

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
PRIVADA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL  
DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE WITHIN A PRIVATE SCHOOL OF  
GUAYAQUIL CITY**

***Marilyn Guzmán Reyes, Mgtr.***

Magíster en Administración de Empresas (Ecuador).  
Docente Titular de la Unidad Educativa Particular Javier, Guayaquil, Ecuador.  
mguzman@uejavier.com

***Irene Ancín Adell, Ph.D.***

<https://orcid.org/0000-0003-2001-5392>  
Doctora en Comunicación Social (Argentina).  
Decana de la Facultad de Artes Liberales y Ciencias de la Educación de la  
Universidad Espíritu Santo, Samborondón, Ecuador.  
iancin@uees.edu.ec

***Sixto Prieto Coello, Mgtr.***

Magíster en traducción especializada (España).  
Coordinador Administrativo de la Facultad de Artes Liberales y Ciencias de la Educación de la  
Universidad Espíritu Santo, Samborondón, Ecuador.  
sixto@uees.edu.ec

**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN**

Recibido: 25 de enero de 2021

Aceptado: 1 de marzo de 2021

**RESUMEN**

El objetivo de este estudio es determinar la incidencia del clima organizacional en los colaboradores de una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. Su enfoque es cuantitativo, con un alcance exploratorio descriptivo. El estudio se llevó a cabo mediante un cuestionario aplicado a 209 empleados de diferentes áreas de la institución educativa y se aplicó el instrumento de medición de clima organizacional de Ortega (2017). La recolección de datos se realizó en línea a través de *Google Forms* y el análisis se efectuó con el programa SPSS 2.0. Los resultados reflejaron, por un lado, que la misión y los objetivos de la unidad educativa son conocidos y están interiorizados por los trabajadores, y, por otro lado, que las recompensas de la unidad educativa constituyen uno de los factores que presenta niveles más bajos de satisfacción laboral.



Palabras clave: clima organizacional, clima de trabajo, diagnóstico y talento humano.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to determine the impact of organizational climate among the employees of a private school in the city of Guayaquil. A quantitative approach with a descriptive exploratory scope has been applied on this research. A self-structured online questionnaire was used for data collection to assess 209 employees from different areas of the school by applying the organizational climate sampling technique used by Ortega (2017). Data collection was carried out online through Google Forms, and its analysis was conducted with the aid of the SPSS 2.0 software. The results of the survey show that the employees know and have already internalized the mission and objectives of the school, whereas the 'Rewards' section scored one the lowest levels for job satisfaction.

Keywords: organizational climate, work climate, diagnosis and human talent.

## **INTRODUCCIÓN**

Uno de los aspectos fundamentales en el contexto de la teoría de los sistemas de la Administración de Empresas es el clima organizacional. Se trata de un tema de permanente análisis en los debates e investigaciones del contexto global y local. Una conceptualización planteada por su precursor lo determina como el resultado de la interacción entre el individuo y el entorno en el que este se desenvuelve (Lewin, 1988, citado por Orbegoso, 2010). Esta circunstancia hace que el clima organizacional sea un elemento de referencia para describir y caracterizar las causas que impulsan el crecimiento de una empresa o entidad laboral; y es un elemento que subyace en todas las estructuras laborales, incluidas las instituciones educativas.

Por tal motivo, tanto en el ámbito internacional como nacional, son diversos los autores que exploran el clima organizacional como un campo del conocimiento y, también, como una disciplina que se explica y configura de acuerdo con la estructura y cultura de la empresa o institución en la que se presenta y estudia (Rivera, Rincón, & Flórez, 2018). Esto ha motivado a que se realizaran diversos estudios sobre el clima organizacional en empresas e instituciones educativas en un sinnúmero de países, incluyendo Ecuador. Algunos de esos estudios, durante el último decenio, han evidenciado un incremento de las percepciones negativas y de la insatisfacción de los colaboradores en torno a las características y condiciones del clima organizacional (Ayala Triviño, 2017; Rambay Tobar, San Miguel Casanova, & Duque Oliva, 2017; Vallejo Espinoza & Portalanza Chavarría, 2017). Esto se debe a diferentes factores, entre los cuales se destaca el conjunto de condiciones del lugar de trabajo, lo cual es definido como una

debilidad, porque genera un elevado nivel de incertidumbre en los administradores de empresas (Contreras & Jiménez, 2016).

Resulta importante señalar, además, que los enfoques actuales de la Administración definen a los colaboradores de una organización como seres biopsicosociales que se encuentran expuestos a una serie de factores que inciden en su desempeño y en su nivel de satisfacción dentro de las diferentes empresas (Miranda & Uñates, 2015). Los colaboradores permanecen en jornadas de 40 o más horas semanales en sus respectivas organizaciones, durante las cuales están en contacto permanente con diferentes actores. Por lo tanto, su lugar de trabajo debe ser un entorno confortable que promueva la acción colaborativa y la satisfacción del desempeño individual.

Por ello, es importante que las organizaciones estudien su clima organizacional, ya que de esta manera podrán realizar mejoras, con el objetivo de que sus colaboradores desarrollen mejor su trabajo, teniendo en cuenta su estabilidad emocional, personal y profesional, lo cual tendrá, además, un impacto positivo en los resultados de la organización. Las empresas necesitan reconocer las debilidades institucionales para poder intervenir en ellas, lo que daría como resultado una oportunidad de mejora y crecimiento global que terminaría favoreciendo a la promoción y superación de sus colaboradores.

De hecho, uno de los temas que se ha posicionado con firmeza en el discurso contemporáneo de la gerencia educativa es la importancia de dirigir a la institución como una organización que espera resultados óptimos. Para Bolívar (2001), se trata de un proceso de transferencia de criterios y terminología desde el ámbito administrativo y empresarial hacia la estructura y esencia de los centros educativos, que redundan, a su vez, en una serie de disyuntivas y nudos críticos que deben ser resueltos desde la institución educativa. Por lo expuesto, el objetivo de esta investigación es diagnosticar el clima organizacional de una institución educativa privada a partir de la percepción de sus colaboradores, para así configurar una imagen objetiva de este y que sirva de referencia para la institución implicada y para posteriores indagaciones.

La institución educativa privada que se ha seleccionado para esta investigación cuenta con 209 colaboradores. Se ha considerado este estudio como una oportunidad para explorar y analizar el clima organizacional de esta institución, con el fin de contribuir a la promoción y al desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cuatro secciones: revisión de la literatura de antecedentes, conceptos, características y diferentes tipos de climas; repaso del contexto de las

instituciones educativas en Ecuador y revisión de estudios sobre clima organizacional desarrollados en este sector, e identificación de las diferentes escalas de medición; presentación de la metodología, que contiene el tipo de estudio, alcance, población y muestra, y el procedimiento aplicado; y análisis de resultados y presentación de conclusiones.

## **DESARROLLO**

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es un factor de relevancia en el análisis estructural de las organizaciones. Las primeras exploraciones teóricas en torno a este tema fueron lideradas a principios del siglo XX por Kurt Lewin desde la teoría de campo de la psicología (Hernández, Méndez, & Contreras, 2012). Desde entonces, han sido varios los autores y perspectivas que se han centrado en conceptualizar el clima organizacional.

Según Chiang, Martin, & Núñez (2010, p.14), el clima organizacional es «el lugar o ambiente donde el talento humano desempeña sus actividades diarias, la comunicación con las autoridades, las relaciones personales». Esta conceptualización hace alusión a que el clima organizacional es un constructo que involucra al individuo directamente, pero que depende del conjunto de condiciones, agentes y circunstancias que configuran el ambiente en el que este desempeña su trabajo. Por su parte, Orbegoso (2010) sostiene que el clima organizacional es ese conjunto dinámico de acontecimientos que se suscitan en un ámbito o en la totalidad de una organización, y que es percibido por los colaboradores de acuerdo al grado de incidencia que ejerce en ellos y en su labor. Desde una perspectiva similar, Chiavenato (2006, p.104) lo define como el «ambiente psicológico y social de una organización, y [que] condiciona el comportamiento de sus miembros». Claramente, todas estas conceptualizaciones coinciden en que el clima organizacional es un escenario real que, dependiendo de los patrones de subjetividad que lo constituyan, influye en el colaborador.

Asimismo, el clima organizacional no puede ser identificado como un ambiente de configuración absoluta y homogénea, pues una de sus características es que no debe ser asumido como un todo único, sino a partir de las distintas dimensiones o categorías que son percibidas y valoradas por quienes forman parte de la organización (Torres & Zegarra, 2015). De allí que surja el vínculo entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores, el cual es reconocido y defendido por algunos autores, quienes señalan a este segundo factor como una consecuencia mecánica del primero (Chiavenato, 2006).

Por su parte, Iglesias & Sánchez (2015, p.456) aseguran que «el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores». Es decir, si bien las circunstancias del medio o entorno laboral generan una percepción determinada en la perspectiva del colaborador, estas no inciden necesariamente en los niveles de desempeño laboral. Cañellas et al. (2007), plantean que existen tres enfoques que definen el clima organizacional:

El primero de ellos es el enfoque estructuralista que hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas. El segundo es el enfoque subjetivo que concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización. El tercero es el enfoque de síntesis, donde se retoman los anteriores y se plantean los efectos subjetivos percibidos del sistema que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada. (p.80)

Estos tres enfoques tienen rasgos distintivos, ya que el primero focaliza la relevancia del clima organizacional y su efecto en el desempeño del colaborador en la institución o empresa, mientras que el segundo, en cambio, plantea la existencia de un elemento que define el clima organizacional en cuanto a su valoración: la percepción u opinión del colaborador acerca de ese conjunto de condiciones que provienen del entorno laboral u organizacional. El tercero, por su parte, procura establecer un equilibrio entre los dos restantes mediante una coyuntura, en la cual la percepción se configura en proporción con las circunstancias que se suscitan en el medio organizacional.

De igual manera, Sandoval (2004) enfatiza el hecho de que cada institución o empresa genera un ambiente interno particular que puede provocar en el colaborador distintas reacciones emocionales, como confianza, compromiso, miedo, apatía o inseguridad. Estas emociones son reflejadas, algunas veces, en el desempeño laboral, otras en las opiniones que se vierten en los diálogos informales o, finalmente, en los dos escenarios de la organización. Por lo tanto, esto equivale a aceptar el presupuesto teórico de que «la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización» (Sandoval, 2004, p.83).

En una organización se pueden encontrar distintos climas organizacionales. Según Sandoval (2004), existen cuatro tipos de clima organizacional que están relacionados con la toma de decisiones de la alta gerencia y su confianza en los colaboradores. El primero es el autoritario, que se caracteriza por su comunicación jerárquica y el establecimiento de disposiciones sin considerar en ningún aspecto la opinión o sugerencia de sus trabajadores, debido a que no tiene confianza en el desempeño de ellos dentro de la institución; además, prioriza la sanción para quien no ejecute lo asignado.

Como consecuencia, existe una alta rotación de personal, ya que no existe cohesión y la presión prevalece en todos los aspectos, lo que provoca despidos y una constante deserción laboral. El segundo tipo de clima organizacional es el paternalista, el cual no tiene la rigurosidad del primero, pero en él se suscita cierta incertidumbre por las decisiones de los directivos, pues no responde a unos criterios claros para las sanciones y estímulos, y su permisividad no contribuye al desarrollo institucional.

El tercero es el clima organizacional consultivo, que se caracteriza por ser más abierto a que los colaboradores expresen y aporten con ideas; tiende a generar una comunicación vertical y promueve la colaboración en procura de los procesos y resultados positivos. El último tipo es el participativo, en el que las decisiones se las toma evaluando al grupo de trabajo y considerando todos los aspectos que puedan influir en los diversos departamentos, propiciando iniciativas propias de los empleados para ejecutar su trabajo y tener interdependencia en las decisiones.

El marco conceptual expuesto plantea el elevado grado de significación del clima organizacional en el estudio de los diferentes factores organizacionales, como el desempeño laboral y su incidencia en las percepciones de los colaboradores acerca de su entorno organizacional. Por ello, en las diferentes investigaciones que han sido llevadas a cabo por otros autores, se asegura que las actitudes y comportamientos particulares que demuestran los colaboradores de una institución están condicionados por las opiniones que ellos construyen de su ambiente laboral, y que suelen reflejarse en las técnicas y procesos evaluativos que exploran las características del clima organizacional (Segredo & Pérez, 2016). Y, además, estas percepciones influyen en el nivel de compromiso del colaborador con su organización, el cual se construye en función de su entorno laboral.

Al respecto, Chiang, Núñez, Martín, & Salazar (2010) mencionan que existen cuatro tipos de compromiso: 1) Laboral, si se sustenta en una lealtad o identificación con los objetivos y misión de la empresa; 2) Normativo, si se basa en los valores éticos individuales del cumplimiento profesional del colaborador; 3) Continuidad, si lo que se procura, desde el trabajador, es cierta

estabilidad y permanencia; y 4) Afectivo, si se fundamenta en lazos emocionales hacia los fines organizacionales o por las relaciones de empatía personal. Es por eso que este trabajo investigativo consiste en explorar y describir las percepciones de los colaboradores acerca de los factores que constituyen el clima organizacional.

### **Organizaciones educativas**

A partir del auge de la denominada sociedad del conocimiento, la configuración de los centros educativos ha debido adaptarse a los nuevos criterios y desafíos. En las tres últimas décadas del siglo XX se empezó a considerar a la escuela como un conjunto de elementos configurados como un sistema débilmente estructurado en comparación con las organizaciones comerciales o empresariales (Terrén, 2004). Son diversos los cuestionamientos acerca de la intención declarada de diversas corrientes de la teoría de la Administración de homologar la conceptualización y estilo de gestión de las organizaciones comunes o generales con las instituciones educativas, pues estas últimas tienen unos fines sociales y una serie de relaciones y vínculos intersubjetivos que no aparecen en la configuración de las empresas u organizaciones cuyo fin es la productividad (Bardisa, 1997). Por lo tanto, las organizaciones educativas deben ser entendidas como esos conjuntos sistémicos de estructuras que, mayoritariamente, reproducen los elementos de cualquier otro tipo de organización, aunque, debido a sus particularidades, terminan demandando un análisis crítico y un tratamiento diferenciado (Terrén, 2004).

En cuanto al clima de este tipo de organizaciones, Bermúdez, Pedraza, & Rincón (2015, p.2) sostienen que este «se refiere a una serie de percepciones que pueden llegar a afectar el comportamiento y el rendimiento académico de sus integrantes». Además, el clima organizacional tiene un impacto en los colaboradores, ya que incide de manera positiva o negativa en su desempeño y compromiso, así como en la consecución de los objetivos organizacionales (Bermúdez, Pedraza, & Rincón, 2015). Por eso, el clima organizacional de las instituciones educativas se caracteriza por un nivel de complejidad que está en correlación con el andamiaje de intereses de cada uno de los agentes educativos: directivos, docentes, estudiantes y familias; sin embargo, tiene su punto de articulación más sensible en los colaboradores del ámbito académico, sobre quienes recae la responsabilidad de orientar, impulsar y concretar los lineamientos, políticas y objetivos de la propuesta educativa (Torres & Zegarra, 2015).

### ***Estudios de clima organizacional en instituciones educativas***

En lo que respecta a trabajos investigativos inherentes a la exploración y descripción del clima organizacional en instituciones educativas, es pertinente mencionar el estudio de carácter exploratorio y descriptivo realizado por Contreras & Jiménez (2016) en un colegio de Cundinamarca, Colombia, para delinear las condiciones del clima organizacional. Los resultados determinaron que existía, por parte de la mayoría de los docentes encuestados, un elevado grado de insatisfacción laboral en torno al estilo de liderazgo implementado por el equipo directivo. Esta insatisfacción era sustentada por un clima organizacional que era definido como «poco adecuado» para las expectativas de los docentes.

En el contexto ecuatoriano, es oportuno referir el estudio descriptivo efectuado por Guamán, Bejarano, & Gaybor (2017), que se focalizó en explorar y correlacionar los niveles de satisfacción laboral del personal administrativo de una institución de educación superior de la ciudad de Ambato. Las conclusiones de este estudio mostraron que el liderazgo y la colaboración eran percibidos de manera desfavorable por la población encuestada, y que estos inciden en el clima organizacional. Otro estudio similar es el desarrollado por Resabala (2014) en cinco instituciones educativas privadas de la ciudad de Guayaquil, cuya muestra fue de 250 colaboradores.

Los resultados determinaron que había una mala percepción acerca del estilo de gestión y la toma de decisiones de los directivos; estos aspectos fueron correlacionados con los resultados inherentes a las expectativas y condiciones del clima laboral. Finalmente, los resultados de un estudio llevado a cabo por Ayala (2017) en una institución educativa del cantón Samborondón mostraron un alto nivel de insatisfacción en la mayoría de los colaboradores respecto al clima organizacional, especialmente en lo relacionado con las políticas de incentivos y recompensas implementadas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que tiene como finalidad «consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población» (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p.10). Se ha determinado un diseño no experimental de tipo descriptivo, en cuanto a que se pretende una exploración y observación del fenómeno en condiciones naturales, sin intención de incidir en la realidad investigada (García, 2004).

El tipo de diseño investigativo es transversal y la técnica es el análisis descriptivo, lo que permitirá recabar la información de la institución elegida sobre las incidencias del clima organizacional a través de la tabulación y procesamiento estadístico de los datos. La unidad de análisis la constituye una institución educativa de sostenimiento particular de la ciudad de Guayaquil. Para aplicar el instrumento de clima organizacional, se obtuvo la autorización formal del representante legal de la institución.

La población objeto de estudio está compuesta por el total de colaboradores de la institución: 209 trabajadores en los ámbitos académico, administrativo y de seguridad, quienes fueron encuestados en mayo de 2019. Para la selección de la muestra de esta investigación se optó por el muestreo no probabilístico de tipo consecutivo, que implica asumir a la totalidad de individuos de la población a encuestar (Otzen & Manterola, 2017). La aplicación del instrumento se llevó a cabo de manera presencial utilizando la aplicación *Google Forms*; la encuesta se aplicó en los laboratorios de la institución. En la tabla 1 se presenta la conformación de la muestra según las variables sociodemográficas: área de trabajo, género, nivel de educación, edad, antigüedad y jornada de trabajo.

Tabla 1

*Características sociodemográficas de la muestra.*

<b>VARIABLES</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Antigüedad</b>			<b>Edad</b>			<b>Salario</b>		
Menos de 1 - 2	55	26%	18 - 30	53	25%	\$394 - \$ 599	58	28%
3 - 5	66	32%	31 - 40	72	34%	\$600 - \$1000	111	53%
6 - 10	44	21%	41 - 50	52	25%	\$1001 - \$1500	34	16%
11 - 15	30	14%	51 - 60	25	12%	\$1501 - \$2000	3	1%
16 o más	14	7%	61 o más	7	3%	\$2001 o más	3	1%
<b>Área</b>			<b>Jornada de trabajo</b>			<b>Nivel de educación</b>		
Académica	121	58%	Medio Tiempo	1	0,5%	Primaria	25	12%
Administrativo - académico	40	19%	Tiempo completo	201	96%	Secundaria	28	13%
Administrativo - financiero	16	8%	Trabajos por horas	7	3%	Tercer nivel	121	58%
Mantenimiento	32	15%				Cuarto nivel	35	17%
<b>Género</b>								
Femenino	131	63%						
Masculino	78	37%						

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los 209 encuestados que constituyeron la muestra, el 58% correspondían al personal académico, que es el grupo mayoritario, seguido por el grupo «administrativo – académico», con un 19%, y por el personal de mantenimiento, con un 15%. Con relación a las variables sociodemográficas, el 63% de la muestra correspondía a mujeres y el 37% a hombres.

En cuanto a la edad, el 84% de los individuos tenía entre 18 y 50 años, y solo el 3% tenía 61 años o más. En relación al tiempo de permanencia en la organización, el 32% de los colaboradores manifestó llevar entre 3 y 5 años trabajando en el colegio, mientras que el 26% tenía entre 1 y 2 años de antigüedad. Respecto a los ingresos, el 53% de los colaboradores indicó que su rango salarial se encuentra entre \$600 y \$1000, seguido por el rango de entre \$394 y \$599, que corresponde al 28% de los encuestados; de estos, el 58% eran profesores.

Además, como se ve en la tabla 1, el 58% de la muestra poseía un título de tercer nivel, en tanto que el 17% tenía estudios de cuarto nivel. Finalmente, con relación al tipo de jornada, se destaca que el 96% de los colaboradores tenía contratos de tiempo completo. El instrumento que se utilizó para medir el clima organizacional fue el cuestionario de clima organizacional de Ortega (2017). Este cuestionario está conformado por seis dimensiones y 57 ítems distribuidos de la siguiente manera: 1) Propósito u objetivos (ocho ítems); 2) Relaciones entre los miembros —en esta se recoge información en torno a tres aspectos: comunicación (cinco ítems), trato personal (cinco ítems) y manejo de conflictos (cuatro ítems)—; 3) Estructura y mecanismos de soporte de la gestión —aquí se evalúan los espacios, infraestructura y lugar de trabajo (cuatro ítems), y también la estructura, jerarquía y responsabilidades (cinco ítems)—; 4) Mecanismo de apoyo —esta se centra en el estudio de la tecnología de soporte y herramientas (seis ítems), así como en los procesos, procedimientos y funciones (cinco ítems)—; 5) Recompensas (seis ítems); y 6) Liderazgo (nueve ítems).

Los ítems fueron formulados basándose en la escala de Likert del 1 al 7, donde 1 es «totalmente en desacuerdo» y 7 es «totalmente de acuerdo». En la dimensión 3 se añadió una pregunta con base en la escala de Likert: «Conozco los beneficios adicionales de la institución para los colaboradores». Con el objetivo de profundizar en los factores que se consideran que pueden influir en el clima organizacional y, teniendo en cuenta la realidad de la organización estudiada, se agregaron dos preguntas abiertas, las cuales hacen alusión a la tercera dimensión, «Estructura y mecanismos de soporte de gestión» y a la quinta, «Recompensas»: «¿Qué cree que le hace falta a su lugar de trabajo?», e «Indicar 3 beneficios / incentivos que le gustaría recibir por parte de la institución», respectivamente.

Para el proceso de tabulación de los datos se utilizó el software estadístico SPSS 20.0, el cual brinda seguridad en los procesos de evaluación de datos, tanto en frecuencias como en porcentajes y relaciones de diferentes variables en un estudio de investigación (Ventura & Caycho, 2017). Este programa permite, a su vez, establecer el nivel de validez y fiabilidad del instrumento utilizado tomando como base el coeficiente alfa de Cronbach, que establece el grado de consistencia entre cada uno de los ítems, desde el principio, de que, a mayor proximidad a la unidad, se incrementa el grado de fiabilidad del cuestionario.

### **Instrumento de clima organizacional**

Para efectos de explorar y describir las percepciones del clima organizacional, en la presente investigación se ha utilizado un instrumento que responde a determinados criterios de análisis en torno al clima organizacional. En este sentido, Litwin & Stringer (1968) afirman que los factores que inciden en el clima organizacional son los siguientes: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Por otra parte, Cardona & Zambrano (2014) plantean un instrumento para recolectar información en torno a los siguientes aspectos del clima organizacional: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación, sistema de compensación, apertura organizacional y supervisión. Como se puede apreciar, hay un elevado grado de semejanza entre estos criterios y los componentes del instrumento utilizado en esta investigación, pese a que el criterio de «conflictos» no tiene un espacio específico en el cuestionario aplicado; aunque este sí abarca dicho criterio de forma sucinta dentro de sus dimensiones.

Como se ha mencionado anteriormente, el instrumento utilizado en esta investigación ha sido el cuestionario de clima organizacional diseñado por Ortega (2017), que está basado en seis dimensiones: objetivos, relaciones entre miembros, estructura, procesos tecnológicos, recompensas y liderazgo. Esta propuesta dimensional, además de sintetizar las distintas categorías y componentes estructurales de una organización, no excluye los elementos de los planteamientos anteriores, sino que los simplifica para una medición precisa y una interpretación clara y objetiva de los resultados. Asimismo, se trata de una herramienta de medición que se ajusta a los diferentes contextos organizacionales o empresariales. En esta investigación, el coeficiente alfa de Cronbach reflejado en el informe de fiabilidad generado para el instrumento de Ortega (2017) fue de 0,976.

Como detalle adicional, se muestran en la tabla 2 algunas de las dimensiones que diversos autores han considerado para diagnosticar el clima en organizaciones:

Tabla 2

*Instrumentos de medición.*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>
1968	Litwin & Stringer	Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares de desempeño, conflictos e identidad.
1977	John Sudarsky	Responsabilidad, recompensa, conformidad, normas, seguridad, remuneración, calidez y claridad institucional.
1986	Rensis Likert	Métodos de mando, motivación, comunicación, planificación, influencia, toma de decisiones y control, y el rendimiento.
1987	Octavio García	Reconocimiento, objetivos de la organización, crecimiento dentro de la misma y el medio en el que realizan sus labores.
1989	Rudolf Moss & Edison Trikett	Relaciones (implicación, cohesión y apoyo), autorrealización (autonomía, organización y presión) y estabilidad (claridad, control, innovación y comodidad).
1998	Fernando Toro	Apoyo del jefe y de la organización, recompensa, confort con su entorno físico, control y presión, y las relaciones interpersonales.
2006	Carlos Méndez	Objetivos, toma de decisiones, liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, motivación, control, actitudes, creencias y satisfacción.
2017	Juan Ortega	Objetivos, relaciones entre miembros, estructura y mecanismos de soporte de la gestión, mecanismo de apoyo, recompensas y liderazgo.

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

Cada dimensión tiene un número determinado de ítems y subítems que fueron evaluados por cada encuestado. Para analizar los resultados, se sumaron los valores de las respuestas que se dieron a cada dimensión; los resultados siempre serán del 1 al 7 debido a la escala aplicada. Mientras más alto sea el puntaje mejor será el clima organizacional, teniendo en cuenta que las respuestas mayores que 6 reflejan un excelente clima organizacional, a diferencia de los valores menores que 3, que denotan un clima organizacional negativo o desfavorable (Punina, 2016).

La aplicación del instrumento se realizó en el laboratorio de computación del colegio entre el 13 y 17 de mayo de 2019, donde cada uno de los colaboradores respondió el cuestionario de clima organizacional. Una vez obtenidos todos los datos, se procedió con el análisis de fiabilidad del instrumento, el cual arrojó un alfa de Cronbach de 0,976, que está dentro de los rangos altos para corroborar la veracidad de la información receptada en este estudio.

**Dimensión 1: Propósitos u objetivos**

En esta dimensión, cuyos resultados se observan en la tabla 3, se relacionan los objetivos, la misión, los valores, y los propósitos organizacionales que la autoridad y la organización entregan a los colaboradores en el desempeño diario de sus funciones dentro de la institución.

Está conformada por 8 factores, que en esta investigación se la identifican como «CLOB», y que trata sobre el conocimiento del propósito u objetivos de la institución. Según la información recolectada, se pudo evidenciar que los puntajes más altos corresponden a las siguientes preguntas: «En esta institución se definen los objetivos y resultados de cada nivel» [CLOB1], «Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados» [CLOB3] y «La misión de la institución está siempre presente en el establecimiento del objetivo en mi nivel» [CLOB6]. Todo esto reflejaría el hecho de que la institución ha efectuado un procedimiento adecuado de difusión de dichos objetivos institucionales a través de algún tipo de medio que permite a sus colaboradores saber en qué radican o cuáles son.

En cambio, los puntajes más bajos resultaron de las siguientes preguntas: «Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con los diferentes niveles de la organización» [CLOB5] y «Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi nivel» [CLOB7]. Los porcentajes obtenidos reflejarían cierto grado de malestar o inconformidad por parte de los colaboradores, ya que estos no participan en las decisiones que corresponden a la planificación del año de trabajo; también han expuesto que sus opiniones no son consideradas para las diferentes instancias de planificación institucional.

Tabla 3

*Resultados de la dimensión 1: Propósito u objetivos.*

Dimensión 1	Favorables	Indiferentes	Desfavorables
CLOB1	64,6%	17,7%	17,7%
CLOB2	55,02%	18,67%	26,31%
CLOB3	59,81%	17,7%	22,48%
CLOB4	47,37%	23,44%	29,19%
CLOB5	43,54%	17,70%	38,76%
CLOB6	66,99%	13,40%	19,61%
CLOB7	44,98%	19,14%	35,88%
CLOB8	59,33%	13,87%	26,80%

Fuente: Elaboración propia

### ***Dimensión 2: Relación entre los miembros***

La segunda dimensión tiene tres subdivisiones que analizan las relaciones entre los miembros de la institución: la comunicación [cinco factores]; el trato interpersonal [cinco factores]; y el manejo de conflictos [cuatro factores]. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 4.

La primera parte corresponde a la relación entre los miembros y la comunicación entre ellos. Se puede observar que los factores con mayores puntajes son los 2 y 3, cuyas preguntas relacionadas fueron las siguientes: «Cuando los directivos dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo» y «Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar». La información analizada indicaría que la percepción generalizada es que el jefe inmediato actúa de forma efectiva, de acuerdo con sus funciones y con el presunto compromiso con la institución y sus compañeros de área, y está a las órdenes para escuchar y observar las necesidades de su equipo.

Sin embargo, el factor 5, cuya pregunta fue «En la institución se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades», alcanzó el puntaje más bajo. Esto permite inferir que no existe una comunicación directa con los altos mandos y que el diálogo se limita a los mandos medios, lo cual ocasiona que los colaboradores no se sientan escuchados en su totalidad; esto podría derivar en ciertos conflictos comunicacionales en el clima laboral.

En referencia a la segunda parte, hubo dos aspectos que resultaron desfavorables relacionados a las siguientes preguntas: «Mi jefe me escucha y respeta la opinión de todos, aunque se decida otra cosa» y «Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan». Esto reflejaría un relativo descontento con la valoración que se hace a los colaboradores, pues si bien se reconoce que hay un nivel de aceptación a los pedidos o solicitudes, las decisiones y valoraciones no son personalizadas o consultadas adecuadamente.

Por último, la dimensión 2, en su tercera parte, hace referencia al manejo de conflictos. La pregunta que obtuvo la puntuación más alta fue siguiente: «Hay personas que considero verdaderos compañeros entre los trabajadores». Esto denota que existe una buena relación entre los diferentes equipos en las distintas áreas, y reflejaría el apoyo mutuo que estos se pueden tener al enfrentar alguna situación adversa.

Tabla 4

*Resultados de la dimensión 2: Relación entre los miembros.*

Dimensión 2	Favorables	Indiferentes	Desfavorables
CREC1	67,95%	12,91%	19,14%
CREC2	71,77%	11%	17,22%
CREC3	72,25%	9,57%	18,18%
CREC4	68,42%	10,53%	21,05%
CREC5	51,20%	15,79%	33,01%
CRET1	67,94%	11,01%	21,05%
CRET2	66,99%	11,48%	21,53%
CRET3	69,86%	14,35%	15,79%
CRET4	51,20%	10,05%	38,75%
CRET5	45,45%	15,80%	38,75%
CREM1	61,72%	14,84%	23,44%
CREM2	67,46%	11,48%	21,06%
CREM3	82,30%	10,53%	7,17%
CREM4	61,72%	17,22%	21,06%

Fuente: Elaboración propia

### ***Dimensión 3: Estructura y mecanismo de soporte de la gestión***

En la dimensión 3, cuyos resultados se presentan en la tabla 5, la pregunta con mayor puntaje fue la siguiente: «Da gusto trabajar aquí». Esto demuestra que los colaboradores se sienten cómodos en sus lugares de trabajo. Sin embargo, la pregunta «Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo» recibió una puntuación desfavorable; esto ya se venía conociendo internamente, por lo cual, en conjunto con el departamento de desarrollo institucional, se decidió agregar una pregunta abierta donde se preguntó lo siguiente: «Según su necesidad, ¿qué cree que le hace falta para que su lugar de trabajo sea más cómodo? Exponga sus criterios».

Esta interrogante develó algunas necesidades; las respuestas más significativas, en orden de frecuencia, fueron las siguientes: 1) Internet de calidad; 2) Computadoras; 3) Impresoras; 4) Espacios y sala de profesores adecuados; 5) Dispensador de agua; 6) Climatización de diferentes áreas; 7) Mejor comunicación; 8) Mejora en el horario de trabajo; 9) Materiales deportivos; 10) Oficinas cómodas; y 11) Implementación de bodega. Estos resultados reflejarían que, si bien a los colaboradores les agrada su sitio de trabajo, y sienten aprecio hacia la institución, una buena parte de ellos no está conforme con sus funciones, debido a que, desde su opinión, no cuentan con los insumos necesarios para realizar óptimamente su trabajo.

La pregunta que recibió el puntaje más alto fue la segunda: «Se puede identificar quién es responsable de cada actividad de mi área». Esto da a entender que cada quien sabe cuál es su función e identifica quién es el responsable de cada actividad designada. En cambio, otra de las preguntas que recibió una valoración desfavorable fue la siguiente: «Las actividades y responsabilidades [funciones] están claramente diferenciadas entre los colaboradores de mi área». Esto último refleja que los trabajadores no se sienten contentos con sus asignaciones de trabajo, ya que se presentan cambios o constantes intervenciones que afectan a la realización de sus tareas. A su vez, esto dejaría entrever que los trabajadores tratan de realizar sus funciones de manera óptima, pero, debido a las distintas situaciones que emergen, su normal desenvolvimiento se vuelve más difícil.

Tabla 5

*Resultados de la dimensión 3: Estructura y mecanismo de soporte de la gestión.*

Dimensión 3	Favorables	Indiferentes	Desfavorables
CESES1	69,86%	10,53%	19,62%
CESES2	78,95%	12,92%	8,13%
CESES3	65,07%	12,44%	22,49%
CESES4	60,77%	11,48%	27,75%
CESTR1	69,38%	12,92%	17,70%
CESTR2	81,34%	10,05%	8,61%
CESTR3	67,94%	13,88%	18,18%
CESTR4	72,25%	12,44%	15,31%
CESTR5	67,46%	13,88%	18,66%

Fuente: Elaboración propia

#### ***Dimensión 4: Mecanismo de apoyo***

Las preguntas «Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo» y «Los procedimientos permiten hacer el trabajo, no importa si me cambian de área o división», que corresponden a la segunda parte de la dimensión 4, muestran que más del 50% de los colaboradores opina favorablemente respecto de tener claro cuáles son las funciones y que, si existiere algún cambio, con alguna guía y respaldo de otra persona podrían cubrir con facilidad un puesto; no se complican. Sin embargo, el 25% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con la siguiente pregunta: «Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia». Esto se debe que cada área de trabajo tiene su propio proceso para realizar sus actividades, así que, si los cambian de sitio, los colaboradores deberán pasar por un proceso de adaptación antes de asumir con totalidad el trabajo en su nueva área. Los resultados obtenidos se resumen en la tabla 6:

Tabla 6

*Resultados de la dimensión 4: Mecanismo de apoyo.*

Dimensión 4	Favorables	Indiferentes	Desfavorables
CMAT1	76,56%	5,74%	17,70%
CMAT2	76,08%	11%	12,91%
CMAT3	57,42%	18,66%	19,14%
CMAT4	69,86%	9,09%	21,05%
CMAT5	67,46%	11,97%	20,57%
CMAT6	61,73%	14,35%	23,92%
CMAP1	65,56%	17,22%	17,22%
CMAP2	65,56%	17,22%	17,22%
CMAP3	55,98%	21,53%	22,49%
CMAP4	61,25%	17,70%	21,05%
CMPA5	51,67%	22,01%	26,32%

Fuente: Elaboración propia

***Dimensión 5: Recompensas***

En los resultados obtenidos en la dimensión 5, que se muestran en la tabla 7, se observa que los trabajadores expresaron respuestas favorables ante la pregunta «Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo». Esto indica que existe un reconocimiento directo del jefe inmediato, pero que solo se queda en esa instancia. Por el contrario, en el siguiente factor, que corresponde a la pregunta «Siento que me pagan una suma justa para el cargo asignado», se obtuvieron las respuestas menos favorables de todas las dimensiones e ítems evaluados en toda la encuesta de clima organizacional, lo cual demuestra un descontento de los trabajadores por no recibir un salario justo y acorde con las actividades que realizan.

Tabla 7

*Resultados de la dimensión 5: Recompensas.*

Dimensión 5	Favorables	Indiferentes	Desfavorables
CRCM1	42,58%	18,66%	38,76%
CRCM2	42,11%	15,31%	42,58%
CRCM3	30,62%	11,96%	57,42%
CRCM4	5,26%	14,83%	28,71%
CRCM5	35,89%	16,75%	47,36%
CRCM6	62,20%	9,57%	28,23%
CRM7-ADICIONAL	69,38%	11,48%	19,14%

Fuente: Elaboración propia

La pregunta abierta «Indique 3 beneficios / incentivos que le gustaría recibir por parte de la institución» registró las siguientes respuestas que se resumen en la tabla 8:

Tabla 8

*Respuestas de los beneficios que quisieran recibir.*

Respuestas	Frecuencia
Bonos navideños, bonos que se daban anteriormente	172
Almuerzo 100% gratis	63
Reconocimiento por desempeño	58
Transporte	43
Aumento de sueldo	42
Capacitaciones acordes al área	28
Aumento del seguro privado	15
Incentivos	10
Aumento del porcentaje de beca	8
Percibir utilidades	8

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la mayoría de los encuestados desea recibir bonos navideños y otro tipo de bonificaciones adicionales que la institución otorgaba anteriormente. Además, resulta significativo el número de respuestas a favor de que la institución financie totalmente la alimentación de sus colaboradores. En cambio, llama la atención que las opciones con menor puntaje sean las de aumento de porcentaje de beca y la posibilidad de percibir utilidades. De igual manera, aspectos como las capacitaciones o el incremento del seguro privado no obtuvieron puntajes elevados. Estas respuestas conducen a la idea de que la carencia de alguno de estos incentivos incide en el clima desfavorable que se generaliza en la institución.

### ***Dimensión 6: Liderazgo***

La tabla 9 muestra que el aspecto más favorable en esta dimensión fue el relacionado a la siguiente pregunta: «El trabajo en equipo es fundamental para realizar el trabajo». Esto es un indicador positivo, ya que da a entender que existe un ambiente colaborativo al momento de realizar las diferentes actividades, lo cual es percibido como un factor que genera resultados favorables. Sin embargo, los resultados desfavorables de la pregunta «Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones» menoscaban la colaboración evidenciada en la pregunta anterior, ya que podrían ser evidencia de que no existe un nivel adecuado de participación de todos los colaboradores en la toma de decisiones.

Tabla 9

*Resultados de la dimensión 6: Liderazgo.*

Dimensión 6	Favorables	Indiferentes	Desfavorables
CLID 1	66,99%	20,57%	12,44%
CLID 2	74,16%	15,79%	10,05%
CLID 3	29,67%	18,18%	52,15%
CLID 4	46,89%	21,53%	31,58%
CLID 5	90,91%	7,18%	1,91%
CLID 6	65,07%	14,83%	20,1%
CLID 7	64,11%	19,62%	16,27%
CLID 8	66,51%	14,35%	19,14%
CLID 9	40,19%	14,83%	16,27%

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Este estudio ha permitido explorar y describir el clima organizacional de una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil, así como identificar los factores que inciden en el clima organizacional de forma positiva o negativa según la percepción de los colaboradores. Considerando que el clima organizacional es un punto de suma importancia dentro de las organizaciones, y que este influye de diferentes maneras en los trabajadores, su análisis y diagnóstico resultan de mucha importancia para identificar su estado, así como los aspectos positivos y negativos que inciden en dicho estado dentro de la institución educativa. Además, la importancia de este estudio y de los resultados obtenidos radica también en que un buen clima organizacional permite conseguir mejores resultados y rendimientos individuales y colectivos altos, lo cual se traduce en mayores beneficios a nivel organizacional y una gestión financiera y administrativa más eficiente (Orbegoso, 2010).

Una vez ejecutado el diagnóstico del clima organizacional, se puede concluir que se logró el cometido de esta investigación, ya que se utilizó un instrumento adaptado al entorno organizacional educativo y a la realidad local. Las 6 dimensiones que sirvieron como base del estudio fueron pertinentes y servirán de ayuda para que el Departamento de Recursos Humanos de la institución educativa pueda realizar ajustes y reformar sus estrategias para fortalecer el entorno laboral. Los resultados obtenidos dejan en evidencia que se deben implementar estrategias en la dimensión de estructura, jerarquía y responsabilidades. Se pudo observar, además, cierta inconformidad con las capacitaciones, ya que estas no se brindan a todo el personal, y por la política de estímulos y recompensas, que no es percibida favorablemente por

la mayoría de los colaboradores, ya que se evidencia la petición de bonos, transporte y alimentación.

Por último, desde la percepción de la mayoría de los colaboradores, la remuneración que perciben no es equitativa; esta circunstancia podría vincularse con el hecho de que existen colaboradores con más de 15 años de antigüedad que siguen recibiendo el mismo salario de cuando ingresaron. Además, aunque hay diferencias entre las remuneraciones de algunos docentes y administrativos, estas no se justifican con precisión en torno a roles y responsabilidades.

Para futuras investigaciones respecto al clima organizacional de instituciones educativas, se sugiere que se apliquen ciertos reajustes al instrumento respecto al número de ítems y al nivel de claridad de estos para garantizar un mayor rango de alcance y precisión del proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala Triviño, G. P. (2017). *Análisis del Clima Laboral en una Unidad Educativa Particular en el cantón Samborondón*. Obtenido de [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1608/1/AYALA\\_TRINI%c3%91O\\_GI NA\\_PATRICIA\\_MDTM-OL-2015-2017-2015370219.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1608/1/AYALA_TRINI%c3%91O_GI NA_PATRICIA_MDTM-OL-2015-2017-2015370219.pdf)
- Bardisa, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación* (15), 13-52. Recuperado el 4 de agosto de 2019, de <https://rieoei.org/RIE/article/view/1120>
- Bermúdez, J., Pedraza, A., & Rincón, C. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(3), 1-12. Recuperado el 4 de agosto de 2019, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v17n3/v17n3a1.pdf>
- Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. *Contexto educativo: revista digital de investigación y nuevas tecnologías* (18), 1-12. doi: ISSN 1515-7458
- Cañellas, J., Castellanos, M., Piña, C., Yera, A., Mir, I., & Sánchez, Z. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 5(3), 79-84. Recuperado el 1 de agosto de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2951221.pdf>

- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(30), 184-189. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de <https://es.scribd.com/document/271597160/Cardona-y-Zambrano-2014-Revision-de-Instrumentos-de-Evaluacion-de-Clima-Organizacional>
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(4), 90-100. Recuperado el 3 de agosto de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México, DF: McGraw-Hill.
- Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado el 4 de agosto de 2019, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/ContrerasRios-Doris-2016.pdf;jsessionid=B9B773ECA8617771441D1AF659CD11D0?sequence=9>
- García, J. (2004). Estudios descriptivos. *NURE Investigación* (4), 1-3. Recuperado el 20 de julio de 2019, de <http://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20descriptivos.pdf>
- Guamán, M., Bejarano, B., & Gaybor, I. (2017). Los riesgos psicosociales y la satisfacción laboral: Un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado al personal administrativo de instituciones de Educación Superior en la República del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(12), 711-729. Recuperado el 4 de agosto de 2019, de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/754/pdf\\_545](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/754/pdf_545)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México, DF: McGraw Hill- Interamericana Editores. Obtenido de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría*

- y *Administración*, 59(1), 229-257. Recuperado el 1 de agosto de 2019, de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/374/373>
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457. Recuperado el 1 de agosto de 2019, de <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v13n3/ms02313.pdf>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Miranda, M., & Uñates, S. (2015). *Los factores biopsicosociales a promover por las organizaciones en sus programas de bienestar laboral para incidir en la calidad de vida en el trabajo*. Medellín: Universidad de Medellín. Recuperado el 22 de julio de 2019, de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1257/Los%20factores%20biopsicosociales%20a%20promover%20por%20las%20organizaciones%20en%20sus%20programas%20de%20bienestar%20laboral%20para%20incidir%20en%20la%20calidad%20de%20vida%20en%20el%20trabajo>
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 1(12), 347-362. Recuperado el 21 de julio de 2019, de [http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R\\_PSI/article/view/341/229](http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/341/229)
- Ortega, J. (2017). *Incidencia del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: análisis de dos instituciones de educación superior (IES) en Ecuador*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado el 21 de julio de 2019, de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18533>
- Otzen, T., & Manterola. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232. Recuperado el 19 de septiembre de 2019, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Punina, Á. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 13. Obtenido de [file:///C:/Users/Pc1/Downloads/2637-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8647-1-10-20161116%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Pc1/Downloads/2637-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8647-1-10-20161116%20(5).pdf)
- Rambay Tobar, M. G., San Miguel Casanova, E. R., & Duque Oliva, E. J. (2017). Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador. *PODIUM*, 22. Obtenido de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78/77>
- Resabala, S. (2014). *Factores de éxito en la gestión educativa y administrativa de los centros privados del nivel medio en la ciudad de Guayaquil y propuesta del plan estratégico para*

- el colegio Miraflores*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 4 de agosto de 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6509/1/UPS-GT000558.pdf>
- Rivera, D., Rincón, J., & Flórez, S. (2018). Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 39(19), 1-10. Recuperado el 22 de julio de 2019, de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepci%c3%b3n%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico-administrativas*, 10(27), 83-87. Recuperado el 2 de agosto de 2019, de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdlic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdlic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)
- Segredo, A., & Pérez, L. (2016). El clima organizacional en los desarrollos de los sistemas organizativos. *INFOMED* (4), 1-6. Recuperado el 3 de agosto de 2019, de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/236/282>
- Terrén, E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico. *Revista Iberoamericana de Educación* (36), 189-214. Recuperado el 4 de agosto de 2019, de <https://rieoei.org/RIE/article/view/871>
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno. *Comunic@cción*, 6(2), 1-10. Recuperado el 1 de agosto de 2019, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>
- Vallejo Espinoza, V. S., & Portalanza Chavarría, A. (2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas del Ecuador. *PODIUM*, 23. Obtenido de <http://revistas.uces.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76/74>
- Ventura, J., & Caycho, T. (2017). El coeficiente omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625-627. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/773/77349627039.pdf>