

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

Clima organizacional en instituciones educativas: Una revisión teórica

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en
Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Grelly Nohely García Paredes
Eny Deisy Carrión Yajahuanca
Shirly Yadira Cárcamo Arévalo

Asesor:

Mg. Guido Ángel Huapaya Flores

Lima, diciembre de 2020

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Guido Ángel Huapaya Flores, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS: UNA REVISIÓN TEÓRICA”** constituye la memoria que presenta los estudiantes Grelly Nohely García Paredes, Eny Deisy Carrión Yajahuanca y Shirly Yadira Cárcamo Arévalo; para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 13 días del mes de diciembre del año 2020



Guido Ángel Huapaya Flores

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 13 días del mes de diciembre del año 2020 siendo las 16:30 horas., se reunieron en la sala virtual, de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Alexander David De La Cruz Vargas el secretario: Lic. Felicidad Castillo Castillo y como miembro: CP. Manuel Edilberto Segura Zelada y el asesor Mg Guido Angelo Huapaya Flores con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del Trabajo de investigación titulado: “*Clima organizacional en Instituciones Educativas: Una revisión Teórica*” de los Bachilleres:

- a) Grellly Nohely Garcia Paredes
- b) Eny Deisy Carrión Yajahuanca
- c) Shirly Yadira Cárcamo Arévalo

Conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en *Administración y Negocios Internacionales*.

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad virtual invitando a los candidatos hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Grellly Nohely Garcia Paredes

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	20	A +	Excelente	Excelencia

Candidato (b): Eny Deisy Carrión Yajahuanca

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B -	Bueno	Muy bueno

Candidato (c): Shirly Yadira Cárcamo Arévalo

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Bueno	Muy bueno

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Presidente



Secretario

Asesor

Miembro

Miembro

Candidato/a
(a)

Candidato/a (b)

Candidato/a
(c)

Índice

DECLARACIÓN JURADA	i
Resumen	4
Abstract	4
Introducción.....	5
Desarrollo o Revisión.....	9
Conclusiones	18
Referencias	20
Anexos	23

Clima organizacional en instituciones educativas: Una revisión teórica.

Organizational Climate in Educational Institutions: A Theoretical Review.

García Paredes Grellly Nohely, Carrión Yajahuanca Eny Deisy, Cárcamo Arévalo Shirly Yadira

EP. Administración y Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en Instituciones Educativas. Al respecto, es importante señalar que uno de los países europeos que lleva la delantera respecto al tema del clima organizacional en las instituciones educativas es Finlandia, el cual ha sido uno de los factores claves para reducir considerablemente el porcentaje de fracaso escolar. Igualmente, en Malasia los docentes reciben el reconocimiento que merecen por su labor. Sin embargo, en nuestro continente la realidad es distinta; existen diversos problemas relacionados con clima organizacional en las instituciones educativas, se ha identificado la necesidad de implementar mejoras con respecto al clima organizacional, ya que este repercute en el comportamiento de los trabajadores y por ende en la calidad educativa. En Perú, existe una problemática latente con respecto al nivel educativo, en los últimos años se viene trabajando en una reforma educativa, la cual está normada y reconoce que debe tenerse en cuenta, el clima organizacional, para lograr mejoras considerables. Las investigaciones realizadas coinciden con los estudios realizados en otros países latinoamericanos, evidenciándose una latente problemática en la que se debe trabajar. En conclusión, el clima organizacional en países como Finlandia y Malasia es óptimo y se ha consolidado como la base del buen desempeño docente, mientras que, a nivel latinoamericano, el clima en las instituciones educativas tiene una percepción negativa, por lo que es importante que se tomen medidas al respecto tomando en cuenta el rol importante que este cumple en el comportamiento de los miembros de la organización.

Palabras clave: Clima organizacional, Instituciones educativas, organización

Abstract

The present research aimed to analyze the organizational climate in Educational Institutions. In this regard, it is important to point out that one of the European countries that is leading the issue of organizational climate in educational institutions is Finland, which has been one of the key factors in considerably reducing the percentage of school failure. Similarly, in Malaysia, teachers receive the recognition they deserve for their work. However, in our continent the reality is different; There are various problems related to organizational climate in educational institutions, the need to implement improvements regarding the organizational climate has been identified, since this affects the behavior of workers and therefore educational quality. In Peru, there is a latent problem regarding the educational level, in recent years we have been working on an educational reform, which is regulated and recognizes that the organizational climate must be taken into account to achieve considerable

improvements. The investigations carried out coincide with the studies carried out in other Latin American countries, showing a latent problem that must be worked on. In conclusion, the organizational climate in countries such as Finland and Malaysia is optimal and has been consolidated as the basis of good teaching performance, while in Latin America the climate in educational institutions has a negative perception, so it is important that they be taken measures in this regard, taking into account the important role that it plays in the behavior of the members of the organization.

Keywords: Organizational climate, Educational institutions, organization

1. Introducción

Brunet (1987) precisa que el clima organizacional es el ambiente intangible o estilo particular que ocurre dentro de una empresa y que repercute de manera positiva o negativa lo que favorece o dificulta el logro de los objetivos planteados. Añade que el comportamiento de un individuo en su trabajo está condicionado no solo por sus características personales, sino por la forma en que percibe su entorno de trabajo y los componentes de la organización a la que pertenece.

Chiavenato (2000) señala que el clima organizacional se define como las condiciones o características del entorno en el cual se desenvuelven los trabajadores de una organización. Tiene que ver con la percepción de los miembros de la organización sobre su ambiente de trabajo, la cual influye directamente en su comportamiento; cuando dicha percepción es favorable se logra la satisfacer las necesidades y elevar la moral del trabajador, si es desfavorable, el colaborador se sentirá insatisfecho y desmotivado para el adecuado desempeño de sus funciones.

En este sentido, el clima organizacional es uno de los temas más importante dentro de las organizaciones, de acuerdo a ambos autores, una percepción positiva por parte de los trabajadores se reflejará en su comportamiento dentro del ámbito laboral favoreciendo el logro de objetivos a nivel de la organización. Por el contrario, una percepción negativa generará una serie de problemas, dificultando el desarrollo de las funciones y la convivencia entre los miembros de la organización.

A nivel mundial el tema de clima organizacional tiene un lugar importante en las instituciones educativas y empresas, al respecto, Panta (2017) destaca que en Finlandia, el tema del clima organizacional resulta primordial y guarda una estrecha relación con la gestión educativa, ya que es el país que lidera las evaluaciones internacionales, y de acuerdo a las investigaciones realizadas se tiene que, entre los factores más importantes destacan, la libertad, el poder de decisión en la escuela y el prestigio social que reciben los docentes; pero además cuenta con una participación activa y trascendental por parte de los padres de familia, favorece una buena coordinación entre la familia, la escuela y las instituciones sociales, logrando uno de los sistemas educativos más eficaces del mundo, en este país se tiene un fracaso escolar de menos del 1%.

Selamat, Samsu, y Kamalu (2013) manifiestan que en Malasia, el clima organizacional es un factor que influye considerablemente en el desempeño de los docentes, ya que su trabajo es de suma importancia para la calidad educativa y son considerados como el grupo de profesionales más importantes para el desarrollo de la nación. Agregan que el desempeño efectivo de los docentes puede ser alentado por el liderazgo de los directivos, quienes identifican las necesidades de su personal y trabajan para satisfacerlas.

Podemos darnos cuenta, que tanto Finlandia como Malasia han trabajado en fortalecer el clima organizacional en el sector educativo, reconociendo el valor del trabajo de los docentes y su importancia en la calidad del servicio educativo. En ambos casos, esto ha tenido un impacto positivo. El modelo educativo finlandés se ha convertido en un referente en calidad educativa a nivel mundial; de la misma manera, el reconocimiento que se le ha dado a los docentes en Malasia ha dado resultados

positivos. De esta manera se demuestra que un clima organizacional, adecuado y sólido, acarrea resultados positivos a nivel institucional, lo que se refleja a nivel de país.

Sin embargo, en Estados Unidos, existe una preocupante problemática; la mitad de los docentes de instituciones educativas públicas deciden abandonar la profesión. Entre las causas más importantes que se han identificado se encuentran la carga laboral excesiva y la percepción de no sentirse valorados y respetados dentro de su organización por el trabajo que desempeñan, aspectos que se relacionan con el clima organizacional en las escuelas. Otra, de las causas identificadas son los bajos salarios. (Delgado, 2019).

En Latinoamérica existen varias dificultades que enfrentan las instituciones educativas, colocando a los docentes como una de las principales causas de los problemas educativos en la región. Resalta que la mejora del trabajo de los docentes se convierte en una de las claves para generar un cambio en la educación; asimismo, la labor de los directivos es también de suma importancia para obtener resultados favorables para la organización, una buena gestión de los directivos llevará sin duda a mejoras considerables en términos de clima organizacional, generando un ambiente agradable y propicio para el trabajo en conjunto. (UNESCO, 2007).

Valenzuela (citado en Delgado, 2019) señala que, en Chile, un porcentaje considerable de profesores de escuelas públicas y privadas abandonan las aulas en los primeros 5 años, este problema se ha ido incrementando progresivamente durante los últimos 20 años. Las causas de esta situación se deben a factores relacionados con el clima organizacional dentro de las organizaciones educativas como las malas condiciones laborales y el agotamiento emocional por exceso de trabajo y responsabilidades.

En Ecuador, el clima laboral en las instituciones educativas se ha visto influenciado de forma negativa por las políticas educativas de dicho país, específicamente por la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), la cual entró en vigencia en el año 2012. Con la implementación de la ley y su reglamento se buscaba dar solución a los problemas educativos en Ecuador, sin embargo, tuvo efectos contrarios a los esperados. En consecuencia, al verse afectado el clima, este a su vez repercute en la satisfacción del docente, lo cual se convierte en un obstáculo para el desempeño académico de los maestros. (Quispe, Rodríguez, Arellano, y Ayaviri, 2017).

El análisis realizado en el continente americano deja ver una realidad distinta, se identifican serios problemas de clima organizacional en el sector educativo y se manifiesta la necesidad de trabajar para fortalecer el clima organizacional en este tipo de instituciones. Los docentes perciben que su trabajo no es valorado, lo que se ha reflejado en un importante porcentaje de deserción docente que ha ido en incremento durante los últimos años. Por otro lado, también se ha identificado que los intentos por mejorar el servicio educativo pueden terminar impactando negativamente en el clima organizacional de las instituciones educativas, el cual afecta el desempeño de los docentes, generando un resultado adverso y contrario a lo esperado.

En el Perú, en los últimos años se ha trabajado en la reforma educativa, buscando generar cambios importantes en la educación. Panta (2017) destaca que en las escuelas se presentan características como clima, organización y estilo, las cuales se relacionan entre sí; señala que el clima organizacional en las instituciones está relacionado con la forma de gestionar de los directivos y el estilo que utilicen tendrá repercusión en los procesos al interior y exterior de la institución educativa.

Igualmente, Donaire (Citado en Encalada y Mija, 2019) señala que los problemas de clima organizacional en instituciones educativas son muy comunes, sobre todo, aquellos relacionados con problemas entre los miembros de la entidad. Dichos problemas dificultan la consecución de los objetivos que buscan este tipo de organizaciones, impidiendo la tan ansiada mejora de la calidad educativa en el país. Recalca que se dificulta contar con directores líderes, la mayoría de los directivos solo se enfoca en hacer que su personal tanto docente como administrativo realice sus tareas y se

limite a obedecer y se adapte a los cambios, sin importar si llegan o no a un acuerdo con ellos, a esto se le suma un importante exceso de trabajo.

El ministerio de Educación a través de la Ley General de Educación 28044 reconoce la importancia del clima organizacional en la mejora de la calidad educativa. El artículo 13 de la mencionada ley señala que existen diversos factores que interactúan para lograr una calidad óptima, el inciso “h” refiere que la organización institucional y relaciones humanas armoniosas favorecen el proceso educativo. Asimismo, el artículo 68, inciso “e” señala que una de las funciones de las instituciones educativas es propiciar un ambiente institucional favorable para el desarrollo del estudiante.

De acuerdo al análisis realizado en nuestro país, si bien es cierto, las políticas educativas peruanas reconocen la importancia del clima organizacional dentro de las instituciones, esto no se refleja en las escuelas, donde los problemas se manifiestan especialmente en la relación entre los miembros de la institución, tanto entre pares como con sus directores y la falta de liderazgo de estos con su personal, tanto docente, como administrativo, limitándose al hecho de imponer las normas sin establecer consensos y trabajo en equipo, en busca de mejorar el ambiente laboral y la calidad educativa.

Varias investigaciones realizadas al respecto nos hacen ver la importancia de este tema, debemos tener en cuenta que, en el caso específico de organizaciones educativas, un clima organizacional inadecuado repercute en el comportamiento y desempeño los docentes, lo cual se termina reflejando en la calidad educativa, lo cual se convierte en una problemática general que se debe resolver desde el interior de cada una de las instituciones.

En España se realizó la investigación “Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas” en la cual se concluyó que la percepción acerca del clima organizacional por parte del profesorado puede favorecer la satisfacción, el logro de objetivos y la resolución de conflictos. Se determinó que el profesorado encuentra satisfactorio el “clima” del centro, se siente cómodo, tiene autonomía para desarrollar su cometido, la organización del centro funciona, hay implicación y cohesión, y se siente apoyado por la dirección (Angulo, 2013).

En México, se realizó un estudio exploratorio acerca del clima organizacional en instituciones académicas, para dicha investigación se trabajó con una muestra de 56 centros de educación del sector público y privado; donde se concluyó que el clima organizacional en las instituciones académicas analizadas era inadecuado determinando como áreas débiles del estudio la ineficiente implementación de un sistema de estímulos y recompensas. Asimismo, se puso de manifiesto la necesidad de efectuar cambios que contribuyan a subsanar las áreas de oportunidad y mejorar la percepción de los trabajadores. Se logró identificar que el ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional. (Bernal, Farías, Pedraza, y Lavín, 2015).

Las investigaciones realizadas en España y México muestran dos realidades distintas y contradictorias, en la primera, existe una percepción positiva del entorno laboral, mientras que en la segunda se pone evidencia la urgencia de empezar a generar cambios a nivel institucional, de manera que los trabajadores de dichas instituciones cambien la percepción negativa sobre su ambiente de trabajo. Es importante que los directores asuman su rol de líderes y trabajar de manera conjunta para conseguir las metas y objetivos.

Una investigación realizada en Chile, determinó que la mejora del clima organizacional es una buena herramienta para las instituciones pues influye en la satisfacción laboral, lo cual incide en varios aspectos como la disposición de los profesores para desempeñar sus funciones, el interés en el

proyecto educativo y quehacer institucional, la interrelación entre pares y la convivencia de todos los que componen la institución. (Hinojosa, 2010).

En la provincia ecuatoriana El Oro, se realizó un estudio en una institución educativa en el que se concluyó que el clima organizacional era poco participativo. Se evidenció la importancia de trabajar en un clima organizacional adecuado, pues incide directamente en el desempeño armónico y el bienestar de la institución, lo que hace que sus miembros se sientan identificados con la visión, la misión y los objetivos institucionales. (Silva, 2011).

Asimismo, en una investigación realizada en Colombia, se concluyó que el clima organizacional se ve directamente afectado por la cultura institucional; los docentes deben conocer dicha cultura, de esta manera podrán coincidir con ideas y actividades y dirigirlas hacia el logro de los objetivos institucionales. Del mismo modo el clima se ve afectado también por otros aspectos como la insatisfacción monetaria, la carga horaria y el tipo de liderazgo que ejerzan los directivos de la institución, si todos estos problemas no son resueltos, los efectos se verán reflejados en el descenso de los docentes en las instituciones educativas y el escaso aprendizaje de los estudiantes. (Morales, Torres, y Zapata, 2017).

Los estudios realizados en Chile, Ecuador y Colombia; muestran que no existe un clima organizacional adecuado en las instituciones educativas, haciendo necesario la implantación de una serie de mejoras al respecto, considerando los diversos factores que en él influyen, como la cultura organizacional, los sistemas de recompensas e incentivos, la carga laboral, el liderazgo. La percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional, es fundamental para el desarrollo institucional y el logro de los objetivos, un ambiente de trabajo armónico es una pieza clave, ya que incide de manera directa en el desempeño adecuado de los docentes.

Del mismo modo, en nuestro país también se han realizado diversas investigaciones al respecto. En Lima, se realizó un estudio sobre el clima organizacional y liderazgo como predictores del desempeño docente en los centros educativos de la Unión Peruana del Norte; los resultados de esta investigación arrojan una necesidad urgente de implementar mejoras en el clima organizacional de las instituciones educativas analizadas; asimismo, se determinó que se deben implementar actividades que permitan fortalecer las relaciones interpersonales y el compromiso al interior de las instituciones, se enfatizó también en la importancia de involucrar a los docentes en el proceso de planificación y organización. (Espinoza, 2017).

Asimismo, en la Provincia de Sullana, Región Piura se realizó un estudio sobre la gestión educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas Públicas del distrito de Bellavista, la mayoría de los docentes que formaron parte de la población de estudio consideraron que el clima organizacional es regular e hicieron énfasis en que existen aspectos por mejorar para poder considerar que el ambiente de trabajo es el adecuado. (Panta, 2017).

En la provincia de Piura se realizó una investigación acerca del clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar, en la cual se determinó que el clima laboral no es del todo satisfactorio, pues existen factores importantes como el reconocimiento por parte de la comunidad y del equipo directivo, quienes sienten bajo nivel sobre el funcionamiento de la dirección. (Albañil - Ordinola, 2015).

Al respecto, los estudios realizados a nivel nacional sobre el clima organizacional en instituciones educativas coinciden con las investigaciones realizadas en otros países, se infiere que los directivos de las instituciones educativas no son conscientes de la importancia de un buen clima organizacional en las instituciones que lideran, lo que dificulta el funcionamiento armónico de la institución, es por lo tanto necesario tomar medidas correctivas al respecto.

El presente artículo es importante debido a que se hará una revisión teórica sobre el clima organizacional y la importancia que tiene el mismo dentro de las instituciones educativas. Va a permitir tener un panorama claro acerca del nivel de clima organizacional en la actualidad y los

aspectos fundamentales para mejorarlo. Asimismo, esta investigación teórica servirá de referencia a los directivos de las instituciones educativas, quienes podrán encontrar en él, las bases teóricas necesarias para empezar a implementar las medidas pertinentes en busca de mejorar el clima en las instituciones que dirigen, lo que en consecuencia llevará a contar con docentes más satisfechos e identificados con su institución, teniendo como resultado final una mejora de la calidad del servicio educativo.

2. Desarrollo o Revisión

Definición de clima organizacional

El clima organizacional, al ser un tema de gran relevancia en todo tipo de organizaciones, ha sido estudiado a lo largo del tiempo por diversos autores, quienes han plasmado su punto de vista y establecido las definiciones que actualmente conocemos. Asimismo, se ha determinado la implicancia del mismo sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización y su repercusión en el logro de metas y objetivos empresariales. Es importante mencionar que cada definición está basada en la orientación y metodología de cada investigador.

Según Ramos (2012) las definiciones planteadas a lo largo del tiempo no necesariamente se excluyen unas con otras, en general, la definición está orientada a ver el clima organizacional como una dimensión de la calidad de vida laboral de los miembros de una organización, lo que influye directamente en el desarrollo del talento humano y en la productividad empresarial. El autor refiere que las definiciones se fundamentan a partir de los estudios realizados por Lewin en 1951.

Lewin (citado en Ramos, 2012) postuló por primera vez que el comportamiento de un trabajador dentro de una organización no solo estaba determinado por las características propias del individuo, sino que estaba influenciado también por la percepción que este tiene sobre el entorno de trabajo en el que se desenvuelve. Ramos (2012) explica que entre las características personales encontramos la motivación, la satisfacción y la actitud, las cuales al unirse a la percepción de la organización se determina un comportamiento como respuesta.

Las definiciones posteriores se basaron en dicha definición, por lo que hasta la actualidad el concepto de clima organizacional está ligado a la percepción de los individuos acerca de la organización a la que pertenecen. Es importante mencionar algunas de ellas para aclarar un poco más el concepto conocer la perspectiva de sus autores. Se puede destacar que las definiciones están estrechamente vinculadas entre sí, por lo que como se mencionaba anteriormente no son excluyentes, más bien se fundamentan en la misma premisa.

Brunet (1987) definió que el clima organizacional es el ambiente intangible o estilo particular que ocurre dentro de una empresa y que repercute de manera positiva o negativa lo que favorece o dificulta el logro de los objetivos planteados. Añade que el comportamiento de un individuo en su trabajo está condicionado no solo por sus características personales, sino por la forma en que percibe su entorno de trabajo y los componentes de la organización a la que pertenece.

Robbins (citado en Ramos, 2012) intentó en 1990 delimitar el concepto de clima organizacional y lo definió como la personalidad de la organización. En esta definición se incluye el término de cultura organizacional, en el sentido que este último es un factor propio de una organización en particular que lo distingue del resto. En esta definición se enfatiza el hecho de que la cultura organizacional es permanente y estable en el tiempo, por lo que su cambio tiene que darse a largo plazo.

Por su parte, Chiavenato (2000) señala que el clima organizacional se define como las condiciones o características del entorno en el cual se desenvuelven los trabajadores de una organización. Tiene que ver con la percepción de los miembros de la organización sobre su ambiente

de trabajo, la cual influye directamente en su comportamiento; cuando dicha percepción es favorable se logra la satisfacer las necesidades elevar la moral del trabajador, si es desfavorable, el colaborador se sentirá insatisfecho y desmotivado para el adecuado desempeño de sus funciones.

En resumen, de acuerdo a lo señalado por los autores mencionados, el clima organizacional está vinculado con la forma en que los miembros de la organización perciben su ambiente laboral. Esta percepción tiene efectos sobre el comportamiento de cada individuo. De allí que, quienes encabezan las organizaciones deben preocuparse por lograr que sus trabajadores tengan una percepción positiva de su entorno, ya que esto reflejará en su comportamiento, su motivación, satisfacción, actitud y por supuesto en su desempeño, contribuyendo a mejorar considerablemente los resultados organizacionales.

Teorías de clima organizacional

Teoría de Litwin y Stringer

Según Salcedo y Lozano (2015), Litwin y Stringer se basaron en la teoría de motivación de McClelland, para explicar el comportamiento de los individuos en la empresa según su perspectiva. Identificaron nueve dimensiones para medir el clima laboral, basadas en ciertas características de la organización. Señalan que la evaluación del clima permite conocer la percepción que se tiene sobre la entidad, lo cual influye en el comportamiento de sus miembros, impactando en la productividad, satisfacción y rotación de la empresa.

La primera dimensión propuesta por Litwin y Stringer, es la dimensión de “estructura”, la cual la define como aquella que permite medir la impresión que tiene un trabajador respecto de las normas, reglas y procesos que tiene que cumplir en la empresa, la segunda dimensión propuesta es la de responsabilidad, es aquella que nos permite medir el compromiso que tiene el trabajador con los objetivos y metas de la empresa. (Salcedo y Lozano, 2015).

Carnaqué (2014), señala la tercera dimensión “recompensa”, como aquella que permite medir cual es la sensación que tiene un trabajador ante un premio o recompensa por la realización adecuada de sus labores. La cuarta dimensión nos permite tener información acerca de la percepción que tiene un trabajador respecto de los retos que pueden presentarle en sus labores cotidianas dentro de la empresa, a esta, Litwin y Stringer la denominan “desafío”. (Seminario 2017).

La quinta dimensión nos permite tener información acerca de cuál es la percepción que tiene un colaborador acerca del comportamiento de sus compañeros de trabajo, si considera como un buen clima laboral o no, a esta se le denominó “relaciones”, la sexta dimensión según Seminario (2017), brinda información de la percepción que tiene un colaborador acerca del espíritu de solidaridad que existe entre los integrantes de la organización, ante cualquier obstáculo o eventualidad que pueda ocurrir, a esta se le denomina “cooperación.”

La séptima dimensión es denominada “estándares”, aquella que otorga información sobre la percepción que tiene un colaborador acerca de las exigencias sobre productividad o rendimiento, la octava dimensión, Litwin y Stringer la denominan “conflictos” permite conocer la opinión de los trabajadores acerca de la forma como los superiores enfrentan los problemas y diferencias dentro de la organización. Finalmente, la dimensión “identidad” está relacionada con el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Esta dimensión nos permite identificar el nivel de involucramiento de los trabajadores con la empresa y sus objetivos, así como, el sentimiento de satisfacción de ser parte de esta. (Seminario 2017).

Con respecto a lo planteado por Litwin y Stringer, podemos señalar que cada una de estas dimensiones cumplen una función importante en la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional de la institución de la que forman parte. Estas dimensiones están relacionadas con los aspectos propios de la organización, el cargo y las relaciones interpersonales, tanto con los superiores

como entre pares, es decir abarca a la organización en su totalidad, lo cual resulta fundamental para propiciar un adecuado clima.

Teoría de Likert

La teoría de Likert, o llamada por su autor, teoría de los sistemas de organización pone en evidencia las causas del comportamiento de las personas dentro de una organización. Likert (citado en Brunet, 2011) afirma que el comportamiento de los subordinados es causado por dos grupos de factores: por un lado, tenemos los factores organizacionales, dentro de los cuales encontramos el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales percibidas; por otro lado, están los factores personales, como las informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores de cada individuo.

De una forma más específica, en esta teoría se proponen tres tipos de variables, las cuales determinan las características de una organización: variables causales, variables intermedias y variables finales. Al respecto, Noboa (2007) destaca que las características de una organización están determinadas por estas tres variables, a su vez estas tienen repercusión en la percepción individual de los miembros de la organización.

Likert (citado en Brunet, 1987) explica que las variables causales se caracterizan por su capacidad de ser modificadas o transformadas por los integrantes de la organización que además pueden agregar nuevos componentes y por ser independientes. Las variables intermedias ponen de manifiesto el aspecto interno y constituyen los procesos organizacionales. Por último, las variables finales son las resultantes de las dos anteriores; evidencian los resultados organizacionales. Debido a la interacción de estos tres tipos de variables se identifican dos tipos de clima organizacional o también llamados sistemas: el clima de tipo autoritario y el clima de tipo participativo.

Brunet (1987) explica que el clima de tipo autoritario se divide en dos sistemas: El sistema I o autoritarismo explotador; se caracteriza por la falta de confianza de la dirección hacia sus trabajadores. Únicamente quienes se encuentran en la cúspide de la organización se involucran en las decisiones y objetivos organizacionales. La Interacción y comunicación entre jefes y subordinados es escasa y está basada en la desconfianza. El sistema II, considerado como autoritarismo paternalista, se caracteriza establecer una relación de confianza condescendiente de los superiores con el personal, mientras que estos últimos asumen dicha relación con cautela. Aunque la mayoría de las decisiones son tomadas por los superiores, algunas suelen tomarse en niveles inferiores de la empresa.

El Clima de tipo participativo se divide en dos tipos o sistemas: el sistema III que se caracteriza por brindar un ambiente de más confianza que no llega a ser total, puesto que las decisiones se toman generalmente en la cima; sin embargo, los subalternos tienen la posibilidad de tomar ciertas decisiones. En este caso la comunicación es de tipo descendente. El sistema IV se caracteriza por generar un ambiente pleno de confianza entre todos los miembros de la organización. Asimismo, toda la organización tiene una importante participación en la toma de decisiones, y se forma un equipo de trabajo, lo que facilita el logro de metas y objetivos organizacionales, la comunicación es horizontal.

Los tipos de climas identificados por Likert, explican las distintas realidades que se viven en las organizaciones. Actualmente, la tendencia se inclina hacia un clima de tipo participativo, en el que los trabajadores no solo se limitan a cumplir órdenes de sus superiores, sino son partícipes activos de todo el proceso organizacional. De esta manera, la organización se visualiza como un todo en el que cada uno de sus miembros tiene un rol importante, lo que origina una percepción positiva, pues los trabajadores se sienten satisfechos, motivados e importantes.

Conceptos relacionados a clima organizacional

Espinoza (2017) señala que debido a la naturaleza compleja y subjetiva del clima organizacional, este se relaciona con otros conceptos como la satisfacción, la motivación y el liderazgo, es decir, los miembros de una organización deben estar motivados y satisfechos para poder cumplir con los objetivos planteados; asimismo, influyen también los problemas personales de cada trabajador, las variables del entorno, etc.

Los gerentes de las organizaciones deben tener todos estos aspectos en cuenta, para trabajar en fortalecer el clima organizacional de manera global, siempre teniendo presente que un ambiente de trabajo agradable, hará que el personal se sienta motivado, valorado, satisfecho y por lo tanto aporte sus conocimientos, habilidades y talentos en beneficio de la empresa. En este sentido, es importante mencionar y definir cada uno de los conceptos relacionados con el clima organizacional.

Satisfacción

La satisfacción es el componente emocional de la percepción, refleja el agrado que siente una persona con respecto a su realidad laboral. El grado de satisfacción o insatisfacción nace del contraste que hace una persona entre lo que desea y lo que obtiene. Si el resultado de dicho contraste, es un sentimiento positivo, hablamos de satisfacción; por el contrario, si es negativo hablamos de insatisfacción; es decir el trabajador identifica si las condiciones que percibe en su centro laboral coinciden o no con lo que desea. En este sentido se puede decir que el clima organizacional afecta el grado de satisfacción de cada uno de los miembros de una organización. (Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, 2001).

Para Robbins y Judge, (2009) la satisfacción en el trabajo, en un sentido amplio, se refiere al sentimiento positivo que experimenta el trabajador, en respuesta a las características de su entorno laboral. Para ambos autores, un aspecto importante que no se debe dejar de lado es el hecho que el trabajo de una persona no está solo limitado a realizar las actividades propias de su puesto; sino que es un tema mucho más amplio y complejo; en el cual se involucran la interacción entre compañeros y jefe, ajustarse a las políticas institucionales, adaptarse a estándares de desempeño; todo esto bajo condiciones que muchas veces no son adecuadas.

En ambas definiciones podemos identificar el concepto de satisfacción como el sentimiento positivo ante las condiciones de su ambiente de trabajo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que dichas condiciones de trabajo engloban varios aspectos que los líderes de las organizaciones no deben dejar de lado, al momento de evaluar el grado de satisfacción de su personal, pues si esta evaluación se limita únicamente a las funciones del puesto, no se obtendrá una visión global en cuanto a satisfacción del personal se refiere.

Para evaluar el nivel de satisfacción de un trabajador, Robbins y Judge, (2009) destacan dos enfoques: el primero, es denominado método de la calificación global única, en el cual los trabajadores responden a una pregunta simple que involucra todos los aspectos ¿qué tan satisfecho con su trabajo se encuentra usted?, la cual se evalúa en una escala del 1 al 5 con niveles desde muy satisfecho a muy insatisfecho. El segundo enfoque, la evaluación integra los diversos factores involucrados en el trabajo, se plantean preguntas para evaluar los sentimientos del empleado sobre cada uno; las actividades propias del cargo, supervisión, pago, oportunidades de ascenso y relaciones interpersonales.

Medir el grado de satisfacción de los empleados puede ser una tarea necesaria, los resultados de la evaluación aportan información relevante para tomar decisiones, hacer cambios en busca de mejorar el, clima y el rendimiento. En este sentido constituye una importante herramienta de

retroalimentación entre la organización y sus trabajadores, en la medida que los empleados aportan información relevante y real, haciendo que la comunicación sea más efectiva.

Motivación

Chiavenato (2000) señala que para comprender el comportamiento de las personas debemos entender el concepto de motivación, el cual puede definirse como el estímulo que motiva a un individuo a comportarse de cierta manera o al menos lo inclina hacia una preferencia por actuar de un modo específico. Explica que “la motivación” se relaciona directamente con términos como deseo y rechazo. La motivación puede ser interna o externa.

De acuerdo a lo anterior, los individuos se comportan de cierta manera debido a los estímulos que pueden ser internos o provenir del entorno. A nivel organizacional, los trabajadores deben sentirse lo suficiente motivados para desempeñar sus funciones y aportar valor a la organización. Es muy probable que, en una organización con un clima inadecuado, no se obtenga el comportamiento esperado del trabajador, ya que este no encuentra el estímulo necesario. Sobre este tema, existen varias teorías que explican diversos tipos de motivaciones, teniendo en claro que cada individuo es diferente y puede responder de manera distinta al mismo estímulo.

Teoría de Maslow

La teoría de Maslow, o también llamada jerarquía de las necesidades humanas ordena las necesidades humanas en una pirámide, de acuerdo a su importancia en el comportamiento humano. De esta manera, se puede observar que en la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas, mientras que, en la cima de la pirámide, se encuentran las necesidades secundarias. (citado en Chiavenato, 2000).



Figura 1: Jerarquía de las necesidades humanas

Teoría de Herzberg

La teoría de Herzberg o también llamada “teoría de los dos factores”; a diferencia de la teoría de Maslow que tiene un enfoque orientado hacia el interior; se basa principalmente en el impacto externo que genera la labor de un trabajador, es decir, su enfoque está orientado hacia el exterior. Para Herzberg, los factores influyen en la motivación de un trabajador se dividen en dos grupos: factores motivacionales y factores de higiene. (Citado en Chiavenato, 2000).

Chiavenato (2000) señala que los factores motivacionales son aquellos que se encuentran directamente relacionados con las funciones asignadas según la naturaleza del cargo. Entre ellos menciona el crecimiento y reconocimiento profesional. Si los factores son óptimos, se eleva considerablemente la satisfacción del trabajador, de lo contrario la satisfacción disminuye, por este motivo son también denominados factores de satisfacción.

Los factores de higiene están relacionados con las condiciones físicas y ambientales alrededor del individuo en un determinado puesto de trabajo; entre ellos menciona: el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, las relaciones entre trabajadores y directivos, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros. Un punto importante a mencionar es que estos factores son los que tradicionalmente se han utilizado para motivar a los trabajadores, sin embargo, estos tienen un alcance limitado, cuando son óptimos evitan la insatisfacción. (Chiavenato, 2000).

Al respecto podemos afirmar que los factores motivacionales son fundamentales para incrementar la satisfacción de los trabajadores, mientras que, los factores de higiene se utilizan únicamente para impedir la insatisfacción. Es importante que los directivos de las organizaciones tengan esto presente, ya que muchas veces se hace uso de los factores de higiene creyendo aumentan la motivación del trabajador, dejando de lado los factores motivacionales.

Teoría de McClelland

McCLELLAND (1989) señala que la motivación de los trabajadores está relacionada con sus necesidades individuales, entre ellas menciona: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación; una de estas es predominante con respecto a las otras. El puesto de trabajo debe satisfacer el factor predominante de acuerdo al perfil psicológico de cada persona.

La necesidad de logro está relacionada con la búsqueda de mayores reconocimientos, las personas cuya necesidad de logro resulta ser la predominante se sienten satisfechas al alcanzar y obtener metas y resultados y están siempre dispuestos a asumir mayores responsabilidades. Si un individuo está motivado por el logro, siempre estará dispuesto a realizar grandes esfuerzos con tal de alcanzar sus objetivos.

La necesidad de poder, está relacionada con la satisfacción que sienten algunas personas al influir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad. Las personas buscan siempre mayores responsabilidades y buscan liderar los objetivos y metas de las organizaciones. La necesidad de afiliación es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.

Sobre lo planteado por McClelland, muchas veces las organizaciones no toman en cuenta el perfil de sus trabajadores, los puestos de trabajo no van acorde a las características de cada individuo. Es decir, una persona que se encuentra trabajando en un área en la que su necesidad predominante es satisfecha, se sentirá muy motivado en el desarrollo de sus funciones, si por el contrario el puesto en el que se desempeña no lo satisface, sus capacidades y habilidades estarán siendo desperdiciadas.

Liderazgo

Robbins y Judge (2009) se refieren al liderazgo como la capacidad de influir en un equipo de trabajo para lograr metas y objetivos que apuntan a una visión específica de la organización. En palabras de estos autores, un líder surge dentro de un grupo, debido a su habilidad para influir en los demás; o de manera formal, debido al puesto que ocupa dentro de la estructura organizacional, ya que un puesto jerárquicamente superior brinda algún grado de autoridad frente a los demás. Sin embargo,

el liderazgo no formal, que se da netamente por las cualidades propias de un individuo, en muchos casos termina siendo más importante que el que se da manera formal.

Ramos (2012) se refiere al estilo de dirección o de liderazgo como el conjunto de cualidades y técnicas que utilizan los superiores para guiar y dirigir a sus subalternos. Asimismo, explica la relevancia de distinguir con claridad la diferencia entre un líder, un jefe, un gerente y un director; hace hincapié en que tener un cargo importante en una organización no garantiza el ser líder, pero lo ideal sería que las personas que ocupan altos cargos posean competencias de liderazgo.

Ambas definiciones coinciden, y podemos darnos cuenta que se pone énfasis en el hecho que tener una jefatura o cargo de mayor jerarquía dentro de una organización no necesariamente hace líder a quien se encuentra en dicho puesto. Por ello, queda claro que un jefe no es siempre un líder, este último se caracteriza por su capacidad para encabezar un equipo de trabajo y orientarlos y acompañarlos hacia el logro de los objetivos, aprovecha al máximo las habilidades de los integrantes del equipo que dirige; lo cual es reconocido por su personal a cargo. En este sentido, en una organización es necesario saber dirigir los esfuerzos de sus miembros hacia el logro de las metas y objetivos; si un gerente no posee las cualidades para ser un líder, no servirá de mucho contar con los mejores recursos materiales y humanos, ya que los talentos, capacidades, aptitudes y actitudes de su personal no serán aprovechado al máximo para el bien de la institución.

Cultura organizacional

Robbins y Judge (2009) se refieren a la cultura organizacional como el conjunto de características propias de una entidad y que constituyen su identidad, es decir la diferencias del resto de organizaciones. Mencionan que existen siete características claves, que juntas reflejan la esencia de la institución, lo cual, conocemos como cultura organizacional. Estas características son: Innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, y estabilidad.

Es decir, cuando evaluamos la organización tomando en cuenta todas sus características, obtenemos una idea general de la cultura de dicha entidad, la cual comparten todos los miembros de la organización. En este sentido, podemos decir que esta se diferencia del clima organizacional, porque este último está más relacionado con las percepciones de los empleados y puede variar de persona a persona, es decir puede ser bastante subjetivo; por su parte, la cultura se refiere a características más palpables en la que todos los miembros coinciden.

Cabe mencionar que la cultura de una organización se fundamenta en sus orígenes, es decir nace desde su fundación; es estable y se mantiene en el tiempo; por ello, si se pretenden generar cambios culturales en la organización, será un trabajo organizado y desarrollado en un tiempo razonable. Al respecto, Robbins y Judge (2009) resaltan el hecho de que los fundadores cimientan las bases de lo caracterizará a una compañía en el futuro. Al principio, debido a que la empresa aún es pequeña es más fácil transmitir e imponer a los empleados la visión de la organización, la cual permanecerá a lo largo del tiempo.

Estos autores identifican 3 maneras en que se crea una cultura organizacional: la primera tiene que ver con el hecho, de que, al principio, los fundadores tienen la posibilidad de conservar como parte de la organización a quienes compartan la misma filosofía. La segunda forma se relaciona con socialización y la imposición de su pensamiento a los empleados. Por último, la tercera forma es la del ejemplo, es decir los fundadores con su comportamiento sirven de modelo para que los

trabajadores asimilen las creencias, tradiciones y valores, se sientan identificados y los pongan en práctica.

Las organizaciones educativas

Ion y Villarreal definen la organización de manera general como un sistema formado por distintos individuos cuyas actividades están dirigidas a obtener fines comunes, donde las personas desempeñan distintos roles y existe una estructura establecida. Teniendo como referente esta definición, Reale, Arce, y Heredia, (2008) indican que las instituciones educativas son organizaciones y como tal deben ser tratadas, esto les permitirá estar presente en todos los ámbitos que conforman las mismas, es decir podrá ocuparse todas las funciones de sus miembros y entender su comportamiento al interior de la organización.

Sobre lo mencionado por los autores, podemos hacer énfasis en el hecho que muchas veces los directores de las instituciones educativas suelen dejar de lado el hecho de que la escuela es una organización en la que ellos cumplen un rol de líder, por lo tanto sus decisiones son fundamentales para el desarrollo óptimo de la misma y el logro de sus objetivos. Tienen la importante misión de encabezar un equipo de trabajo y generar un ambiente agradable para el desarrollo de las funciones de todos los miembros.

Por ello, no debemos olvidar que la labor del personal dentro de una institución educativa, en especial la de los docentes, cumple un papel fundamental, no solo para la institución, si no en la sociedad en general, ya que su trabajo se relaciona directamente con la calidad educativa que reciben los escolares; por ello, los directores deben trabajar para ofrecerles buenas condiciones de trabajo, un ambiente agradable, en donde se sientan a gusto, motivados y satisfecho para realizar su trabajo de la mejor manera posible.

Sin embargo, las organizaciones educativas, al igual que el resto de las organizaciones han sufrido cambios en su estructura a lo largo del tiempo. Históricamente las organizaciones educativas se han estructurado bajo modelos burócraticos, lo que ha dificultado su transformación a lo largo del tiempo como si se ha dado en otro tipo de organizaciones. Por lo anterior, las organizaciones educativas, basadas en el modelo burocrático, se caracterizaban por los siguientes aspectos: Una jerarquía o escala de mando bien determinada, un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presenten en el trabajo, una división del trabajo basada en especialización, promoción y selección basada en las competencias técnicas, impersonalidad en las relaciones humanas. (Soto, 2016).

Soto (2016) menciona que posteriormente, el sistema burocrático se enfrentó a diversas amenazas entre las cuales se destacan; los cambios repentinos, el incremento de las actividades de las organizaciones, el complejo avance de la tecnología y finalmente el cambio de comportamiento por parte de los gerentes. Ante este contexto, las organizaciones educativas adquirieron un significado diferente, el de sistemas autopoieticos, lo que quiere decir organizaciones con la capacidad de auto organizarse y no exista separación entre educadores y educandos, sino que entre ellos existe una constante retroalimentación. Esto le permite a la organización educativa adaptarse al entorno en el que se desenvuelve y adecuar su estructura a su contexto.

Todos estos cambios, mencionados en los párrafos anteriores, generaron un cambio en la visión de las organizaciones educativas en la actualidad. Ion y Villarreal, señalan que las entidades educativas presentan ciertas características que las distinguen del resto de organizaciones, entre las cuales podemos mencionar: sus funciones son complejas; los integrantes de la comunidad educativa son diversos pues incluyen a profesores, estudiantes, padres de familia y directores; se dificulta la

identidad institucional, debido a que sus miembros, en muchos casos tienen la obligación de estar ahí; su acercamiento con otras realidades, se refleja en la existencia de una variedad de modelos.

Las organizaciones educativas en el Perú

Jopen, Gómez, & Olivera, (2014) afirman que, en el sistema educativo peruano, las instituciones educativas constituyen la instancia principal de gestión. Asimismo, se trata del ambiente en el que se interrelacionan los integrantes de lo que se conoce como comunidad educativa. Se reconoce al estudiante, como el actor principal, pues es el centro del sistema educativo peruano; al mismo tiempo, los docentes, autoridades educativas y padres de familia también forman parte importante del proceso educativo de los escolares.

Los integrantes de la comunidad educativa, asumen un rol en el proceso educativo, los padres de familia o apoderados se encargan de asistir de manera permanente a los estudiantes en el proceso, así como de trámites oportunos como la matrícula. Las autoridades educativas, especialmente el director, es el representante legal de la institución y encargado de la gestión en términos pedagógicos, institucionales y administrativos. Por su parte; los docentes, como actores fundamentales contribuyen directamente a la formación de los escolares tanto en el aspecto académico como en el resto de las áreas del desarrollo humano.

Referente a lo anterior, se puede mencionar que, muchas veces los miembros de la comunidad educativa no asumen su rol conforme a lo establecido, los padres suelen dejar toda la responsabilidad a los docentes, recargando el trabajo del mismo. Por su parte, el director, muchas veces se avoca solo al aspecto pedagógico, dejando de lado su papel como líder de una organización, en la que debe propiciar un ambiente óptimo en conjunto con los trabajadores tanto administrativos como docentes de la institución.

Clima organizacional en instituciones educativas

Las instituciones educativas son el eje principal del sistema educativo a nivel mundial; un sistema sumamente importante; en el sentido que está estrechamente vinculado al desarrollo de las sociedades. En ellas no solo se imparte conocimiento, sino que tienen como finalidad formar a los escolares de manera integral. Por ello, lo que ocurre al interior de las mismas, puede constituir un aliado o un obstáculo para alcanzar la finalidad para la que fueron creadas.

Se sabe, que el clima organizacional en las organizaciones es relevante, por estar relacionado con la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral. Aspecto, al que las instituciones educativas no son ajenas, pues estas funcionan como una organización y deben ser tratadas como tal, la percepción que sus miembros tengan puede favorecer o dificultar el desempeño tanto de docentes como de administrativos. En el caso específico de los docentes, una percepción negativa de su entorno laboral influirá en su motivación, satisfacción, lo cual, de una manera u otra se verá reflejado en su desempeño dentro del aula, pues muy probablemente no encuentren el incentivo y las condiciones necesarias para desarrollar sus funciones de la mejor manera.

Mejorar el clima en un entorno educativo implica trabajar en estrategias de incentivo a fin de mejorar el desempeño colectivo, logrando resolver los conflictos y dificultades de la mejor manera. Determinar las estrategias adecuadas que lleven a la institución educativa al logro de sus objetivos depende también del trabajo conjunto que se realice al interior de la organización entre docentes, administrativos y directivos; de allí la importancia de propiciar relaciones interpersonales saludables entre los miembros de la comunidad educativa. (Encalada y Mija, 2019).

Al respecto, importantes organismos internacionales han tocado este tema, como es el caso de UNICEF, (2004) que señala que cuando el clima organizacional es bueno tendremos docentes

que generen confianza y se convierten en aliados importantes para el cumplimiento de los objetivos comunes que son: la transformación del estudiante a través de la educación y el logro de los objetivos planteados por la institución”. Los directivos deben poseer un liderazgo efectivo y generar una cultura de identificación con su institución.

Países tan lejanos como Malasia y Finlandia han logrado mejoras significativas en la calidad de su servicio educativo, teniendo como base el mejoramiento del clima organizacional al interior de las instituciones educativas. Han logrado que los docentes se sientan valorados, que tengan libertad para hacer su trabajo y tomar decisiones. Tan es así que Finlandia, es a nivel mundial, uno de los referentes en educación, liderando las evaluaciones y logrando reducir su tasa de deserción escolar únicamente al 1%. Además de trabajar en su clima, se han preocupado también por establecer una conexión entre todos los actores de la comunidad educativa en la que cada uno cumple su rol de forma eficiente.

Al mismo tiempo, en un país como Estados Unidos, pese a ser una potencia mundial se han identificado serios problemas de clima organizacional al interior de las instituciones educativas, vinculados principalmente al exceso de trabajo y la falta de incentivos, y el poco reconocimiento que reciben de su ardua labor. Estos problemas han sido la causa de una preocupante realidad que ha ido en aumento durante los últimos años la deserción docente.

La realidad latinoamericana no dista mucho de la problemática analizada en Estados Unidos, aún queda mucho camino por recorrer, problemas como; escasa voluntad de algunos directores por generar un clima laboral agradable o la falta de liderazgo generan que muchas veces los trabajadores de las instituciones educativas se sientan desmotivados, insatisfechos y no se sientan identificados con la institución de la que forman parte. Con esto se ratifica, la premisa de que el clima organizacional desempeña un rol fundamental en el desempeño de los trabajadores de una organización, realidad a la que las instituciones educativas no son una excepción.

Lo dicho anteriormente, se evidencia en estudios realizados en países como México, Chile, Ecuador y Colombia, en los cuales se ha logrado identificar algunos puntos débiles referentes al clima organizacional como son: un sistema de estímulos y recompensas ineficiente, insatisfacción de los trabajadores debido a una percepción negativa del clima organizacional, un clima poco participativo; los cuales obligan a las instituciones a tomar las medidas correctivas necesarias para cambiar esta situación y obtener mejoras significativas.

A nivel Nacional, los trabajadores de las instituciones educativas tienen, en su mayoría, una percepción negativa del clima organizacional de las instituciones educativas de las que forman parte. La reforma educativa reconoce el clima organizacional, como parte importante dentro del proceso educativo, incluso se menciona en la Ley General de Educación. Sin embargo, lamentablemente, no se aplica dentro de las escuelas. Las investigaciones realizadas en nuestro país, así lo demuestran, ya que, de manera general, los trabajadores perciben de forma negativa su entorno de trabajo.

En síntesis, podemos decir que la relevancia del clima organizacional en las instituciones educativas se puede apreciar en todos los estudios realizados y en distintas realidades, tan es así que, con una percepción positiva del mismo, los trabajadores responden mejor a las exigencias que su labor demanda, mientras que una percepción negativa, genera los efectos contrarios, pues se convierte en un obstáculo para el desarrollo adecuado del trabajo docente.

3. Conclusiones

El clima organizacional tiene un papel fundamental en las instituciones educativas a nivel mundial, pues cuando los docentes tienen una percepción positiva de su entorno laboral, se sienten motivados, satisfechos y valorados para realizar su trabajo. Ha quedado claro que, los países que

presentan mejores resultados en educación, son aquellos que han logrado que los docentes se sienten valorados, tienen libertad para trabajar y tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

El análisis del clima laboral en instituciones educativas de distintas latitudes, nos permitió identificar que la realidad en Asia y Europa, es distinta a la latinoamericana y peruana. En Malasia y Finlandia, se le ha dado a este tema mayor relevancia, lo cual ha generado impacto positivo al interior de las instituciones educativas y por ende en la calidad de la educación; mientras que a nivel latinoamericano aún queda mucho trabajo por realizar para brindarle al docente un ambiente laboral agradable donde pueda realizar su labor docente.

Se han identificado una serie de puntos débiles en los cuales, las instituciones educativas deben trabajar a fin de mejorar la percepción del clima organizacional que manifiesta su personal. Entre ellos podemos mencionar, los ineficientes sistemas de estímulos y de recompensas, la presencia de un clima organizacional poco participativo, la satisfacción que se ve influenciada por una percepción negativa del clima organizacional. Los directivos deben recordar su labor como líderes institucionales que dirigen un equipo de trabajo.

Finalmente, se evidencia que los conceptos relacionados con clima organizacional no quedan únicamente en el aspecto teórico pues, el análisis de la literatura existente sobre el tema demuestra que la satisfacción, la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional, se relacionan estrechamente en la práctica conforme se ha observado en los resultados de algunos estudios analizados, al mismo tiempo que estos tienen un impacto en el comportamiento de los miembros de las organizaciones.

Referencias

- Albañil - Ordinola, A. (2015). *El Clima Laboral y la Participación en la Insititución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. Piura, Perú. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Angulo, J. A. (2013). *Cultural Organizacional. Clima y Liderazgo en Organizaciones educativas*. Valladolid, España. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/4068/TESIS393-131203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal, I., Farías, G., Pedraza, N., & Lavín, J. (2015). *El Clima Organizacional en Instituciones académicas: Un estudio exploratorio*. Mexico . Obtenido de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/1699-1721%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20INSTITUCIONES%20ACADEMICAS%20UN%20ESTUDIO%20EXPLORATORIO.pdf>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico D.F: Editorial trillas S.A. Obtenido de <https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL.
- Delgado, P. (19 de noviembre de 2019). *Observatorio de Innovación educativa*. Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/crisis-docencia>
- Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. (2001). *Clima Organizacional*. Colombia.
- Encalada, R., & Mija, H. (2019). *Relaciones interpersonales de los actores educativos y propuesta de mejora del clima organizacional de la institución educativa "Áreas Técnicas" Congoña - Huarmaca*. Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/5733/BC-%204061%20ENCALADA%20GARCIA%20-%20MIJA%20TIMOTEO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinoza, J. (2017). *Clima Organizacional y Liderazgo: Predictores del desempeño docente , en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016*. Lima, Perú. Obtenido de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny_Tesis_Maestr% c3%ada_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny_Tesis_Maestr%c3%ada_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Chile. Obtenido de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- Ion, G., & Villarreal, Á. (s.f.). *Las organizaciones educativas*. Obtenido de <https://itunes-assets.apple.com/itunes-assets/CobaltPublic4/v4/b1/ee/05/b1ee0522-f6a3-d97b-d534-e0d508f3d60f/39530bfe3cc5ca69289b167ce20cc226a249600f861f5e34e8afea8a3f88f40c-17510756279.pdf>
- Jopen, G., Gómez, W., & Olivera, H. (2014). *Sistema educativo peruano: Balance y agenda pendiente*. Lima: Cartolán Editora y Comercializadora E.I.R.L. Obtenido de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD379.pdf>

- Ley General de Educación, Ley 28044.* (2003). Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- McCLELAND, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Ediciones Madrid.
- Morales, H., Torres, A. M., & Zapata, E. (2017). *Clima laboral dirigido a docentes del colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Inírida - Guainía*. Colombia. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12241/1/2017_clima_laboral_dirigido..pdf
- Noboa, A. (2007). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Obtenido de <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>
- Panta, V. (2017). *La Gestión Educativa y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Públicas en el distrito de Bellavista, Sullana, 2017*. Sullana, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28875>
- Papic, & Papic, G. (2016). *La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas*. Málaga. Obtenido de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1
- Quispe, G., Rodríguez, E., Arellano, O., & Ayaviri, V. (2017). *La Reforma Educativa y su impacto en el clima organizacional y laboral en la educación básica escolarizada en Ecuador*. Ecuador. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p23.pdf>
- Ramos, D. (2012). *EL clima organizacional, definición teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reale, L., Arce, J., & Heredia, F. (2008). *La organización educativa y su cultura, una visión desde la postmodernidad*. Caracas, Venezuela. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Salcedo, S., & Lozano, Y. (2015). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stringer en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014*. Cartagena. Obtenido de [https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stringer%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stringer%20(1).pdf?sequence=1)
- Selamat, N., Samsu, Z., & Kamalu, S. (2013). *THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON TEACHERS' JOB PERFORMANCE*. Shah Alam, Malaysia. Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/26421/1/EREJ_02_01_06.pdf
- Seminario, S. (2017). *Clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail de Lima*. Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622010/Seminario_VS.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Silva, Z. (2011). *El rol del docente en el clima institucional y en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la provincia de EL Oro en el periodo lectivo 2010 - 2011*. Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2868/1/T1023-MGE-Silva-El%20rol.pdf>

- Soto, F. (2016). *Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito el Tambo – Huancayo, 2014*. Lima, Perú. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5035/Soto_co.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- UNESCO. (2007). *EL Derecho a una educación de Calidad para todos en América Latina y el Caribe, Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en*. Santiago. Recuperado el 20 de noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55130502.pdf>
- Unicef. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago. Recuperado el 16 de noviembre de 2020, de https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf

Anexos



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

RESOLUCIÓN N° 1285-L-2020 /UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima, 02 de diciembre de 2020

VISTO:

El expediente de los (las)/la (del) estudiante(s), de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la designación del Comité Dictaminador del trabajo de investigación para el grado de bachiller;

Que los(las)/el(la) estudiante(s), ha(n) concluido el desarrollo del trabajo de investigación, redactado su artículo científico con la opinión favorable de su asesor y solicita la designación del Comité Dictaminador respectivo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 02 de diciembre de 2020, y en aplicación del Estatuto y Reglamento General de Investigación de la Universidad;

SE RESUELVE:

Designar el Comité Dictaminador encargado de administrar el proceso de dictamen correspondiente al trabajo de investigación, presentada por los(las)/el(la) estudiante(s), otorgándole un plazo máximo de diez (10) días hábiles, posterior a la fecha de recepción de la presente resolución, para emitir el dictamen respectivo a través de la plataforma oficial:

Estudiantes	Código	Título	Asesor	Dictaminador
Grelly Nohely García Paredes	201521752	Clima organizacional en Instituciones Educativas: Una revisión Teórica.	Mg. Guido Angelo Huapaya Flores	CP. Manuel Segura Zelaya
Eny Deisy Carrión Yajahuanca	201521768			
Shirly Yadira Cárcamo Arévalo	201613415			

Regístrese, comuníquese y archívese.




Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez
DECANA




Dr. Rubén Leonard Apaza Apaza
SECRETARIO ACADÉMICO

cc: - Interesado (1)
- Comité dictaminador

Carretera Central Km. 19.5 Ñaña. Telfs. 618-6300, Fax: 618-6339, Castilla 3564, Lima 1