




Revisión Recibido: 15/11/2022 | Aceptado: 14/02/2023

El clima organizacional. Apuntes para su estudio en las organizaciones deportivas

The organizational climate. Notes for study in sports organizations

Coralía Márquez Fernández. *Escuela de formación de perfeccionamiento atlético Giraldo Córdova Cardín. La Habana, Cuba.* [coraliamarquezfernandez2@gmail.com] 

Marta Cañizares Hernández. *Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, La Habana, Cuba.* [marticainder@gmail.com] 

Yanevis Soler Prieto. *Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. La Habana, Cuba.* [yanevisoler@gmail.com] 

Miralys Lahera Delgado. *Centro de Psicología de la Actividad Física y Deporte, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. La Habana, Cuba.* [miralysld00@gmail.com] 

Resumen

El clima organizacional es un tema importante que adquiere, en la actualidad, un significativo valor en las organizaciones. Por eso, el objetivo del artículo está encaminado a analizar los fundamentos científicos acerca del clima organizacional y la pertinencia de su estudio en organizaciones deportivas. Se realizó una revisión en la que se recopilaron, analizaron, sintetizaron y discutieron las informaciones publicadas sobre este tema; en ella se apreció el estado de los conocimientos reportados en la literatura científica y las posibilidades de su profundización en las organizaciones deportivas. Se utilizó el método de análisis-síntesis para la interpretación de la bibliografía revisada y para el conocimiento del estado actual. El análisis realizado permitió develar que, a pesar de la importancia del constructo, no existe un consenso sobre las dimensiones que lo componen; sin embargo, existen ciertas variables que, al interactuar, provocan efectos significativos en el clima de una organización. Por esa causa, se han desarrollado diversos instrumentos para diagnosticar el clima organizacional, los cuales han estructurado sus ítems de acuerdo a dimensiones y variables que influyen en este proceso. Todos estos basamentos



permitieron la orientación y dirección de las investigaciones en las organizaciones deportivas, en aras del mejoramiento de la gestión por la innovación y la creación de climas creativos en estos contextos deportivos.

Palabras clave: clima organizacional; diagnóstico; innovación; organizaciones deportivas.

Abstract

The organizational climate is an important issue that currently acquires significant value in organizations. Therefore, the objective of the article is aimed at analyzing the scientific foundations about the organizational climate and its relevance for the study in sports organizations. A review is carried out in which published information on this subject is collected, analyzed, synthesized and discussed, in which the state of knowledge of the subject reported in the scientific literature is appreciated, and the possibilities of its deepening in research. in sports organizations. The analysis and synthesis method is used for the interpretation of the reviewed bibliography and the knowledge of the current state. The analysis carried out reveals that despite the importance of the construct, there is no consensus on the dimensions that make up the organizational climate; but there are variables that through their interaction cause significant effects in the climate of an organization; For this reason, various instruments have been developed to diagnose the organizational climate, which develop items according to dimensions and variables that influence this process in the institutions investigated, such as structure, organizational processes, and individual behaviors, among others. All these foundations allow the orientation and direction of research in sports organizations in order to improve management through innovation and the creation of creative climates in these sports contexts.

Keywords: organizational climate; diagnosis; innovation; sports organizations

Introducción



Los estudios sobre clima en las organizaciones adquieren gran significación en la actualidad por su implicación en la eficiencia de los resultados grupales. En la literatura se puede encontrar esta temática bajo diversos nombres: clima docente (López *et al.*, 2011), clima organizacional (Noriega y Pría, 2011), clima laboral (Muñoz, 2008), clima sociopsicológico (Cañizares, 2004) y clima motivacional (Balaguer *et al.*, 1997).

Todos los autores consultados convienen en la necesidad de investigar este constructo en las diferentes organizaciones para conocer las percepciones de los sujetos acerca de los procesos estructurales y organizativos, de sus impresiones individuales, así como de otras variables en torno a la gestión y dirección de los administrativos, dirigentes y líderes.

En una institución educacional existen múltiples protagonistas: profesores, estudiantes, trabajadores no docentes, coordinadores, directivos, etc. Ante la variedad de sujetos involucrados en este quehacer, se produce una gran variedad de opiniones, igualmente válidas, ya que las percepciones de los sujetos se construyen a partir de las vivencias y experiencias interpersonales que hayan tenido en la institución o en el lugar de trabajo.

López *et al.* (2011) plantean que son variados los estudios centrados en las características de las instituciones educativas, tanto a nivel de organización como de aula, al igual que en su relación con los resultados de esta en términos de logros de aprendizaje, bienestar personal entre sus miembros, eficacia en la gestión, etcétera: “De ahí que el estudio del clima escolar y de aula se esté convirtiendo en una de las áreas de investigación educativa de mayor relieve en el ámbito nacional e internacional” (Tejeda, 2009, p. 1).

Las instituciones educativas deportivas son centros donde se forman y educan los atletas y como en toda organización, se manifiestan y desarrollan experiencias, vivencias y percepciones que conforman, junto a otros procesos grupales, el clima de la organización.



Por su parte, el estudio del clima organizacional es importante para el campo de la administración debido a que proporciona un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, el cual influye tanto en comportamientos individuales como grupales: la rotación de personal, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y los resultados financieros; es decir, afecta la habilidad de la organización para utilizar sus recursos técnicos y humanos (Muñoz, 2008).

La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, debido a que implica la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización (Schneider *et al.*, 1994). Sin embargo, los empleados no solo adquieren elementos propios del grupo de trabajo en el que ingresan, sino que ellos, a su vez, de un modo más o menos directo y claro, también modifican la situación y lógicamente, el clima organizacional (Silva, 1992).

Este se considera tanto una propiedad del individuo como de la empresa y es visto como una variable del sistema que tiene la característica de integrar al individuo, al grupo y a la organización (Lisbona *et al.*, 2008). Por ello, resulta necesario profundizar en el análisis de este constructo para su estudio en las instituciones deportivas, de sus dimensiones, de las variables que influyen en él, así como de sus efectos significativos en el clima de la organización, los cuales pueden ser provocados por la estructura, por los procesos organizacionales y por los comportamientos individuales (Noriega y Pría, 2011).

Con ese fin, este artículo constituye una profundización y un análisis teórico-metodológico de las investigaciones sobre el clima organizacional, necesarios ambos para la comprensión del comportamiento y de la eficiencia organizacional de las instituciones educativas deportivas. Dada la importancia del tema, en este artículo se expondrán algunos aspectos importantes sobre este constructo, teniendo en cuenta sus



antecedentes, así como los avances y limitaciones de los estudios realizados por investigadores destacados.

Desarrollo

El clima organizacional en instituciones docentes

Los estudios sobre clima institucional refieren investigaciones en el marco de las organizaciones escolares y centros educativos como escuelas, universidades, etcétera. En sentido general, se estudian los climas docentes que condicionan el buen funcionamiento de las actividades en el aula.

López *et al.* (2011) plantean que el enfoque de Anderson, en 1982, se ubica dentro de las primeras investigaciones sobre el clima en educación y este autor clasifica la investigación en el tema en cuatro grandes categorías: ecología, medio, sistema social y variables culturales.

También se han realizado estudios sobre clima docente universitario (López *et al.*, 2011), los cuales aportan, al proceso de autoevaluación institucional, una importante herramienta con bases científicas para proyectar y establecer acciones y medidas tendientes a la mejora continua del proceso docente educativo. Las investigaciones de este tipo permiten evaluar los avances logrados en cada una de las variables que se analizan a nivel institucional y, de manera particular, en una disciplina, asignatura, tipo de curso o departamento docente (López *et al.*, 2011).

Este autor y sus colaboradores complementaron sus investigaciones con el estudio de la satisfacción profesional y la de los estudiantes por carrera, unido a las observaciones de clases por grupos de expertos. Para ello emplearon metodologías científicas y bases de datos informatizadas para el registro, elementos que les permitieron obtener resultados, planificar acciones para la mejora y producir un efecto real en la elevación de la calidad de la formación de los profesionales.



Otro enfoque sobre el clima en educación lo realizó Walberg (citado por Tejeda, 2009), quien sistematizó la información sobre los climas de aprendizajes en los siguientes temas: clima de la clase, clima escolar, clima abierto, clima docente y clima de hogar.

El clima laboral en las organizaciones: algunas investigaciones sobre el diagnóstico

Al analizar el enfoque del clima en las organizaciones, se destacaron estudios diagnósticos dirigidos a las investigaciones de indicadores y dimensiones del proceso laboral. En la construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional se aprecian los estudios de Vázquez y Guadarrama (2001), Silva (1992), Paule y Caboverde (2011), Machorro *et al.* (2011) y Mujica y Pérez (2009).

Otros, como Méndez (2006) en Colombia, centran su investigación en el inventario de medición del clima organizacional, como método de análisis para su intervención. Por su parte, Muñoz (2008) realiza un análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa, teniendo en cuenta la percepción del entorno organizativo y la creatividad.

En Cuba, Noriega y Pría (2011) elaboran un instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. Dentro del análisis realizado a las diversas investigaciones, se coincide con el criterio de Noriega y Pría (2011) de que, a pesar de la importancia del constructo, los autores aún no han concordado sobre las dimensiones que componen el objeto de estudio, aunque afirman que existen variables que, mediante su interacción, provocan efectos significativos en el clima de una organización, las cuales pueden ser provocadas por la estructura, los procesos organizacionales y los comportamientos individuales.

Debido a esta falta de consenso, se han desarrollado diversos instrumentos para analizar el clima organizacional, los cuales desarrollan ítems de acuerdo a los indicadores que consideran influyentes dentro de las instituciones en las cuales son aplicados (Noriega y Pría, 2011). Esto se ilustra en la Tabla 1.



Tabla 1. Cuestionarios de clima organizacional identificados en la literatura.

Autores	Sector	Dimensiones
Araujo <i>et al.</i> (2011)	Servicios	Estilo de gerencia. Reconocimiento. Autonomía. Entusiasmo y apoyo. Recompensa. Innovación.
Paule y Caboverde (2011)	Productivo	Percepción de la dirección. Satisfacción en el centro. Identificación de los objetivos. Relaciones interpersonales. Percepción del funcionamiento de la organización.
Noriega y Pría (2011)	Hospitalario	Estructura organizacional. Liderazgo. Toma de decisiones. Motivación. Comportamiento individual.
Chiang <i>et al.</i> (2010)	Organizaciones públicas	Autonomía. Cohesión. Confianza. Presión. Apoyo. Reconocimiento. Equidad. Innovación.



Weisbord (1976)	Organizaciones empresariales	<p>Los propósitos u objetivos (conforme al tipo de negocio que se encuentren).</p> <p>Las relaciones entre las personas (el manejo de conflictos en el interior de las organizaciones).</p> <p>La estructura (la manera como se divide el trabajo en la organización).</p> <p>Los mecanismos de ayuda (tecnologías de coordinación, en términos de procesos, procedimientos, funciones, herramientas tecnológicas que ayuden el desarrollo de las actividades).</p> <p>Recompensas (el establecimiento de incentivos adecuados para el desarrollo del trabajo asignado).</p> <p>Liderazgo (en términos de cómo las personas que dirigen mantienen el equilibrio de los demás).</p>
Gonçalves (2007)	Organizaciones públicas	<p>Estructura.</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>Recompensa.</p> <p>Desafío.</p>



		Relaciones. Cooperación. Estándares. Conflicto. Identidad.
Domínguez <i>et al.</i> (2010)	Hotelero	Clima en estructura. Clima en comunicación. Clima en liderazgo. Clima en motivación.
Mujica y Pérez (2009)	Educativo	Imagen gerencial. Relaciones sociales. Toma de decisiones. Tarea.
Chiang <i>et al.</i> (2007)	Hospitalario	Autonomía. Cohesión. Confianza. Presión. Apoyo. Reconocimiento. Equidad. Innovación.
Fernández (2004)	Educativo	Visión. Expectativa de logro. Cooperación en la tarea. Afilación grupal.
Caligiore y Díaz (2003)	Educativo	Funcionamiento organizacional. Estructura organizacional.



		Proceso de toma de decisiones. Tipo de comunicación. Motivación al logro.
Gómez (2004)	Diversas empresas colombianas	Claridad organizacional. Sistema de recompensas e incentivos. Toma de decisiones/autonomía. Liderazgo. Interacción social. Apertura organizacional.
Vázquez y Guadarrama (2001)	Educativo	Estructura. Motivación. Trabajo en equipo. Liderazgo. Participación del empleado. Toma de decisiones. Comunicación. Responsabilidad. Trabajo significativo. Conflicto.
Cañizares (2004)	Equipo deportivo	Relaciones interpersonales. Satisfacción por las actividades. Pertenencia al equipo deportivo . Cohesión.
Alves (2000)	Equipo deportivo	Liderazgo.
Balaguer, Castillo, Duda y García-Merita (1997)	Equipo deportivo	Clima de implicación al ego y clima de implicación a la tarea.



Montes (2019)	Educativa (organización deportiva)	Dimensiones estructurales. Dimensiones personales. Dimensión del ambiente social. Dimensión de ambiente físico. Dimensiones propias del comportamiento organizacional.
---------------	------------------------------------	--

Fuente de elaboración propia

En esta tabla se aprecia que cada investigador, en dependencia del contexto y de los objetivos, elabora sus indicadores y dimensiones para investigar. Estos instrumentos han permitido el estudio y diagnóstico del clima organizacional y han posibilitado la investigación en varios sectores: educativo, empresarial, público y deportivo. No obstante, se coincide con García y Bedoya (1997) y López *et al.* (2011) en la necesidad de complementar el estudio de este constructo por la complejidad y la multiplicidad de variables que influyen en este proceso.

El clima organizacional por su importancia constituye hoy un elemento a tener en cuenta en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. García y Bedoya (1997) mencionan que dentro de una organización existen tres estrategias para medirlo:

- a) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- b) Realizar entrevistas directas a los trabajadores.
- c) Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

Las percepciones de cada individuo y el proceso de transmisión de las mismas de un individuo a otro a partir de los métodos, estilos y características que una organización implementa, definen el clima organizacional imperante en cada organización; lo mismo sucede en cualquier organización deportiva.



El comportamiento de cada individuo está muy vinculado con el ambiente que perciba en su entorno y su inclinación a las características del mismo, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización.

El clima laboral en las organizaciones: hacia un clima de innovación

Robbins (2009) se refiere al clima organizacional como un ambiente compuesto por las instituciones y las fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Un clima de innovación, que permita constantemente medir los resultados obtenidos en la organización, que genere propuestas de cambio para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y que esté atemperado a los momentos actuales, dependerá mucho de la creación, por parte de los directivos, de las condiciones en la institución para que impere un clima organizacional que lo favorezca y propicie (Robbins, 2009).

Como se aprecia, además del diagnóstico, también los autores destacan la necesidad de la intervención para la mejoría de este proceso (Schneider *et al.*, 1994; Cañizares, 2004 y Robbins, 2009). Así, Schneider *et al.* (1994) destacan la importancia de la generación de climas creativos en las organizaciones, que tengan gran significación para la cultura de éxito.

Se coincide, como una tarea esencial en las organizaciones actuales, en la necesidad de buscar alternativas de acciones que generen cambios en lo realizado, donde aún no se ha logrado éxito. La creatividad, el liderazgo tecnológico, entre otros elementos, permiten crear las condiciones para que el trabajador se sienta inspirado y que, de forma positiva, genere un cambio en las precepciones de los restantes trabajadores de la organización con respecto a la innovación, con énfasis en aquellas instituciones donde se prestan varios servicios en función de un objetivo común.



El clima de la innovación es el acondicionamiento del ambiente y la fácil accesibilidad a las herramientas, que proveen las administraciones de una organización a sus funcionarios, buscando generar en ellos las condiciones propicias para generar nuevas formas de hacer el cambio. Por eso, la gestión de la innovación comprende la dirección tanto de los recursos económicos como de los humanos, siendo estos últimos los más importantes pues, para dar el salto a la creatividad, tienen que estar motivados. La motivación repercute en el interés transformador, en la inspiración, en la intención de saltar la barrera de lo establecido, de lo que está bien, pero puede estar mejor para entrar al mundo de la competitividad (Robbins, 2009).

Este fenómeno se valora mucho en la actualidad y su auge se debe a la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y en la comprensión de las características susceptibles de ser medidas en la organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. De esta manera, se pueden diagnosticar las variables que están influyendo en los problemas y contribuir a solucionarlos.

La investigación del clima organizacional en las organizaciones deportivas

En la esfera deportiva se ha investigado este importante proceso en distintos tipos de equipos (Alves, 2000; Cañizares, 2004; Balaguer, 1997 y Balaguer *et al.*, 1997 y 2011). Dichos estudios identifican determinados indicadores necesarios para la investigación del clima en estos tipos de organización, los cuales tienen sus particularidades específicas, en dependencia del tipo de actividad, los tipos de interacción establecidas, la influencia de variables de éxito o fracaso en las competencias, los tipos de metas, la calidad de las relaciones, los tipos de liderazgos, entre otras especificidades que influyen en el clima.



Por otra parte, Montes (2019) estudia el proceso de clima organizacional en una escuela deportiva y propone un plan de acciones, el cual constituye una herramienta importante para ayudar a la gestión y al mejor funcionamiento de la institución. Las dimensiones que investiga son:

- Dimensiones estructurales: aquellas relacionadas con el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Dimensiones personales: las relativas a las actitudes, las aptitudes, las motivaciones y las expectativas de los miembros de la organización, entre otras.
- Dimensión del ambiente social: aquella relacionada con la comunicación, el compañerismo, el conflicto entre personas o entre departamentos.
- Dimensión de ambiente físico: aquellas relacionadas con el espacio físico, las condiciones de ruido, de trabajo, el calor, la contaminación, la instalación, las máquinas, etcétera.
- Dimensiones propias del comportamiento organizacional: las relativas al comportamiento de los resultados, tales como: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, etcétera.

El diagnóstico realizado fue de gran utilidad para conocer sobre la comprensión, por parte de los trabajadores, de los objetivos, la misión y visión de la escuela, así como la percepción de los directivos, los profesores y los trabajadores sobre el clima organizacional y la necesidad de mejorarlo (Montes, 2019).

La presente investigación constituye uno de los primeros trabajos realizados sobre esta temática en instituciones deportivas cubanas, lo que permite identificar las particularidades del caso y diseñar acciones estratégicas para mejorar el clima organizacional. Asimismo, resulta una herramienta facilitadora para



lograr la efectividad de los procesos de gestión en la escuela. Además, al ser la innovación organizacional un proceso de generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas dentro la institución, es importante que en los centros educativos deportivos cubanos se propicie un ambiente de motivación hacia la innovación.

De esta manera, el estudio del clima organizacional reviste una gran significación en la actualidad en el proceso de gestión e innovación en las organizaciones deportivas. El estudio de este constructo, sus dimensiones e indicadores constituyen vías que sirven de basamento para las investigaciones futuras. Por eso, en las organizaciones deportivas se hace necesario conocer la percepción que tienen los estudiantes, sus profesores, los entrenadores deportivos y los directivos acerca de este importante proceso que involucra a toda la organización y a los resultados de su gestión.

Conclusiones

En la revisión realizada se valora que, a pesar de la importancia del constructo, no existe un consenso sobre las dimensiones que componen el clima organizacional; no obstante, existen variables que, mediante su interacción, provocan efectos significativos en dicho clima. Estas variables pueden ser provocadas preliminarmente por la estructura, los procesos organizacionales y los comportamientos individuales.

Debido a esta falta de consenso, se han desarrollado diversos instrumentos para analizar el clima organizacional, los cuales incorporan ítems de acuerdo con los constructos que consideran, así como con las dimensiones y/o variables que influyen en las instituciones en las cuales son aplicados. Todos estos basamentos permitieron la orientación y dirección de las investigaciones del tema en las organizaciones deportivas, en aras del mejoramiento de la gestión por la innovación y la creación de climas creativos en estos contextos.



Referencias bibliográficas

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2): 123-133.
- Araujo, R. P., De la Torre, J. M. y López, A. (2011). El clima organizacional en el diseño del
- Balaguer, I. (2007). Clima motivacional, calidad de la implicación y bienestar psicológico: una propuesta de intervención en equipos deportivos. En A. Blanco y J. Rodríguez Marín. (Eds.), *Intervención Psicosocial* (pp. 135-162). Madrid, España: Pearson. Prentice Hall.
- Balaguer, I., Guivernau, M., Duda, J. L. y Crespo, M. (1997). Análisis de la validez de constructo y de la validez predictiva del cuestionario de clima motivacional percibido en el deporte (PMCSQ-2) con tenistas españoles de competición. *Revista de Psicología del Deporte*, 11: 41-58.
- Balaguer, I., Castillo, I., Duda, J. y García-Merita, M. (2011). Asociaciones entre la percepción del clima motivacional creado por el entrenador, orientaciones disposicionales de meta, regulaciones motivacionales y vitalidad subjetiva en jóvenes jugadoras de tenis. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(1): 133-148.
- Caligiore, I. y Díaz, J. A. (2003). Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(024): 644-658.
- Cañizares, M. (2004). *Psicología y equipo deportivo*. La Habana, Cuba: Editorial Deporte.
- Chiang, M. M., Núñez, A., Martín, M. J. y Salazar, C. M. (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.
- Chiang, M. M., Salazar, C. M. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2): 61-76.
- Domínguez, L. R., Sánchez, J. A. y Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y ciencia*, 50: 24-32.



- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2): 43-68.
- García, M. y Bedoya, M. (1997). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle [tesis de maestría]. Universidad del Valle.
- Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en las empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 011: 97-113.
- Gonçalves, A. (2007). Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) [en línea]. <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>.
- Lisbona, A., Palací, F. J. y Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2): 153-167.
- López, A., Ilisástigui, M. y Manrique, R. (2011). Estudio del clima docente universitario en la UCCFD “Manuel Fajardo [informe de investigación]. Vicerrectoría Docente, UCCFD Manuel. Fajardo, Cuba.
- Machorro, F., Rosado, M. y Romero, M. V. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa*, 2. IIESCA.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. En *Colección de lecciones en administración*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.



- Montes, R. (2019). Clima organizacional en la Escuela Provincial de Educación Física Comandante Manuel Fajardo [tesis de maestría]. UCCFD Manuel Fajardo, Cuba.
- Mujica, M. y Pérez, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47): 392-410.
- Muñoz, M. (2008). La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa [Monográfico]. *Pecunia*: pp: 147-183.
- Noriega, V. M. y Pría, M. C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2): 116-122.
- Paule, Y. y Caboverde, R. M. (2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos homoderivados. *Ingeniería Industrial*, XXXII(1): 1-10.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13. México: Pearson educación.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. y Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 24: 7-19.
- Silva, M. (2012). *El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención*. Barcelona, España: Ediciones PPU.
- Tejeda, J. (2009) Clima de aula: enfoque y concepción. *Conexión Educativa. Revista Digital*.
- Vázquez, R. y Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. *Tiempo de educar*, 3(005): 105-131.
- Weisbord, M. (1976). Organizational Diagnosis: six places to look for trouble with or without a Theory. *Group & Organization Studies*, 1(4): 430-447.
- Zabalza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. España: NARCEA.

