

# Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo - Ecuador

RECIBIDO: 20/05/2016

ACEPTADO: 16/11/2016

DARÍO JAVIER BAÑO AYALA\*

EDISON PATRICIO VILLACRÉS CEVALLOS\*\*

LUIS FERNANDO ARBOLEDA ÁLVAREZ\*\*\*

TEONILA GARCÍA ZAPATA\*\*\*\*

## RESUMEN

La investigación surgió ante la necesidad de identificar si el clima organizacional en los profesores universitarios es favorable o no para realizar sus actividades académicas; ante lo cual se desarrolló una metodología para medir el clima organizacional en las IES de la provincia de Chimborazo, aplicando una encuesta validada por Chiang *et al.* (2008); a una muestra de 319 docentes; luego se determinó la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alpha de cronbach ( $\alpha = 0.914$ ), se aplicó el Análisis Factorial Exploratorio AFE (KOM = 0,962) con el objeto de determinar la validez del constructo de clima organizacional lo que determinó un reagrupamiento en cuatro dimensiones finales: 1. Apoyo, Confianza e Innovación (TCL\_ACI); 2. Reconocimiento y Equidad (TCL\_ER); 3. Autonomía (TCL\_AUTO); 4. Cohesión (TCL\_COHO); luego se obtuvo la ecuación estructural estimada por el método de mínimos cuadrados no ponderados del modelo MIMIC determinándose una asociación positiva de todas las dimensiones citadas sobre la variable latente clima; finalmente, se realizó un estudio comparativo del clima organizacional entre la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) y Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH).

**Palabras clave:** dimensiones del clima organizacional, instituciones de educación superior, análisis factorial exploratorio, modelo de ecuaciones estructurales

EVALUATION OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE TEACHING STAFF OF THE INSTITUTIONS OF SUPERIOR EDUCATION (IES) OF THE PROVINCE OF CHIMBORAZO - ECUADOR

## ABSTRACT

The investigation arose from the need to identify whether the organizational climate in academics is favorable or not to carry out their academic activities; at which a methodology was developed to measure the organizational climate in the IES of the province of Chimborazo, using a survey validated by Chiang *et al.* (2008); a sample of 319 teachers; then the reliability of the instrument was determined by Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha = 0.914$ ), the Exploratory Factor Analysis AFE (KOM = 0.962) in order to determine the validity of the construct of organizational climate was applied which led to a regrouping in four final dimensions: 1. Support and Innovation Trust (TCL\_ACI); 2. Recognition and Equity (TCL\_ER); 3. Autonomy (TCL\_AUTO); 4. Cohesion (TCL\_COHO); then it estimated by the least squares method unweighted MIMIC model determined a positive association of all these dimensions on climate latent variable structural equation was obtained; finally a comparative study of organizational climate between the Polytechnic School of Chimborazo (ESPOCH) and National University of Chimborazo (UNACH) was performed.

**Keywords:** dimensions of organizational climate, institutions of higher education, exploratory factor analysis, structural equation model

## 1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, según Méndez (2006), ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional.

Para Dessler (1976), la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) (citado en Dessler, 1976) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) (citado en Dessler, 1976) se plantea el clima organizacional como la "opinión" que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el "espíritu" cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante.

Existe otro enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término clima organizacional, desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos

\* Docente Principal Investigador de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. E-mail: [dbano@epoch.edu.ec](mailto:dbano@epoch.edu.ec)

\*\* Docente Investigador de la Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. E-mail: [luis\\_arboleda3@hotmail.com](mailto:luis_arboleda3@hotmail.com)

\*\*\* Docente Investigador de la Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. E-mail: [pwillacres@unach.edu.ec](mailto:pwillacres@unach.edu.ec)

\*\*\*\* Doctora en Ingeniería Industrial, Profesora Principal de la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. E-mail: [teogaza57@yahoo.es](mailto:teogaza57@yahoo.es)

del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Werther y Davis (1995) definen al clima organizacional como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”. Se definen cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.

Según Sudarsky (1977), el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse.

Rodríguez *et al.* (2004) al plantear su investigación parte de la idea de identificar si el clima organizacional en los profesores que colaboran en cuerpos académicos, es favorable o no, para realizar las actividades académicas, mencionando que el clima al estar directamente relacionado con las actitudes, influye en forma decisiva en el comportamiento de las personas, García (2006) señala que el ambiente organizacional no es palpable, es relativamente cambiante y a pesar de ese carácter menos tangible, igualmente influye de una forma más o menos intensa en las personas que pertenecen a la organización.

Con estos antecedentes esta investigación pretende evaluar el clima organizacional de las instituciones de educación superior de la provincia

de Chimborazo, para lo cual se planteó los siguientes objetivos:

- Determinar la validez y fiabilidad del constructo clima organizacional mediante el análisis factorial exploratorio.
- Aplicar el análisis factorial confirmatorio para determinar las relaciones que se establecen entre las dimensiones del clima organizacional con una variable latente.
- Comparar estadísticamente los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de la UNACH y la ESPOCH.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### Metodología y técnicas de investigación utilizadas

La tipología de esta investigación es un estudio descriptivo y correlacional. La población está integrada por los docentes de las IES de la Provincia de Chimborazo (ESPOCH y UNACH); de la que se extrajo una muestra de 319 docentes. Por tanto las unidades de observación son los docentes. La técnica aplicada en la recolección de los datos fue un cuestionario (encuesta) de clima organizacional, validados por Chiang *et al.* (2008).

**Tamaño de la muestra.** Se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple, caso de población finita:

$$n = \frac{(Z^2)pqN}{(e^2)(N-1)+(Z^2)pq}$$

Dónde: n es el tamaño de la muestra; N es el tamaño de la población; e es el error muestral; Z es el estadístico normal estándar;  $\alpha$  es el nivel de confianza; y p = probabilidad de éxito representado por el 50% = 0,50 y q = probabilidad de fracaso con un valor de 50% = 0,50. En nuestro caso, N = 1836, el nivel de confianza de 95%, el valor de p y de q = 0.5 y el error muestral de 0.05. Se obtuvo un tamaño de muestra n de 319.

**Cuestionario para las encuestas:** El cuestionario de clima organizacional contenía 35 preguntas validados por el método de Chiang *et al.* (2008), utilizando la escala de Likert de 1-5 (1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), en la Tabla 1 se consideran las 7 dimensiones iniciales:

**Tabla 1.** Dimensiones iniciales del Clima organizacional

Preguntas	Dimensión
De la 1 a la 5	Autonomía
De la 6 a la 10	Cohesión
De la 11 a la 15	Confianza
De la 16 a la 20	Apoyo
De la 21 a la 25	Reconocimiento
De la 26 a la 30	Equidad
De la 31 a la 35	Innovación

Fuente: Adaptación de Chiang *et al.* (2008).

Con base a los estudios revisados, se aplicaron las técnicas tradicionales relacionadas con la medición del clima organizacional y del mismo modo, las nuevas técnicas que se vienen desarrollando y aplicando. Por tanto se utilizaron las técnicas de estadística básica, análisis factorial exploratorio, análisis factorial confirmatorio y modelo de ecuaciones estructurales.

Se utilizó el software IBM – SPSS versión 23 para el análisis factorial exploratorio. Y el software Lisrel para el análisis factorial confirmatorio y modelo de ecuaciones estructurales.

Finalmente se realizó la comprobación de hipótesis mediante la prueba t-student, la misma que busca aceptar o rechazar la hipótesis nula formulada:

H0 = La percepción de las dimensiones del clima organizacional en los docentes de la Universidad Nacional de Chimborazo y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo no son diferentes.

H1 = La percepción de las dimensiones del clima organizacional en los docentes de la Universidad Nacional de Chimborazo y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo son diferentes.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Resultados de las encuestas

##### Análisis inicial

En primer lugar se aplicó el análisis de fiabilidad, para todos los datos de las encuestas (319 casos)

obteniéndose un coeficiente global alpha de cronbach  $\alpha = 0.914$ ; lo cual determina que es idóneo desde el punto de vista de la confiabilidad del constructo. Al respecto se contrasta con lo dicho por Schmitt (1996), quien señala que es usual considerar valores de coeficiente de fiabilidad de 0,50 como bajos, entre 0,60 y 0,70 como aceptables, de 0,80 como meritorios y de 0,90 como excelentes.

#### Análisis de validez y fiabilidad

##### - Análisis Factorial Exploratorio

En la Tabla 2 se muestra la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KOM= 0,962); de igual manera la prueba de esfericidad de Bartlett donde el coeficiente de significancia arrojó un valor sig = 0.000 (ver Tabla 2), lo que indica que existe una alta correlación entre las dimensiones con sus respectivos ítems correspondiente a la variable clima organizacional, esto determina que el instrumento es válido; según Kaiser (1970), la amplitud de valores del KMO oscila entre 0 y 1 de manera que cuanto mayor es el valor, mayor relación existe entre los ítems o variables; además establece que la matriz de correlación será apropiada para factorizar si el valor de KMO es igual o superior a 0.80,

El análisis de comunalidades (Anexo 1) determinó valores mayores a 0,5 lo que indica que existe una correlación directa y fuerte entre los ítems y el constructo, al respecto Ferrando & Anguiano-Carrasco (2010) mencionan que el estudio de los valores de las comunalidades de los ítems o variables no suele ser abordado. Por ello, es necesario que los investigadores presten mayor atención al análisis e informe de las comunalidades para poder identificar, si es el caso, variables que no deberían ser consideradas a la hora de realizar el AFE o al interpretar sus resultados; La matriz de componentes rotados analizados mediante el método de rotación Varimax determinó cuatro dimensiones (Tabla 3) a saber, 1. Apoyo, confianza e innovación, 2. Equidad y reconocimiento, 3. Autonomía, 4. Cohesión; mismas que explican un porcentaje de varianza total explicada acumulado de 73,67% (Anexo 2).

**Tabla 2.** KMO y prueba de Bartlett.

CONSTRUCTO	MEDIDA DE ADECUACIÓN MUESTRAL KMO	PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLETT		
		Chi-cuadrado aproximado	Gl	Sig.
<b>Clima Organizacional</b>	0.962	9667.401	496	0.000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.** Matriz de componentes rotados

	Componente			
	1	2	3	4
CL_CONF13	,814	,236	,177	,249
CL_APOY16	,808	,183	,202	,285
CL_CONF12	,807	,199	,237	,211
CL_APOY17	,780	,218	,280	,279
CL_INNOV33	,737	,409	,185	,164
CL_EQUID26	,728	,285	,260	,210
CL_CONF14	,713	,312	,233	,266
CL_INNOV32	,703	,477	,184	,194
CL_EQUID27	,702	,335	,172	,230
CL_INNOV34	,696	,418	,199	,169
CL_CONF11	,662	,186	,322	,310
CL_INNOV31	,633	,486	,079	,217
CL_COHO6	,570	,197	,138	,544
CL_REC24	,275	,768	,154	,275
CL_REC25	,275	,752	,196	,203
CL_EQUID30	,272	,657	,248	,150
CL_INNOV35	,495	,617	,211	,254
CL_APOY20	,451	,593	,280	,306
CL_EQUID29	,269	,581	,301	,223
CL_EQUID28	,502	,552	,110	,162
CL_AUTO1	,207	,234	,850	,138
CL_AUTO2	,289	,173	,835	,077
CL_AUTO3	,246	,175	,827	,151
CL_AUTO4	,228	,168	,813	,176
CL_AUTO5	,083	,181	,636	,389
CL_COHO8	,361	,228	,168	,797
CL_COHO9	,344	,263	,267	,761
CL_COHO7	,357	,279	,164	,746
CL_COHO10	,241	,311	,316	,661

Método de extracción: Análisis de componentes principales; Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: Elaboración propia

En función a los resultados de la Tabla 3. Los ítems se agruparon y recodificaron de la siguiente manera:

TCL\_ACI: 6,11,12,13,14,16,17,26,27,31,32,33,34 es apoyo, confianza e innovación.

TCL\_ER: 20, 24, 25, 28, 29, 30, 35 corresponde a equidad y reconocimiento.

TCL\_AUTO: 1, 2, 3, 4, 5 corresponde a autonomía.

TCL\_COHO: 7, 8, 9, 10 corresponde a cohesión.

**Tabla 4.** Análisis de Fiabilidad por dimensiones.

CONSTRUCTO	DIMENSIÓN	ALFA DE CRONBACH
Clima Organizacional	Apoyo, confianza e innovación TCL_ACI	0.970
	Autonomía TCL_AUTO	0.914
	Equidad y reconocimiento TCL_ER	0.874
	Cohesión TCL_COHO	0.916

Fuente: Elaboración propia.

Schmitt (1996) determina que la fiabilidad del constructo expresa el grado de estabilidad, precisión o consistencia que manifiesta el instrumento de medición de un rasgo determinado, se obtuvo mediante la consistencia interna al utilizar el Alfa de Cronbach. En el caso del instrumento utilizado, se analizó esta consistencia interna por dimensión, obteniéndose en todos los casos un coeficiente mayor de 0.8, como se observa en la Tabla 4. Valores cercanos a uno de este coeficiente indica una fuerte consistencia interna entre los ítems que forman cada dimensión.

**Análisis factorial confirmatorio y sistema de ecuaciones estructurales**

Una vez realizados todos los pasos recomendados por Kaplan (2000) para la modelización de ecuaciones estructurales, a continuación se indica los resultados parciales del modelo estructural MIMIC que explica

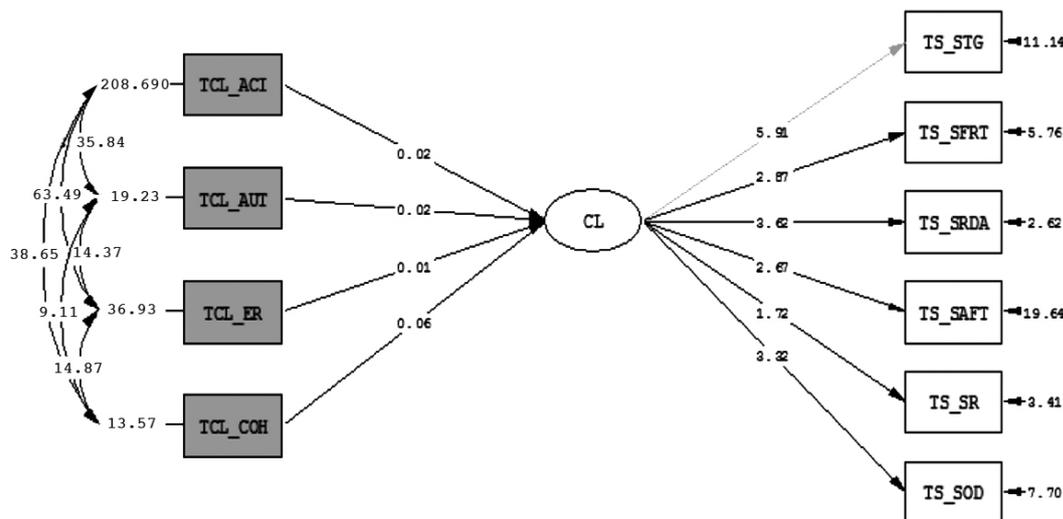
como las dimensiones que constituyen el Clima Organizacional TCL\_ACI, TCL\_ER, TCL\_AUTO: TCL\_COHO percibido por el docente, influyen en una variable intangible (latente), que no es directamente observable, pero se infiere que existe (Clima) como se muestra a continuación en la Figura 1. Y en en la ecuación estructural determinada por el método de estimación de mínimos cuadrados no ponderados. De esta manera se puede decir que todas las dimensiones del clima organizacional influyen de manera directa (correlación positiva) sobre la variable intangible (latente) denominada clima. al respecto Jöreskog y Sörbom (1996) determinan que los modelos MIMIC son un caso particular de los modelos estructurales, ya que en ellos sólo existe una variable latente que es ocasionada por una serie de factores determinantes, y cuya magnitud queda reflejada en una serie de indicadores.

**2. Resultado del análisis comparativo del clima organizacional de las dos IES**

A continuación en la Tabla 5 se muestra los resultados de la encuesta realizada a los docentes de la UNACH Y ESPOCH respecto a los indicadores de la dimensión denominada autonomía de la variable clima organizacional.

Según los resultados presentados en la Tabla 5, en la Universidad Nacional de Chimborazo, los docentes proponen actividades, determinan estándares de

**Figura 1.** Diagrama del modelo estructural MIMIC (Clima organizacional y variable latente Cl).



Chi-Square=155.71, df=29, P-value=0.00000, RMSEA=0.103

$$CL = \gamma_{11} TCL_{ACI} + \gamma_{12} TCL_{AUTO} + \gamma_{13} TCL_{REC} + \gamma_{14} TCL_{COHO}$$

$$CL = 0,021 TCL_{ACI} + 0,016TCL_{AUTO} + 0,015 TCL_{REC} + 0,056 TCL_{COHO}$$

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5.** Autonomía del clima organizacional en la UNACH y ESPOCH

Indicadores de Autonomía	ESPOCH	UNACH	t. Cal	Prob.
1. Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	3.71 +/- 1.21	4.09 +/- 0.97	-3.20	**
2. Yo determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	3.72 +/- 1.20	4.01 +/- 0.92	-2.62	**
3. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.	3.72 +/- 1.23	4.08 +/- 0.96	-3.05	**
4. Tomo la mayor parte de decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	3.81 +/- 1.17	4.02 +/- 0.96	-1.85	*
5. Organizo mi trabajo como mejor me parece.	3.81 +/- 1.25	4.17 +/- 0.95	-3.00	**

\* Significativo; \*\*Altamente significativo; ns. No significativo

Fuente: Elaboración propia.

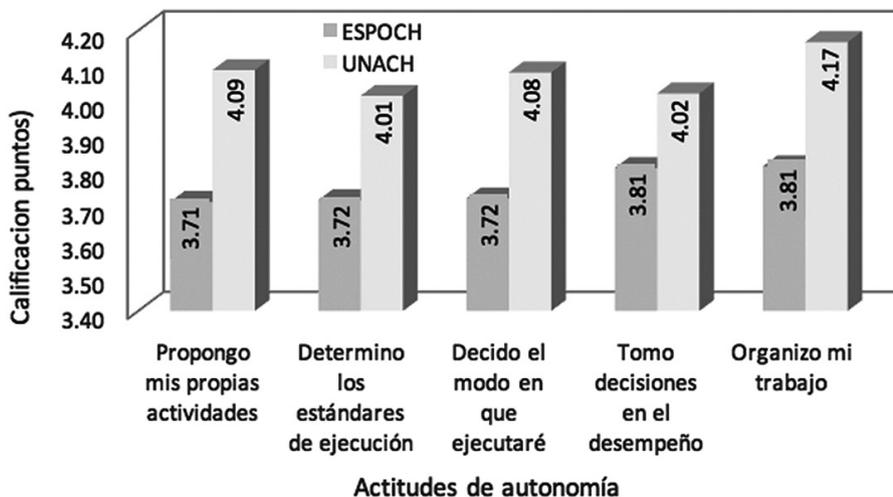
ejecución, modo de ejecución, toman decisiones que influyen en el desempeño y organizan el trabajo a las cuales asignan un puntaje de 4,09 +/- 0,97, 4,01 +/- 0,92, 4,08 +/- 0,96, 4,02 +/- 0,96 y 4,17 +/- 0,95 puntos equivalentes a una calificación de acuerdo, valores que difieren significativamente del grupo de docentes de la ESPOCH quienes alcanzaron 3,71 +/- 1,21, 3,72 +/- 1,20, 3,72 +/- 1,23, 3,81 +/- 1,17 y 3,81 +/- 1,25, respectivamente, valores que se encuentran entre: no estar seguro o estar de acuerdo; esto posiblemente se deba a que la UNACH posee autoridades relativamente más jóvenes las mismas que expresan un clima de

tipo participativo grupal, Chiavenato (2004); lo que genera cierto tipo de autonomía en los docentes.

En la Figura 2 se observa la representación gráfica de los resultados de los diferentes indicadores de la dimensión autonomía del clima organizacional en la que se visualiza que la universidad UNACH ha alcanzado puntajes promedio mayores que la ESPOCH.

A continuación en la Tabla 6 se muestra los resultados de la encuesta realizada a los docentes de la UNACH Y ESPOCH respecto a los diferentes ítems (indicadores de la dimensión cohesión que corresponde al clima organizacional.

**Figura 2.** Autonomía del clima organizacional en la UNACH y ESPOCH.



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de la Tabla 6, respecto a la dimensión cohesión, se determinó que existe diferencias estadísticas significativas para los indicadores 1, 3, 5; características que se expresan con un mayor puntaje en la Universidad Nacional de Chimborazo, puesto que se registraron 4,05 +/- 0,97, 3,86 +/- 0,98 y 4,05 +/- 0,90 (puntos), equivalente a estar de acuerdo, los cuales difieren del criterio de los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con las cuales se determinaron 3,69 +/- 1,29, 3,64 +/- 1,13 y 3,72 +/- 1,13 (puntos) respectivamente, esto posiblemente se deba al compañerismo y confianza entre los diferentes involucrados; señalándose que en la ESPOCH el nivel de cohesión es menor. Sin embargo para los indicadores 2 y 4 se observó que en ambas

universidades existe un espíritu de trabajo en equipo y solidaridad entre los docentes, por lo que no hay diferencias estadísticas significativas (ns); Sobre este asunto Inche (2010) corrobora al mencionar que en las universidades el conocimiento de grupo facilita la asimilación de conocimientos, mediante el trabajo en equipo de los grupos de investigación en el interior de la facultad quienes desarrollan iniciativas y mejoras.

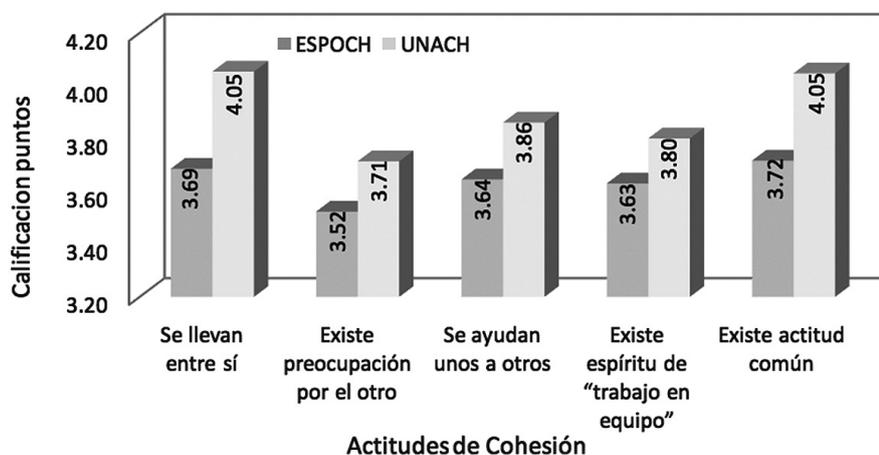
La Figura 3 muestra la representación gráfica de los resultados de los diferentes indicadores de la dimensión cohesión del clima organizacional en la que claramente se visualiza que la universidad UNACH ha alcanzado puntajes promedio mayores que la ESPOCH.

**Tabla 6.** Cohesión en el clima organizacional en la UNACH y ESPOCH

Indicadores de Cohesión	ESPOCH	UNACH	t. Cal	Sign.
1. Las personas que trabajan en mi carrera se llevan bien entre sí.	3.69 +/- 1.29	4.05 +/- 0.97	-3.04	**
2. En las personas que trabajan en mi carrera existe una preocupación y cuidado por el otro.	3.52 +/- 1.13	3.71 +/- 1.04	-1.63	ns
3. Las personas que trabajan en mi carrera se ayudan los unos a los otros.	3.64 +/- 1.13	3.86 +/- 0.98	-1.90	*
4. Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi carrera.	3.63 +/- 1.22	3.80 +/- 1.03	-1.41	ns
5. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi carrera.	3.72 +/- 1.13	4.05 +/- 0.90	-3.04	**

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3.** Cohesión en el clima organizacional en la UNACH y ESPOCH.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. CONCLUSIONES

El instrumento utilizado para la medición de clima organizacional en los docentes de las Instituciones de educación superior (IES) de la provincia de Chimborazo es válido y fiable.

El modelo MIMIC, indica que las dimensiones que constituyen el Clima Organizacional TCL\_ACI, TCL\_REC, TCL\_AUTO: TCL\_COHO percibido por el docente, influyen en una variable intangible (latente), que no es directamente observable, pero se infiere que existe (Clima).

En función a la ecuación estructural obtenida se puede determinar que todas las dimensiones del clima organizacional influyen de manera directa (correlación positiva) sobre la variable intangible (latente) denominada clima.

Al comparar la percepción del clima organizacional por parte de los docentes de la UNACH y de la ESPOCH se determinó que para la mayoría de los indicadores de las dimensiones autonomía y cohesión se obtuvo resultados con diferencias estadísticas significativas favorables para la UNACH; por lo cual se rechazó la hipótesis nula.

#### 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Cuba, S. (2008). "Profesión Docente en América Latina. Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes". De esta edición: Tarea Asociación de Publicaciones Educativas, Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL) y Foro Educativo. Se imprimió en Tarea Asociación Gráfica Educativa, 2008 Lima, Perú.
- [2] Chiang *et. al.* (2008). "Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas)". Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 3 (23), 67-86.
- [3] Chiang, M., Martín, Ma J. & Núñez, A. (2010). "Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral". Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- [4] Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- [5] Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/ Hall internacional.
- [6] Ferrando, P.J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). "El análisis factorial como técnica de investigación en Psicología". *Papeles del Psicólogo*, 31, 18-33.
- [7] García, L. (2006). Tesis. *Correlatos socio-psicológicos de la satisfacción laboral en una empresa privada del sector construcción* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- [8] Inche, J. (2010). *Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento basado en el Aprendizaje Organizacional en una Institución Educativa en el Perú* (Tesis Doctoral). UNMSM, Lima, Perú.
- [9] Jöreskog K. (1969) "general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis". *Psychometrika*. 34(2),183-202.
- [10] Kaiser, H.F. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- [11] Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling. Foundations and Extensions*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- [12] Likert y Gibson (1986). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: División of Research Harvard University.
- [13] Litwin y Stringer (1968). *Motivation and o organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- [14] Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario
- [15] Rodríguez, M., Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (2004). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- [16] Schmitt, N. (1996). "Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*", 8 (4), 50-53.
- [17] Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención Desarrollo organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- [18] Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Cuarta Edición México McGraw-Hill.

**Anexo 1. Comunalidades.**

	Inicial	Extracción
CL_AUTO1	1,000	,839
CL_AUTO2	1,000	,816
CL_AUTO3	1,000	,798
CL_AUTO4	1,000	,772
CL_AUTO5	1,000	,595
CL_COHO6	1,000	,679
CL_COHO7	1,000	,789
CL_COHO8	1,000	,845
CL_COHO9	1,000	,838
CL_COHO10	1,000	,692
CL_CONF11	1,000	,673
CL_CONF12	1,000	,791
CL_CONF13	1,000	,811
CL_CONF14	1,000	,731
CL_APOY16	1,000	,809
CL_APOY17	1,000	,812
CL_APOY20	1,000	,727
CL_REC24	1,000	,765
CL_REC25	1,000	,721
CL_EQUID26	1,000	,723
CL_EQUID27	1,000	,687
CL_EQUID28	1,000	,594
CL_EQUID29	1,000	,550
CL_EQUID30	1,000	,590
CL_INNOV31	1,000	,690
CL_INNOV32	1,000	,792
CL_INNOV33	1,000	,771
CL_INNOV34	1,000	,727
CL_INNOV35	1,000	,736

Fuente: Elaboración propia.

