

José Galdino Burgos-Briones

[DOI 10.35381/cm.v8i3.813](https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.813)

El clima organizacional en organizaciones educativas

Organizational climate in educational organizations

José Galdino Burgos-Briones
joseloburbri@hotmail.com
Ministerio de Educación, Zona 4, Distrito 13D01, Portoviejo, Manta
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-1659-4822>

Recibido: 15 de abril 2022
Revisado: 10 de junio 2022
Aprobado: 15 de julio 2022
Publicado: 01 de agosto 2022

José Galdino Burgos-Briones

RESUMEN

El dinamismo actual que envuelve a las instituciones educativas las reta a adoptar innovadoras posturas organizacionales permitiéndoles ser flexibles ante entornos cambiantes, considerando que estas entidades están determinadas por el compromiso, el esfuerzo y la motivación de las personas que las integran y donde el clima organizacional es elemento que ha de coadyuvar a ello. Considerando esto, la investigación tuvo como objetivo describir el clima organizacional como elemento fundamental para repensar y mejorar las instituciones educativas. En tal sentido, la metodología asumida correspondió con un diseño documental-bibliográfico, mediante la observación sistemática de material documental. Finalmente, el clima organizacional es un fenómeno de la realidad organizacional construida que tiene incidencia no solo en los desempeños individuales, sino, también en la acción de la organización como un todo integrado, de ahí que sea un constructo útil y necesario para el abordaje de todo tipo de organizaciones, pero, en especial las educativas.

Descriptores: Clima organizacional; clima laboral; clima en el trabajo. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The current dynamism that surrounds educational institutions challenges them to adopt innovative organizational postures allowing them to be flexible in the face of changing environments, considering that these entities are determined by the commitment, effort and motivation of the people who make them up and where the organizational climate is an element that must contribute to this. Considering this, the objective of the research was to describe the organizational climate as a fundamental element to rethink and improve educational institutions. In this sense, the methodology adopted corresponded to a documentary-bibliographic design, through the systematic observation of documentary material. Finally, organizational climate is a phenomenon of the constructed organizational reality that has an impact not only on individual performance, but also on the action of the organization as an integrated whole, which is why it is a useful and necessary construct for approaching all types of organizations, but especially educational ones.

Descriptors: Organizational climate; work climate; work environment. (UNESCO Thesaurus).

INTRODUCCIÓN

Históricamente, todos los países del mundo se han sostenido en el sistema de organizaciones que determinan sus sociedades para su desarrollo. Estas organizaciones, que se crean para satisfacer las necesidades del entorno social a la cual se deben, en los actuales momentos están sumergidas en una dinámica marcado por acelerados cambios que, aunque llevan consigo desequilibrios y desafíos, cada vez más reclaman el logro sistemático de los niveles de satisfacción de estas necesidades sociales.

En este ámbito de desarrollo de las sociedades, las instituciones educativas son preponderantes, pues, por su naturaleza como organización con finalidad humana y social, se caracterizan teleológicamente por la intención de educar. Así, toda organización educativa se constituye en un sistema de elementos reales que metódicamente posibilitan el mejor cumplimiento de la acción educativa (García y Medina, 2008), teniendo como designio “la formación de las personas, cooperar a su proceso de humanización, facilitar su propio perfeccionamiento, ayudar a alcanzar la excelencia, la plenitud” (Naval y Altarejos, 2000, en Sandoval, 2006; p.45).

Cabe resaltar que, ese mismo dinamismo que envuelve retos, hace que las instituciones educativas deban adoptar innovadoras posturas organizacionales que les permitan ser flexible, a fin de dar frente y adaptarse a entornos rápidamente cambiantes y mutables. Posturas que han de ser versátiles, ya que las organizaciones educativas son entidades que están determinadas por el compromiso, el esfuerzo y la motivación de las personas que las integran.

En este tenor, el clima organizacional es elemento que ha de coadyuvar al desempeño eficiente en términos de competitividad, responsabilidad, empoderamiento, convivencia armónica, respeto y confianza de las personas y grupos en las organizaciones educativas, pues, esto crea las condiciones para la innovación y la transformación permanente de las mismas, acercando progresivamente a las sociedades a su desarrollo educativo, científico, tecnológico, social, histórico y económico.

Para entender lo que es el clima organizacional se precisan algunos enfoques esbozados por autores. En tal sentido, para García (2009), desde lo enunciado por Likert y Gibson (1986), el termino como tal describe la estructura psicológica de las organizaciones, siendo una cualidad de las relaciones internas que dominan el ambiente organizacional y que experimentan sus miembros, influyendo en su comportamiento y caracterizando a la organización misma. Etkin (2007), lo refiere en sentido metafórico a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo que se dan en una organización. Para Iglesias y Torres (2018), el clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (p.206).

De allí que se puede enunciar que el clima organizacional se constituye en percepciones que filtran la realidad individual y colectiva de la organización, influyendo en el comportamiento manifiesto de los sujetos que las componen, al condicionar aspectos como la motivación laboral, el desempeño profesional, entre otros. Entonces, hoy día es un tema fundamental para el desarrollo de las organizaciones, sobre todo las educativas; pues, es uno de los indicadores que precisa el horizonte de las relaciones de trabajo que se tienen en ellas.

Ahora bien, poniendo en contexto lo planteado y considerando que la educación es una acción compleja y heterogénea para la humanización de los individuos, que se materializa mediante una diversidad de procesos, agentes e instituciones (Sarramona, 2008), se tiene que, en Ecuador, en los últimos tiempos se ha venido realizando grandes esfuerzos para concretar el Plan Decenal 2006-2015, como agenda que permite cristalizar la política educativa, todo en el marco de la convivencia armónica y la satisfacción laboral, que se debe dar en las distintas organizaciones educativas. Sin embargo, factores como la poca claridad en cuanto a la estructura y normativa organizacional, insuficientes

incentivos laborales y escasa capacitación profesional, ponen en evidencia la existencia de elementos relevantes que afectan el desempeño y la motivación de los trabajadores de la enseñanza, que de una u otra manera perturban el clima de las organizaciones educativas ecuatorianas (Ángel y Ávila, 2022).

De allí lo importante que es para la gerencia educativa, incluir como parte de su plan de gestión para emprender procesos de cambio y transformación, el abordaje del clima en el trabajo como elemento estratégico y fenómeno de la cultura que permite el avance de las organizaciones. Sobre todo, si se parte de la premisa de que la transformación organizacional está vinculada a la reflexión y el consenso de lo que se debe cambiar.

Cabe resaltar que ese planteamiento se fundamenta, según Pérez, Bustamante y Maldonado (2006), en tres razones coligadas al clima organizacional: primero, el clima tiene el poder de facilitar o dificultar el logro de las metas organizacionales, al ser un fenómeno que se edifica colectivamente en la cotidianidad; segundo, este representa el punto inicial para abordar las organizaciones y con ello valorar de manera holística los fenómenos complejos que en ella acontecen; y, tercer, solo cuando se ha valorado y se asume que el clima organizacional es una realidad construida de manera colectiva y compartida, se da paso a procesos de crítica y auto reflexión profunda que conllevan al diseño, de manera conjunta, de acciones para el mejoramiento de dicha construcción.

Por lo ante expuesto, se puede inferir que el clima organizacional, llamado también clima laboral, representa una cualidad en la esfera de las organizaciones educativas que condiciona el desarrollo de la acción educativa y con ello el logro de los objetivos institucionales en el marco de la misión formativa. De allí que sea pertinente preguntar ¿Desde cuáles perspectivas teóricas y conceptuales se puede entender el clima organizacional como fenómeno que se da en las instituciones educativas?

A razón de esto, surge el presente artículo con el objetivo de describir el clima organizacional como elemento fundamental para repensar y mejorar las instituciones educativas.

METODOLOGÍA

En este punto se expone la metodología asumida para el despliegue del proceso investigativo haciendo referencia específicamente al diseño de investigación, que en este caso es documental-bibliográfico, en virtud de ser la estrategia que adopta el investigador para responder al problema de estudio (Palella y Martins, 2015).

En tal sentido, Baena (2017), precisa que la investigación con este tipo de diseño se sirve del acopio de información contenida en libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, expedientes, informes de laboratorio, trabajos de campo, resultados de investigaciones, memorias de eventos u otros tipos de documentos publicados, en relación al tema que se estudia.

Reiterando entonces, que la investigación responde a un diseño documental-bibliográfico, con el cual se procura el análisis del clima organizacional como objeto de estudio, mediante la observación sistemática de material documental respectivo a ello. Considerando a Uriarte (2020), el proceso bibliográfico se desplegó siguiendo los siguientes procedimientos:

- Arqueo, selección y composición del archivo de información útil para la investigación, a partir del tema central que ocupa.
- Comparación y organización del material disponible para la elaboración de citas y referencias que han de sustentar las interpretaciones teóricas del investigador.
- Análisis e interpretación de la información contenida en el material teórico cotejado.
- Elaboración de conclusiones en torno al tema de estudio.

RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos con la observación sistemática de los documentos bibliográficos. En tal sentido, se muestran los análisis interpretativos realizados a fin de responder la interrogante planteada en relación al clima organizacional como tema objeto de investigación.

Acercamiento conceptual para la comprensión del Clima Organizacional como fenómeno de las instituciones educativas

En primera instancia se puede expresar que el clima organizacional es un elemento determinado por la diversidad de factores vinculados a la calidad de vida y de las relaciones que se dan a lo interno de una organización. En esta esfera, la gerencia es preponderante para una buena calidad de vida y de las relaciones organizacionales, pues ella implica asumir procesos de pensamiento, actuación y decisión de manera interactiva y movidos por la reflexión, a fin de generar acciones de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar los recursos de manera idónea y racional, considerando que quienes gerencian tienen la ardua responsabilidad de motivar e influir a las personas o talentos humanos para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Ahora bien, contextualizando lo planteado al ámbito educativo, se tiene que el clima organizacional es un factor asociado a las organizaciones educativas en términos de su gerenciamiento. Siendo el gerente educativo el responsable de una serie de funciones las cuales debe poner en práctica de manera efectiva para lograr los objetivos organizacionales; por consiguiente, debe ser agente impulsor de relaciones y condiciones, lleven a una mayor participación y cooperación de las personas para un trabajo en colectivo en pro de las metas institucionales (Rivera, et al., 2016).

Lo anterior, cimienta la necesidad de generar una acción gerencial encauzada a promover el clima organizacional, sobre todo en las instituciones educativas, por ser un elemento sustancial que causa afectación en la motivación, la satisfacción y/o la productividad de las personas que integran la organización (Toro, 2001, referenciado por Foutel, et al., 2010). Siendo así, el clima organizacional se constituye en una categoría que amerita el abordaje conceptual y teórico, pues, “es pieza fundamental en los contextos corporativos y ha servido de andamiaje para establecer el impacto del ejercicio de las funciones del gerente dentro del contexto educativo” (Amaris, 2016; p.58).

Según Fernández (2004), “Remichero & Schnider (1990) y Denison (1996), coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad” (p.45). Posteriormente, según lo expresado por Silva (1992), la introducción del concepto de clima organizacional a la psicología organizacional e industrial se da en la década de los 60 del siglo XX, atribuyéndosele a Gellerman, el cual lo define en referencia a la personalidad o carácter de la organización, definición enfocada en la intuición.

Sin embargo, cabe destacar que Amaris (2016), desde lo puntualizado por Méndez (2006), referencia que el origen del concepto de clima organizacional está ligado a la sociología, siendo el resultado de la forma como se da, en el seno de las interrelaciones sociales, la dinámica de las relaciones personales y colectivas en función del trabajo, que están influenciadas por el sistema de valores, actitudes y creencias, definición basadas en la interacción persona-situación.

Helle-Riegel y Slocum (1974), citados por Naranjo, et al., 2015), describen el clima organizacional “como el conjunto de las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (p.109). En este contexto, se puede traer a colación a Etkin (2007), pues el expresa que “el clima organizacional no es una causa en sí misma,

sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible, una relación virtuosa entre el individuo y la organización” (p.24). Por ejemplo, una estructura democrática favorece, aunque no determina, un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño y esto a su vez, permite sostener una estructura que se considera deseable.

Cabe resaltar que esta construcción deviene de “la percepción en relación al ambiente de trabajo por parte de los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval, 2004; p.84).

En este mismo orden de ideas, es importante considerar la conceptualización formulada por Fernández (2004), desde una perspectiva fenomenológica del ámbito educativo. En tal sentido, él sostiene que “el clima constituye el trasfondo de sentidos compartidos, pre-comprensiones que respaldan aproblemáticamente, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización (maestros, administrativos y alumnos)” (p.57).

Desde una perspectiva basadas en las características de la organización, Goncalves (2000), citado por Ucrós y Gamboa (2010), refieren al clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, traduciéndose en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación” (p.186), siendo estos elementos esenciales para que el personal se sienta motivado en el desempeño de su rol y en consecuencia realice un trabajo con calidad e innovador que permita a la institución lograr sus objetivos organizacionales.

De ahí que se puede enunciar, considerando lo inscrito por los mismos Ucrós y Gamboa (2010), que el clima organizacional se asocia a tres tipos de factores:

Cuadro 1.

Factores que inciden en el Clima Organizacional.

FACTORES	DESCRIPCIÓN
PSICOLÓGICOS INDIVIDUALES	Representados por la autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con los objetivos, entre otros.
GRUPALES	Relativos a la interacción entre los miembros de la organización y que se manifiestan mediante con el liderazgo, confianza en el jefe con base en su consideración y apoyo; apoyo y confianza en el grupo; trabajo en equipo, entre otros
ORGANIZACIONALES	Refieren a las características y propiedades particulares del trabajo y la organización, relacionadas con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Fuente: Los autores.

Ahora bien, es menester considerar que el clima organizacional en cualquier tipo de organización, y en especial las educativas, está implicado el estilo de liderazgo que se ejerce (Parra, et. al, 2020). Pues, como sostienen Serrano y Portalanza (2014), el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional.

En consecuencia, se puede enunciar, considerando a Chiavenato (2007), la existencia de cuatro tipos de liderazgo que se palpan en las organizaciones y que son determinantes para el clima organizacional:

- **Liderazgo autoritario-coercitivo.** Representa un estilo de liderazgo administrativo caracterizado por ser autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la organización.

- **Liderazgo autoritario-benevolente.** Es un estilo de liderazgo administrativo autoritario disminuido, que se caracteriza por ser más condescendiente y menos rígido.
- **Liderazgo consultivo:** Se muestra como un estilo de liderazgo administrativo que tiende más hacia el lado participativo, moderando gradualmente su nivel de arbitrariedad organizacional.
- **Liderazgo participativo:** Es un modelo de liderazgo administrativo democrático y participativo, caracterizándose en la plena confianza, la delegación de autoridad, el trabajo en equipo, la comunicación fluida, y la motivación.

Todos estos estilos de liderazgo imponen un sistema administrativo y de gestión particular e influyen de una u otra manera en el comportamiento de los miembros de la organización. Lo que quiere decir que las practicas del liderazgo pueden crear un determinado estado de clima en la organización, dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados (Stringer, 2001 en Serrano y Portalanza, 2014), siendo el liderazgo participativo el más efectivo para generar un buen clima organizacional.

Lo planteado permite clarificar que el clima organizacional es todo lo que compone el ambiente humano en las organizaciones. Así, es un constructo psicosocial que permea toda la estructura organizativa, donde los individuos reciben su influencia y viceversa, pues, estos también se comportan como influyentes climatizadores, modificando constantemente el contexto de situaciones organizacionales, sobre todo cuando se muestran con sus capacidades de liderazgo.

Enfoques teóricos para el abordaje del Clima Organizacional en las organizaciones educativas

Estudiar las organizaciones desde su clima organizacional involucra hacer apropiación de una variedad de enfoques y perspectivas teóricas que soportan el despliegue de herramientas de análisis. Estos enfoques, como modelos teóricos, aluden principalmente a elementos propios de la organización como dimensiones susceptibles a ser evaluadas, pues, influyen en el comportamiento y las actuaciones de los sujetos que componen la organización. Es por ello que a continuación se presentan tres modelos aplicables a las organizaciones educativas.

▪ Modelo teórico de Likert

Según Rodríguez (2016), el modelo teórico de Clima Organizacional de Likert (1965), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

Asimismo, establece tres tipos de variables, que son determinantes en la percepción individual del personal respecto al clima organizacional, las mismas son: las variables explicativas o causales que engloban elementos como: estructura organizativa, decisiones, competencia, actitudes y reglas; las intermedias, las cuales forman parte de los procesos organizacionales y refieren al estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, y las variables finales, derivan de las dos primeras variables y están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida. En virtud de ello, Likert propone una herramienta de análisis de la percepción de clima organizacional en función de ocho dimensiones descritas como:

- **Los métodos de mando:** refiere al tipo y fuerza de liderazgo que influye en la organización.
- **Fuerzas motivacionales:** implica los procedimientos que se emplean para motivar al personal y responder a sus necesidades.
- **Comunicación:** la naturaleza del modelo de comunicación organizacional, así como, la manera de ejercerlo, es determinante para la organización.
- **Procesos de influencia:** que se materializa a través de la integración superior/subordinado, para establecer los objetivos organizacionales.
- **Toma de decisiones:** refieren a las decisiones y los criterios que se consideran para ello; asimismo, la pertinencia de la información en que se basan las decisiones y la distribución de tareas y funciones.
- **Procesos de planificación:** la forma en que se establece, el sistema de fijación de objetivos o directrices, darán los resultados requeridos para la institución educativa, ya que, al trabajar con una planificación aseguramos los procesos.
- **Procesos de control:** el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales es lo que garantizará que el desempeño sea óptimo, para esto se requiere trabajar de manera comprometida cada día.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** la planificación debe considerar los objetivos de rendimiento, para lo cual es preciso la capacitación y actualización constante.

▪ **Modelo teórico de Halpin y Crofts**

El modelo desarrollado en 1963 por Andrew Halpin y Don Croft, es considerado como la primera propuesta formal y explicativa de clima laboral referido al ámbito educativo, el cual tiene su fundamento en los estudios hechos por Halpin sobre liderazgo escolar en el estado de Ohio (Fernández, 2004).

Halpin y Crofts formularon una herramienta de análisis del clima organizacional estructurada en base a ocho dimensiones, de las cuales, cuatro refieren a la percepción que se tiene del comportamiento del directivo y cuatro del comportamiento de los pares docente. Estas dimensiones son las siguientes:

- **Desempeño.** Evalúa la implicación e involucramiento del personal docente en su trabajo.
- **Obstáculos:** Se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.
- **Intimidad:** Comprende la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.
- **Espíritu:** Esta se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.
- **Actitud distante:** Se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director, que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva cualquiera con sus profesores.
- **Importancia de la producción:** Hace énfasis en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director en la escuela.
- **Confianza:** Esta dimensión abarca los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.
- **Consideración:** Considera el comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana posible

▪ **Modelo teórico de Brunet**

Según Ramos (2012), para Brunet (2011), el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización. De igual manera, afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar

que el instrumento de análisis este estructurado por lo menos por cuatro dimensiones. En tal sentido, Brunet propone evaluar los siguientes ámbitos:

- **Autonomía individual.** Refiere a la responsabilidad y la independencia de los individuos a razón de las normas establecidas, es decir, implica la posibilidad de tener cierto poder de decisión.
- **Grado de estructura y de obligaciones del puesto.** Esta dimensión evalúa los objetivos y métodos de trabajo, además, de las formas de comunicación que se determinan en la relación jefe-subordinado.
- **Remuneración-recompensa.** Se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados, la cual ha de estar en concordancia con las expectativas de los empleados.
- **Consideración.** Se relaciona con el apoyo y agradecimiento que un empleado recibe de sus superiores. De igual manera, representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización, enfatizando en el apoyo mutuo para resolver problemas.

Cabe resaltar que los distintos enfoques de clima laboral se constituyen en referentes de gran importancia en la construcción de herramientas para el abordaje analítico de las organizaciones, en especial las educativas, que pretenden ser altamente competitivas en el mundo de hoy. Pues, como sostienen Pilligua y Arteaga (2019), considerar el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo, se traduce en bienestar y motivación para las personas, que irreversiblemente son los pilares básicos para ser productivos.

CONCLUSIONES

En toda organización, independientemente de sus características y cualidades particulares, siempre debe existir un clima laboral y/o de trabajo agradable, pues incide enormemente en los resultados y logros organizacionales, que lógicamente están relacionados con la producción y productividad.

El clima organizacional se presenta como un constructo que responde a múltiples perspectivas, sin embargo, existen puntos de encuentros que permiten definirlo como la atmosfera que se genera a partir de las percepciones que tienen los distintos actores organizacionales y que van creando el horizonte de sentidos que se construyen de manera compartida, dinamizando las relaciones y comportamientos, personales, grupales y de la organización en su globalidad, en función del trabajo. En este contexto, la práctica de un buen liderazgo es fundamental para generar un clima organizacional de calidad.

Los modelos teóricos considerandos, en este sentido las propuestas de: Likert, Halpin y Crofts, y la de Brunet, se presentan como enfoques a ser considerados para abordar científicamente el estudio de las organizaciones, ya que, a partir de ellos se pueden desarrollar herramientas de análisis constituidas por dimensiones organizacionales susceptibles a ser evaluadas, pues, influyen en el comportamiento y las actuaciones de los sujetos que componen la organización. Ya que, en definitiva, el clima organizacional es un fenómeno de la realidad organizacional construida que tiene incidencia no solo en los desempeños individuales, sino, también en la acción de la organización como un todo integrado, de ahí que sea un constructo útil y necesario para el abordaje de todo tipo de organizaciones, pero, en especial las educativas.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los colaboradores que formaron parte de esta investigación

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Amaris, E. (2016). La gerencia educativa con enfoque de género: Un estudio en la ciudad de Mérida. [Tesis doctoral]. UPEL, Mérida, Venezuela. Recuperado de <https://acortar.link/5YcV5Z>
- Ángel, S. y Ávila, E. (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Honoris Causa Revista de Investigación y Desarrollo Científico*, 14(1). Recuperado de <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101/138>
- Arteaga, F. y Pilligua, C. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. Recuperado de <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración (Quinta Edición). México: Mc. Graw Hill.
- Etkin, J. (2007). La capacidad de gobernar en organizaciones complejas. Los acuerdos, la tensión creativa y tolerancia a la diversidad. Cali: Ed. Universidad del Valle.
- García, V., y Medina, R. (2008). Organización y gobierno de centros educativos. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *REICE-Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), 43-68. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>

- Foutel, M., Giardelli, G. y Gnecco, M. (diciembre de 2010). Modelo de medición del clima organizacional de la universidad: aplicación al claustro universitario. Balance y Prospectiva de la Educación Superior en el Marco de los Bicentenarios de América del Sur. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar de Plata, Argentina. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1242/1/01155.pdf>
- Iglesias, A. y Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1):197-209. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- Naranjo, C., et al. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 7(28), 105-126. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243060006.pdf>
- Palella, S. & Martins, F. (2015). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas. FEDUPEL.
- Parra, M., et al. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2),217-227. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593013>
- Pérez, I., Bustamante, S., y Maldonado, M. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. [Tesis de pregrado]. UNAD, Cundinamarca, Colombia. Recuperado de <https://acortar.link/hhdcq1>
- Rivera, C., et al. (2016). Clima organizacional en el contexto educativo. *Revista Científica*, vol. 1(2), 316-339. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5636/563660227019/html/>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18. Recuperado de <https://cutt.ly/5C9izJm>
- Sandoval, L. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y Educadores*, 9(1), 33-53. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v9n1/v9n1a03.pdf>

- Sarramona, J. (2008). *Teoría de la Educación*. España. Editorial Trillas.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. Recuperado de <https://acortar.link/hAQAIL>
- Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. Doi:10.1016/S2215-910X(14)70026-6
- Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada*, 45(4), 443-451. Recuperado de <https://acortar.link/7JzcXK>
- Ucrós, M. y Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 1, 179-190. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883013.pdf>
- Uriarte, J. (2020). *Investigación Documental*. Caracteristicas.co. [Versión en Electrónica]. Buenos Aires, Argentina: Etécé Enciclopedias Inteligentes. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/>