

## Preparación de directivos educacionales en clima organizacional. Un estudio en secundarias básicas

### Training of educational managers in organizational climate. A study in elementary schools

Marien González Téllez<sup>1</sup> ([halemarien@gmail.com](mailto:halemarien@gmail.com)) (<https://orcid.org/0000-0001-8833-298X>)

Reynaldo Rodríguez Sala<sup>2</sup> ([reynaldors900630@gmail.com](mailto:reynaldors900630@gmail.com)) (<https://orcid.org/0009-0004-7711-5823>)

Jorge Félix Parra Rodríguez<sup>3</sup> ([jorgefelixpr59@gmail.com](mailto:jorgefelixpr59@gmail.com)) (<https://orcid.org/0000-0002-6703-3611>)

#### Resumen

Las secundarias básicas en Cuba constituyen un nivel educativo que tiene como fin el logro del desarrollo de la personalidad y la formación integral de cada educando. Se dispone en este nivel la ampliación y sistematización de los contenidos del proceso educativo, en correspondencia con los ideales patrios, cívicos y humanistas de la sociedad cubana. El artículo muestra un análisis de las insuficiencias presentes en directivos de las Secundarias Básicas del municipio Majibacoa, en cuanto a su preparación con respecto al clima organizacional. Se utilizaron en la investigación métodos triangulados como la observación y conversaciones sostenidas con especialistas, trabajadores y funcionarios, y por otra parte la revisión de diagnósticos. En estas instituciones se constató que los directivos muestran carencia de pensamiento estratégico, utilizan métodos autoritarios y normativos, no ejercen la dirección democrática, ni practican la búsqueda de soluciones bajo la tutela de especialistas. A pesar de que estos directivos poseen experiencia en el cargo que ocupan, la falta de preparación incide en la toma de decisiones acertadas, a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas en su gestión de dirección educacional. Las características expuestas representan factores que confluyen para configurar el clima organizacional de estas instituciones.

**Palabras clave:** clima organizacional, dirección educacional, preparación de directivos

#### Abstract

Basic Secondary Education in Cuba is a level of education which aims to achieve the development of the personality and the integral formation of each student. This level provides for the expansion and systematisation of the contents of the educational process, in accordance with the patriotic, civic and humanist ideals of Cuban society.

<sup>1</sup> Máster en ciencias. Profesora Auxiliar. Profesora investigadora del CEDIT. Universidad de Las Tunas. Cuba.

<sup>2</sup> Máster en ciencias. Instructor. Profesor del Centro Universitario Municipal de Majibacoa. Las Tunas. Cuba.

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias. Profesor Titular. Universidad de Las Tunas. Cuba.

The article shows an analysis of the inadequacies present in the management of Basic Secondary Schools in the municipality of Majibacoa, in terms of their preparation with respect to the organisational climate. Triangulated methods were used in the research, such as observation and conversations held with specialists, workers and civil servants, as well as a review of diagnoses. In these institutions, it was found that managers lack strategic thinking, use authoritarian and normative methods, do not exercise democratic leadership, and do not seek solutions under the guidance of specialists. Despite the fact that these managers have experience in the position they occupy, their lack of preparation has an impact on their ability to make good decisions based on concrete situations and objective conditions in their educational management. The above characteristics represent factors that converge to configure the organisational climate of these institutions.

**Key words:** organizational climate, educational management, preparation of managers

## Introducción

La creciente significación que adquiere el clima organizacional en el área organizacional está dada, precisamente, en la generación de compromiso y sentido de pertenencia de trabajadores con su organización, los que le dan sentido al comportamiento individual, manifestado a través de conductas, actitudes, creencias y sentimientos. Es además una valiosa fuente de ventaja competitiva ya que, en este sentido, los líderes deben generar condiciones encaminadas a garantizar mayor autonomía y responsabilidad profesional en los miembros de la organización, estimular la participación de estos en la dirección, facilitar el desarrollo de equipos de trabajo, el crecimiento y desarrollo personal. Todos estos aspectos permiten dar importancia a la actividad que realizan las personas dentro de una organización.

Las instituciones educativas, como parte de los ambientes y procesos de cambio vertiginoso, deben de adaptarse armónicamente de manera especial cuando se refiere a modelo político, social, cultural, tecnológico, científico, administrativo, y sobre todo a las expectativas de las personas que trabajan en una institución. El mundo contemporáneo exige nuevas concepciones y perspectivas en el análisis de la compleja dinámica que lo caracteriza. La gestión de las organizaciones, sujeta a cambios organizativos, tecnológicos y humanos, no está exenta a esta dinámica global. Procesos como la dirección de instituciones que medien y gestionen cambios tienen una marcada influencia en la subjetividad organizacional que tiene su expresión en el clima organizacional de manera grupal u organizacional y en el bienestar de manera individual.

El Informe sobre la salud en el mundo de 2004 declara que de las 102 principales enfermedades, agrupaciones de enfermedades y lesiones incluidas, los factores de riesgo medioambientales contribuyeron a la carga de morbilidad en 85 categorías. Se calcula que, a escala mundial, el 24% de la carga de morbilidad (años de vida sana perdidos) y el 23% de todas las defunciones (mortalidad prematura) se debieron al

medio ambiente. De todas las muertes (mortalidad prematura) era atribuible a factores medioambientales (Pruss-Ustun, Corvalán & World Health Organization, 2006).

En la medida de lo posible, se han intentado reflejar estos efectos indirectos sobre la salud. Pero en otros casos, la carga de morbilidad no cuantificable a pesar de que los efectos sobre la salud son evidentes. Por ejemplo, la carga de morbilidad asociada a ecosistemas alterados, dañados o agotadores en general.

Estos datos denotan la repercusión de factores ambientales y psicológicos como el clima organizacional en la salud humana y su influencia en los resultados efectivos o no en la organización, cualquiera que sea. Denota la importancia y relación directa de las competencias directivas en la conducta y comportamientos de bienestar que también configuran el clima organizacional de cualquier organización, ya sea institución educativa o más centrada en la administración.

Según Torres Pacheco & Zegarra Ugarte (2015), las escuelas eficaces, es decir, aquellas que aportan un valor agregado a la formación de sus estudiantes, han señalado que el clima institucional ha sido invariablemente un sello de éstas. En investigaciones de la región, en los últimos años, en las instituciones educativas se presentan conflictos entre padres y directivos, entre directivos y docentes, entre padres y docentes, entre docentes y estudiantes de diferentes grados, esto ha engendrado determinados patrones de comportamiento que afectan a la institución y los vínculos interpersonales.

Confirmando el análisis de Torres Pacheco & Zegarra Ugarte (2015), donde afirman que la gestación de decisiones arbitrarias y las implementaciones de normas heterónomas impactan sobre el tejido institucional y en las relaciones interpersonales, afectan la convivencia, y también se refleja en el enfoque de los saberes y las prácticas pedagógicas, con la consecuente pérdida de significatividad de los aprendizajes.

Teniendo en cuenta las insuficiencias detectadas en las instituciones de la localidad en la gestión educacional que desarrollan, revelan las siguientes limitaciones:

- Predominio de métodos autoritarios de dirección.
- Irregularidades en las funciones de dirección, organización, control y evaluación.
- Falta de motivación en los trabajadores para cumplir con entusiasmo las tareas.

Estas incidencias son características de un clima organizacional disfuncional, por lo que emergen necesidades en la preparación a directivos de instituciones educativas. Una de las causas más importantes de la implementación del III Perfeccionamiento Educacional es el fortalecimiento a la preparación de directivos y docentes. Mediante esta se busca elevar las capacidades de dirección y la participación en el desarrollo y aplicación de la ciencia, como vía para dar soluciones a las problemáticas de la actividad educacional.

Cuba posee una amplia trayectoria, varias instituciones han sido protagonistas de ello; y aunque se da preferencia a la preparación de directivos empresariales, los directivos educacionales también necesitan herramientas para perfeccionar su desempeño profesional, en la toma de decisiones acertadas acordes con los tiempos actuales. En este sentido se encamina el presente artículo que tiene como objetivo mostrar un análisis de las insuficiencias presentes en directivos de las Secundarias Básicas del municipio Majibacoa, en cuanto a su preparación con respecto al clima organizacional.

### **Materiales y métodos**

Se diagnostica el estado real de la preparación que los directivos poseen en el trabajo para y con el clima organizacional en las secundarias básicas que dirigen, con el objetivo de definir las necesidades de preparación que en cuanto al clima organizacional estos necesitan. Se analiza el comportamiento de cada variable y luego se evalúa de manera integral, con esto se pudo determinar el tipo de clima organizacional predominante en cada institución y las causas de las manifestaciones y limitaciones que se observaron en cada institución.

La presente investigación asumió como unidad de análisis las secundarias básicas del municipio Majibacoa, provincia Las Tunas. Estas instituciones cuentan con un claustro docente compuesto por 320 trabajadores; de ellos 237 son del sexo femenino para un 74.00%, y 83 del sexo masculino para un 26%. De la totalidad 280 son docentes y 40 trabajadores de apoyo a la docencia. La matrícula general es relativamente alta por lo cual la estructura del Consejo de Dirección está definida por la matrícula de cada institución según la Resolución Ministerial (R/M) 25/2021 del Ministerio de Educación que rige el perfil de cargos y las atribuciones y obligaciones en el trabajo, a quienes prestan su servicio en la actividad educacional.

Los directivos de estas instituciones están representados por 6 Directores, 6 Coordinadores Generales de Grado, 3 Subdirectores Docentes y 1 Vicedirector de Trabajo Educativo, para el caso del centro interno, se componen de 6 Secretarios Docentes, 6 Administradores, para un total de 29 directivos. De ellos 9 son Máster en Ciencias, cifra que significa un 32.14%, 14 son Licenciados y el resto del nivel medio superior. Por otra parte, 19 son del sexo femenino y 9 del sexo masculino para una mayoría de representación femenina.

Para realizar la evaluación del clima organizacional predominante en las secundarias básicas, se utilizan dos técnicas de exploración con vistas a darle un sentido más participativo a la investigación. En un primer momento se emplea la tormenta de ideas con el propósito de determinar las principales problemáticas que afectan el clima de la organización, así como lograr que los trabajadores se sientan implicados en el proceso.

Luego se aplica un cuestionario para determinar la percepción de los trabajadores sobre el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales. Para el diseño del cuestionario se asumieron las variables que propone Likert (1991) en su teoría y que se describen en la fundamentación teórica de la investigación. La

metodología para aplicar el cuestionario está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada variable, donde se refleja su opinión en relación con el comportamiento de estas en la organización.

### **Análisis de los resultados por variables**

Para el procesamiento y valoración de los resultados de los instrumentos aplicados se realizó un análisis individual del comportamiento de cada variable y luego un estudio integral que permitió determinar el tipo de clima predominante en las secundarias básicas. Se reflejan los problemas detectados con la tormenta de ideas (anexo # 3), precisando las áreas donde estos son planteados, lo cual demuestra una mayor precisión e identificación de las afectaciones por áreas; resultado de gran utilidad para trazar estrategias dirigidas a desarrollar los cambios necesarios con el objetivo de derivar el perfil organizacional deseado.

Basado en las claves derivadas del diagnóstico aplicado por Parra, Gamboa y González (2021) en el PICDE para medir las competencias en dirección en educación de los directivos, se realiza el diagnóstico cimentado en la teoría que plantea Likert (1991), en función de actualizar los resultados obtenidos por dicho estudio. Se trabajó con la totalidad de los 29 directivos de Secundaria Básica del municipio Majibacoa, ya que se puede acceder sin dificultad a toda la población y no es necesaria una muestra (Gamboa, 2018). Dicho análisis arrojó los siguientes resultados por las variables identificadas.

Causales: teniendo en cuenta los resultados estadísticos, los directivos plantean que la estructura organizativa está distante a la administrativa, ya que solo el 54,3% reconoce la existencia de una buena organización para el trabajo. La mayoría, el 95,2%, consideran que los directivos son competentes y poseen actitudes para ejercer las funciones de dirección; aunque el 47,5% de estos no reconocen la toma de decisiones acertadas para las situaciones que se manifiestan en los colectivos laborales.

Intermedias: Se considera que existe una motivación efímera, pues el 45.3 % de los directivos no consideran las instituciones como un buen lugar para trabajar y solo el 42.6 % manifiesta sentirse motivado por la actividad que realiza, y el 12.1 % comparte este criterio en cierta medida. Resulta importante destacar que un 65.3 % ve una justa correspondencia entre el salario que percibe y el trabajo que realiza, variable que generalmente es motivo de queja en la sociedad cubana actual.

El 61% refiere que los directivos logran comprometer a los trabajadores, constancia de las actitudes que se manifiestan, variable que ocasiona repercusión positiva en el clima de las organizaciones, pero aún es pobre. En cuanto a la preocupación de los directivos por el bienestar de los trabajadores el 56.8% de los encuestados emiten respuestas positivas, mientras que el 43.2% comparte este criterio en cierta medida. La comunicación que se realiza es formal, vertical y en función externa e interna, según manifiestan el 77,6% de los directivos. Los mensajes son poco claros para los

receptores, con palabras ambiguas, existe rigidez en las opiniones y en las formas de proceder.

Finales: la diferencia de valores y percepción ante asuntos importantes, la jerarquía basada en poder y estatus dan al traste con la comunicación organizacional que existe dentro de las instituciones, evidenciado por el 79,8% de los directivos. La situación propicia la pérdida de recursos materiales y financieros, inejecuciones y sobregiros en el presupuesto de cada institución, aspecto que afecta el perfeccionamiento continuo del Sistema Nacional de Educación. Estos indicadores reflejan la existencia de una visión organizacional limitada que afecta de la labor desarrollada en las Secundarias Básicas.

El resultado obtenido en el análisis de cada variable con sus indicadores, arrojó elementos negativos en los procesos organizacionales que se llevan a cabo en cada una de las instituciones, según el criterio de los directivos encuestados. Estos procesos se relacionan a continuación.

Características del proceso de toma de decisiones: respecto a este subindicador los resultados obtenidos no son positivos, el 90.9% de los trabajadores encuestados consideran que su criterio no es tenido en cuenta para tomar decisiones estratégicas dentro de las instituciones y solo el 9.1%, la minoría, refieren lo contrario. Coincidentemente con el indicador anterior los encuestados opinan en la mayoría de los casos, 63.1%, que no se tiene confianza en ellos y se priva de libertad para tomar decisiones; sin embargo, el 25.6% no comparte este criterio, aspecto que se debe tener en cuenta si se quiere consolidar un estilo de dirección participativo.

Características de los procesos de planificación: en este caso el 42% de los directivos plantean que participan en la confección de los objetivos y el 28,4% lo hace en cierta medida, por lo que se puede asegurar que este proceso se realiza de forma participativa; sin embargo, es necesario seguir trabajando en este sentido ya que todavía queda un 29%, que no se considera partícipe del proceso.

Características de los procesos de control: la valoración que se hace respecto a este subindicador demuestra que hay una percepción favorable de la misma, pues el 51,1% de los encuestados manifiesta que los procedimientos para evaluar su desempeño laboral son adecuados y el 19,9% plantea que en parte. No obstante, restan directivos insatisfechos, el 29%. También la mayoría de los encuestados, un 56.8%, percibe que las instituciones cuentan con métodos adecuados para controlar los recursos disponibles, el 29% considera que en parte y muy pocos no comparten este criterio.

Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: la mayoría de los directivos, el 75%, plantea que tienen posibilidades de superación y desarrollo; además, el 76.7% confirma tener la posibilidad de avanzar a puestos superiores en la organización.

Análisis integral de los resultados: luego de realizado el análisis de los resultados por cada variable se efectúa una valoración integral que permite precisar los principales aspectos que influyen de manera positiva y negativa en el clima organizacional de las secundarias básicas.

#### Aspectos positivos:

Los directivos poseen prestigio y los trabajadores reconocen su autoridad, se preocupan por el bienestar de los trabajadores y logran comprometerlos en la realización de las tareas de la organización.

Los directivos ven una justa correspondencia entre el salario que perciben y la labor que asumen.

La mayoría de los directivos consideran que los procedimientos para evaluar su desempeño laboral son adecuados y que la institución cuenta con métodos pertinentes para el control los recursos disponibles.

Los directivos consideran que tienen posibilidades de superación y desarrollo en la organización y de avanzar a puestos superiores dentro de la misma.

#### Aspectos negativos:

Los directivos consideran que no disponen de buenas condiciones de trabajo y ni medios necesarios para desempeñar su labor.

Existen directivos que consideran no obtener la información necesaria para desempeñar sus funciones y que no participan en la confección de los objetivos de su área de trabajo.

Los directivos afirman no tener la oportunidad de plantear sus problemas y que existe insuficiente capacidad de escuchar y dar respuesta a sus inquietudes por parte de los superiores.

Los directivos manifiestan que no se consulta el criterio de los implicados para tomar las decisiones y no se tiene confianza en ellos.

Los directivos consideran que no cuentan con la información necesaria, en tiempo y formas debidamente, para realizar su trabajo y que no se mantienen actualizados sobre los resultados de la organización.

### Discusión

Dessler (1979 citado por Urtubia Basualdo, 2022) plantea la ubicuidad del clima organizacional con respecto al resto de factores organizacionales. Al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Este autor comenta que no hay consenso en cuanto al término "clima organizacional", las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta

falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que ofrezcan los expertos del tema.

Likert (1991), en la teoría del clima organizacional plantea que “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos resúmenes” (p.175); por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

En las instituciones el clima organizacional no solo le propicia sentido a la acción, sino que, además, le otorga una fuerza única y particular de carácter e identidad. Sus elementos constitutivos generan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales se debe trabajar. Son premisas orientadas al diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones en cada entidad.

Es difícil encontrar directores líderes, debido a que su tarea es la de obedecer y lograr que su personal se adhiera a los cambios, independientemente de su acuerdo o desacuerdo con los mismos; agregado a esto, es el exceso de tareas administrativas que deben de cumplir.

De igual manera, la lealtad de los miembros de una organización o institución, sustentada en un buen clima organizacional, brinda la posibilidad de que la planeación estratégica coincida con las posibilidades reales del colectivo laboral, identificándolo y convirtiendo dicha estrategia en parte de la subjetividad. La percepción y los factores socio psicológicos que individuos tengan sobre las organizaciones o instituciones que integran favorecerá o entorpecerá el desarrollo de las actividades y procesos, reflejados en el clima organizacional, el cual puede ser armónico o disfuncional. En este sentido, el clima organizacional puede determinar y condicionar el comportamiento del personal perteneciente a las instituciones educativas.

Se señala que el clima organizacional en las secundarias básicas puede proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Entre sus ventajas, funciona de guía para introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa y organizativa o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Parra, Gamboa y González (2021), señalan al clima organizacional como

el ambiente humano y físico dentro del cual realizan su trabajo los miembros de una empresa. Este refleja el ambiente de un departamento, sucursal o en la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y asimismo se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de las instituciones. (p.167)

El concepto anteriormente referenciado es dinámico, el cual se toma como referente por el autor de la presente investigación para definir a partir de esta perspectiva que, el clima organizacional de una institución o empresa puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, generando como resultado un significado a la experiencia



individual y grupal; debido a que, lo que pertenece y ocurre en ella, afecta e interactúa con todo a su interno. Particularmente en las instituciones educativas del nivel Secundaria Básica, donde contrastan diversos procesos, agentes y agencias de la comunidad escolar.

El análisis sobre la evolución del clima organizacional permitió deducir que resulta insuficiente la preparación en contenido como en profundidad para que los directivos logren realizar una labor eficiente. No se incluye la preparación en el clima organizacional a los directivos de Secundaria Básica, teniendo en cuenta que, deben orientar, capacitar, asesorar, controlar y evaluar el trabajo a sus subordinados.

La investigación constató que no se potencian desde la práctica suficientes acciones en la preparación a los directivos de secundarias básicas y por ende los directivos de estas instituciones educativas del municipio Majibacoa, carecen de esta, para garantizar la correcta aplicación de las funciones de la dirección. Las normativas que rigen el trabajo en el sector educacional, no precisan acciones de preparación en el clima organizacional, factor por el cual se afecta el dominio y aprendizaje sobre la aplicación de este como vía para lograr resultados satisfactorios en las secundarias básicas del municipio Majibacoa.

A modo de resumen, el clima organizacional se desarrolla como un proceso de interacción en el que se establece determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan los modos de actuación requeridos para:

- Potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional.
- Desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados, partiendo de la implementación objetiva del clima organizacional.

No se pretende convertir el trabajo con y para el clima organizacional en el único elemento de preparación de los directivos de Secundaria Básica, pero se aspira a formar un sistema de habilidades en dirección que sustente el trabajo con el clima organizacional, de modo que les permita y facilite mejorar los roles como directivos. Se debe señalar que nos encontramos frente a un gran reto, ya que en la actualidad los directivos de secundarias básicas del municipio de Majibacoa deben lograr que las instituciones sean el centro cultural más importante de la comunidad donde están enclavadas.

#### *Caracterización gnoseológica del clima organizacional*

En correspondencia con lo planteado anteriormente por Likert (1991) en torno al clima organizacional, se destaca que este establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima (De la Cruz Mora & Román Fonseca, 2019):

**VARIABLES CAUSALES:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**VARIABLES INTERMEDIAS:** este tipo de variables se encamina a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia al ser las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

**VARIABLES FINALES:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, su fin es establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables define la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- 1 Clima de tipo autoritario.
  - 1.1 Sistema I. Autoritario explotador
  - 1.2 Sistema II. Autoritarismo paternalista.
- 2 Clima de tipo Participativo.
  - 2.1 Sistema III. Consultivo.
  - 2.2 Sistema IV. Participación en grupo.

**Clima autoritario:**

Sistema I (autoritario-explotador) se caracteriza por una dirección que no posee confianza en sus empleados, se percibe un clima de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II (autoritario-paternalista) se caracteriza por la confianza existente entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

**Clima participativo:**

Sistema III (consultivo) se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y delegación de autoridad. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV (participación en grupo) la dirección deposita plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye en ambas direcciones. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema se sustenta en el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos.

De esta manera los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

En sentido general podemos decir que el clima organizacional es un fenómeno interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales los cuales se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización, productividad, satisfacción, rotación y beneficios. Aunque la definición planteada sobre el clima organizacional por Likert (1991) se limita solo a la percepción de los miembros de la organización o institución, se asume la operacionalización de la categoría principal de la investigación con las tres variables establecidas por Likert (1991) para la medición del clima organizacional predominante en las instituciones (De la Cruz Mora & Román Fonseca, 2019).

El clima, junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones.

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo, sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros.

Es significativo señalar que el enfoque del clima organizacional es una de las manifestaciones que no se precisa en la preparación a directivos de secundarias básicas. Se evidencia poca cultura y dominio por parte de los dirigentes, se concluye que este proceso no ha sido abordado con profundidad en investigaciones precedentes. Estas limitaciones crean un sesgo que desde la ciencia debe ser investigado y aportar soluciones a las manifestaciones que, en cuanto al elemento estudiado, se observan en las instituciones. Por ello se hace necesario establecer un sistema de acciones encaminadas a la preparación de directivos de Secundaria Básica, en cuanto al trabajo efectivo para y con el clima organizacional.

## Conclusiones

Predomina un clima autoritario, caracterizado por la falta de confianza de los superiores hacia los subordinados. De igual modo no se les permite tomar decisiones específicas; y aunque se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y delegación de autoridad. Esta atmósfera se encuentra definida por la falta de dinamismo y la administración disfuncional en base a los objetivos estratégicos planificados.

La variable que se midió fue el clima organizacional; subcompetencia sistémica en dirección, se realiza en cuanto a la aplicación del clima institucional y el cambio organizacional. Esta se identificó con los sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados continuamente, que autogestionados en la esfera laboral regulan la actuación del individuo sobre la base de su encargo social; tomado del Proyecto de Investigación Competencias de Dirección en Educación [PICDE] (2017).

## Referencias bibliográficas

- De la Cruz Mora, C. & Román Fonseca, M. E. (2019). *La Teoría de Rensis Likert para desarrollar el Clima Organizacional en el proceso de gestión de la Institución Educativa privada PAMER de Chiclayo, 2015*.
- Gamboa, M. E. (2018). *Estadística aplicada a la investigación en los procesos de dirección*. [Mensaje en un blog]. <https://michelenriquegamboagraus.wordpress.com/2018/10/18/estadisticaaplicada-a-la-investigacion-en-los-procesos-de-direccion/>
- González, M. y Parra, J. F. (2017). Algunas consideraciones teóricas generales sobre la concepción de competencia de dirección en educación. *Libro de Ciencia e Innovación Tecnológica*, Capítulo Ciencias Pedagógicas, Vol. I. Coedición Edacun-Redipe.
- Likert, R. (1991). A method for measuring the sales influence of a radio program. *Journal of Applied Psychology*, 20(2), 175-182.
- Parra, J. F., Gamboa, M. E. y González, M. (2021). *Pautas del Directivo Competente*. Editorial Académica Española. [https://drive.google.com/file/d/1wluVzCsFBtE5bl\\_Gyfv5Nb3YDPfSA7S/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1wluVzCsFBtE5bl_Gyfv5Nb3YDPfSA7S/view?usp=sharing)
- Proyecto de Investigación Competencias de Dirección en Educación (PICDE, 2017). *Procedimiento científico para el diagnóstico del nivel de desarrollo de la Competencia de Dirección en Educación*. [https://drive.google.com/open?id=1fkKvxSfm13HQVYx6DIZh8sha7z-p\\_f6o](https://drive.google.com/open?id=1fkKvxSfm13HQVYx6DIZh8sha7z-p_f6o)
- Pruss-Ustun, A., Corvalán, C. F., & World Health Organization (2006). *Preventing disease through healthy environments: towards an estimate of the environmental burden of disease*. World Health Organization.

Torres Pacheco, E. & Zegarra Ugarte, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 5-14.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=es).

Urtubia Basualdo, N. A. (2022). *Mejoramiento del clima organizacional en la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer*.

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores: Los autores participaron en la búsqueda y análisis de la información para el artículo, así como en su diseño y redacción.