



## CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PRIMARIA

(Organizational Climate in Primary Education Institutions)

Recibido: 25/09/2013 Revisado: 05/10/2013 Aceptado: 23/10/2013

**Ojeda Hidalgo, José Felipe**

Universidad Politécnica de Guanajuato, México.

[jojeda@upgto.edu.mx](mailto:jojeda@upgto.edu.mx)

### RESUMEN

El presente artículo analiza el clima organizacional en escuelas primarias de la región centro del estado de Guanajuato, México, a través del instrumento ECL de Valenzuela (2011). Se invitaron a 20 primarias de las cuales respondieron favorablemente 17, se aplicaron 125 instrumentos, siete fueron desechados debido a errores en su llenado, y en este trabajo se presentan los resultados de los 118 restantes. El instrumento mostró una consistencia alta (0.965 Alpha de Cronbach), las dimensiones del ECL mostraron una consistencia que pudo distribuirse en tres grupos, los de consistencia mayor al 0.9 (orgullo, supervisión, comunicación, promoción y administración), un segundo grupo con una consistencia entre el 8.5 y el 8.9 (desarrollo, capacitación y trabajo en equipo), y finalmente la dimensión de trabajo personal arrojó una consistencia del 0.727. A través de un análisis correlacional fue posible establecer un modelo explicativo de cómo este grupo de escuelas primarias, por medio de las respuestas de sus maestros, interrelacionan, entienden y viven las dimensiones establecidas por el ECL. Se identificó a la dimensión de la administración como la dimensión central que vincula un gran grupo de dimensiones que se denominó la dimensión grupal (trabajo personal, trabajo en equipo, supervisión y comunicación) y la que se denominó dimensión personal (capacitación, desarrollo, promoción y ambiente físico y cultural), la dimensión de orgullo quedó desvinculada de los grupos principales, se proponen explicaciones al respecto.

**Palabras clave:** Clima organizacional, ECL, Escuelas primarias.

### ABSTRACT

This article analyzes the organizational climate in primary schools in the central region of the state of Guanajuato, Mexico, through the ECL instrument Valenzuela (2005), invited 20 primary of which responded favorably 17, 125 instruments were applied, seven were discarded due to errors in filling, and in this paper we present the results of the remaining 118. The instrument showed a high consistency (Cronbach's alpha 0.965), ECL dimensions showed a consistency that could be distributed in three groups, the consistency greater than 0.9 (pride, monitoring, communication, promotion and administration), a second group with a consistency between the 8.5 and the 8.9 (development, training and teamwork) finally threw personal work dimension consistency of 0.727. Through correlational analysis was possible to establish an explanatory model of how this group of primary schools, through the responses of their teachers, interact, understand and live the dimensions established by ECL. It identified the dimension of



management as a central dimension that links a large group of dimensions that was dubbed the group dimension (personal work, teamwork, supervision and communication) and was termed personal dimension (training, development, promotion and physical and cultural environment), the dimension of pride was detached from the main groups are proposed explanations.

**Keywords:** Organizational climate, ECL, Primary school.

## INTRODUCCIÓN

La teoría del clima organizacional se remonta a las ideas de Tolman (1932) de los mapas cognitivos definidos como el esquema individual que construyen las personas, para darle sentido a su ambiente (Silva, 1992). Enfocado a aspectos organizacionales Lewin, Lippitt y White (1939) relaciona el comportamiento humano y ambiente a través del concepto de “atmósfera psicológica” (Bustamente, Hernández y Yáñez, 2009).

Sin embargo, la gran mayoría de los investigadores en el área de las organizaciones coinciden en ubicar el inicio de esta corriente en los estudios a los que se sumaron Elton Mayo y sus colaboradores –en 1927– en la planta de Hawthorne de la empresa Western Electric en Illinois, EE.UU., quienes comenzaron una serie de investigaciones sistemáticas para determinar el impacto de las percepciones en el comportamiento laboral (Hernández, 2008).

La necesidad de conocer el funcionamiento de las organizaciones lleva implícita la descripción del ambiente donde se desarrolla la actividad de los individuos (Rodríguez, 1996). Este ambiente de trabajo puede describirse a través del clima organizacional (García, 2006).

Este clima es uno de los factores que influyen activamente en el rendimiento en el trabajo, además de incidir en la propia calidad tanto de los productos elaborados, como de los servicios prestados (Fuentes, 2004). Los primeros antecedentes sobre el estudio del clima se remontan a Lewin (1936), quien utilizó el término “espacio de vida” como un medio para explicar las reacciones motivacionales y afectivas de los individuos al cambio (Hernández, 2008).

Lewin, Lippitt y White (1939) examinaron el clima como una “realidad empírica”, con la finalidad de estudiar los efectos conductuales en tres atmósferas diferentes, inducidas por el liderazgo (autocrático, democrático y laissez-faire) (Díaz y Zavala, 2006; Hernández, 2008); además, usaron los términos “clima social” y “atmósfera social” como sinónimos para designar a las condiciones psicológicas creadas por los líderes en grupos (Hernández, 2008).

El clima es una variable interviniente esencial entre la persona y el ambiente. En la década de 1960, dicha relación interviniente evolucionó a una realidad subjetiva. De ahí que las realidades de la organización solo son entendidas mediante la percepción de sus miembros, permitiendo de esta forma al clima ser visto como un filtro a través del cual deben pasar los fenómenos objetivos. El término clima organizacional emergió en la



década de 1960. A través de la historia de los estudios del clima, varios autores han definido al clima en función de una percepción.

### **DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

A pesar de que el concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención significativa por parte de psicólogos industriales, administradores y sociólogos de la organización, ha habido una confusión en cuanto al concepto mismo y en torno a otras variables del comportamiento en las organizaciones. No existe un consenso sobre la definición (Hernández, 2008).

El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la teoría de la motivación de Lewin (1951) (Bonoma y Zaltman, 1981), pero el concepto se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60's y 70's, a raíz del libro de Litwin y Stringer (1968) y de los dos trabajos fundamentales de Forehand y Von Gilmer (1964) y James y Jones (1974) (Chiang, 2004).

En el análisis de Chiang (2004) sobre el concepto de clima organizacional se establece que las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué se entiende por clima organizacional, ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales.

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales o situacionales (Forehand y Von Gilmer, 1964; Friendlander y Margulies, 1969). Un segundo grupo de definiciones le dan mayor relevancia a las representaciones cognitivas e interpretaciones, en la que los factores individuales son los más determinantes (James y Jones, 1974; Schneider y Snyder 1975; James y Sells, 1981). Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima organizacional como un conjunto de percepciones fundamentales y globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación (Schneider y Reichers, 1983; Rousseau, 1988).

De las definiciones se desprende que el clima organizacional está fundamentado en las percepciones colectivas del personal, respecto a variables de la organización, como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas, y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización, como la comunicación, el liderazgo, el ejercicio de la jerarquía, etc. (Hernández y Fernández, 2008).

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Achury y Maldonado, 1984; Gómez, 2004). 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 (Gómez, 2004).



La naturaleza subjetiva y perceptual del clima y las reacciones emocionales del empleado están relacionadas con la actual situación versus la situación percibida en determinados comportamientos y actitudes en la organización (Campbell y otros, 1970; Hakensen, Schaufeli y Ahola, 2008).

Ostroff y Bowen (2000) consideran que las percepciones individuales funcionan como la pieza clave del clima y que gobiernan el comportamiento de sus miembros. Dentro de la construcción del concepto de “clima organizacional”, un estudio de Ucrós, Blanco y Miquilena (2008), establece que desde el punto de vista lexical se obtienen siete dominios de experiencia: natural, organizacional, académico, social, psicológico, cultura organizacional y políticos, en las cuales se sitúan las lexías utilizadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

Además, este estudio hizo posible obtener las bases fundamentales de su conceptualización, señalando principalmente que los ejes de esa conceptualización señalan el carácter académico y organizacional como los aspectos más importantes en la conformación del concepto. Esto debido a que el clima organizacional en el ámbito de las organizaciones constituye un hecho real, provocando cambios y consecuencias directas sobre la vida de las empresas y las organizaciones.

Dos estudios nacionales y un ensayo clínico controlado demostraron que es posible vincular el contexto del social de la organización a los resultados de los servicios, describir un sistema de perfiles de nuevo para evaluar el contexto social de la organización y también demostró como el contexto social se puede cambiar con estrategias de intervención planificada para la organización, además de proponer un modelo conceptual del marco de la organización, en la cual coloca al clima organizacional como eje mediador (Glisson, 2007).

## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN**

En México, son pocos los estudios reportados sobre clima organizacional comparado con lo que se reporta en otros países, básicamente porque mucho de los estudios realizados en México se realizan a través de consultorías y los resultados son entregados a los interesados o manejados de forma confidencial y la falta de difusión contribuye al desconocimiento de la evolución de ese constructo en el país, de la misma forma, muchas universidades no tienen digitalizadas las tesis que se desarrollan en sus posgrados, lo que complica el hecho de hacerse llegar de información al respecto.

En una revisión de la literatura acerca de estudios de clima organizacional en México se encontró que Hernández (1989) analizó el clima laboral en una institución educativa de nivel superior en la ciudad de Querétaro, empleando un instrumento que le permitió medir 10 variables del clima organizacional: estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante, y conflicto.

Moreira (1993) realizó una tesis denominada “el clima y la cultura organizacional, un análisis estadístico”, en el que evaluó las dimensiones de imagen, trabajo, políticas,



comunicación jefe inmediato y dirección, relaciones humanas, retribución, entrenamiento, permanencia en el trabajo, calidad de vida, retroalimentación y profesores.

Fernández (1994) realizó una investigación en el Instituto Tecnológico de Durango, en torno al clima organizacional en el ámbito educativo, a la que nombró "Factores del clima de trabajo y de estudio del Instituto Tecnológico de Durango que intervienen en su desarrollo", en ella selecciona doce dimensiones, locus de control del trabajo, aceptación y deseo de cambio, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, consideración, desinterés, tolerancia al riesgo, tolerancia al conflicto, claridad de normas de desempeño, conocimiento de objetivos y de estructura, canales y receptores más empleados en la comunicación y estilo de liderazgo.

Vázquez y Guadarrama (2001) reportaron un comparativo entre la percepción imperante y el clima organizacional que los trabajadores deseaban que existiera, el estudio fue realizado sobre una población de 345 personas que laboraban en una institución de educación superior.

Las opiniones fueron expresadas a través de la aplicación de un cuestionario que mide diez variables; las respuestas se agruparon de acuerdo con los Sistemas de Administración de Likert: explotador–autoritario, benevolente–autoritario, consultivo y participativo.

Los resultados se analizaron por áreas y por departamentos de la institución, donde las medias estadísticas sitúan todas las variables en el sistema benevolente–autoritario. Los resultados arrojaron que aunque la mayoría desearía alcanzar el sistema consultivo, algunos prefieren permanecer en donde están y ninguno desea alcanzar el nivel participativo.

López (2002) en su tesis doctoral refiere que el estudio de clima organizacional y, más recientemente, de la cultura organizacional, ocupa un lugar relevante en el seno de la administración educacional. Sin embargo, persiste la duda sobre si se trata de constructos diferentes así como sobre su influencia en el desempeño organizacional.

Flores (2002) describió el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral, en profesores de tiempo parcial de una institución educativa de nivel superior, estableciendo una correlación entre ambas variables.

García y Pineda (2003) analizaron el clima laboral dentro de la Benemérita Universidad de las Américas Puebla, por medio de las variables de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral, y se dirigió hacia las dependencias de Dirección de Adquisiciones de Proveduría e Inventarios (DAPI) y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario (DGCPU).

Fernández (2004) presenta un enfoque y una metodología para la observación del clima organizacional en las escuelas básicas, que en el año 2003 fuera aplicada simultáneamente a una muestra de primarias en México y en Uruguay.



Ortiz y Tochimani (2004) diagnosticaron el clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas Puebla, se encuestaron a 104 trabajadores, la encuesta consistió en 31 preguntas cerradas y 6 abiertas diseñado sobre la base de las variables propuestas por Weisbord (1976) en su Modelo de Seis Casillas que analiza en clima en función al propósito, estructura, recompensa, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo.

Aguado (2005) realiza una síntesis del estudio descriptivo realizado sobre las percepciones del clima organizacional que poseen los profesores de primer grado, de las instituciones de educación media superior, pertenecientes al sistema de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), en la ciudad de Mérida, asimismo, determina su percepción de disposición al cambio y la correspondencia entre los ambos fenómenos.

Peña (2005) expresa que parece existir un alto nivel de consenso en admitir que el impulso de herramientas para monitorear el clima organizacional es una de las temáticas en boga para las organizaciones.

Rodríguez y Ruiz (2006) realizaron una investigación de tipo exploratoria realizada en la escuela secundaria "Experimental" de la ciudad de Xalapa, Veracruz. El objetivo fue la medición del clima organizacional que prevalecía en la institución educativa para que mediante este procedimiento se generaran propuestas de mejora. Los factores a medir se eligieron en base a investigaciones recientes y a entrevistas, resultando los siguientes: autonomía, desempeño, estructura, apoyo, relaciones interpersonales, normatividad y trabajo en equipo.

Mejía, Reyes y Arzola (2006) desarrollaron un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones de educación superior como base para introducir un Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad en dichas organizaciones.

Reyes (2007) propone una evaluación cuantitativa del clima organizacional en la educación superior. En este trabajo de investigación se desarrolla un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones universitarias denominado CLIOUNing.

Chaparro y Vega (2007) analizaron el clima organizacional y la reforma académica 2003 en el Colegio Nacional de Educación Profesional y Técnica (CONALEP) Querétaro, México.

Luna (2007) determinó los efectos al interior de una comunidad universitaria y su impacto al clima laboral, que ha provocado la práctica de la evaluación desempeño docente por medio del programa de estímulos, y si los resultados de la evaluación han generado pertenencia hacia la institución, motivaciones y/o rechazos hacia el programa de evaluación por los diversos grupos académicos aceptados y no aceptados en el programa de estímulos.

Villareal, Pérez e Ibarra (2007) identificaron las necesidades y percepciones de los alumnos y académicos en relación con los procesos de comunicación, gestión y dirección. Con base en estos datos será posible diagnosticar el clima organizacional en los centros



escolares. Las dimensiones consideradas para esta investigación fueron la dirección o el equipo directivo, gestión de trámites escolares y comunicación interpersonal.

Lamoyi (2007) estudió el clima organizacional en las escuelas secundarias generales y técnicas del estado de Tabasco a través de las dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo para conocer el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto.

Salaiza y Vela (2007) analizaron la validez y confiabilidad de un instrumento que mide el clima laboral en instituciones educativas y diseñada por el Dr. Ricardo Valenzuela González, catedrático de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey.

Patrón (2007) hace una revisión de los estudios del clima organizacional en universidades en Latinoamérica y concluye que aunque es evidente la escasez de las investigaciones acerca del tipo de universidades y tipo de clima, dadas las características de algunas instituciones de educación superior, puede hipotetizarse que ciertos tipos de universidades como la universidad europea tradicional, en la que se basan las universidades latinoamericanas, poseen un clima cerrado, en donde existe limitada innovación y satisfacción laboral.

Por el contrario, se esperaría que las instituciones de educación superior que siguen el modelo sajón o estadounidense, tengan un clima más abierto y que promuevan mayor innovación y satisfacción laboral del personal. Por tanto, se considera necesario realizar mayor investigación en esta área que permita obtener u una adecuada descripción y comprensión del constructo bajo estudio.

Para el 2008 presenta una propuesta compuesta de tres etapas, el estudio preliminar, la medición y la evaluación cualitativa, con esta metodología pretende determinar, con mayor claridad, la disposición al cambio y a la innovación en beneficio de la calidad educativa de los estudiantes.

En otro estudio, en conjunto con Cisneros, en el mismo 2008, analizaron la complejidad de los estudios del clima organizacional en Latinoamérica, concluyen que la complejidad en la mayoría de los estudios de clima organizacional se debe a la forma económica, rápida y cómoda en que se ha abordado la investigación, principalmente al utilizar el cuestionario. En este sentido, los estudios de clima organizacional se han limitado solo a medir y a analizar los resultados obtenidos mediante datos estadísticos.

Edel, García y Guzmán (2007) abordaron el clima organizacional de los telebachilleratos de la zona de Córdoba, Veracruz, recuperando algunas variables ubicadas en el plano de los procesos organizacionales.

Macías (2008) propone una aproximación apreciativa para analizar el impacto en el clima organizacional y actitud de compromiso en el centro universitario de cómputo, en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Mediante un análisis de correlación entre las dos variables se encontró una altísima correlación directa entre las variables actitud de compromiso y clima organizacional.



Lo que indica que a mayor compromiso en el trabajo por parte de los sujetos de la organización, el clima organizacional también será mejor, de la misma manera, mientras mejor sea el clima organizacional del grupo, mayor será su compromiso en el trabajo de su organización.

Hernández (2009) analizó la relación entre el clima organizacional y el compromiso con la organización por parte de los profesores-investigadores de tiempo completo de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Se tomaron en cuenta cinco factores del clima: políticas y comunicación, creatividad e innovación, flexibilidad, participación y reconocimiento; mientras que del compromiso se consideraron los factores afectivo y aceptación, responsabilidad, confianza, satisfacción y continuidad.

Guzmán, Bojórquez y Serrano (2009) realizaron un diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa particular de nivel básico para determinar los factores que influyen en el comportamiento del personal docente como primer paso del marketing interno de la institución.

Portillo (2010) puso en evidencia la relación que existe entre el clima organizacional con la preparación profesional, la actualización docente y la evolución y madurez institucional.

Alcántar, Maldonado y Arcos (2011) presentaron una investigación de tipo descriptivo, correlacional, transversal con diseño no experimental sobre el diagnóstico del clima laboral y compromiso organizacional de los empleados de una universidad pública. Los hallazgos muestran que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre los dos parámetros, lo cual sugiere que al favorecer el clima laboral, se favorece el compromiso de los empleados.

Sandoval, Magaña y Aguilar (2011) describieron la percepción del clima organizacional en los profesores investigadores que pertenecen a los cuerpos académicos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Las dimensiones estudiadas del clima organizacional son la libertad de cátedra, el interés por la investigación y el estudio, la autonomía en la toma de decisiones, la afiliación y la presión laboral.

Martínez, Romo y Rangel (2011) presentaron un estudio que tuvo por objetivo realizar un diagnóstico del clima organizacional que muestre las similitudes y diferencias existentes entre el personal administrativo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes con un enfoque de género, y tener información que permita tomar decisiones a la dirección general respecto a aquellas variables que influyan de manera efectiva en las metas y el quehacer administrativo en una institución de educación superior.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación fue realizada en zonas escolares de nivel primaria en municipios de la región central del estado de Guanajuato<sup>1</sup>. Se invitaron a participar en la investigación a

---

<sup>1</sup> Por motivos de confidencialidad, se omiten los nombres de las escuelas y de los municipios.





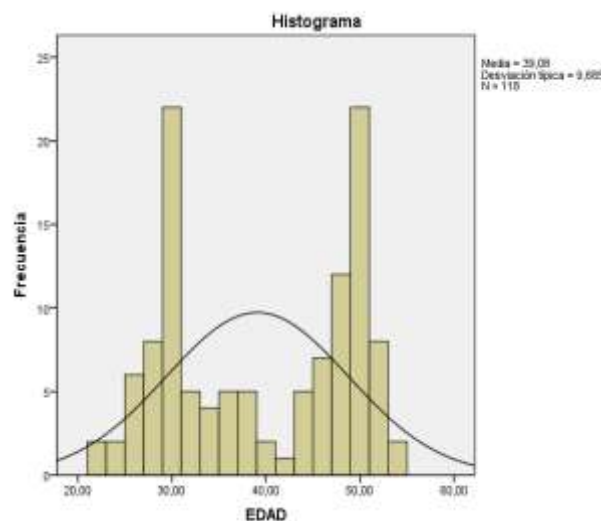
20 instituciones educativas, la respuesta fue favorable por parte de 17 directores, que a su vez invitaron a participar a sus docentes de forma voluntaria, se aplicaron 125 instrumentos, pero fueron desechados siete por presentar errores en su llenado, por lo que la muestra quedó compuesta por 118 participantes.

Los participantes se autoaplicaron el instrumento ECL de Valenzuela (2005)<sup>2</sup>. El instrumento ya fue validado por Salaiza y Vela (2007) y el instrumento mide el clima organizacional en función a las dimensiones de: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con los compañeros, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, y orgullo de pertenencia. Los instrumentos fueron analizados, codificados y los resultados se explican a continuación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los maestros de las primeras de la región centro del estado de Guanajuato, México, muestran una media de edad en 39.08 años; sin embargo, en el histograma es posible observar que la edad es bimodal, se observa claramente la estrategia de renovación generacional alrededor de los cincuenta y los treinta años.

Gráfica 1. Edad



Fuente: elaboración propia.

La composición por género del estudio quedó con un 70.3 % en el género femenino y un 29.7 % en cuanto al género masculino. El instrumento demostró una confiabilidad global muy buena, su alpha de Cronbach resultó de 0.965, también se calculó la confiabilidad para cada una de las dimensiones analizadas.

<sup>2</sup> Se obtuvo del Dr. Valenzuela su consentimiento vía correo electrónico.



**Tabla 1. Confiabilidad de las dimensiones**

<b>Dimensión</b>	<b>Confiabilidad</b>
Trabajo personal	0.727
Supervisión	0.926
Trabajo en equipo	0.887
Administración	0.905
Comunicación	0.923
Ambiente físico y cultural	0.866
Capacitación	0.890
Promoción	0.923
Desarrollo	0.896
Orgullo	0.936

**Fuente:** elaboración propia.

La confiabilidad de las dimensiones se muestra como buenas a muy buenas, a excepción de la dimensión de trabajo personal, situación que se puede explicar en función a la variedad de personas que participaron en la investigación y las propias percepciones personales que sobre el trabajo se tenga.

Las dimensiones que mostraron una confiabilidad buena son las de trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, capacitación, y desarrollo, que responden en cierta forma a las debilidades mostradas por el sector educativo primario. Las dimensiones que resultaron con confiabilidad muy alta, fueron las de supervisión, administración, comunicación, promoción y orgullo; a pesar de que las confiabilidades son buenas, parece haber una relación entre las muy buenas en el sentido de que se autoevalúan, a excepción de la dimensión de trabajo personal.

El otro grupo de dimensiones que mostraron una confiabilidad buena parecen responder al común denominador del trabajo realizado con los demás, a excepción en este caso de la dimensión de supervisión. Se procedió a calcular la media y las desviaciones estándar de los resultados de cada una de las dimensiones medidas.

**Tabla 2. Medias y desviaciones estándar de las dimensiones**

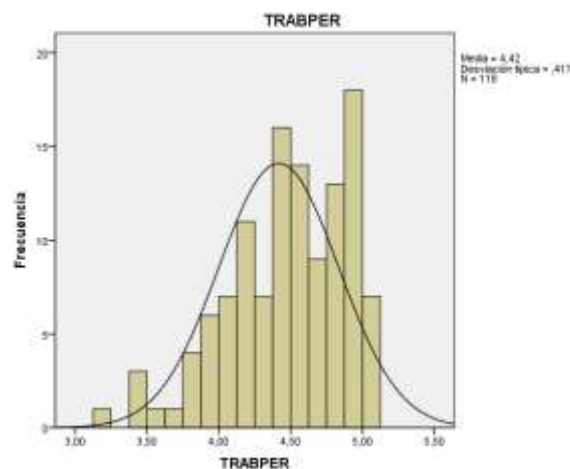
<b>Dimensión</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
Trabajo personal	4.4169	0.41733
Supervisión	4.0953	0.69948
Trabajo en equipo	4.1535	0.60018
Administración	4.2729	0.59266
Comunicación	4.0807	0.69660
Ambiente físico y cultural	3.8375	0.71997
Capacitación	3.8814	0.77478
Promoción	3.6720	0.92155
Desarrollo	2.8883	0.96627
Orgullo	4.3752	0.62523

**Fuente:** elaboración propia

Es posible identificar tres grupos de dimensiones, las variables calificadas por encima del cuatro, es decir, dimensiones con resultados buenos, las dimensiones son el trabajo personal, la supervisión, el trabajo en equipo, la administración, la comunicación y el orgullo. El segundo grupo de dimensiones, calificadas por encima del tres, en este grupo quedan las dimensiones de ambiente físico y cultural, la capacitación y la promoción.

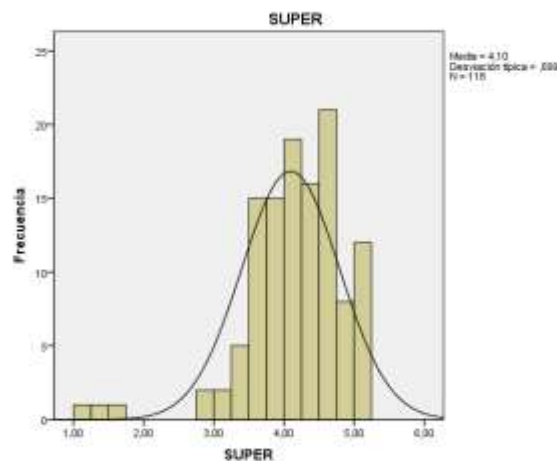
El tercer grupo es mono dimensional y está formado por la dimensión de desarrollo, llama la atención la media tan baja para esta dimensión y la confiabilidad más bien alta que obtuvo, lo que hace pensar en el hecho de que los docentes que participaron en la investigación están de acuerdo en la forma que evaluaron esta dimensión. Los gráficos de los histogramas de las dimensiones se muestran a continuación:

**Gráfico 2. Trabajo personal**



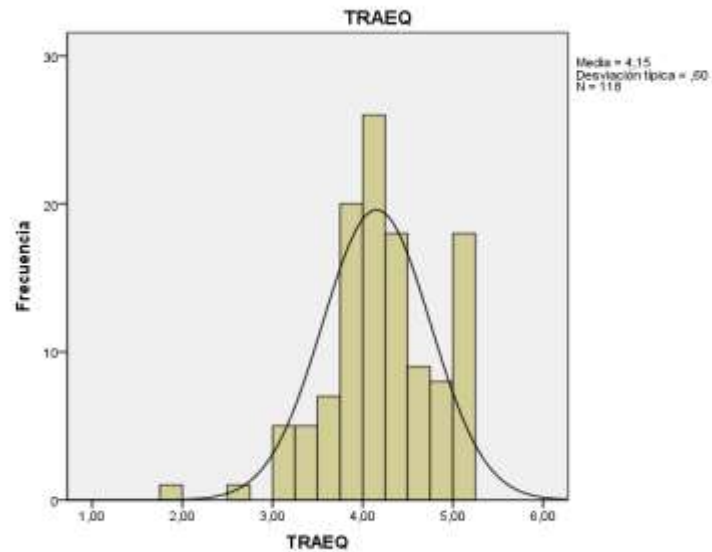
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 3. Supervisión**



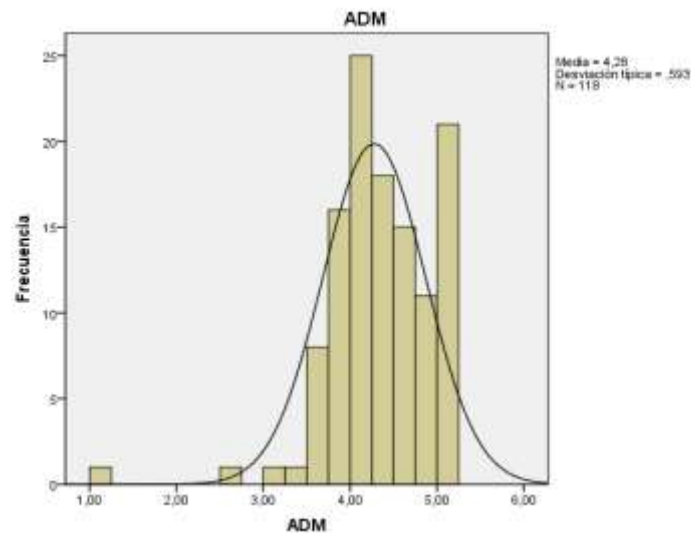
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 4. Trabajo en equipo**



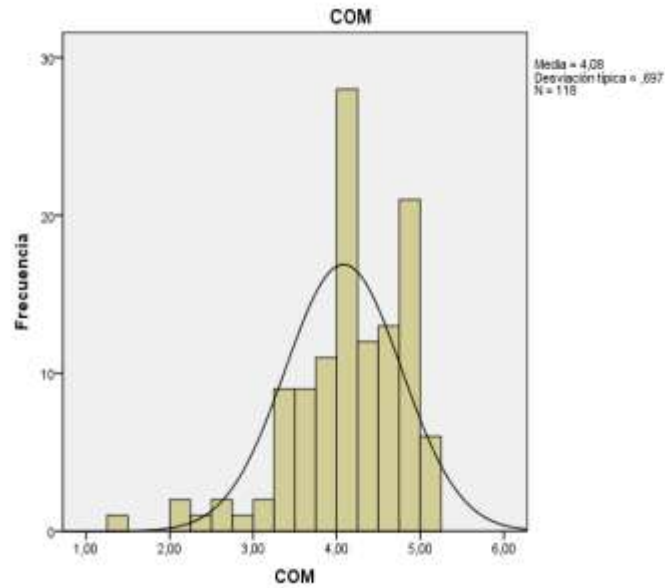
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 5. Administración**



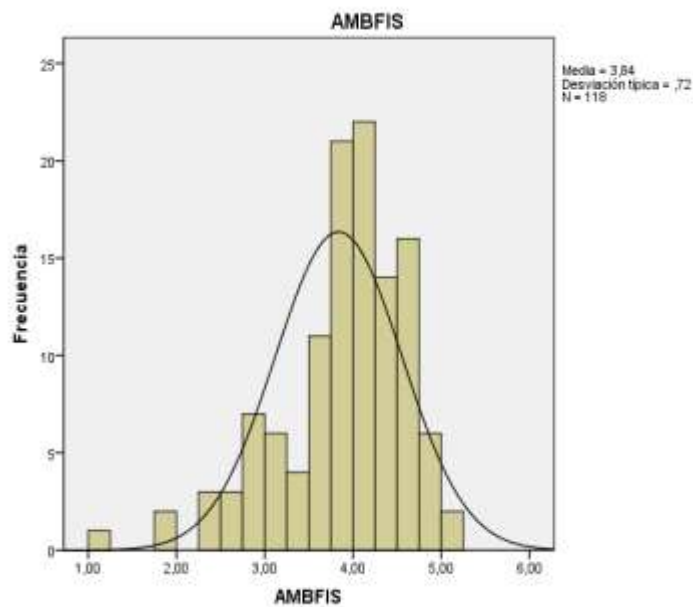
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 6. Comunicación**



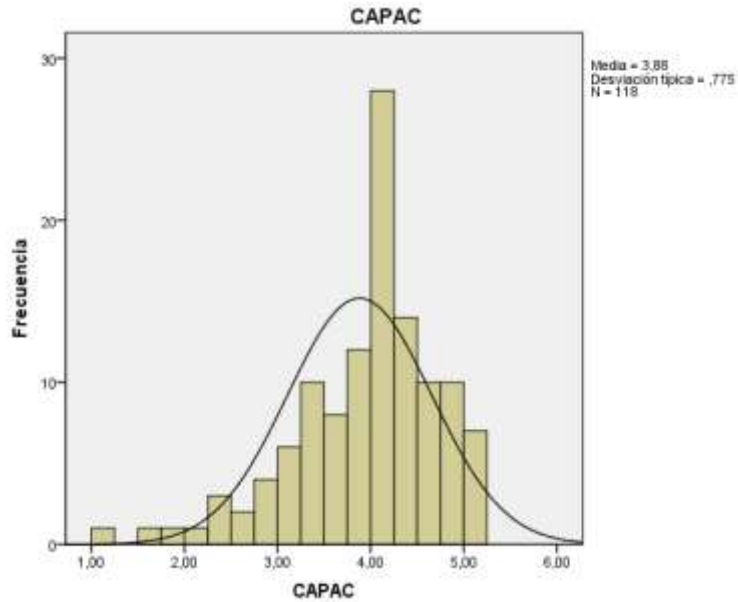
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 7. Ambiente físico y cultural**



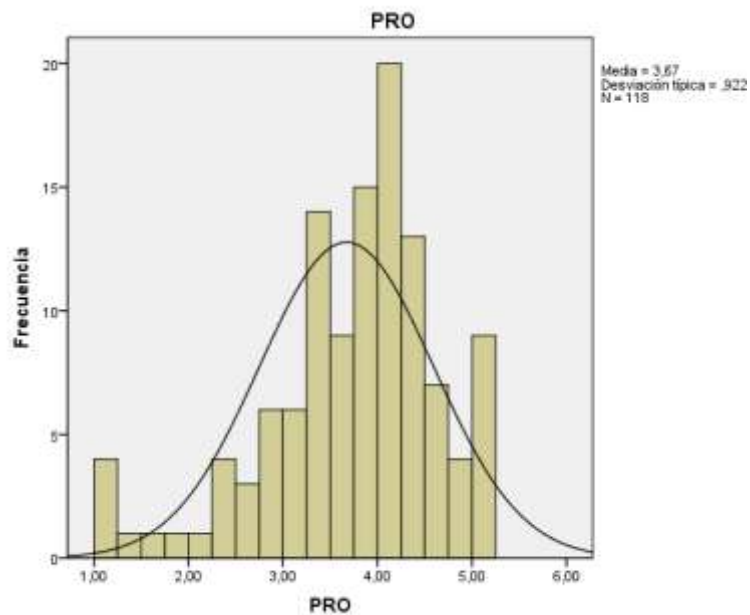
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 8. Capacitación**



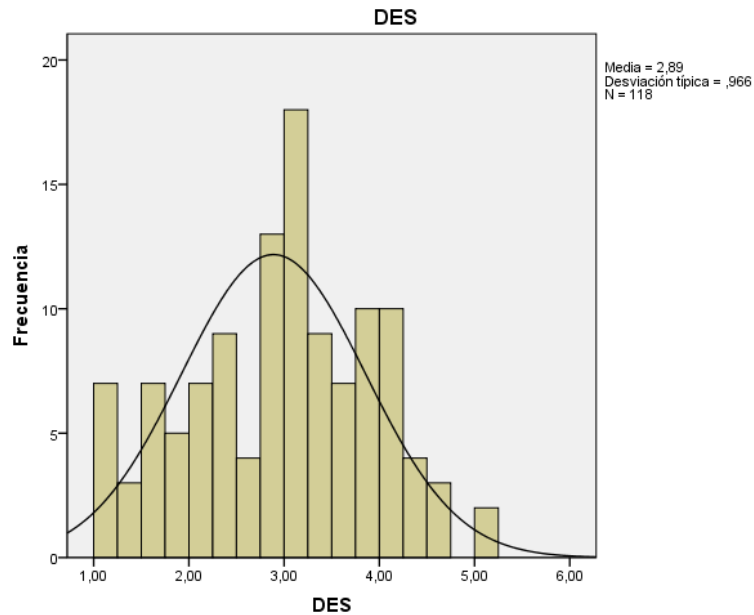
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 9. Promoción**



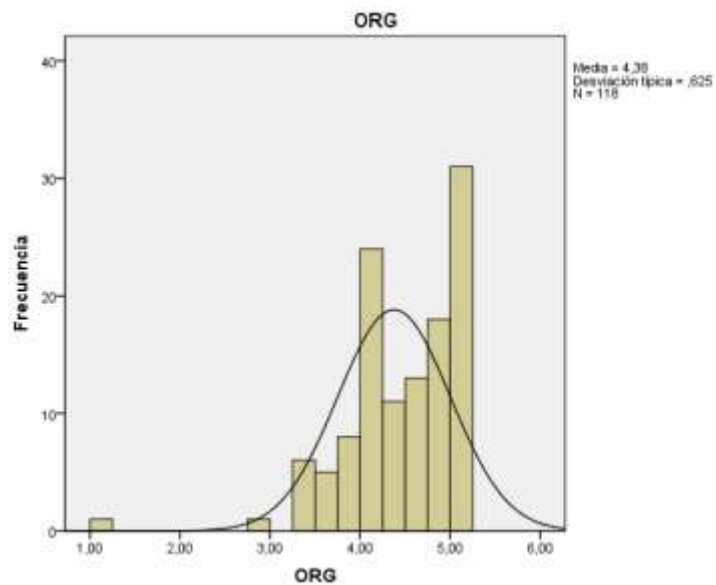
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 10. Desarrollo**



Fuente: elaboración propia.

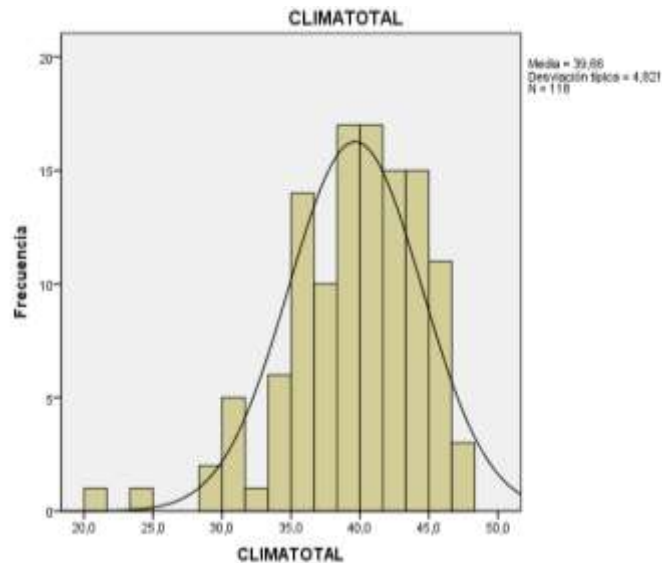
**Gráfico 11. Orgullo**



Fuente: elaboración propia.

Con base en estas distribuciones es que podemos afirmar que el clima organizacional, en docentes de educación primaria en la región central del Estado de Guanajuato es considerado, con base en las afirmaciones de sus trabajadores, de bueno a excelente. En general, el clima organizacional, medido a partir de las dimensiones anteriores, se puede considerar bueno, tal y como se muestra en la gráfica de distribución del gráfico 12.

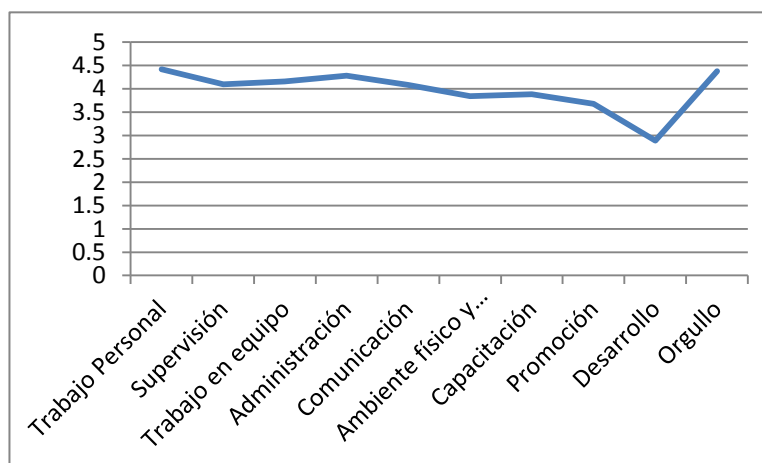
**Gráfico 12. Clima organizacional en la región centro del Estado de Guanajuato**



**Fuente:**elaboración propia.

La calificación promedio del clima organizacional en la región centro del estado de Guanajuato es de 39.7 de un máximo total de 50, por lo que se puede afirmar que el clima es bueno, las dimensiones medidas se muestran en el siguiente gráfico comparativo.

**Gráfico 13. Comparativo de las dimensiones del clima organizacional**



**Fuente:** elaboración propia.





Es posible observar que las dimensiones de ambiente físico y cultural, capacitación, promoción y desarrollo, sobre todo esta última, son las que presentan los niveles más bajos de percepción por parte de los participantes en el estudio. Se realizó un análisis de correlación, para determinar la concordancia de las dimensiones elegidas como parte del análisis del clima organizacional.

**Tabla 3. Correlaciones de Pearson de las dimensiones del clima organizacional**

Dimensiones		Trabajo personal	Supervisión	Trabajo en equipo	Administración	Comunicación	Ambiente físico y cultural	Capacitación	Promoción	Desarrollo	Orgullo
Trabajo personal	Coef	1									
	Sig										
	n										
Supervisión	Coef.	<b>0.405</b>	1								
	Sig	000									
	n	118									
Trabajo en equipo	Coef.	<b>0.420</b>	<b>0.573</b>	1							
	Sig	000	000								
	n	118	118								
Administración	Coef.	<b>0.506</b>	<b>0.597</b>	<b>0.729</b>	1						
	Sig	000	000	000							
	n	118	118	118							
Comunicación	Coef.	<b>0.491</b>	<b>0.649</b>	<b>0.717</b>	<b>0.775</b>	1					
	Sig	000	000	000	000						
	n	118	118	118	118						
Ambiente físico y cultural	Coef.	0.346	0.334	<b>0.484</b>	<b>0.567</b>	<b>0.591</b>	1				
	Sig	000	000	000	000	000					
	n	118	118	118	118	118					
Capacitación	Coef.	0.259	0.288	<b>0.401</b>	<b>0.450</b>	0.510	<b>0.597</b>	1			
	Sig	005	000	000	000	000	000				
	n	118	118	118	118	118	118				
Promoción	Coef.	0.184	0.368	0.237	<b>0.470</b>	<b>0.483</b>	<b>0.602</b>	<b>0.681</b>	1		
	Sig	046	000	000	000	000	000	000			
	n	118	118	118	118	118	118	118			
Desarrollo	Coef.	0.089	0.112	0.090	0.203	0.230	0.388	<b>0.408</b>	<b>0.562</b>	1	
	Sig	339	189	334	027	012	000	000	000		
	n	118	118	118	118	118	118	118	118		
Orgullo	Coef.	0.379	0.358	0.349	0.352	0.352	0.333	0.275	0.180	0.230	1
	Sig	000	000	000	000	000	000	000	000	012	
	n	118	118	118	118	118	118	118	118	118	

Fuente: elaboración propia



Las relaciones significativas en un 0.01 bilateral se pueden observar porque están resaltadas en negritas, a partir de estos resultados es posible afirmar las siguientes conclusiones.

## CONCLUSIONES

Primeramente, es posible aseverar que el instrumento ECL funciona bien para el contexto de escuelas de nivel primario para la región central del estado de Guanajuato, México. El clima organizacional en estas organizaciones fue percibido por sus integrantes como bueno, al calificarlo con un promedio de 39.7.

De las 10 dimensiones analizadas, seis fueron calificadas por encima del 4 sin llegar al 4.5, estas dimensiones fueron: trabajo personal, orgullo, administración, trabajo en equipo, supervisión y comunicación.

Tres dimensiones fueron evaluadas por encima de 3.5 sin llegar a 4.0, estas dimensiones fueron: capacitación, ambiente físico y cultural y promoción. Finalmente, la dimensión de desarrollo fue la más baja en la evaluación, calificada con un 2.8883, lo que sugiere una muy baja percepción de esta dimensión con respecto al resto.

Al realizar una confrontación entre la consistencia interna de la escala (alpha de Cronbach) y el promedio de calificación de la dimensión, a partir de esos resultados se presenta la tabla 4.

**Tabla 4. Comparativo de promedios vs consistencia interna de la escala**

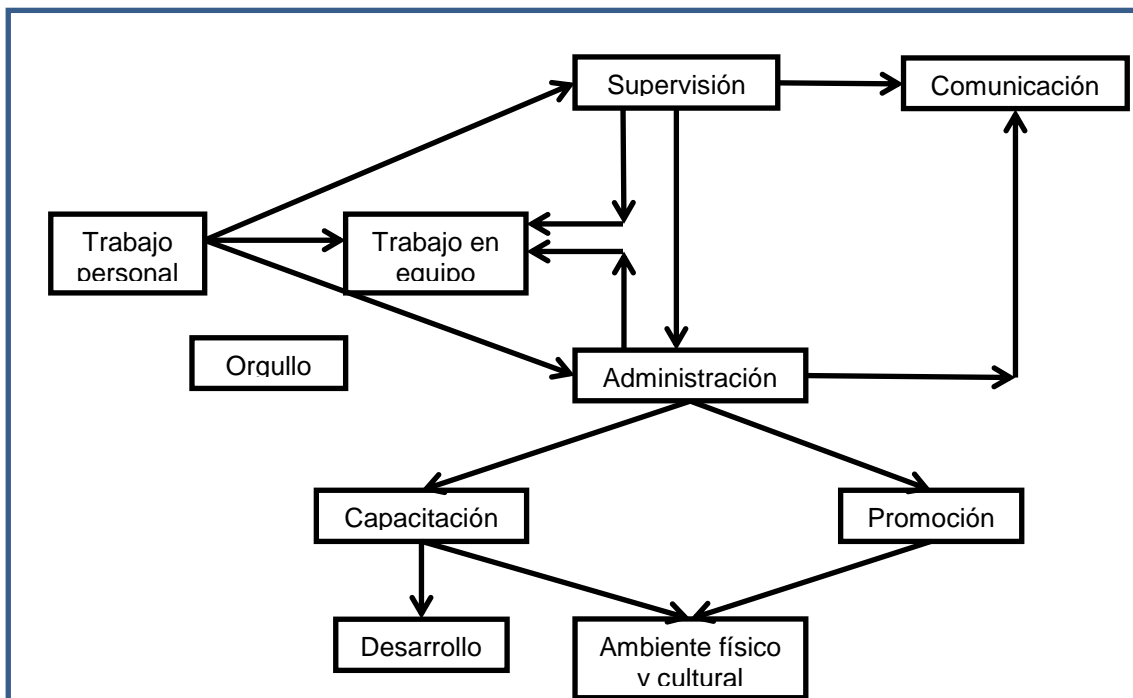
Dimensión	Lugar		Diferencia
	Promedio	Consistencia	
Trabajo personal	1	10	9
Orgullo	2	1	1
Administración	3	5	2
Trabajo en equipo	4	8	4
Supervisión	5	2	3
Comunicación	6	3	3
Capacitación	7	7	0
Ambiente físico y cultural	8	9	1
Promoción	9	4	5
Desarrollo	10	6	4

**Fuente:** elaboración propia

Se tomaron como la diferencia más elevada permitida el 3, lo que arroja como la dimensión más constante es la de capacitación, seguida de las dimensiones de orgullo y ambiente físico y cultural, la dimensión de administración como la tercera y posteriormente las dimensiones de supervisión y comunicación. Un segundo grupo en concordancia entre el promedio y la consistencia, se formó por las dimensiones de trabajo en equipo, desarrollo y promoción.

La dimensión de trabajo personal fue la dimensión que menos concordancia tuvo entre la media de la calificación y la consistencia de la escala, esto se puede atribuir al hecho de que como se está autocalificando, el participante puede valorarse con índices muy altos, sin embargo a la hora de verificar la consistencia emergen las inconsistencias. A partir de los resultados del análisis correlacional, fue posible establecer el siguiente modelo de correlación de dimensiones.

**Gráfico 14. Modelo correlacional de las dimensiones del clima organizacional**



**Fuente:** elaboración propia

A partir de este gráfico es más fácil visualizar que la dimensión de la administración es la que tienen el mayor peso específico dentro de la percepción del clima organizacional en las instituciones de educación primaria de la región central del estado de Guanajuato.

También es posible observar que la dimensión de la administración es la que articula dos grandes grupos de dimensiones, la de trabajo personal, trabajo en equipo, supervisión y comunicación, que es posible englobarlas como dimensiones grupales. La otra gran dimensión que articula la dimensión de administración está conformada por las dimensiones de capacitación, promoción, desarrollo y ambiente físico y cultural, que puede ser llamada dimensión personal.

La dimensión de orgullo, a pesar de evidenciar ligera significancia con el grupo de dimensiones grupales, quedó desarticulada de la construcción correlacional, este resultado se pudiera explicar debido a que está relacionado con todas las dimensiones de



tal forma que su varianza se diluye en el resto de las dimensiones o porque el participante no pueda asegurar con qué se siente orgulloso, si con el trabajo como dimensión grupal o como dimensión personal.

La relación correlacional encontrada para las dimensiones del ECL encontrada en este trabajo puede servir para tratar de entender cómo se conforma el clima organizacional en las instituciones de educación primaria; sin embargo, harían falta más estudios sobre el mismo sector de educación primaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achury, M. y Maldonado, J. (1984). La participación del empleado en relación con su percepción del clima organizacional, un estudio exploratorio sobre calidad. Tesis de grado no publicada. Universidad católica de Colombia. Colombia.
- Aguado, L. (2005). Innovación curricular, disposición al cambio y clima organizacional: las preparatorias pertenecientes al sistema UADY. Educación y Ciencia. Vol. 9, Núm. 17(31), Pp. 11 – 21.
- Alcántar, E.; Maldonado, R. y Arcos V. (2011). Clima laboral y compromiso organizacional de los empleados administrativos de una universidad pública. Trabajo presentado en XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). Mayo. México.
- Bonoma, T. y Zaltman, G. (1981). Psychology for management. Estados Unidos. Kent Pub.
- Bustamente, U.; Hernández, C. y Yáñez, A. (2009). Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud. Año 5, Núm. 11, Pp. 20 – 39.
- Campbell, J.; Dunnette, M.; Lawler, E. y Weick, K. (1970). Managerial behavior: performance and effectiveness. Main effects and occupational differences. Usa. US Department of Health, Education and Welfare Publications.
- Chaparro, A. y Vega, M. (2007). El clima organizacional y la reforma académica 2003 en el CONALEP Querétaro. Tesis de maestría. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. México.
- Chiang, V. (2004). Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. Tesis doctoral, Universidad Pontificia Comillas de Madrid. España.
- Díaz, R. y Zavala, G. (2006). Diagnóstico de clima organizacional: un análisis conceptual y metodológico. Trabajo especial de grado. Universidad de Chile. Chile.



- Edel, N.; García, S. y Gúzman, C. F. (2007). Clima y compromiso organizacional, una investigación. Volumen II. Registro en la Biblioteca Nacional de España número 08/9869.
- Fernández, A. (2004). De las escuelas eficaces a las reformas educativas de segunda generación. *Revista Estudios Sociológicos*. Vol. XXII, Núm. 002, Mayo-Agosto, Pp.377– 408.
- Fernández, E. (1994). Factores del clima de trabajo y de estudio del Instituto Tecnológico de Durango que intervienen en su desarrollo. Reporte de investigación del Instituto Tecnológico de Durango. México.
- Flores, V. (2002). Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en profesores de tiempo parcial de una institución de educación superior. Tesis de maestría, Universidad de las Américas de Puebla. México.
- Forehand, G. y Von Gilmer, B. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological bulletin*. Vol. 62, Año, 6, Pp. 361–382.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*. Vol. 22, Pp. 171–183.
- Fuentes, F. (2004). Auditoría del clima laboral, la influencia de factores externos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, Recursos Humanos*. Núm. 254, pp. 123 – 158.
- García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgos. Tesis doctoral, Universidad de Granada. España.
- García, S. y Pineda, W. (2003). Análisis del clima organizacional de la Dirección de Adquisiciones y Proveduría e Inventarios, Dirección General de Obras, Dirección General de Contabilidad y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario. Tesis de licenciatura. Universidad de las Américas. México.
- Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice*. Vol. 17, Núm. 6, November, Pp. 736-747.
- Gómez, R. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Revista Acta Colombiana de Psicología*. Núm. 011, Pp 97 – 113.
- Guzmán, J.; Bojórquez, M. y Serrano, C. (2009). Diagnóstico del clima organizacional, estrategia para medir el marketing interno de una institución educativa particular del nivel básico de Ciudad Obregón. Trabajo presentado en el Segundo Congreso Internacional de Negocios. Instituto Tecnológico de Sonora. Octubre. México.



- Hakensen, J., Schaufeli, W. y Ahola, K. (2008). The job demands – Resources model: A three – year cross – lagged study of burnout, depression, commintment, and work engagement. *Work and Stress*. Vol. 22, Pp. 224 – 241.
- Hernández, J. (1989). Clima organizacional, un método para su estudio aplicado en una institución educativa. Tesis de maestría. Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia de Educación Tecnológica. México.
- Hernández, M. (2009). Clima organizacional y compromiso con la organización. Referido por los profesores investigadores de tiempo completo (PITC) de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Tesis de doctorado. Universidad Autónoma del San Luis Potosí. México.
- Hernández, S. R. (2008). Exploración del modelo de los valores en competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional. Tesis doctoral, Universidad de Celaya.
- Hernández, S. y Fernández, C. (2008). Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. *Revista Humanitas*. Vol. 5, Núm. 5, Pp. 6 – 40.
- James, L. y Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and Research. *Psychological. Boletin*. Vol. 81, Pp. 1096 – 1112.
- James, L. y Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed), *Toward a psychology of situations: An international perspective*, LEA, pp. 275 – 295.
- Lamoyi, C. (2007). La organización social de la escuela: Clima organizacional en las escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. Usa. Mc Graw Hill.
- Lewin, K.; Lippitt, R. y White, R. (1939). Patters of aggressive behavoir in experimental created “social climate”. *Journal of social psychology*. Vol. 10, Pp. 271 – 299.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*, edited by Dorwin Cartwright. Usa. Harper and Brothers Ed.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Usa. Harvard University Graduate School of Business Administration. Press.
- López, G. (2002). Cultura y clima organizacional escolar. Estudio de validez e influencia en el desempeño organizacional escolar. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.



- Luna, M. A. (2007). Cultura organizacional para la evaluación del desempeño docente y pago al mérito. Caso de estudio del impacto al clima laboral, en una institución pública de educación superior. Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, Mérida, Yucatán, 5 al 9 de noviembre de 2007, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, Facultad de Educación.
- Macías, S. (2008). Indagación apreciativa: impacto en el clima organizacional y actitud de compromiso. Tesis de maestría. Universidad de las Américas Puebla. México.
- Martínez, E.; Romo, R. y Rangel, J. (2011). El clima organizacional en la Universidad Autónoma de Aguascalientes desde un enfoque de equidad de género. Trabajo presentado en el XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). Mayo. México.
- Mejía, A., Reyes, O. y Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. Revista Universidad, Ciencia y Tecnología. Vol. 10, Núm. 38, Pp. 55 – 61.
- Moreira, G. (1993). El clima y la cultura organizacional en el ITAM: Un análisis estadístico, Tesis de Licenciatura. Instituto Tecnológico Autónomo de México. México.
- Ortiz, M. y Tochimani, X. (2004). Diagnóstico del clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas Puebla. Tesis de licenciatura. Universidad de las Américas Puebla. México.
- Ostroff, C. y Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level. En Klein, K. y Kozlowski, S. (Ed), *Multinivel theory, Research, and methods in organizations*, Pp. 211–266. San Francisco. Jossey – Bass.
- Patrón, C. (2007). El clima organizacional en las universidades latinoamericanas. Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, Mérida, Yucatán. Noviembre. México.
- Peña, V. (2005). Diseño de un instrumento para caracterizar el clima organizacional en unidades académicas de la Universidad de Colima. Tesis de maestría. Universidad de Colima. México.
- Portillo, R. (2010). Clima organizacional: la relación que existe con la preparación profesional, la actualización docente, la evolución y madurez institucional. Tesis doctoral. Universidad de Durango. México.
- Reyes, S. (2007). Evaluación cuantitativa del clima organizacional en la educación superior. Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, Mérida, Yucatán. Noviembre. México.
- Rodríguez, A. (1996). Hacia una nueva cultura en las organizaciones. En Rodríguez, A. (Ed), *Los recursos humanos en las administraciones públicas*, pp. 469 – 497. España. Tecnos.



- Rodríguez, M. y Ruiz, P. (2006). Diagnóstico de clima organizacional en la escuela secundaria “experimental” y propuestas de mejora. *Procesos Psicológicos y Sociales*, Vol. 2, Núm.1, Pp.29-45.
- Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organizational research. En Cooper, C. y Robertson, I., *International review of industrial and organizational psychology*, Wiley, Pp. 139 – 158.
- Salaiza, L. y Vela, N. (2007). Validación de un instrumento para medir el clima laboral en instituciones educativas. Trabajo presentado en el II Congreso Internacional de Innovación Educativa, innovación: valor agregado al conocimiento. Noviembre. México.
- Sandoval, C.; Magaña, M. y Aguilar, M. (2011). Clima organizacional en los profesores investigadores de cuerpos académicos en una universidad pública. Trabajo presentado en el XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). Mayo. México.
- Schneider, B. y Snyder, R. (1975). Some relationship between job satisfaction y organizational climate. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, Pp. 318 – 328.
- Schneider, B. y Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, Vol. 36, Pp. 19 – 39.
- Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada*. Vol. 45, Núm. 4, Pp. 443 451.
- Tolman, E.C. (1932). *Conducta propositiva en animales y en el hombre*. Usa. Appleton–Century.
- Ucrós, B.; Blanco, M. y Miquilena, M. (2008). Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional. *Revista Omnia*. Vol. 14, Núm. 002, Mayo-Agosto, Pp. 105-129.
- Vázquez, M. y Guadarrama, G. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Revista Tiempo de Educar*. Vol. 3, Núm. 005, Pp.105-131.
- Valenzuela, R. (2011). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México. Editorial Trillas.
- Villareal, H., Pérez, L., y Ibarra, R. (2007). Diagnóstico del clima institucional en los campus de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, Mérida, Yucatán. Noviembre. México.
- Weisbord, M. (1976). Organizational diagnosis six places to look for trouble whit or whitout a theory. *Group & organizational studies*. Vol. 1, Núm. 4, Pp. 430-447.