) en los otros tres rangos (Ver anexo D).

**Figura 11.** Comparación de la dimensión Implicación por institución educativa.



La figura 11 muestra la valoración alcanzada por la dimensión implicación, que tiene también sus puntuaciones en el nivel de normalidad (N) de acuerdo a la escala siendo las más alta la de la IE de Pontezuela con 57 percentiles, pero las IES Madre Laura y Santa María solo alcanzaron 50 percentiles. Hay que recordar que esta dimensión evalúa la percepción sobre el grado de participación que tienen sus integrantes en los procesos de la organización, es decir, “si ellos se sienten parte de un proyecto común o, por el contrario, desvinculadas de los objetivos generales” (Corral & Pereña, 2010, p11).

**Figura 12.** Comparación de la dimensión Autorrealización por institución educativa.



La figura 12 expone los resultados de la dimensión de autorrealización que Corral y Pereña (2010) señalan como la valoración de los integrantes de una organización en relación a las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional. Podemos observar que en las tres instituciones hay puntuaciones diferentes, siendo una de las dimensiones que más nos llama la atención, aunque a nivel general, las tres estén en el rango de normalidad (N) dentro de los parámetros de la escala. Sin embargo, damos cuenta de que la IE de Pontezuela alcanzó el mayor puntaje de las tres y más que nada, superó la media. En esta dimensión vemos una diferencia entre las IES Madre Laura y Pontezuela en relación con la IE Santa María. Las dos primeras superan la media alcanzando 57 percentiles a diferencia de los 49 percentiles que obtuvo la IE Santa María.

Dado los resultados en la IE Santa María, enfocamos unas preguntas relacionadas a esta dimensión, es decir, al sentir de sus integrantes en cuanto al desarrollo personal y profesional y se señalaron las siguientes apreciaciones. Un docente de género masculino con más de catorce años en la institución señaló que “el logro más importante es que un estudiante tuyo salga

adelante, se haga profesional” y concluye diciendo que “la mayor satisfacción no es el dinero sino el reconocimiento de un estudiante de estas zonas marginales que alcanzo sus metas es de lo más gratificante que puede haber”. Un administrativo también concuerda con esta apreciación del docente y por su parte, un directivo manifiesta en esta que “como profesionales el logro es que consigas buenos resultados en las pruebas que realizan los estudiantes y en todo el índice de evaluación que tenga la institución” y a nivel personal señala que “teniendo buenas relaciones pues si tu estas en un lugar y te sientes bien, te sientes cómoda no hay problemas y se trabaja en armonía”

En el análisis de los resultados generales encontramos que la dimensión de autorrealización también presentó unos valores característicos por lo cual también la revisaremos de acuerdo a cada uno de los factores sociodemográficos de estudio. De acuerdo a los datos arrojados por la escala de clima laboral podemos observar que de acuerdo el género en la dimensión organización no se presentan diferencias entre las tres instituciones, ya que todas se encuentran con similares valoraciones y en el nivel normal (N) de la escala (Ver anexo E).

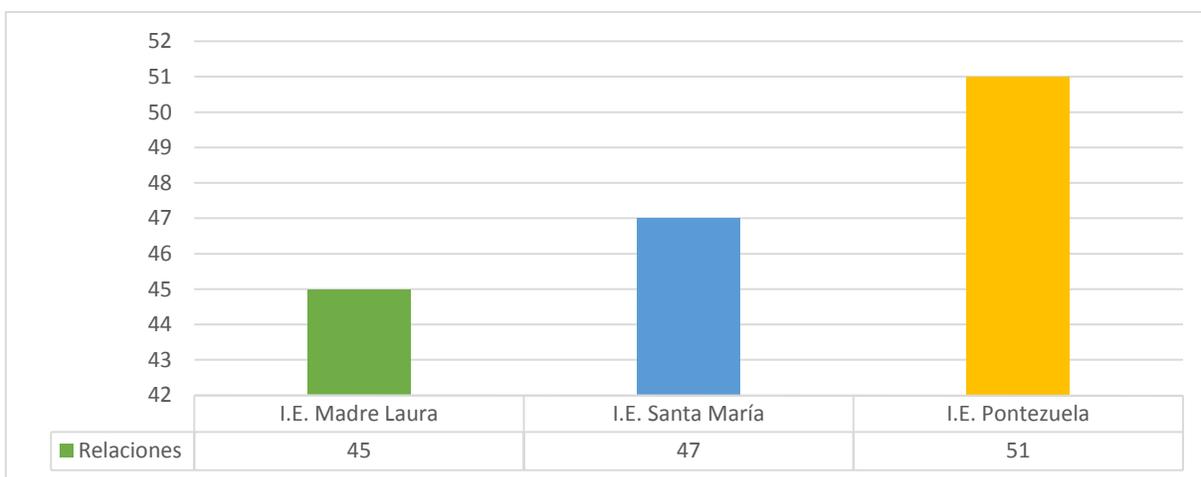
De acuerdo a la edad podemos observar que la IE Madre Laura registra en el nivel medio alto (MA) en el primer, segundo y en el último rango de edad con 66, 62 y 76 percentiles respectivamente. Sin embargo, registra un nivel medio bajo (MB) en el rango de 46 a 55 años de edad. La IE Santa María mantiene tres de los rangos en el nivel normal (N) a excepción del rango 36 a 45 años que califica en medio bajo (MB) con 39 percentiles. En la IE de Ponzuelo ocurre lo mismo, tres rangos en normalidad a excepción del rango 46 a 55 años que registra en medio alto (MA) con 72 percentiles (Ver anexo F).

En relación al clima laboral de acuerdo a la antigüedad podemos observar que en base en base a los resultados arrojados por la escala de Clima Laboral CLA vemos que la IE Santa María

muestra un descenso en la valoración en el rango que va de 6 a 9 años con apenas 36 percentiles lo que la ubica en el nivel medio bajo (MB) siendo con ello la única en esta dimensión que se encuentra en este nivel. En los demás rangos muestra en la misma institución un nivel normal (N). Los demás rangos en la misma institución y en las otras dos se encuentran en nivel de normalidad (N) a excepción de la IE madre Laura que en el primer rango se ubica en el nivel medio alto (MA) y la IE de Pontezuela que en el segundo y tercer rango también se ubica en medio alto con la misma valoración todas tres (Ver anexo G).

Observando los resultados de la escala en la dimensión autorrealización / cargo podemos decir que los docentes siguen manteniéndose dentro del nivel de normalidad con puntuaciones que no superan los 57 percentiles. Este comportamiento es similar al de la dimensión condiciones y relaciones. Los directivos docentes por otra parte alcanzan el nivel medio alto (MA) en las IES Madre Laura y Santa María quedando rezagada la IE de Pontezuela que apenas alcanzó el nivel normal. La población que compone los administrativos en las tres IES muestra un estado o nivel Saludable (S) en la IE Madre Laura; normal (N) en la IE santa María y medio alto (MA) en la IE de Pontezuela (Ver anexo H).

**Figura 13.** Comparación de la dimensión Relaciones por institución educativa.



En la figura 13 podemos observar los resultados de la dimensión relaciones. En esta dimensión se busca analizar el trato entre los integrantes de la comunidad institucional, es decir, como se manifiestan las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización y entre pares. La dimensión relaciones también obtuvo valoraciones dentro de la escala algo diferenciadas del resto de dimensiones, por lo cual las revisaremos a partir de cada uno de los factores o variables del estudio.

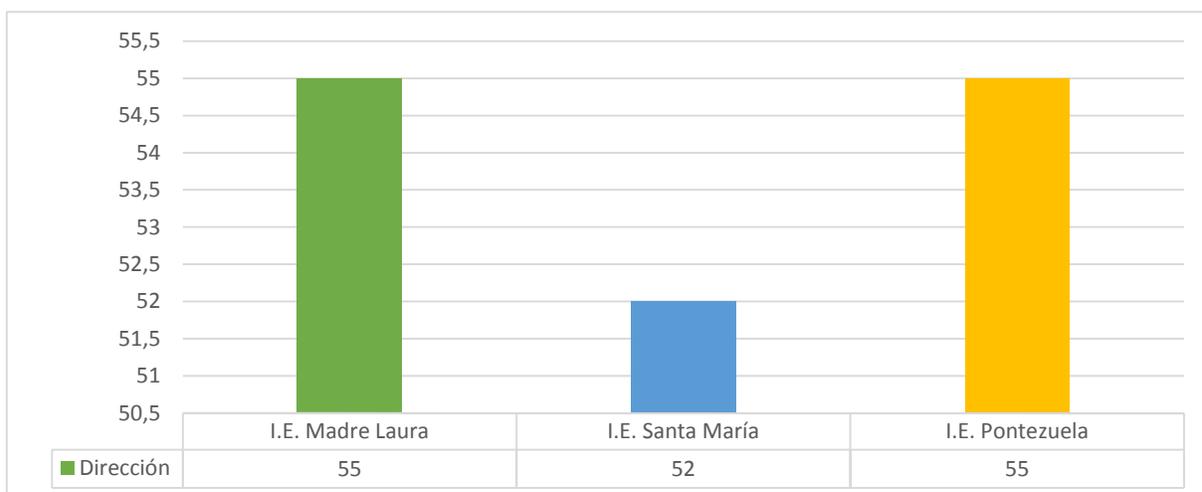
En primera instancia observamos que la dimensión relaciones de acuerdo al género se mantiene dentro de los resultados de la escala en el nivel de normalidad. Sin embargo, podemos observar que los puntajes más bajos están en la IE Madre Laura tanto en hombres como en mujeres con 42 y 47 percentiles respectivamente. La IE de Pontezuela es la que tiene las valoraciones más altas con 53 y 51 percentiles. La IE Santa María permanece también en la normalidad. En dos de las tres instituciones la tendencia es que las mujeres manifiestan un mejor clima laboral que los hombres, que solo cambia en la IE de Pontezuela en donde los hombres muestran una mayor satisfacción con el clima laboral pero apenas con dos puntos de diferencia en relación con las mujeres (Ver anexo I).

Los resultados de la escala de clima laboral de acuerdo al cargo muestran que en las IES Santa María y Pontezuela los docentes se encuentran en el nivel normal (N) mientras que la IE Madre Laura este mismo grupo se ubica en el nivel medio bajo (MB) con apenas 39 percentiles. Los directivos docentes tanto de la IE Madre Laura como la de la IE de Pontezuela se encuentran ubicados en el nivel normal (N), pero la IE Santa María muestra una valoración saludable (S). Los administrativos muestran nivel de saludable en las IES Pontezuela y Madre Laura, lo que no ocurre en la IE Santa María que se encuentra también en el nivel normal (N). (Ver anexo J).

Observando los resultados obtenidos por las instituciones en la dimensión relaciones con relación a la edad podemos decir que se presentan algunas diferencias. Inicialmente el puntaje más bajo lo encontramos en la IE Madre Laura con 26 percentiles en el rango de 46 a 55 años de edad lo que lo ubica en el nivel medio bajo (MB), sigue en este mismo nivel la IE de Pontezuela con 39 percentiles en el rango de 56 a 65 años. Los demás rangos de edad en las tres instituciones muestran un nivel normal con puntuaciones que van de 45 a 60 percentiles a excepción de la IE de Pontezuela que en el rango de 46 a 55 años encuentra el nivel medio alto (MA) y la IE Madre Laura en el último rango con 64 percentiles también lo alcanza. (Ver anexo K).

Referente al factor antigüedad, la percepción de clima laboral en las tres instituciones educativas muestra algunas diferencias. Encontramos que la IE de Pontezuela muestra dos rangos en el nivel medio bajo (MB), el rango de 2 a 5 años de antigüedad y de 14 años en adelante con 31 y 34 percentiles respectivamente. Los rangos medios los muestra en el nivel normal (N). La IE Santa María muestra consistencia en todos los rangos encontrándose en el nivel normal (N). La IE Madrea Laura muestra en el primer rango de tiempo una tendencia normal con características positivas hacia el medio alto, mientras que los otros tres rangos de tiempo se ubican en el nivel medio bajo (MB) (Ver anexo L).

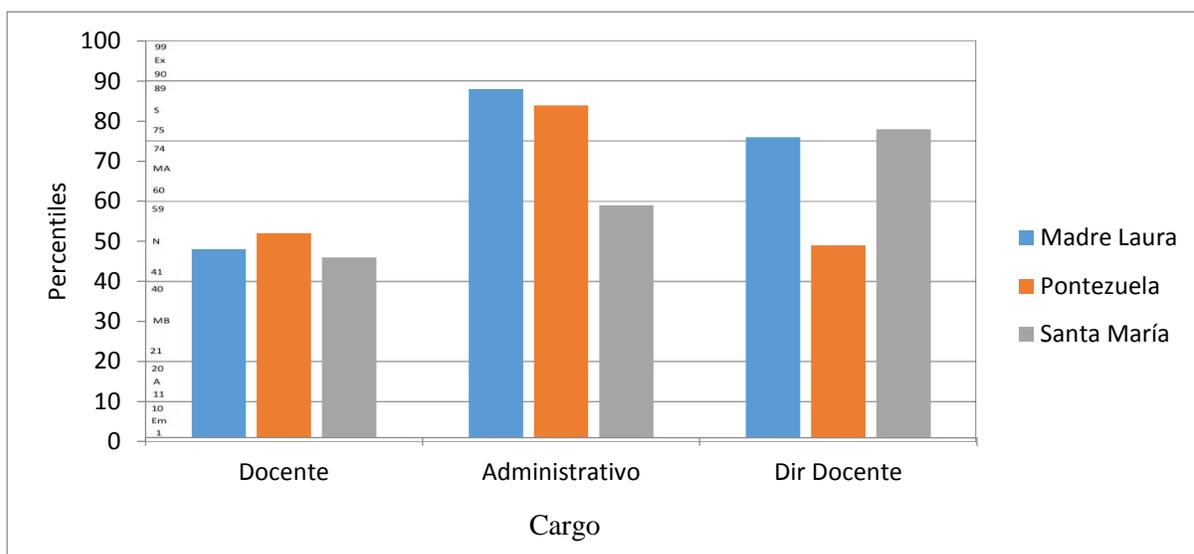
**Figura 14.** Comparación de la dimensión Dirección por institución educativa.



La figura 14 se muestra los resultados obtenidos en la dimensión de dirección. Podemos observar que las IES Madre Laura y Pontezuela tienen la misma valoración percentil, es decir, ambas se encuentran dentro de una valoración de normalidad (N) según los rangos de la escala. Las IES Madre Laura y Pontezuela alcanzaron 55 percentiles siendo otra vez la IE Santa María la que presenta menor puntuación. Hay que recordar que esta dimensión evalúa el grado de satisfacción con el sistema de dirección que se ejerce en ellas y los sistemas de gestión. Esto nos indica que, la IE Santa María, no manifiesta una opinión positiva de sus directivos y de sus procesos de gestión, cosa contraria a las otras dos instituciones.

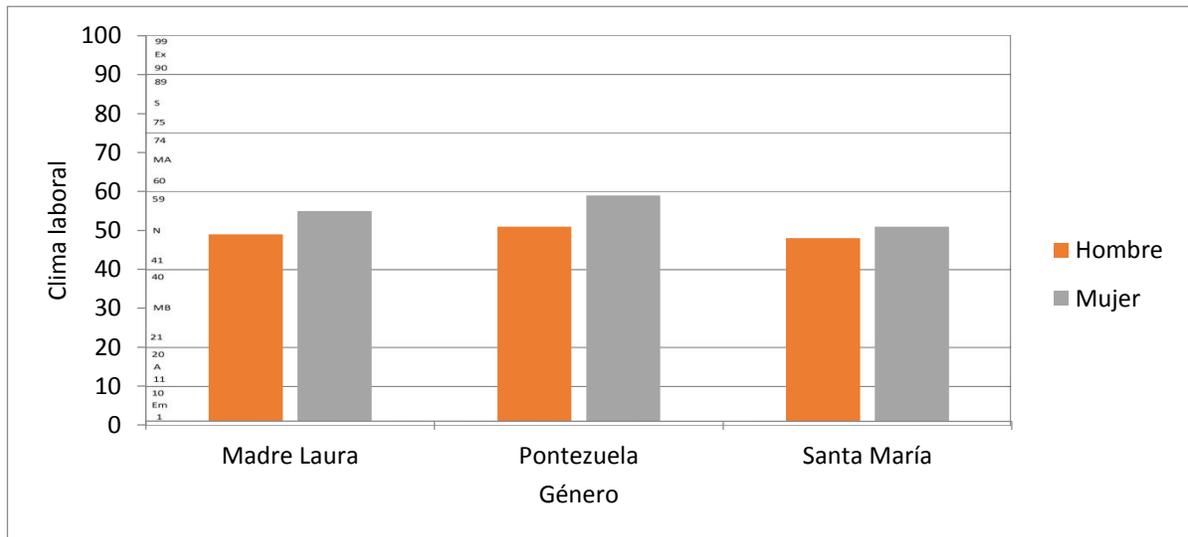
Después de describir los resultados de cada dimensión por institución educativa, ahora comparemos el nivel obtenido en clima organizacional por cada variable sociodemográfica, por institución educativa, información que nos permite identificar más al detalle la variabilidad en las puntuaciones.

**Figura 15.** Resultados de Clima Laboral de las instituciones por factor cargo.



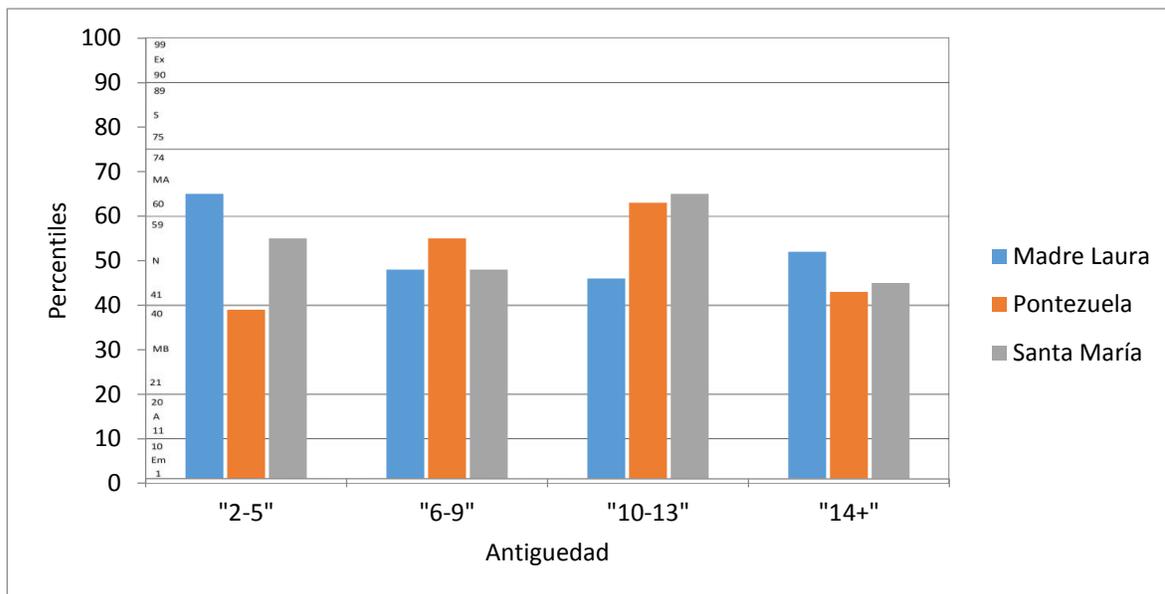
La figura 15 nos indica que la muestra de docentes percibe que el nivel del clima laboral es normal para el caso de las tres instituciones. Ratificado con comentarios como “me siento bien” (Pontezuela) y también lo afirma docente de IE Santa María que dice “actualmente se observan buenas relaciones entre los docentes, directivos y los administrativos”; para el caso de los administrativos logran valores para estar en el nivel saludable con 88 y 84 percentiles, a excepción de la IE Santa María perciben el clima laboral en el nivel normal (percentil 59). Un administrativo de la IE Madre Laura señala “El clima organizacional de la institución es adecuado” mientras que el administrativo de pontezuela señala que “es bueno, pero puede ser mejor” Los directivos docentes en Pontezuela también están en el rango normal y reafirman señalando que “para mí es un clima bastante agradable”.

**Figura 16.** Resultados de Clima Laboral de las instituciones por factor género.



En la figura 16 se encuentran los resultados de acuerdo al género; observamos que existe una similitud, encontrándose las tres instituciones en el nivel de normalidad (N) de acuerdo a la escala. Teniendo en cuenta el género de la población de estudio encontramos que son los hombres quienes presentan en las tres instituciones los valores más bajos con 49, 51 y 48 percentiles respectivamente, no alcanzando la media dos de estos y, situación que expresan algunos entrevistados “*el clima organizacional ha ido mejorando poco a poco*”, mientras que las mujeres alcanzan los 50 percentiles en las tres instituciones, siendo la IE de Pontezuela la que más supera a las otras dos.

**Figura 17.** Resultados de Clima Laboral de las instituciones por factor antigüedad.



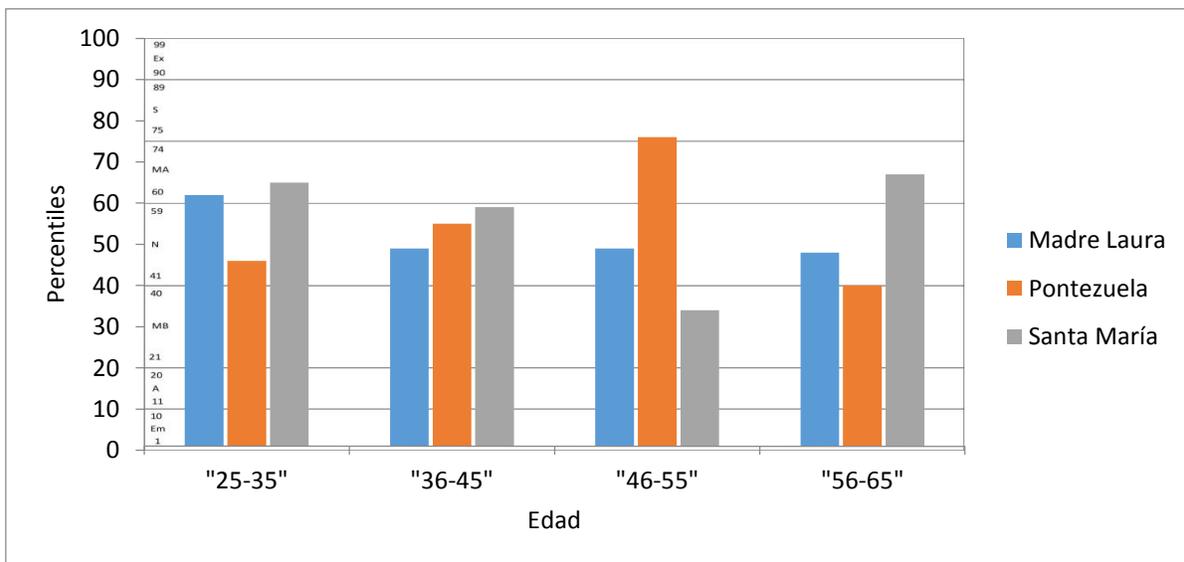
Otra variable fueron los años de antigüedad en la institución, buscando con ello evidenciar las percepciones del clima laboral por rangos o estadios de tiempo en la institución; para ello se tomaron los siguientes rangos: de 2 a 5 años; de 6 a 9 años; de 10 a 13 años y de 14 años en adelante de antigüedad.

Los resultados de acuerdo a la antigüedad también fluctúan considerablemente. De acuerdo a la antigüedad encontramos que a nivel general en la IE Santa María y en la IE Madre Laura en la población que tiene entre 6 y 9 años la valoración es normal con tendencia a señalar un nivel bajo, ya que no alcanza la media, pero también se denota este comportamiento con valoración aún más baja en el rango entre 10 y 13 años en el Madre Laura, contrario al Santa María que en ese mismo rango llega al medio alto como puede observarse en la figura 17, con un percentil 65, y como lo señala un docente de ese rango de antigüedad “ en este momento es buena, tenemos la perspectiva de que estamos trabajando para alcanzar una nueva meta” pero en esa misma institución en el rango de más de 14 años baja al percentil 45. Por otra parte, en

la IE de Pontezuela en el rango 2 a 5 años, la valoración está en medio bajo con 39 percentiles siendo las más baja de las tres instituciones, pero señalando que dentro de ese grupo solo hay dos docentes.

Los resultados del instrumento muestran que aquellos que tienen mayor antigüedad en la institución tienen una mayor tendencia hacia un clima laboral en el rango medio bajo (MB), con puntajes bastante alejados de la media, mientras que los rangos intermedios tienen una mayor tendencia positiva en algunos factores tanto en Pontezuela como en Santa María; en el Madre Laura, esta tendencia al medio alto (MA), se observa en el grupo con menor antigüedad. Como lo afirma un docente de ese rango que dice “me siento bien y que, aunque hay algunos brotes de desacuerdos entre los compañeros que llevan más tiempo, estos se solucionan”

**Figura 18.** Resultados de Clima Laboral de las instituciones por factor edad.



Ahora bien, la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral de su institución de acuerdo a la edad evidencia que es variable principalmente en el rango de 46 a 55 años y de 56 a 65 años.

En el primero rango de edad, de 25 a 35 años, las IES Madre Laura Y Santa María muestran un clima laboral en un nivel medio alto (MA), como lo menciona una docente en ese rango de edad “yo considero que el clima aquí en mi institución es bueno, desde que llegue a esta institución me he sentido bien” mientras que la IE de Pontezuela en ese mismo rango no supera a la media de percentiles “he notado que no se lleva de la mejor manera, ósea, faltan algunos detalles para mejorar, falta mucha comunicación” (docente de IE Pontezuela). En el siguiente estadio, de 36 a 45 años, la IE Madre Laura tiene un descenso que la deja en un nivel normal (N) pero sin superar la media; en el rango de 46 a 55 años, sin embargo, una docente manifiesta que “el clima organizacional de mi institución puedo decir que es uno de los mejores, es acogedor desde que llegue”. La IE de Pontezuela alcanza el nivel más alto con 76 percentiles entrando al nivel saludable (S) de acuerdo a la escala y así lo afirma un docente que dice “para mí es un clima bastante agradable”, muy por el contrario, ocurre con la IE Santa María que desciende al nivel medio bajo (MB) con 34 percentiles. En el último rango, 56 a 65 años, la IE Santa María vuelve al nivel medio alto (MA) y lo contrario pontezuela que desciende a medio bajo (MB). La IE Madre Laura sigue manteniéndose en los valores del nivel normal.

En la variable condiciones encontramos que de acuerdo a la edad las IE Madre Laura y Pontezuela alcanzan los niveles medio alto (MA) y saludable (S) con 66 y 71 percentiles en el primer y tercer, es decir, el rango de 25 a 35 años y el de 46 a 55 años respectivamente. Llama la atención que ningún otro rango de edad alcanza la media en ninguna de las otras instituciones y, muy por el contrario, hay tendencia a la baja, en especial en la IE Madre Laura que en los rangos de 36 a 45 años y de 56 a 65 años se encuentra en el nivel medio bajo (MB).

## Discusión

El análisis o estudio del clima organizacional puede dar pautas importantes que señalen las deficiencias en las diferentes variables examinadas en una organización, lo cual llevara a optimizar aquellas que se encuentran en un buen nivel y fortalecer aquellas que no obtengan una valoración apropiada y conforme a las necesidades institucionales. Como ya hemos expresado anteriormente, la satisfacción laboral genera condiciones que ayudan a aumentar el desarrollo organizacional, por lo tanto, el objetivo principal de este estudio es caracterizar e identificar las percepciones del clima organizacional en tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena.

Teniendo como referencia tres instituciones que estuvieran en el sector oficial y localizadas en el Distrito de Cartagena de Indias, pero en diferentes localidades, entre ellas una de carácter rural para evidenciar diferentes contextos o entornos particulares; así mismo, que su población no hubiera tenido cambios sustanciales en un periodo mínimo de un año y que en ellas existiera población con diferentes tiempos de estadio y de edades, para que estas características nos permitieran hacer la comparaciones correspondientes de acuerdo a los resultados de la escala.

Para responder al primer objetivo se describieron las características del clima o ambiente laboral de tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena. Habiendo aplicado el instrumento cuantitativo y realizado entrevistas en razón a los hallazgos podemos señalar las siguientes situaciones:

Llama la atención que las tres instituciones educativas alcanzaron valoraciones similares, encontrándose todas dentro del rango del nivel normal, lo que indica un cierto nivel de tranquilidad y de buen ambiente en el entorno laboral, sin embargo, la IE de Pontezuela, ubicada en el contexto rural es la que sobresale de las tres, indicando que las percepciones del estado del

ambiente laboral son mejores y que este resultado puede ser orientado por el medio rural en donde se ubica la institución, donde a pesar de la lejanía de la ciudad, el entorno campestre ayuda a suavizar un poco más el ambiente. Otro factor que puede también ser parte de este resultado para esta institución es la comunidad, pues, en los “pueblos” existe por condiciones culturales, una mayor tendencia al respeto hacia los docentes por parte de estudiantes y padres de familia, lo que permite que se establezcan buenas relaciones entre la comunidad y la institución en general.

Por otra parte, la caracterización de la población objeto de estudio que pertenece a las instituciones educativas posee unas características que permitieron el proceso investigativo y, que están directamente relacionadas con los factores sociodemográficos como el género, es decir, población masculina y femenina; la edad de cada uno de los participantes, con rangos de 9 a 10 años de edad entre ellos, es decir, se tomó en cuenta desde la edad mínima encontrada en las instituciones educativas que es 25 años de edad a la máxima que es hasta 65 años de edad., así mismo, el tiempo mínimo de permanencia en la institución que fue de 2 años en adelante y también divididos por rangos de 3 años; y por último, se tuvo en cuenta el factor del cargo que estaba dividido entre docentes, que abarca la mayor población estudio, los administrativos y directivos docentes; lo anterior nos permitió crear grupos poblacionales para el análisis de los resultados.

En relación con lo anterior, otro de nuestros objetivos fue describir las dimensiones del clima organizacional teniendo como referente las variables sociodemográficas, identificando los factores asociados al Clima Organizacional que tienen mayor prevalencia en las tres instituciones oficiales de educación básica.

Habiendo realizado el análisis de los resultados, teniendo en cuenta las variables: edad, antigüedad, cargo y sexo con las 8 dimensiones que analiza la escala: organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización, relaciones y dirección teniendo en cuenta que lo hace desde dos ejes la empresa y la persona damos cuenta de ciertas variaciones, que podríamos decir no son profusas ni tan diferenciadas pero que tendremos en cuenta para el estudio.

Haciendo un análisis más detallado nos encontramos que la dimensión condiciones, que de manera general en las tres instituciones obtuvo la misma puntuación, cuando se observa por algunas de las variables sociodemográficas se encuentran pequeñas diferencias, por ejemplo, la IE de Pontezuela alcanza un nivel medio bajo (MB) casi en estado de Alerta en el primer rango de antigüedad. Podemos pensar que esta percepción puede estar sujeta a que son docentes que se encuentran iniciando su carrera y que sienten que las condiciones para el proceso educativo no son las mejores, pero que es la única manera que se tiene y hay que ajustarse, pero no es el ideal como era manifestado por un docente en el análisis de la dimensión condiciones – antigüedad. Estos resultados son congruentes con la investigación de Patlán-Pérez, Martínez y Hernández (2012) donde se muestra una relación significativa entre la antigüedad y la satisfacción laboral, es decir, el estudio muestra que, a mayor antigüedad, mayores son los niveles de satisfacción laboral en la organización. Sin embargo, el resto de rangos muestra una tendencia de normalidad. Llama la atención que la IE Madre Laura alcanza una gran puntuación que la ubica en el nivel medio alto (MA) en el mismo rango que la IE de Pontezuela obtuvo en el medio bajo (MB) y puede estar sujeto a las condiciones de una nueva planta física que tiene la institución como la centralidad de la misma en el contexto por ubicación de la ciudad. La IE

de Santa María muestra una tendencia en el medio alto (MA) en el rango de 10 a 13 años que puede estar sujeto a niveles de desarrollo personal o de adaptación al sistema.

En la dimensión condiciones se tiene en cuenta o hace parte la remuneración al trabajo realizado, es decir el factor salarial y, que, de acuerdo a los resultados obtenidos, existe cierta inconformidad con ella. La dimensión condiciones que evalúa este aspecto deja claro que no hay conformidad con los salarios percibidos por los miembros de la organización, pero señalan que esto no es por criterio de los directivos, sino que obedece a políticas públicas. Estos resultados son congruentes con la investigación de Alonso & Mantilla (2010) desarrollada también en colegios de educación básica en la ciudad de Cartagena, pero de carácter privado. El resultado de esta investigación de acuerdo al modelo cuantitativo utilizado manifiesta que la mayoría de la población dice que es “plenamente gratificante” y aunque alcanza la media el resto de la población señala que los salarios no son acordes al trabajo realizado. En el sector privado e industrial de la ciudad también encontramos que inconformidad con los salarios, pues no supera sus expectativas (Pizza & Tirado, 2002).

En esta misma dimensión, pero teniendo en cuenta la variable cargo que ocupa observamos fuertes diferencias. Teniendo en cuenta los tres cargos analizados: docentes, administrativos y directivos docentes se puede llegar a la conclusión que el cargo más afectado en el ambiente laboral es el del docente que puntuó en el nivel de normalidad (N) pero con tendencia al medio bajo (MB), contrario a los otros dos cargos que muestran niveles de excelente (E) en la IE Madre Laura y de saludable en la IE de Pontezuela. En la IE Santa María puntuó en el rango de normalidad (N) pero con tendencia hacia el medio alto. Estos resultados pueden estar sujeto a que los docentes conviven con exigencias altas a nivel académico acompañado por el incumplimiento de las normas técnicas de estudiantes por salón y las situaciones de cada uno de

ellos en el aula. Así mismo, la falta de buena infraestructura y la suplencia de recursos didácticos que apoyen y faciliten este proceso. Por su parte, los administrativos y directivos docentes, aunque no tienen tampoco excelentes condiciones de infraestructura, por lo menos poseen condiciones básicas como oficinas con aires acondicionados, una mayor flexibilidad de horarios y menos afectación de la dinámica estudiantil y sus particularidades. Esto es ratificado en la investigación de Silvestre (2013) que, usando la escala COINTEC encuentra que los docentes señalan al clima organizacional significativamente más bajo que el de los administrativos y directivos.

Dentro del género podemos observar mayores niveles de satisfacción en las mujeres que en los hombres en las tres instituciones educativas, aunque ninguno se sale del rango de normalidad (N). En cambio, de acuerdo a la edad si vemos fluctuaciones. Encontramos rangos ubicados en niveles medio bajos (MB) en las tres instituciones; pero llama la atención que los más jóvenes muestran una tendencia positiva en la IE Madre Laura, mientras que la población de la IE de Pontezuela en el rango de 46 a 55 años de edad también se encuentra en el nivel medio alto (MA) de la escala. Pudiéramos pensar que estas puntuaciones en estas dos instituciones y en estos rangos de edad pueden deberse en primera a la claridad de las funciones y en la tranquilidad de permanencia en la institución y en otro al proceso de maduración de los integrantes.

Otra dimensión que tenemos en cuenta es las relaciones. Teniendo en cuenta el factor género, vuelven a presentarse lo mismo en los resultados. Mayor satisfacción por parte del grupo femenino, pero por poca distancia; todos en el nivel de normalidad. En cambio, los resultados en cuanto a la edad también fluctúan en todos los rangos de edad, menos en el de 36 a 45 años en donde todas las tres IES obtienen el mismo resultado. Llama la atención en el rango de 46 a

55 años de edad la IE Madre Laura obtiene un nivel Medio bajo (MB) y la IE de Pontezuela ahí mismo alcanza un nivel medio alto (MA). Podríamos decir que estos resultados pueden estar sujetos a los niveles de exigencia que pudieran tener los de este grupo, mientras que en la de Pontezuela influya el factor del ambiente rural.

Por otra parte, es extraño denotar que la misma institución muestre de acuerdo a la antigüedad, niveles en medio bajo (MB) en el primer y último rango. La IE Madre Laura mantiene en medio bajo (MB) tres niveles a excepción del primero que se mantiene en el nivel normal con tendencia positiva. Muy por el contrario, se muestra en el estudio de Alonso & Mantilla (2010) donde la población de las instituciones educativas privadas se ubica en el rango de “plenamente gratificante” de acuerdo a su escala, aunque no muy por encima de la media, el resto manifiesta un ambiente agradable.

En la misma dimensión, relaciones/ cargo vemos la misma dinámica de los anteriores resultados en la dimensión condiciones. La población administrativa y directiva docente muestra los resultados más altos del grupo alcanzando niveles saludables (S) y medios altos (MA), por su parte los docentes siguen manejando niveles medio bajo (MB) y normal (N).

La dimensión autorrealización nos llamó la atención por los resultados en la IE Santa María, ya que referente a las cuatro variables fue esta quien menos puntuación positiva obtuvo. Destacamos que, de acuerdo al género, esta dimensión puntuó igual para ambos. Por edad, a excepción de un rango todas fueron menos valoradas que las otras dos instituciones. De acuerdo a la antigüedad observamos una puntuación en el nivel medio bajo (MB) en el rango de 6 a 9 años siendo la más baja de todas y, alcanzando las IES Madre Laura y Pontezuela niveles medio alto (MA) en otros rangos. Y de acuerdo al cargo, esta dimensión tiene la misma dinámica que las dimensiones anteriores. Puntuaciones en niveles saludables (S) y medio alto (MA) para los

administrativos y directivos docentes. Los resultados de esta dimensión son contrarios a la investigación de Alonso & Mantilla (2010) que muestran que los participantes del estudio tenían oportunidades de desarrollo personal y profesional en estas instituciones lo cual genera un clima positivo.

Ahora bien, el común denominador en estos resultados es que la planta operativa, es decir, los docentes, son los que manifiestan un clima organizacional que va de lo normal con tendencia hacia medio bajo. Lo que nos indica que los esfuerzos de estas instituciones deben enfocarse en mejorar el ambiente laboral de este grupo. Sin embargo, es necesario seguir evaluando las IES oficiales de educación básica ya que estas son las bases del aprendizaje y esto construirá referentes que puedan dar oportunidades de mejoramiento a la educación colombiana.

Y finalmente después de realizar este análisis es importante y como parte de nuestro interés fue realizar unas recomendaciones que puedan favorecer al mejoramiento del Clima Organizacional en las instituciones educativas de sector oficial.

De acuerdo a lo señalado anteriormente podemos presentar unas sugerencias o recomendaciones que ayuden a mejorar este clima en relación a su personal docente, es decir, general aquellas oportunidades de mejoramiento que ayuden a maximizar la labor docente y con ello mejorando el proceso de enseñanza aprendizaje que en últimas es el fin único de la educación y que fueron evidenciadas a partir del instrumento psicométrico de evaluación de clima laboral CLA y posteriores entrevistas a los diferentes grupos.

Desde el punto de vista de la gestión directiva, los esfuerzos se deben enfocar en primera instancia a mejorar los procesos organizacionales o de dirección, es decir, cultivar un liderazgo

activo y participativo, que permita favorecer los procesos comunicativos y de participación en la escuela de todos los estamentos de la comunidad educativa.

Desde los directivos se deben generar canales de comunicación fluida y ágil que permita activar los procesos organizacionales, así como la facilidad en la toma de decisiones. Los docentes y demás miembros de la comunidad educativa deben sentirse implicados en los procesos organizacionales, es decir, tener en cuenta sus opiniones e ideas.

Otro aspecto desde la gestión directiva es buscar incentivar y desarrollar los aspectos motivacionales de los miembros de la comunidad, en especial, los de los docentes, quienes son los que mayor carga de estrés poseen por su desarrollo operativo en la institución, por lo tanto, se deben diseñar políticas de motivación laboral para todo el personal, así mismo, tener planes de capacitación que trate de involucrar a todos los miembros en su momento. Y esto nos lleva a señalar que es necesario que los esfuerzos de la institución se concentren en la razón social de la misma que es enseñar, Quiere decir que todos los esfuerzos deben concentrarse en que se logre tener los mayores recursos orientados a obtener mejor resultados en la educación de los estudiantes.; Recordar que acciones muy simples ayudan a estimular.

Las relaciones interpersonales deben trabajarse de manera horizontal, con mucho respeto. Incentivar el reconocimiento de las líneas de jerarquía, pero recordándoles que siempre tienen las puertas abiertas para traer sus propuestas. Programar jornadas pedagógicas que permitan la construcción de una escuela abierta a todos y, además construir una misión y visión conjuntas e interiorizarlas para que todos hablen el mismo idioma.

Se reconoce que la administración de instituciones oficiales es diferente de instituciones privadas, en especial, en lo referente al manejo de recursos, pero es necesario que se cumplan

unas orientaciones mínimas que no pueden ser desconocidas por el mismo ministerio de educación en relación al cumplimiento de la Norma técnica que señala cuantos estudiantes debe tener un salón, ya que atestar un aula con una cantidad de estudiantes sin suficiente espacio generara con el docente mal ambiente laboral, menos calidad de trabajo y a los estudiantes también les quitara oportunidades de aprendizaje.

El salario es un factor que no lo determina ni el rector ni la Secretaria de Educación Distrital, sino el Ministerio de Educación Nacional a través de decreto y estatuto de vinculación, por lo que hacia este no se pueden hacer ajustes. Sin embargo, es bueno aprovechar las capacitaciones de los docentes para que estos a través de grupos de trabajo puedan compartir su conocimiento y aprenderlo y esto ayudara a la preparación para los procesos de evaluación que les permita subir su nivel salarial.

Los estudiantes también deben tener una valoración positiva de la escuela en donde se evidencia el respeto, por eso es necesario desarrollar políticas organizacionales creadas o generadas a partir de las ideas de los mismos estudiantes y realizar actividades en los que ellos sientan a la escuela como una familia y un espacio de tranquilidad. La estimulación verbal y de carácter simbólico es muy necesaria en ellos.

Desde la Secretaria de Educación se debe hacer énfasis en el desarrollo del talento humano. Se deben organizar actividades que propendan el desarrollo psicológico entre los miembros de las instituciones educativas, a través de capacitaciones, de estimulación personal, de apoyo psicológico, entre otras.

Por consiguiente, podemos decir, que el estudio del clima organizacional, que puede ser enfocado desde diferentes puntos de vista o variables se está convirtiendo en una fuente de

conocimiento que puede posibilitar cambios positivos en las organizaciones, ya que provee la información necesaria sobre nuestro capital humano, invaluable para toda organización. Aunque es preciso decir, que el estudio del clima no es sencillo por la cantidad de variables y factores que se pueden analizar, más lo es, por el carácter subjetivo que este contiene, pero que gracias a los instrumentos psicométricos que se han venido desarrollando y a los anteriores estudios, los resultados que se obtienen han generado pautar criterios fundamentales en procesos como la toma de decisiones, el liderazgo, y en general, la visión de posibilitar un mejoramiento en las condiciones laborales de nuestros miembros.

Desde el ámbito oficial, es necesario que se realicen más estudios de este tipo, sobre todo, si se quiere llegar a procesos de calidad que permitan equipar a las instituciones de carácter privado, sobre todo orientados a la parte del liderazgo, ya que permitirá abrir la visión de los directivos no como administradores de recursos sino como gestores del conocimiento, lo que generará aportes al desarrollo de la sociedad actual desde el hacer y el ser.

## Referencias

- Aguilar, B. (2010). *Tesis: Percepciones y tensiones en el trabajo derivadas del cambio de dirección en una organización*. Cali: Universidad San Buenaventura.
- Aguilar, L., & Martínez, L. (2012). *Tesis: Evaluación del Clima Organizacional del personal de Básica Primaria de la I.E. Bertha Suther de la Ciudad de Cartagena*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Alfonso Londoño, L., & Marrugo Mercado, D. (2012). *Tesis: Análisis del clima organizacional de Davivienda sucursal Cartagena*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/519>
- Alles, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (1 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Almeida, M., Silva, M., & Vicente, J. D. (2009). Prácticas de recursos humanos y productividad: el efecto moderador y mediador del clima organizacional. *Repositorio Documental Cedros* (7), 1-24. Obtenido de <http://vufind.uniovi.es/Record/ir-ART0000338911>
- Alonso, D., & Mantilla, M. (2010). *Tesis: Análisis del Clima Organizacional en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena, basado en el modelo de Hernán Alvarez Londoño*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Alvarez-Nobell, A., Romero-Calmache, M., Sánchez-Sanvicente, M., & Aragües-Dufol, P. (2012). Desarrollo cultural de las organizaciones. Un modelo de estudio basado en la "Grounded Theory". *Mediterranea de comunicación*, 3(2), 111-127. Obtenido de <http://www.mediterranea-comunicacion.org/Mediterranea/article/view/36>
- Alvear, I., & Visbal, C. (2001). *Tesis: Diagnóstico del Clima Organizacional en las diferentes dependencias que integran a la Tecnológica de Bolívar. Institución Universitaria*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Amarú, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Argel F, G. (2009). *Tesis: Diseño de un modelo de gerencia escolar para el sistema educativo público (Básica primaria y secundaria) en el departamento de Córdoba: Una mirada desde la perspectiva teórica de las escuelas eficaces*. Barranquilla: Uninorte.
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191. doi:[dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010](https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010)
- Arnedo, H., & García, L. (2013). *Tesis: Análisis del nivel de satisfacción de empleados y docentes de la Institución Educativa CEIPRO*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/441>

- Arrieta, A., & Julio, L. (2011). *Tesis: Análisis del clima organizacional en el sector cooperativo de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernan Álvarez*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/1452>
- Arriola M, M., Salas R, E., & Bernabé G, T. (2011). El clima como manifestación subjetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109-127. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008>
- Avila, L., Perea, V., & Martínez, M. (2011). *Tesis: Evaluación del clima organizacional en el área administrativa y financiera de la Universidad Libre sede Cartagena*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0056248.pdf>
- Barrera D, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 17(30), 59-76.
- Barreto, A., & Sierra, L. (2010). *Tesis: Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/1906>
- Barrios, Y., & Castro, I. (2012). *Tesis: Caracterización del clima organizacional caso : E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo C*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0063938.pdf>
- Bayona, J., & Heredia, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(13), 121-132.
- Bedoya T, A., & Obando M, L. (2012). *Tesis: El clima organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa*. Cali: Universidad San Buenaventura. Obtenido de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/551/1/Clima\\_Organizacional\\_Educativa\\_Bedoya\\_2011.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/551/1/Clima_Organizacional_Educativa_Bedoya_2011.pdf)
- Bentazos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23(2), 207-215. Obtenido de [http://www.um.es/analesps/v23/v23\\_2/05-23\\_2.pdf](http://www.um.es/analesps/v23/v23_2/05-23_2.pdf)
- Bernal G, I., Pedraza M, N., & Sánchez L, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31(134), 8-19. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>
- Betancour, M., & Ramirez, A. (2009). *Tesis: Clima Organizacional como regulador de la conducta social de las personas en el trabajo según resultado del CPC (Cuestionario de Percepciones Compartidas)*. Medellín Colombia: Universidad de San Buenaventura. Obtenido de

[http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/182/1/Clima\\_Organizacional\\_Regulador\\_Betancur\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/182/1/Clima_Organizacional_Regulador_Betancur_2009.pdf)

- Betancur, M., & Ramirez, A. (2009). *Tesis: Clima Organizacional como regulador de la conducta social de las personas en el trabajo segun el resultado del CPC (cuestionario de percepciones compartidas)*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.
- Blanco R, S. (2013). Clima organizacional y plan de acción para fortalecer el crecimiento de una asociación privada de caracter humanitario. *Humanitas: Revista de Investigación*, 10(10), 65-78. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4348150>
- Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y clima organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares. *Estudios sociológicos*, 27(80), 671-694. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/598/59820676011.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002>
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Caligiore, I., & Diaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29002408.pdf>
- Cantillo P, R., Manrique M, J., & Paternina A, J. (2014). *Tesis: Clima organizacional en la fundación centro colombiano de epilepsia y enfermedades neurológicas de la ciudad Cartagena de indias entre junio y diciembre de 2011 para identificar los aspectos del clima que afectan el buen desempeño de la organización*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/1332>
- Carcamo, M., & Vásquez, K. (2008). *Tesis: Clima organizacional como factor de riesgo psicosocial. Una revisión conceptual*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Cardona E, D., & Zambrano C, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108010>
- Castaño G, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 9(1), 149-158. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69524955011>
- Castaño, B., & Monterrosa, B. (2012). *Tesis: Análisis y medición del clima organizacional Alcaldía de la Localidad Industrial de la Bahía de la ciudad de Cartagena*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Castilla, K., Padilla, J., & Oyola, P. (2011). *Tesis: Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital Local*

- de Arjona*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/1410>
- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez H, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299022819006>
- Castro, C., & Paredes, J. (2006). *Tesis: Estudio de validación de los instrumentos JDI y JIG en los trabajadores de salud primaria de la región del Maule*. Chile: Universidad de Talca.
- Celma Vicente, M. (2007). *Tesis: Cultura organizacional y desarrollo profesional de las enfermeras*. España: Universidad de Granada. Obtenido de <http://tesis.enred.net/handle/10803/16405>
- Centeno, R. (2015). *Nuevas Estrategias del Lenguaje*. Bogotá.: Libros & Libros.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M., & Salazar, C. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 92-103. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762008000200004](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004)
- Chiang, M., Salazar, M., Martín, M., & Nuñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19(1), 05-16. Obtenido de <http://www.scielo.org.ve/pdf/st/v19n1/art02.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Guzmán B, M. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., & Uribe, A. (2010). Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XIX(2), 173-182. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921801007>
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas.

- Investigación y Reflexión*, XVIII(2), 7-17. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053001>
- Corral, S., & Pereña, J. (2003). *Manual cuestionario clima laboral*. Madrid: TEA. Obtenido de <http://goo.gl/nth1hu>
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). *Manual cuestionario de clima laboral CLA*. España: TEA ediciones.
- Cortés M, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de ciencias sociales*, IV(106), 203-204. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310615>
- Crismatt, D., & Goez, N. (2010). *Tesis: Descripción del clima y cultura organizacional en la institución educativa San Lucas*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25. doi:dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003
- Cuadra-Peralta, A., & Veloso-Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de humanidades y ciencias sociales*, 22(2), 40-56. doi:dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004
- Cuadra-Peralta, A., & Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare*, 18(1), 15-25. Obtenido de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052010000100003](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052010000100003)
- Cuesta, J. (2010). *Análisis y diagnóstico del clima organizacional de Polyban Internacional S. A.* Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0056871.pdf>
- Da Costa, S., Paez, D., Sanchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: Una integración de meta-análisis. *Journal of work and organizational psychology*, 30(2), 67-74. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231331497005>
- Dajer, P., & Rivero, K. (2012). *Análisis del clima organizacional en el Hotel Hilton Cartagena*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Davila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque Crítico* (2 ed.). Colombia.: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo* (10 ed.). México: Mc Graw Hill.

- Del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 242-252. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556006>
- Dessler, G. (1983). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall.
- Díaz-Granados, T., & Tinoco, A. (2003). *Diagnóstico del clima organizacional de las diferentes dependencias que integran la Cámara de Comercio de Cartagena*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Domínguez, L., Ramírez, A., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista nacional de administración*, 4(1), 59-70. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Ferro C, M., Páez B, F., Bermúdez G, M., Velosa P, J., & Gómez V, M. (2012). Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. *Universitas odontológica*, 31(66), 83-95. Obtenido de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revUnivOdontológica/article/view/2716/1992>
- Freire V, M., Talamini, E., & De Oliveira, L. (2011). Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(1), 20-35. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3644131>
- García M, M. A. (2002). El bienestar subjetivo. *Escritos de Psicología* (6), 18-39.
- García S, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración* (42), 43-61. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M. (2013). Aprendizaje y clima organizacional como determinantes del clima organizacional. En L. Delgado, & A. Vanegas, *Psicología organizacional: Perspectivas y avances* (págs. 104-121). Bogotá: Ecoe Ediciones. Universidad Católica de Colombia.
- Giraldo, M., & Céspedes, A. (2009). *La comunicación interna como herramienta para el mejoramiento del clima organizacional en AIESEC Cartagena*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Golcalvez, A. (s.f.). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 03 de 02 de 2016, de [qualidade.org: http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html](http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html)
- Gómez R, C. A. (2004). Construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*(11), 97-113. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>

- Gordillo, L. (2008). ¿La autonomía, fundamento de la dignidad humana? *Cuadernos de Bioética. Asociación Española de Bioética y ética médica*, XIX(2), 237-253. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/875/87506604.pdf>
- Granero, J. (2012). Un intento por caracterizar la Cultura Organizacional en la Licenciatura en Gestión de la U.A.D.E.R., Sede Paraná. *Tiempo de gestión*(14), 29-54. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4327148>
- Gulfo, B., & Villadiego, K. (2009). *Análisis y diagnóstico del clima organizacional de la Personería Distrital de Cartagena de Indias para la propuesta de estrategias que permitan el mejoramiento de la entidad*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0054026.pdf>
- Guzmán U, C., & Castaño G, R. (2012). *Tesis: Desarrollo profesional docente: política de calidad y efectos en la gestión de la cultura organizacional; Colegio Marymount de la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad San Buenaventura. Obtenido de <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/handle/10819/649>
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Recuperado el 30 de 08 de 2015, de Donpugh: <http://www.donpugh.com/Education/questionnaires/THE%20ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20OF%20SCHOOLS.pdf>
- Hernandez Florez, L., & Carbal Yepes, A. (2013). *Tesis: Análisis del clima organizacional en la EPSS Coosalud sucursal Bolívar en la ciudad de Cartagena*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/442>
- Hernández, A., & Sotelo, X. (2012). *Tesis: Análisis bibliográfico del Clima Organizacional y su relación con la comunicación como variable*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Hernández, J., Espinoza, J., & Aguilar, M. (2013). Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. *Internacional de administración y Finanzas.*, 55 - 71.
- Hernández-Palomino, J., Espinoza, J., & Aguilar, M. (2013). Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. *Revista Interamericana de Administración y Finanzas*, 6(6), 55-71. Obtenido de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2285760](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285760)
- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F Y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 16, 75-78. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390009>
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, W., & Paul, K. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.193>

- Jurado C, J. J., & López R, Y. (2009). *Tesis: Análisis del clima organizacional en el Banco Davivienda sucursal Cartagena posterior a la fusión con Bancafe*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/1907>
- Kinicki, A., Kreitner, R., Blanco, J., & Romero, M. (2005). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Practicas*. México: Mc Graw Hill.
- Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of psychological climate. *Human relations*, 44(3), 265-285. doi:10.1177/001872679104400304
- Lewin en Ruíz, O. (2007). *Sociología de las organizaciones complejas*. España: Universidad de Deusto.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Cambridge: Harvard University.
- López M, C., & Meza Ayala, J. (2010). *Tesis: Análisis del clima organizacional del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/1908>
- Marín R, F., Angeli D, A., Raad, A., Ávila-Batista, A., & Siqueira N, J. (2014). Relación entre los constructos Clima organizacional, apoyo laboral y salud organizacional en una muestra de estudiantes que trabajan. *Ciencias Psicológicas*, VIII(1), 7-16. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v8n1/v8n1a02.pdf>
- Martínez, L., & Pianeta, C. (2011). *Tesis: Análisis de las técnicas utilizadas en la medición del clima organizacional*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Martínez, M. J., González, Y., & Payares, J. (2001). *Tesis: La satisfacción laboral de las personas del hospital Creu Roja de Barcelona ¿Cómo afecta el clima organizacional y las características sociolaborales?* España: Escuela Universitaria de enfermería de la fundación La Caixa.
- Mejía Alvarez, A., & Villareal Ramos, L. (2014). *Tesis: Direccionamiento estratégico para la mejora de clima organizacional*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/1258>
- MEN. (2006). *Estándares Básicos por Competencias*. Bogotá: M.E.N.
- Mendez A, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa*, 4(9), 100-121. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217454006>
- Midlej, M., & Vicente-Lorente, J. (01 de 2009). *Prácticas de recursos humanos y productividad: El efecto moderador y mediador del clima organizacional*. Obtenido de Researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/41902703\\_Practicas\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_y\\_Productividad\\_el\\_efecto\\_moderador\\_y\\_mediador\\_del\\_clima\\_organizational](https://www.researchgate.net/publication/41902703_Practicas_de_Recursos_Humanos_y_Productividad_el_efecto_moderador_y_mediador_del_clima_organizational)

- Molina G, C., Montejó A, F., & Ferro V, J. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andina*(9), 5-12. Recuperado el 21 de 08 de 2015, de Investigaciones Andina
- Morales, M., & Silva, M. (2012). *Tesis: Satisfacción laboral y clima organizacional: análisis y relación desde una perspectiva teorica empirica*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Mujica, M., & Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13(24), 290-304. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>
- Munive T, M. (2013). *Clima organizacional: ambiente laboral de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Flores Agustín Codazzi, Cesar*. Medellín: Universidad de San Buenaventura. Obtenido de <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/handle/10819/1555>
- Muñoz, A. (2009). *Tesis: Identificación de los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral en la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena - Colombia: una aplicación de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Murillo, W. (2013). El factor humano y clima organizacional de una institución de educación superior privada confesional. *Apuntes universitarios*, 3(1), 53-67. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4331987>
- Newstrom, J., & Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J., & Guzmán, M. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Noriega, V., & Pría, M. d. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista cubana de salud pública*, 37(2), 116-122. Recuperado el 22 de 05 de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21418849004>
- O S Brandao, E. (2012). A influência da relação líder – liderado no clima organizacional. *Revista de administração de Roraima*, 2(2), (30-50), doi: [dx.doi.org/10.18227/rarr.v2i2.1137](http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v2i2.1137)
- Parra S, C., & Valencia B, S. (2013). *Diagnóstico del clima organizacional de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Bogotá*. Bogotá: Universidad de San Buenaventura. Obtenido de <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/handle/10819/1665>

- Patlán-Perez, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional de administración y finanzas*, 5(5), 1-19. Obtenido de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2094718](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718)
- Pineda, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, (51), 41-49. Recuperado el 16 de 01 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Pizza, G., & Tirado, V. (2002). *Tesis: Estudio descriptivo de clima organizacional de la empresa Indufrial S. A.* Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos sobre el clima organizacional de innovación. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 28(2), 81-98. Obtenido de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/tr2012v28n2a7.pdf>
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33-51. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903>
- Ramirez, B. y. (2009). *Tesis: Clima organizacional como regulador de la conducta social de las personas en el trabajo segun resultado del CPC (cuestionario de percepciones compartidas)*. Medellín Colombia: Universidad de San Buenventura.
- Rico, J., & Sánchez, A. (2014). *Tesis: Caracterización del clima organizacional en unidades militares: caso "Batallón de Infantería de Marina N°. 12"*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0067435.pdf>
- Rivera, M. (2000). *Tesis: El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Chile: Universidad de Antofagasta. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <http://docplayer.es/2805617-El-clima-organizacional-de-unidades-educativas-y-la-puesta-en-marcha-de-la-reforma-educativa.html>
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional* (5 ed.). México: Prentice Hall. Obtenido de <http://goo.gl/I1HT7v>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México.: Prentice Hall. 8a Ed.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (1999). *Fundamentos de Administración. Conceptos y aplicaciones* (1 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., Dávila, J., & Pescador, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. Prentice Hall.
- Rodríguez F, A., Díaz B, F., Fuertes M, F., Martín Q, M., Montalbán P, M., Sánchez S, E., & Zarco M, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Universidad Oberta Catalunya.

- Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Garbea, M., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista cubana de higiene y epidemiología*, 48(2), 177-196. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-30032010000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008)
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van der, P. (2010). Inventario del Clima Organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Rosero-Burbano, R., Bermúdez-Aponte, J. J., Gómez, G., García, M., & Reyes, I. (2012). Análisis psicométrico del cuestionario de clima laboral de la Fuerza Aérea Colombiana. *Análisis psicométrico del cuestionario de clima laboral de la Fuerza Aérea Colombiana*, 8(2), 267-284. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837005>
- Ruiz O, J. (2007). *Sociología de las organizaciones complejas*. Bilbao España: Universidad de Deusto.
- Salle, U. d. (2013). *Líneas de Investigación*. Bogota.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2007). *Metodología de investigación*. México: McGraw Hills.
- Sanchez, E., & Pacheco, O. (2012). *Tesis: Aproximación a la cultura organizacional de la universidad del norte desde el nivel directivo*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Sanchez, F., Suarez, T., & Caballero, A. (2011). Mentiras en el entorno laboral: efectos sobre la confianza y el clima relacional y afectivo. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 27(3), 191-203. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231322132004.pdf>
- Sánchez, N., Betancourt, M., & Falcón, M. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 5(15), 52-62. Obtenido de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/973/920>
- Sánchez-Quintanar, C., & García-Cue, J. (2013). Clima organizacional y valores: indicadores de necesidades y limitaciones para el cambio Caso: Colegio de posgraduados. *Revista educación*, 37(2), 17-38. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v37i2.12925>

- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev Cubana Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Rev de Psicol Gral y Apli*, 45(4), 443-451.
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional universitario ICONTEC. *Ciencia y Sociedad*, 38(4), 719-741. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87029731005>
- Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Soto, E. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Learning.
- Suelen S, J., & Coutinho, F. (2011). Clima organizacional: Um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de minas gerais. *Gestão & Regionalidade*, 27(79), 22-31. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133418611009>
- Toro Alvarez, F. (2001). *Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- Trujillo V, S. (2011). *Tesis: Medición de clima organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento*. Medellín: Universidad de San Buenaventura. Obtenido de <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/handle/10819/181>
- Tunal, G., Camarena, M., & Pontón, I. (2007). Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. *Espacios públicos*, 10(19), 45-61. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/676/67601903.pdf>
- Urcola, J. L. (2010). *Dirigir Personas: Fondo y formas* (6 ed.). Madrid: ESIC.
- Valdivieso, G. (2009). *Tesis: Diagnóstico de la gestión organizacional y formulación de estrategias administrativas en la Universidad de La Guajira*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>
- Villa, M. (2010). *Tesis: Diagnóstico de clima organizacional y diseño de estrategias para elevar el desempeño laboral en el Club Campestre Cartagena*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.

Visbal, E. T. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista científica de ciencias humanas*, 10(29), 121-144. Recuperado el 22 de 06 de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>

Zapata D, A., & Rodriguez R, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional: bases conceptuales para su implementación*. Colombia: Universidad del Valle.

Zapata, C. M., & Rojas, M. D. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 193-208. Recuperado el 8 de 05 de 2015, de [http://www.redalyc.org/pdf/212/Resumenes/Resumen\\_21218552009\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/212/Resumenes/Resumen_21218552009_1.pdf)

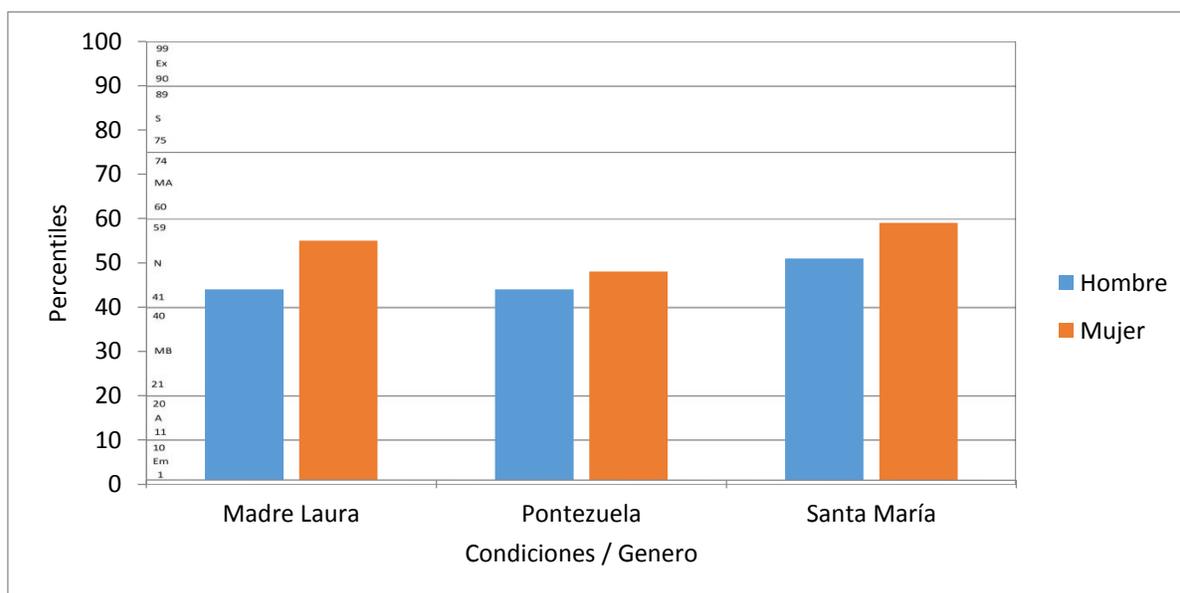
**Anexo A**

**Tabla 2**

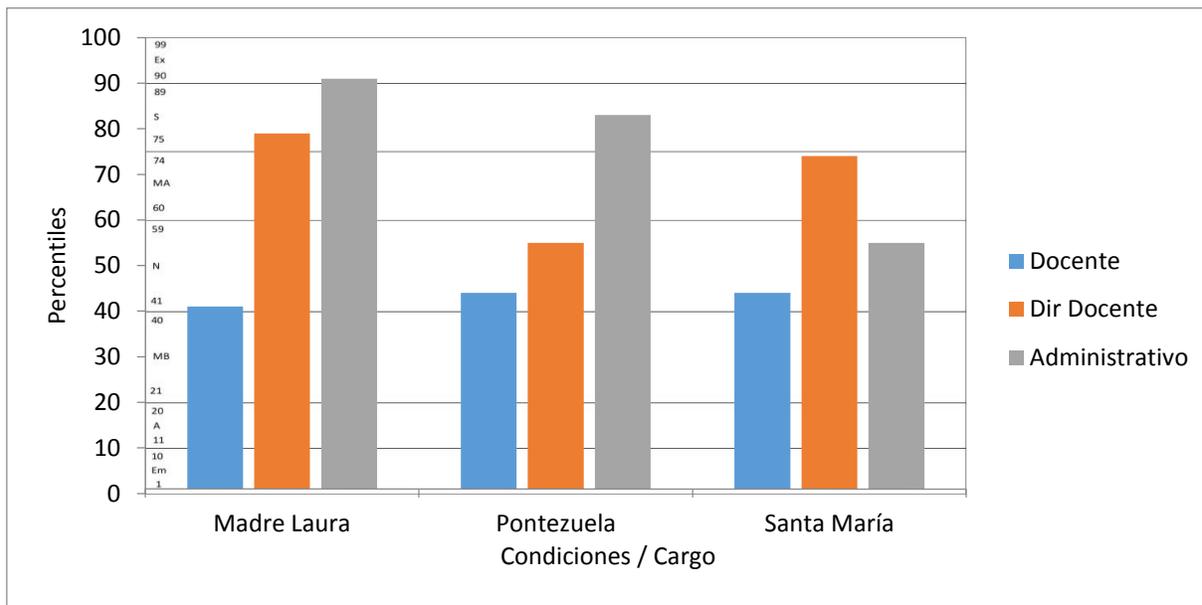
*Datos valoración de la dimensión condiciones de acuerdo a los factores según la escala*

Factor	Categoría	Condiciones		
		Percentil (ML)	Percentil (SM)	Percentil (P)
Genero	Hombre	44	51	44
	Mujer	55	59	48
cargo	docente	41	41	44
	Directivos	79	74	55
Edad	administrativos	91	55	83
	25 – 35 años	66	44	38
	36 – 45 años	38	48	48
	46 – 55 años	48	48	71
Antigüedad	56 – 65 años	35	48	44
	2 – 5 años	66	48	23
	6 – 9 años	38	55	48
	10 – 13 años	48	63	59
	14 +	35	41	51

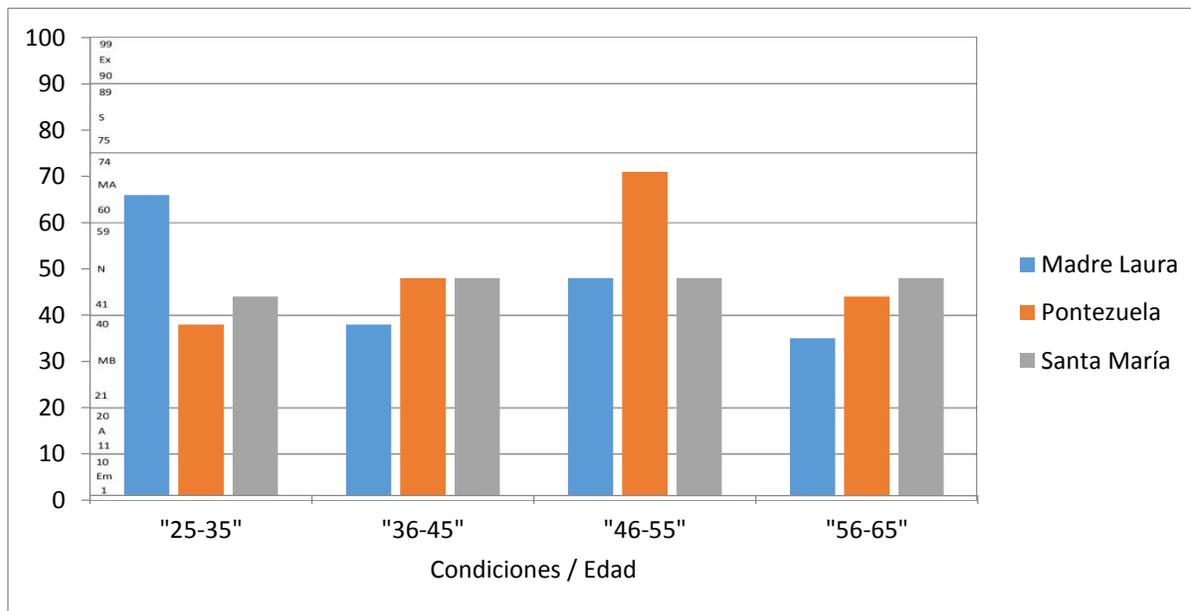
**Figura A.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión condiciones variable género.



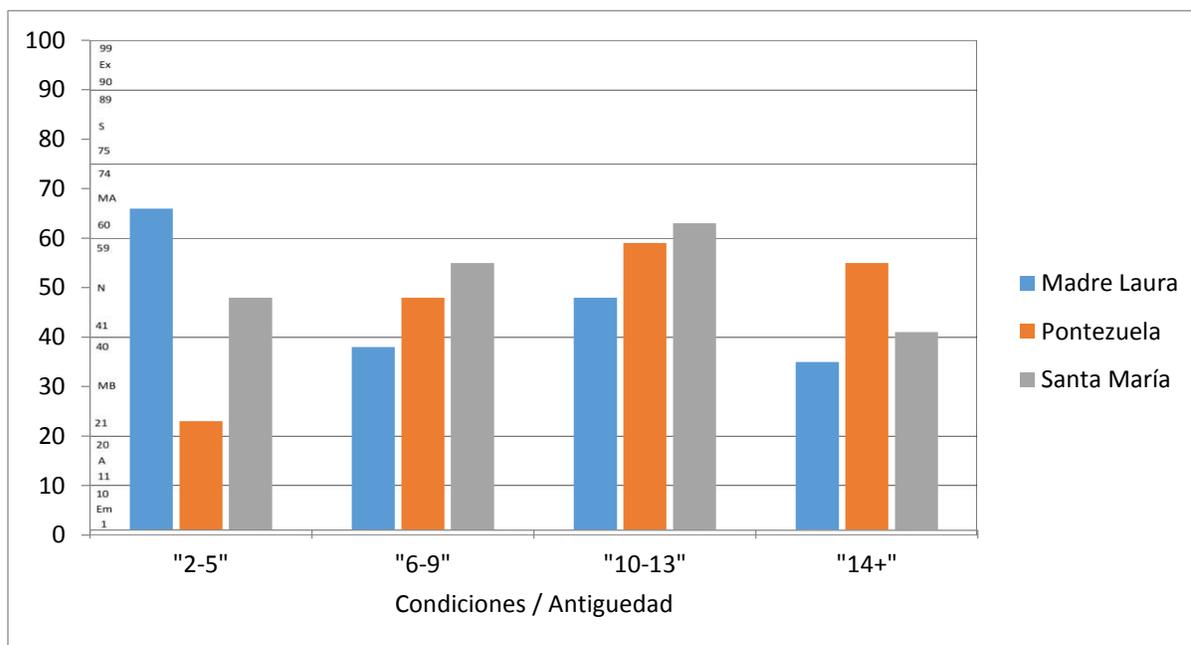
**Figura B.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión condiciones variable cargo.



**Figura C.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión condiciones variable edad.



**Figura D.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión condiciones variable antigüedad.

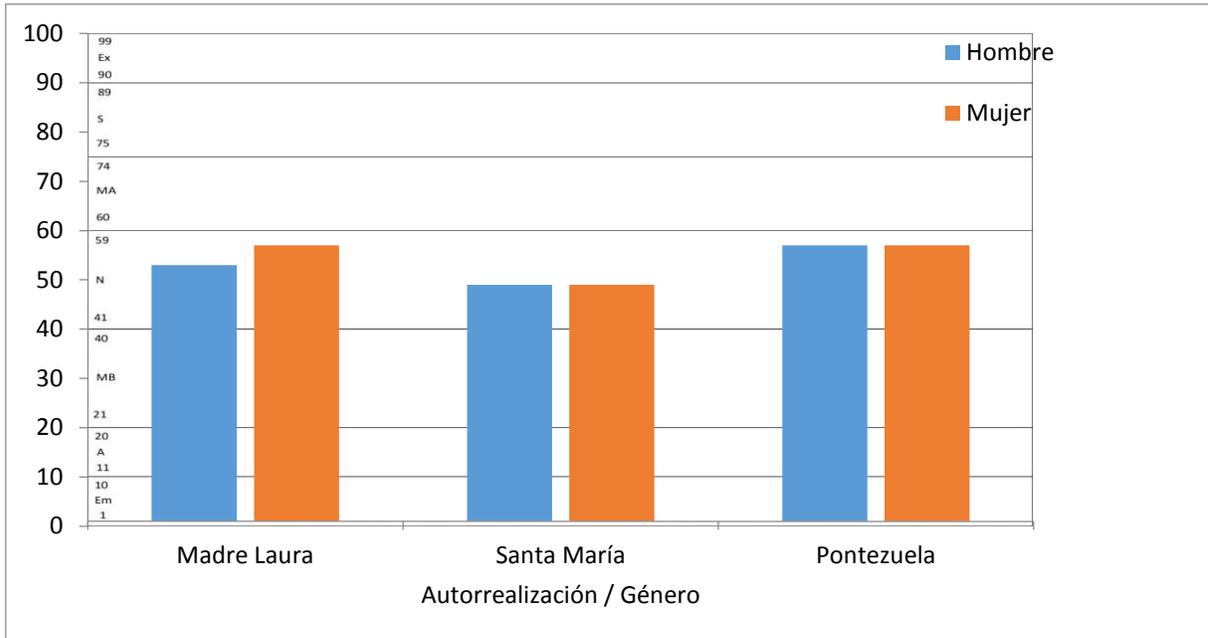


**Tabla 3**

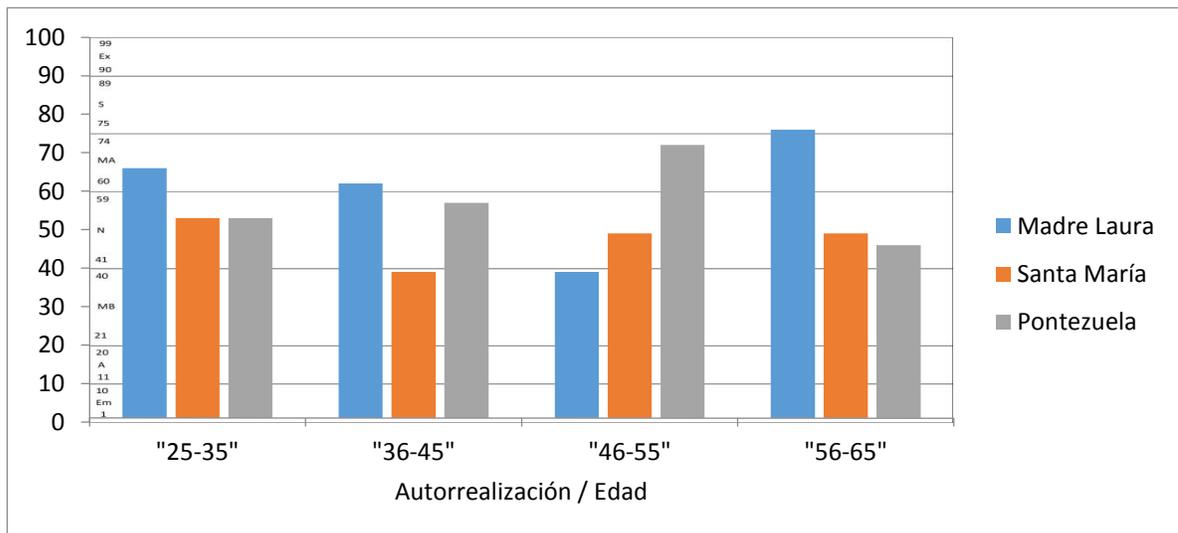
*Datos valoración de la dimensión Autorrealización de acuerdo a los factores según la escala*

Factor	Categoría	Autorrealización		
		percentil	percentil	percentil
<b>Genero</b>	Hombre	53	49	57
	Mujer	57	49	57
<b>cargo</b>	docente	53	46	57
	Directivos	72	76	53
<b>Edad</b>	administrativos	83	53	76
	25 – 35 años	66	53	53
	36 – 45 años	62	39	57
	46 – 55 años	39	49	72
<b>Antigüedad</b>	56 – 65 años	76	49	46
	2 – 5 años	62	57	42
	6 – 9 años	53	36	62
	10 – 13 años	53	57	62
	14 +	53	46	46

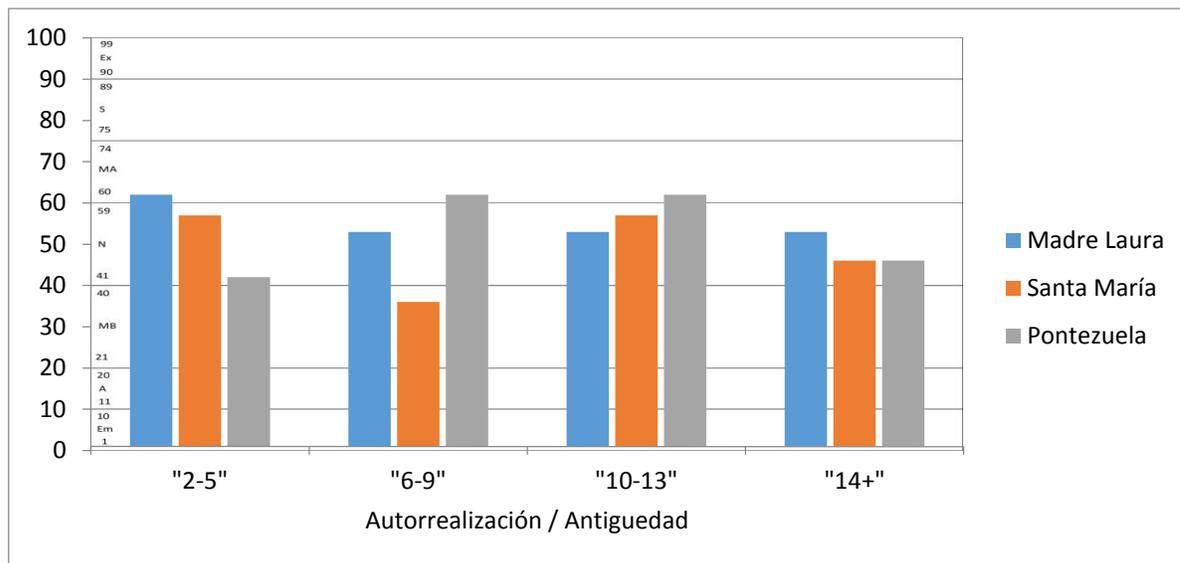
**Figura E.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Autorrealización variable Género.



**Figura F.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Autorrealización variable Edad.

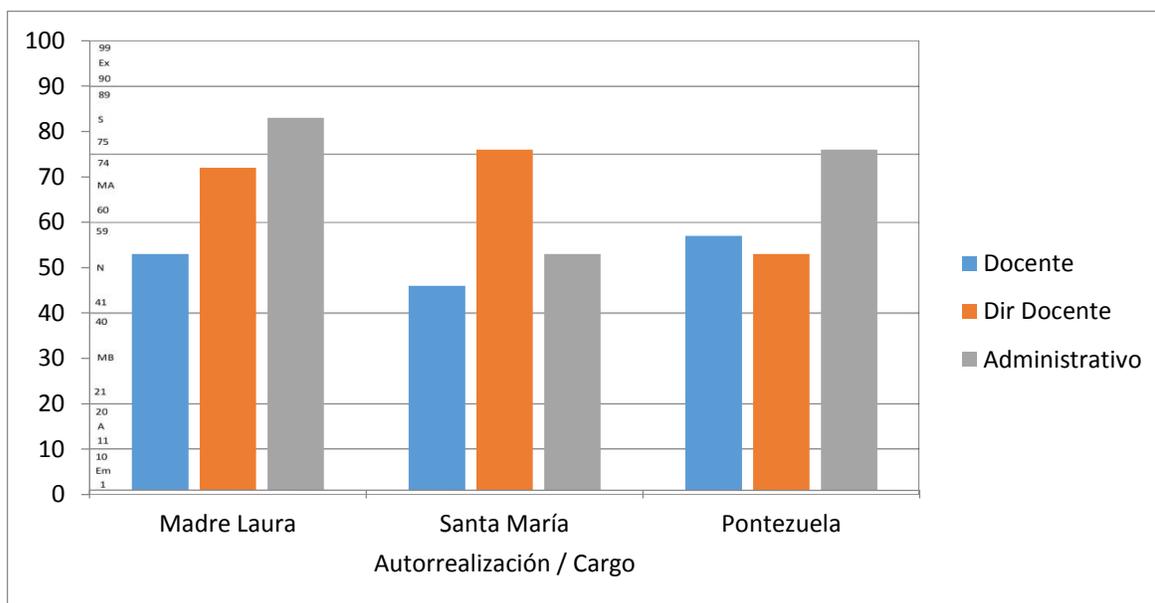


**Figura G.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Autorrealización variable Cargo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos arrojados por el CLA.

**Figura H.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Autorrealización variable Cargo.

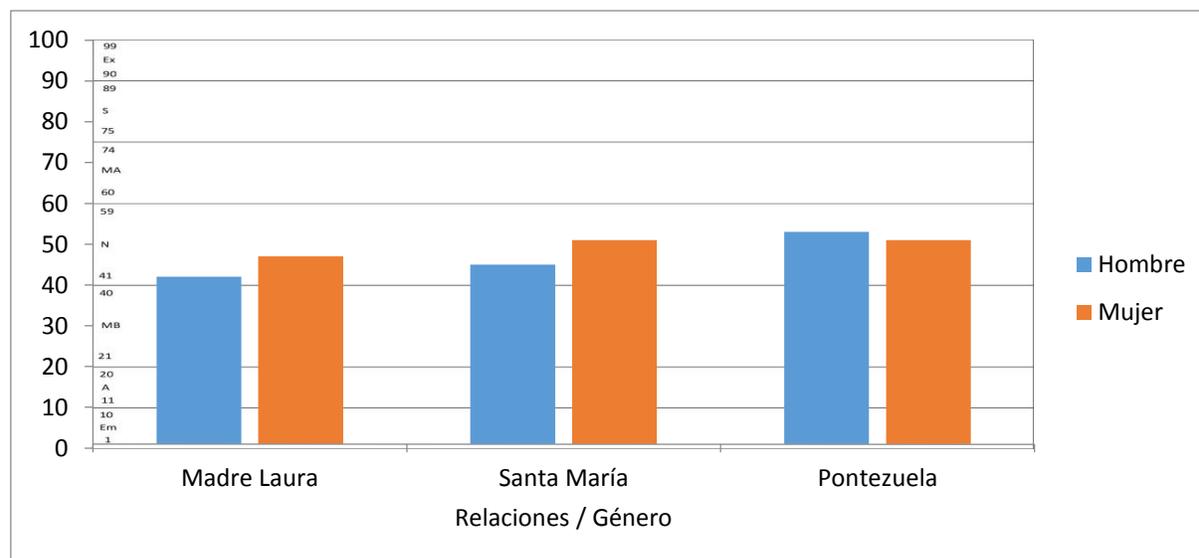


**Tabla 4**

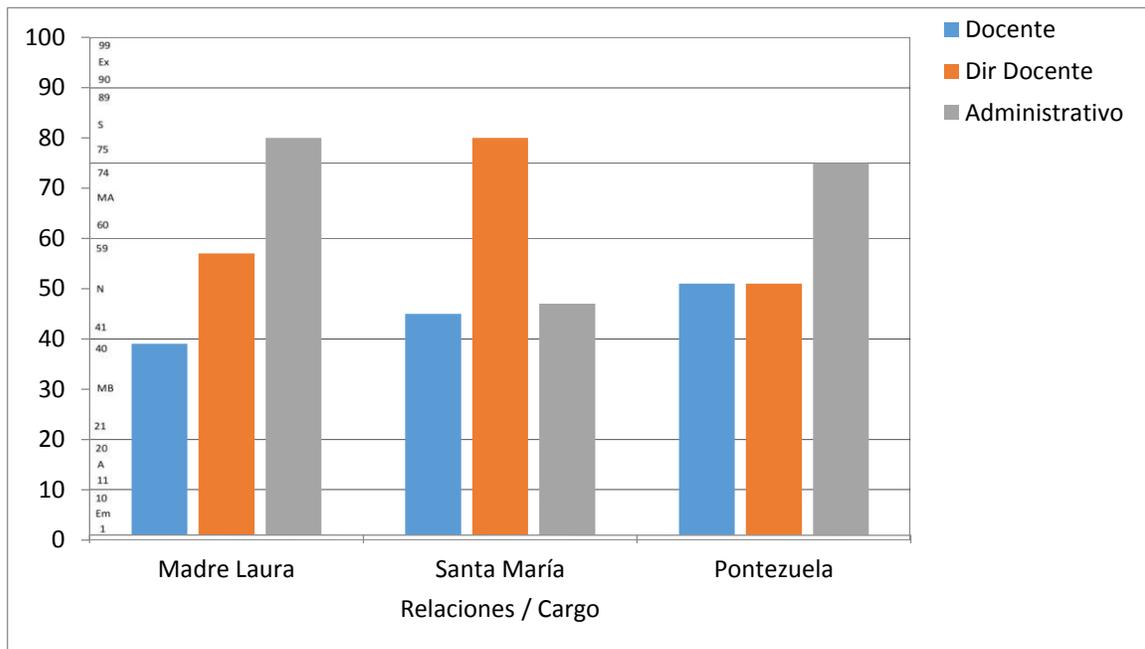
*Datos valoración de la dimensión relaciones de acuerdo a los factores según la escala*

Factor	Categoría	Relaciones		
		percentil	percentil	percentil
<b>Genero</b>	Hombre	42	45	53
	Mujer	47	51	51
<b>cargo</b>	docente	39	45	51
	Directivos	57	80	51
	administrativos	80	47	75
<b>Edad</b>	25 – 35 años	60	57	45
	36 – 45 años	51	51	51
	46 – 55 años	26	45	71
	56 – 65 años	64	51	39
<b>Antigüedad</b>	2 – 5 años	60	53	31
	6 – 9 años	39	51	57
	10 – 13 años	36	51	53
	14 +	39	45	34

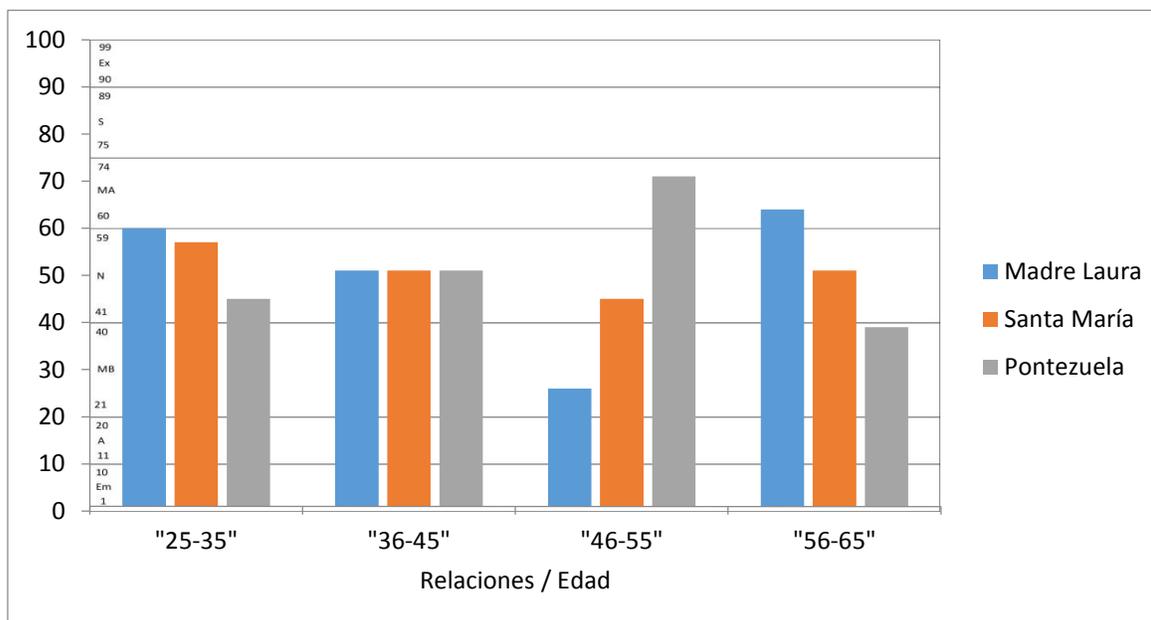
**Figura I.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Relaciones variable Género.



**Figura J.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Relaciones variable Cargo.



**Figura K.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Relaciones variable Edad.



**Figura L.** Resultados de clima laboral de acuerdo a la dimensión Relaciones variable Antigüedad.

