

# Revista Especializada en Educación

ISSN 1315-4079 - Depósito legal pp 199402ZU41



# Encuentro

# Educacional

**Vol. 27**

**N° 2**

Julio - Diciembre

2 0 2 0

Maracaibo - Venezuela

## Encuentro Educativo

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 27 (2) julio - diciembre 2020: 293-309

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8195726>

### Clima organizacional: nuevas propuestas de análisis teórico

*José Burgos<sup>1</sup>; Roselia Morillo<sup>2</sup> e Imelda Troya<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Ministerio de Educación. Manabí-Ecuador

<sup>2</sup>Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela

<sup>3</sup>Universidad de Guayaquil. Guayaquil-Ecuador

[joseloburbri@gmail.com](mailto:joseloburbri@gmail.com); [roseliamorillo@yahoo.com](mailto:roseliamorillo@yahoo.com);

[Imeldatroya@hotmail.com](mailto:Imeldatroya@hotmail.com)

#### Resumen

El clima organizacional es un conjunto de percepciones de los miembros de una institución que afectan su rendimiento, es importante desarrollar un tipo de clima que permita la mejora de los procesos y la innovación en el logro de las metas organizacionales. El objetivo general fue analizar los tipos de climas desarrollados en las organizaciones educativas ecuatorianas en el distrito de educativo Jaramijó. Teóricamente se sustentó en autores como Robbins (2015), Ucrós y Frías (2014), Brunet (2011), Méndez (2006), entre otros. El trabajo se enmarcó en la investigación descriptiva, con un diseño de campo, aplicando la técnica de la encuesta y el análisis de contenido y como instrumento el cuestionario y la ficha de registro. En los resultados se evidencian las dimensiones del clima organizacional en las organizaciones educativas ecuatorianas, tal motivación, liderazgo y trabajo en equipos, son esenciales para determinar un tipo de clima, que permita se transformen y respondan a la demanda de la sociedad actual. Las percepciones de los docentes expresan un ambiente poco propicio para el desarrollo de cambios en las instituciones. Se concluye que una acertada tipología del clima organizacional en las instituciones básicas educativas, permitiría minimizar la individualidad y poca capacitación para controlar el ego absoluto que se distingue en los docentes, jefes o líderes y de esta manera garantizar un ambiente educativo armonioso a nivel organizacional micro, meso y macro.

**Palabras claves:** Clima organizacional; tipos de clima; clima autoritario; clima participativo.

Recibido: 10-09-2020 ~ Aceptado: 30-11-2020

## Organizational climate: new proposals for theoretical analysis

---

### Abstract

The organizational climate is a set of perceptions of the members of an institution that affect its performance, it is important to develop a type of climate that allows the improvement of processes and innovation in the achievement of organizational goals. The general objective was to analyze the types of climates developed in Ecuadorian educational organizations in the educational district Jaramijó. Theoretically, it was based on authors such as Robbins (2015), Ucrós and Frías (2014), Brunet (2011), Méndez (2006), among others. The work was framed in descriptive research, with a field design, applying the survey technique and content analysis and as an instrument the questionnaire and the registration form. The results show the dimensions of the organizational climate in Ecuadorian educational organizations, such motivation, leadership and teamwork are essential to determine a type of climate that allows them to transform and respond to the demand of today's society. Teachers' perceptions express an environment not very conducive to the development of changes in institutions. It is concluded that a correct typology of the organizational climate in basic educational institutions would allow minimizing individuality and little training to control the absolute ego that is distinguished in teachers, bosses or leaders and thus guarantee a harmonious educational environment at the micro, meso and macro organizational level.

**Keywords:** Organizational climate; types of climate; authoritarian climate; participatory climate.

### Introducción

En la actualidad, las organizaciones se están preocupando cada vez más por el bienestar de sus empleados, haciendo que el ambiente dentro de las organizaciones sea el más confortable y agradable para los trabajadores, con el fin de que estos se sientan identificados con la institución, de tal forma que los procesos que se hagan dentro de esta tengan resultados exitosos tanto para las organizaciones como para los trabajadores.

El clima es sin duda la variable más sensible en un entorno laboral, la

que define como será la conducta del ser humano en cuanto a trato social y profesional se requiere, garantizando un estatus de calidad en la organización, a tal punto que, si no se detecta o incentiva de la mejor manera, puede conducir que una organización no logre las metas institucionales, se vuelva no rentable y no sea atractiva como centro laboral (Antúnez y Gairín, 2010).

El clima y microclima en una organización de educación es el pan diario de decenas de cientos de instituciones en Ecuador, y varía con solo ir de una institución a otra, incluso encontrándose en una misma calle o barrio, pero ¿qué

define el clima organizacional y de trabajo de una institución educativa?

La preocupación por el estudio de clima organizacional es latente dentro de los centros educativos, si se considera que toda persona que labora en ella, percibe de modo distinto el contexto académico donde se desenvuelve, en la que dicha percepción interviene en su comportamiento, con todas las implicaciones que ello conlleva. En tal sentido, Chiavenato (2015) expresa que la conducción y gestión del capital humano no es una tarea sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia en una multiplicidad de variables tales como compromiso organizacional, satisfacción laboral, conflicto, entre otros; y continuo a ellas las diferencias en cuanto a aptitudes como el patrón de comportamiento, presentan así mismo una variabilidad entre los miembros y define la base convencional a través de la cual la institución se ve a sí misma y visualiza su clima.

En las organizaciones, el elemento humano resalta como el elemento básico a investigar dentro de la gestión del talento humano, para que una organización alcance los objetivos con efectividad, el clima organizacional puede mejorar el desempeño de la institución, es necesario revisar la forma de gerenciar el capital humano, tomando en cuenta el ambiente interno; definido en función de las condiciones laborales, expresadas en términos de estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, entre otros; conformando de

esta manera, el clima humano o psicológico de toda empresa, es decir, el clima organizacional (Chiavenato, 2015).

Bajo este contexto, el ambiente donde una persona desarrolla su trabajo diariamente, la relación que un gerente puede tener con su equipo de trabajo, el trato entre el personal de la empresa e incluso la interacción tanto con proveedores como clientes, todos estos aspectos van conformando lo que es denominado clima organizacional, el cual de acuerdo a lo expresado por Reinoso y Araneda (2007), es un conjunto de características, propiedades, componentes y tipos, que están inmersos en el ambiente laboral percibidos directa o indirectamente por el equipo de trabajo, quienes suponen son fuerzas influyentes en la conducta del mismo.

El clima organizacional, de acuerdo a este planteamiento, es la expresión personal de la *percepción* que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen donde la misma incide directamente en el cometido de la empresa. Al respecto, se señala la posición de Robbins (2015), quien expresa que el clima organizacional es un ambiente compuesto tanto de instituciones como de fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de los sistemas organizacionales, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Igualmente, Ucrós y Frías (2014) y Méndez (2006), consideran que el clima organizacional es la percepción colectiva y compartida de

las realidades internas del grupo, donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar y respetar diferencias.

Ante lo expuesto se puede inferir que la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad psicosocial, convirtiéndose así mismo en un fenómeno contextual de influencia, configurándose como una variable moduladora entre estructuras, procesos de la institución y las conductas individuales. Son las percepciones que tienen los individuos de los factores psicológicos, individuales, grupales y organizacionales producto de las prácticas que afronta el sistema organizacional, lo cual influye en los comportamientos de las personas y se traduce en consecuencias para las organizaciones, especialmente en el compromiso con los objetivos organizacionales y la productividad (Méndez, 2006).

El clima comprende los elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales, soportados en la cultura de la institución, en los procedimientos establecidos o en la interpretación, y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo. Y determina que una organización genere procesos transformadores y permanentes para lograr eficiencia y eficacia.

Es pertinente señalar que la inte-

gridad de los componentes en el clima organizacional algunas veces es la mejor herramienta para el éxito institucional; convirtiéndose en un vínculo y otras en un obstáculo para el buen ejercicio de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, constituyéndose en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En las organizaciones educativas es esencial que todos los miembros sientan que el ambiente laboral permite el desarrollo de actividades orientadas al logro de los objetivos institucionales, y al mismo tiempo sean coadyuvantes a una educación de calidad, tan demandada por la sociedad ecuatoriana.

El clima organizacional es un ambiente compuesto tanto de instituciones como de fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de los sistemas organizacionales, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Ante lo expuesto se puede inferir que la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad psicosocial, convirtiéndose así mismo en un fenómeno contextual de influencia, configurándose como una variable moduladora entre estructuras, procesos de la institución y las conductas individuales (Robbins, 2015).

Por otro lado, acerca de los sistemas institucionales, existe la necesidad de tener un pleno conocimiento sobre sus

fortalezas y debilidades presentes en el contexto situacional, con la finalidad de identificar expresamente el clima organizacional, el cual puede influir en la buena marcha empresarial, revelándose elementos intrínsecos como responsabilidades, reconocimientos, ascensos, entre otros, así como extrínsecos al individuo entre ellos supervisión, sueldos, relaciones interpersonales, los cuales condicionan la acción ejecutada por los individuos (Cuadra y Veloso, 2007).

Por otra parte, se considera el clima perjudicial cuando las percepciones que tengan los individuos de éste, manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura, los procedimientos del sistema, que permitan obtener entre sus miembros un discernimiento compartido. En este orden de ideas, Brunet (2011) refiere que las personas insertas en las organizaciones responden ante su contexto laboral con responsabilidad, iniciativa, creatividad, cooperando con los demás, comunicándose entre sí, enfrentando los conflictos, comprometiéndose con su trabajo y conociéndolo bien, aumentando la posibilidad de éxito en la gestión de las organizaciones, donde se considera determinante el comportamiento individual para la generación de los resultados principales del sistema organizativo en sí.

Es necesario que la gerencia en las organizaciones de forma permanente afronte inconvenientes que les permita mantener activo el potencial humano de forma efectiva, en busca

de lograr cumplir con los objetivos deseados de la organización, como también las necesidades de sus trabajadores (Ucrós y Frías, 2014). De esta manera, contribuyen a generar nuevas expectativas hacia el cambio de perspectivas, en donde los puestos de trabajo pasan a ser menos importantes, en relación con las personas ocupantes de los mismos.

A través del estudio de diversos enfoques teóricos sobre el clima organizacional, se tratará de definir de la mejor manera como se presenta en el caso del distrito de educación Jaramijó Manta Montecristi.

En función de lo antes expuesto, se plantea como objetivo general: Analizar los diferentes tipos de clima laboral en las organizaciones educativas ecuatorianas en el distrito de educativo Jaramijó; y como objetivos específicos: Identificar los tipos de climas que se desarrollan en las instituciones escolares e Identificar las dimensiones del clima organizacional que se presenta en las organizaciones educativas.

## **Fundamentación teórica**

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es una variable de gran importancia hoy día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su estructura y de esta manera alcanzar un incremento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano. Es una propuesta, en

el ámbito de la psicología industrial organizacional, donde su definición y utilización varía en función de los investigadores, entre los cuales se plantean los siguientes: Según Brunet (2011), el clima organizacional ha sido definido a través de tres enfoques como:

- a) **La medida múltiple de los atributos organizacionales.** Este primer enfoque describe un conjunto de ciertas características que le son propias a la organización y estas a su vez pueden ser diferenciadas de otras, que, aunque no son intrínsecas de ésta, si son perdurables en el tiempo e incluso pudieran llegar a influir en el comportamiento de los miembros de dicha organización.
- b) **La medida perceptiva de los atributos individuales.** Tal y como lo define su nombre, este enfoque está dirigido a aquellos elementos particulares de las personas relacionados con sus valores y necesidades, es decir, el individuo percibe a la empresa como ese ente que le va a permitir satisfacer, por lo menos sus necesidades básicas.
- c) **La medida perceptiva de los atributos organizacionales.** Como antítesis del enfoque anterior, en este se definen características de la organización, que son percibidas por esta, tomando en cuenta la manera de actuar la organización o alguna de sus partes con su personal empleado o por la sociedad misma, sin obviar por supuesto, la forma en que estos perciben a dicha organización o a sus unidades.

Aun cuando esta globalidad del concepto de clima y de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables, así como a factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

En consecuencia, para Davis y Newstrom (2013), el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Las actitudes son determinantes del comportamiento porque están ligados a la percepción, la personalidad, así como la motivación. Añaden, una actitud es un sentimiento positivo o negativo, o una disposición mental que se aprende igualmente se organiza mediante la experiencia, ejerciendo influencia específicamente en la forma en que una persona reacciona ante la gente, los objetos y las situaciones (Gibson et al, 2016).

La posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, puede según (Brunet, 2011), influenciar la percepción del clima. En esta investigación se asume lo indicado por el autor, que es la percepción que los empleados tienen sobre la

organización, y que se constituye por la fusión del micro-clima existente dentro de los departamentos de la misma.

## Tipos de clima organizacional

Según la clasificación del clima organizacional de Likert (Brunet, 2011), éste es la resultante de la interacción de las variables causales, intermedias y finales, dicha interacción y combinación originan dos grandes tipos de climas con sus respectivas subdimensiones.

Las variables causales, intermedias y finales son aquellas que permiten definir las características propias de una organización, las cuales ejercen influencia en la percepción individual del clima. Las de tipos causales son definidas como variables independientes, orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Las variables intermedias están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones; estas revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización. Y las variables finales resultan según Brunet (2011:29) *“del efecto conjunto de los dos precedentes, reflejan la productividad y la eficacia organizacional de una empresa”*.

## Clima organizacional de tipo autoritario

El autoritarismo *“es asociado con organizaciones burocráticas y rígidas cuyo funcionamiento es muy dependiente de las consignas de la dirección y poco sensible a la participación, el ejercicio de la autonomía y los intercambios de información de apoyo”* (Fernández, 2008:120). Refiere Brunet (2011), que se distinguen el tipo Autoritario explotador y Autoritarismo paternalista, los mismos se describen a continuación:

**Autoritarismo explotador.** En este tipo de clima se evidencia que la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

La aparición de sindicatos generalmente ocurre en ambientes de trabajo caracterizados por poseer este tipo de clima organizacional. Los procesos organizacionales se ven seriamente obstaculizados debido a la falta de comunicación entre los superiores, así



como los subordinados, y las pocas veces que existe, se establece con base en el miedo y la desconfianza.

**Autoritarismo paternalista.** Es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados.

### **Clima organizacional de tipo participativo**

A diferencia del clima autoritario, este se basa en la confianza. Dentro del contexto educativo, se observa un directivo capaz de confiar en los docentes; este tipo de ambiente le permite al docente participar en la toma de decisiones, opinar acerca de la vida escolar, en este sentido, el director debe convencer al personal de hacer su mejor esfuerzo en el logro de los objetivos, prepararlos para alcanzar metas cada vez más altas. Diversos autores han demostrado que *“por medio de este se crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y a alcanzar todo lo que puedan realizar de acuerdo con los intereses de la organización”* (García y Medina, 2008:396).

Según Brunet (2011), Likert señala que esta relación entre el sistema

consultivo y el sistema participación en grupo, permite caracterizar al clima organizacional por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente.

El ambiente participativo, potencia las relaciones laborales, el docente puede realizar aportes valiosos dentro del proceso de enseñanza dirigido a los estudiantes, con ese compromiso y empoderamiento puede estimularse para tomar decisiones acerca de la labor educativa. En este tipo de clima, según lo plantea Brunet (2011), se distinguen el clima participativo consultivo y en grupo, los cuales a continuación se describen:

**Clima de tipo participativo consultivo.** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite al personal que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Se destaca que el trabajo que se realiza, mayoritariamente, es en equipos y la confianza entre el personal define las relaciones interpersonales, dejando a un lado los esquemas formales, permitiendo a las personas que se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles. También, se da un liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

**Clima de tipo participativo en grupo.** Para este tipo de clima, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Las tipologías expuestas, en el marco del escenario de la investigación en instituciones educativas, permitiría evaluar y dar a conocer cuál es la más acertada para su ejecución en pro

de un buen clima organizacional, permitiendo desarrollar en los docentes sentido de pertenencia, compromiso organizacional, fidelización, buen desempeño, baja rotación, satisfacción laboral; mientras que una tipología de clima organizacional no acertada, puede desencadenar conductas contrarias como: bajo desempeño, desmotivación, ausentismo, alto índice de rotación, falta de identidad y de sentido de pertenencia, entre otras.

Los sistemas Autoritario explotador y Autoritario paternalista corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado, los climas de tipo Participativo consultivo y Participativo en grupo corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización (Brunet, 2011).

### **Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. En la investigación se asumieron tres dimensiones propuestas por Ucrós y Frías (2014):

- a) **Motivación.** Se refiere la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Es el estado

interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Mucha gente percibe la motivación, como una característica personal, o sea, que algunas personas la tienen y otras no.

**b) Desarrollo del trabajo en equipo.**

Es muy importante para que entre los miembros se manifieste la colaboración, compañerismo y amistad, así como la dinámica de los grupos de trabajo, propician el desempeño eficaz y resultados satisfactorios para lograr los objetivos institucionales.

**c) Liderazgo de los jefes.** La acción del líder se manifiesta en la forma como se asume el poder y la toma de decisiones. Estos guían a los subordinados, los orientan y controlan el desarrollo y el cumplimiento de las tareas. m) Toma de decisiones: Se refiere a la percepción que tienen los trabajadores de la calidad y pertinencia de las decisiones que toman sus jefes y las implicaciones de estas para ellos. También la existencia de un ambiente decisional relativamente estable.

## Metodología

La investigación se enmarcó en el tipo descriptivo; Arias (2016:24) la

define como “*la caracterización de un hecho con el fin de establecer su comportamiento*”. Es aquella que depende fundamentalmente de la información que se recoge de una fuente en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento; con diseño de campo; se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos el cuestionario y una ficha de registro. Su validación se realizó a través del juicio de expertos definido por Palella y Martins (2012:161) “*como la entrega a tres, cinco, siete expertos en la materia objeto de estudio*”. La población estuvo constituida por veinte (20) instituciones educativas distritales (tabla 1) y la muestra se realizó en base a los siguientes criterios: Población escolar + 500 estudiantes y Personal Directivo Titular con nombramiento, quedando conformada por seis (6) centros escolares: UE Particular “Veinticuatro de Mayo”, UE Fiscal “Galileo Galilei”, UE Fiscal “Costa Azul”, UE Fiscal “Dra. Guadalupe Larrava”, UE Fiscomisional “San José”, y UE Fiscal “Jorge Washington”. El análisis de datos se realizó aplicando estadística descriptiva mediante el cálculo de porcentajes y promedios.

**Tabla 1. Distribución de la población**

N°	Unidades Educativas (UE)	Docentes	Directivos	Total	Estudiantes
1	Fiscal Especializada “Angélica Flores Z”	10	1	11	204
2	Particular “Veinticuatro de Mayo”	22	3	25	924
3	Fiscal Galileo Galilei	59	3	62	2100
4	Fiscal Costa Azul	106	5	111	3275
5	Particular “José Salazar”	17	3	20	368
6	Particular “Eugenio Espejo”	10	3	13	270
7	Particular “Jambelí”	26	3	29	434
8	Fiscal “Dra. Guadalupe Larriva”	76	4	80	2381
9	Ue Fiscal “Bolivia N° 72”	14	3	17	324
10	Particular Robert Isaac Mero Largacha	8	1	9	192
11	Particular “Marino Concha Richards”	6	1	7	93
12	Particular “Aristóteles”	21	3	24	303
13	Particular “Lucio Anneo Séneca”	21	3	24	396
14	Fiscomisional “San José”	58	3	61	1305
15	Particular “Linus Pauling”	8	1	9	245
16	Particular “Leonie Aviat”	7	2	9	174
17	Particular “Del Pacífico”	14	2	17	158
18	Fiscal “Jorge Washington”	35	3	38	1079
19	Particular “María Montessori”	14	2	16	212
20	Particular “Nikola Tesla”	16	1	17	104
	<b>Totales</b>	<b>548</b>	<b>50</b>	<b>599</b>	<b>14541</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Resultados y discusión

Después de analizar la información recogida en los instrumentos y enfoques revisados, se establecieron los siguientes resultados. Para la dimensión: *Tipos de*

*clima organizacional*, correspondientes al primer objetivo específico de la investigación, identificar el tipo de clima organizacional en las instituciones educativas (tabla 2).

**Tabla 2. Dimensión: Tipos de clima organizacional**

Indicadores	Alternativas (%)									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
<b>Autoritario</b>	4,17	<u>43,19</u>	8,33	30,99	33,33	14,79	<u>45,83</u>	6,34	8,33	4,69
<b>Grupal</b>	29,17	2,82	<u>45,83</u>	13,62	25,00	28,17	0,00	<u>39,20</u>	0,00	16,20
<b>Consultivo</b>	33,33	4,93	<u>50,00</u>	7,51	12,50	34,51	4,17	<u>50,23</u>	0,00	2,82
<b>Promedio Dimensión</b>	22,22	16,98	<u>34,72</u>	17,37	23,61	25,82	16,67	<u>31,92</u>	2,78	7,90

Fuente: Elaboración propia (2020)

En los resultados con relación a la dimensión tipos de clima organizacional, correspondientes al primer objetivo específico de la investigación, identificar los tipos de climas que se desarrollan en las instituciones escolares, en la tabla 2 se observó en los promedios generales de la dimensión que para la población de directivos, 34,72% de estos sujetos consideraron que casi siempre se encuentran presentes los tipos de clima organizacional, seguidos de 23,61% en la alternativa algunas veces; 22,22% siempre; 16,67% casi nunca y 2,78% nunca; con lo cual se observa como los directivos consideraron que en sus organizaciones educativas se encuentran presentes los tipos de clima organizacional autoritario, grupal, consultivo favoreciendo el desarrollo de las actividades del quehacer educativo.

Los docentes mostraron un criterio distinto al de sus directivos, cuando

31,92% de estos sujetos refieren que en sus organizaciones educativas los tipos de clima organizacional casi nunca están presentes; seguidos de 25,82% en algunas veces; 17,37% casi siempre; 16,98% siempre y el restante 7,90% nunca; con lo cual se desprende que en sus instituciones educativas, el clima organizacional no es el apropiado para lograr la pertinencia, el compromiso y la efectividad en la consecución de los objetivos educativos planteados.

De acuerdo a la percepción de los docentes, se puede afirmar que en las instituciones educativas de básica del distrito, las diferentes formas en que se presenta el clima organizacional, no favorece las condiciones necesarias para desarrollar apropiadamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación, las relaciones con las comunidades, la motivación y proactividad, el trabajo en equipo y

en general todos aquellos factores que coadyuvan a alcanzar una gestión educativa eficaz, eficiente y de calidad.

Estos resultados divergen de los planteamientos teóricos de Chiavenato (2014:491), cuando define *el clima organizacional como el ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas*, en una organización educativa está determinado por las

acciones de los directivos en todos los niveles, asumiendo que las actuaciones de éstos moldean el clima de sus equipos de trabajo y de la institución, de allí la importancia de establecer vínculos más sólidos entre directivos y docentes que permita la participación real y efectiva en el desarrollo de las diversas acciones orientadas al logro de los objetivos institucionales en las escuelas ecuatorianas.

**Tabla 3. Dimensión: Dimensiones de clima organizacional**

Indicadores	Alternativas (%)									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Liderazgo	33,33	12,21	<u>45,83</u>	15,73	16,67	<u>42,96</u>	4,17	25,12	0,00	3,99
Motivación	<u>50,00</u>	9,86	25,00	15,73	16,67	20,42	8,33	<u>45,31</u>	0,00	8,69
Trabajo en equipo	<u>41,67</u>	5,63	33,33	17,84	20,83	27,46	4,17	<u>39,20</u>	0,00	9,86
Promedio Dimensión	<u>41,67</u>	9,23	34,72	16,43	18,06	30,28	5,56	<u>36,54</u>	0,00%	7,51

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con relación a las dimensiones del clima organizacional, donde los promedios generales de los indicadores liderazgo, motivación y trabajo en equipo, en la tabla 3 muestran para la población de directivos que 41,67% de este grupo consideró que en sus instituciones siempre están presentes estos factores; seguidos de 34,72% en casi siempre; 18,06% algunas veces; 5,56% casi nunca; y sin respuestas para la opción nunca. De esta manera se evi-

dencia que los directivos toman en consideración el liderazgo de los jefes, la motivación, y el desarrollo del trabajo en equipo para lograr alcanzar climas organizacionales cónsonos con los objetivos organizacionales establecidos.

La población docente mostró una opinión distinta, cuando el promedio de las dimensiones liderazgo, motivación y trabajo en equipo muestra que 36,54% de este grupo expresó que sus directivos

casi nunca toman en consideración las dimensiones del clima organizacional; seguidos de 30,28% en algunas veces; 16,43% casi siempre; 9,23% siempre y el restante 7,51% nunca; de manera que se evidencia que los docentes consultados consideraron que en la gestión gerencial de sus directivos no se observan las dimensiones. De acuerdo a los docentes, en las instituciones educativas objeto de estudio los directivos o gerentes educativos no contemplan apropiadamente dimensiones o factores como el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo para alcanzar un clima organizacional cónsono con las actividades y procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollados en la institución a fin de lograr un mejoramiento continuo en las relaciones con los docentes además de incrementar la eficiencia en la gestión.

Robbins y Coulter (2018), consideran que en las dimensiones hay factores externos e internos que influyen en el clima organizacional. El ambiente externo está condicionado por el entorno geográfico, social, político y económico que gira en torno a la organización y sobre el cual no se tiene control; mientras que el ambiente interno se encuentra constituido por todos los elementos que se encuentran dentro de la organización, los cuales pueden ser detectados y controlados por medio de una gestión gerencial eficiente.

Es indudable que las dimensiones del clima organizacional, en las organizaciones educativas ecuatorianas como liderazgo, motivación, y trabajo

en equipos, entre otras, son esenciales para determinar un tipo de clima, que permita que estas se transformen y respondan a la demanda de la sociedad actual; crear un clima organizacional orientado a la generación de procesos de aprendizajes permanentes e innovadores, que contribuyan en la formación del ciudadano ecuatoriano que se requiere para el desarrollo científico, social, cultural, económico, tecnológico, político y educativo.

Es importante la adopción de los objetivos y valores de la organización como propios; el involucramiento se refiera a la inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo; y la lealtad, es el sentimiento de afecto y unión con la organización (Chiavenato, 2015). Lo expuesto supone, que el compromiso como característica esencial del clima organizacional, involucra principios de lealtad, el sentido del deber de la persona, y la congruencia entre los valores de la persona y los de la organización. Un buen clima, favorece la actitud de los trabajadores para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizando las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, orientadas a lograr la eficiencia organizacional.

Los directivos como gerentes, deben ver la organización no como un agregado de personas aisladas, sino como miembros de una variedad de grupos de trabajo, quienes tienen emociones, sentimientos y percepciones e interactúan entre sí. La sociedad ecuatoriana exige el desarrollo de un clima

organizacional que propicie el logro de los objetivos individuales de los miembros de la institución para alcanzar las metas organizacionales, y se puede alcanzar un sistema educativo con alto nivel de calidad.

## **Conclusiones**

Dentro de una organización educativa es de vital importancia que sus miembros se sientan parte de la misma, además de esto que estén motivados y que tengan reconocimientos por su buen desempeño laboral; lo cual garantizará el cumplimiento de los objetivos de una organización, logrando mejorar su clima organizacional y productividad.

Los directivos consultados consideraron que casi siempre se alcanza un clima organizacional acorde a las actividades vinculadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollado en esas organizaciones. Los docentes expresaron que en sus organizaciones educativas casi nunca se alcanza un clima organizacional apropiado para el desempeño de sus funciones.

En las instituciones educativas del distrito de Jaramijó, las diferentes formas en que se presenta el clima organizacional, no favorecen las condiciones necesarias para desarrollar apropiadamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación, las relaciones con las comunidades, la motivación y proactividad, el trabajo en equipo y en general todos los factores que coadyuvan a alcanzar una educación de calidad.

Hacer referencia al clima organizacional en el sector educativo, considerando específicamente el sistema educativo básico, implica responder a la importancia que los miembros de dichas dependencias, tengan sobre sus dimensiones y tipologías, no solo como la resultante de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el personal posee de estos factores.

Una acertada tipología del clima organizacional en las instituciones básicas educativas, permitiría minimizar la individualidad y poca capacitación para controlar el ego absoluto que se distingue en los docentes, jefes o líderes y de esta manera garantizar un ambiente educativo armonioso a nivel organizacional micro, meso y macro.

Los directivos de las instituciones educativas objeto de estudio, consideraron que casi siempre desarrollan el liderazgo y siempre la motivación y el desarrollo del trabajo en equipo, orientados a lograr un clima organizacional acorde a los objetivos de sus organizaciones.

Cuando la percepción que tengan los miembros de la organización es satisfactoria, mayores son las posibilidades de generar un clima organizacional que propicie la participación activa y real en los logros organizacionales de la institución.

## **Referencias bibliográficas**

Antúnez, Serafín y Gairín, Joaquín. (2010). **La organización escolar.**



- Prácticas y fundamentos.** Onceava Edición Editorial GRAÓ. Madrid.
- Arias, Fidias. (2016). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Séptima Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Brunet, Luc. (2011). **El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.** Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2014). **Introducción a la teoría general de la administración.** Décima edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2015). **Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas.** Sexta Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Cuadra, Alejandro y Veloso, Constanza. (2007). **Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones.** *Revista Universum.* Vol. 22, N° 2, pp. 40-56. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>. Recuperado el 24 de febrero de 2020.
- Davis, Keith y Newstrom, John. (2013). **Comportamiento humano en las organizaciones.** Décima tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Fernández, Tabaré. (2008). **Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay** (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de México. Ciudad de México. México
- García, Víctor y Medina, Rogelio. (2008). **Organización y gobierno de centros educativos.** Editorial RIALP. Madrid.
- Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, James y Konopaske, Robert. (2016). **Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos.** Décima tercera Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid.
- Méndez, Carlos. (2006). **Clima organizacional en Colombia. Un método de análisis para su intervención.** Facultad de Administración. Colección Lecciones. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Palella, Santa y Martins, Filiberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 3ª Edición. 1ª Reimpresión. Editorial FEDUPEL. Caracas
- Reinoso, Hernaldo y Araneda, Blas. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. **Revista Ingeniería Industrial.** Vol. 6, N° 1, pp. 39-54. Disponible en: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/118/3344>. Recuperado el 15 de febrero de 2020.
- Robbins, Stephen. (2015). **Comportamiento organizacional.** Décima quinta Edición. Prentice Hall. México.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2018). **Administración**. Decimotercera Edición. Editorial Pearson Educación de México. México.

Ucrós, Marlene y Frías, Edilma. (2014). **Clima organizacional. Enfoques conceptuales y componentes en las universidades de la región caribe colombiana**. Universidad de la Guajira. Riohacha Colombia.



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

Revista Especializada en Educación

**E**ncuentro  
**E**ducacional

Vol. 27, N° 2 Julio - Diciembre 2020

Esta revista fue editada en formato digital y publicada en Diciembre de 2020, por el **Fondo Editorial Serbiluz**, **Universidad del Zulia**. Maracaibo-Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[www.produccioncientificaluz.org](http://www.produccioncientificaluz.org)