



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

ESTUDIO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA, CANTÓN CUENCA. CASO: UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCO  
EUGENIO TAMARIZ. PERÍODO SEPTIEMBRE 2022-FEBRERO 2023

Trabajo de titulación previo a la obtención del  
título de Licenciada en Psicología

AUTORAS: ANA YAMILETH NARVÁEZ PÁRRAGA  
DANIELA ESTEFANÍA PINTADO QUITO  
TUTOR: LCDO. GUIDO PAÚL FLORES SISALIMA, MGS.

Cuenca - Ecuador

2023

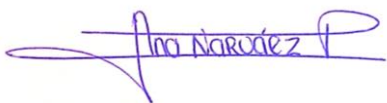
## CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotras, Ana Yamileth Narváez Párraga con documento de identificación N° 0106047053 y Daniela Estefanía Pintado Quito con documento de identificación N° 0106555782; manifestamos que:

Somos las autoras y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 11 de enero del 2023

Atentamente,



---

Ana Yamileth Narváez Párraga  
0106047053



---

Daniela Estefanía Pintado Quito  
0106555782

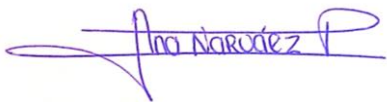
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Nosotras, Ana Yamileth Narváez Párraga con documento de identificación N° 0106047053 y Daniela Estefanía Pintado Quito con documento de identificación N° 0106555782, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autoras de la Sistematización de experiencias prácticas de investigación: “Estudio de la cultura y el clima organizacional en una Institución Educativa, cantón Cuenca. Caso: Unidad Educativa Francisco Eugenio Tamariz. Período septiembre 2022-febrero 2023”, la cual ha sido desarrollada para optar por el título de: Licenciada en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

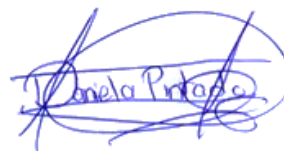
Cuenca, 11 de enero del 2023

Atentamente,



---

Ana Yamileth Narváez Párraga  
0106047053



---

Daniela Estefanía Pintado Quito  
0106555782

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Guido Paúl Flores Sisalima con documento de identificación N° 0103955480, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ESTUDIO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, CANTÓN CUENCA. CASO: UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCO EUGENIO TAMARIZ. PERÍODO SEPTIEMBRE 2022-FEBRERO 2023, realizado por Ana Yamileth Narvárez Párraga con documento de identificación N° 0106047053 y por Daniela Estefanía Pintado Quito con documento de identificación N° 0106555782, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Sistematización de experiencias prácticas de investigación que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 11 de enero del 2023

Atentamente,



---

Lcdo. Guido Paúl Flores Sisalima, Mgtr.  
0103955480

## **DEDICATORIA**

Dedico el resultado del presente trabajo de titulación a toda mi familia, de manera especial a mis padres que han estado presentes con su apoyo en cada decisión que he tomado, y hoy me han permitido culminar esta etapa de mi carrera profesional; con su sabiduría han hecho de mí una persona de valores y principios, que ha sabido afrontar las dificultades y así mismo saber agradecer las oportunidades. Son ejemplo de esfuerzo, sacrificio y trabajo. Este título es de ustedes.

- Ana Narvárez Párraga

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a mi familia, en especial a mi madre Lucia, a mis hermanos Marco y Juan; y hermanas Mónica y Verónica, por ser un apoyo incondicional dentro de mi formación profesional.

- Daniela Pintado Quito

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de despertar cada día, por permitirme cumplir esta meta; y por ser mi fortaleza ante las dificultades a lo largo de mi desarrollo profesional.

A mis padres, por darme la oportunidad de estudiar con su trabajo y sacrificio todos estos años; y por ser mi incondicional apoyo para cumplir con mis objetivos personales y académicos. Gracias por creer en mí. A mis hermanos, por su apoyo moral y sus palabras alentadoras que me hacen sentir orgullosa de lo que soy.

A mi enamorado Paúl, que con su amor y cariño durante estos años me ha brindado su constante apoyo, por recordarme la realidad de la vida y por ser parte de mis logros.

A Daniela y Karla, que han sido más que unas amigas para mí, por compartir conmigo las experiencias universitarias buenas o de aprendizaje, por las enseñanzas mutuas y los momentos de declive durante nuestro crecimiento como profesionales; mi admiración hacia ustedes, sé que no ha sido fácil. Con su compromiso y responsabilidad son capaces de lograr todo lo que se propongan.

A todos los docentes que han pasado por mi proceso de formación profesional, por ser guía con sus conocimientos, experiencias, enseñanzas y consejos. De manera especial, a mi tutor, Mgt. Paúl Flores, quien nos ha permitido llegar hacia él; por la acertada orientación, soporte y sapiencia para que este trabajo de titulación llegara a buen término.

Finalmente, a la institución educativa que durante este proceso nos ha abierto sus puertas para realizar diferentes actividades académicas, entre ellas, este trabajo de titulación.

A todos quienes ha sido parte de este proceso y han creído en mí a lo largo de estos años.

- Ana Narváez Párraga

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haber sido esperanza y fortaleza en los momentos más difíciles en mi vida.

A mis padres, Lucia y Edgar, por el gran esfuerzo y sacrificio que ha hecho para apoyarme en este trayecto de mi vida, en especial a mi madre por ser una persona resiliente, admirable, muy respetable.

A mis hermanos y hermanas, por ser mis grandes consejeros convirtiéndose así en un pilar fundamental para mí; de una manera especial agradezco a mi hermana Verónica por haber sido un apoyo no solo moral sino también económico durante mi formación profesional, reconociendo que sin su apoyo no hubiese alcanzado esta meta.

A mis mascotas, Oso y Canela, por ser mis compañeros más fieles en aquellas noches de desvelo, donde el agotamiento era grande, pero las ganas de ser mejores día a día eran superiores.

A mis amigas, compañeras y colegas, Ana y Karla, por el apoyo mutuo, por las buenas y las malas experiencias a lo largo de la carrera, por las risas, enojos y las frustraciones que nos han hecho crecer como personas y como profesionales.

A mi tutor, Mgs. Paúl Flores quien con su conocimiento y experiencia nos guió en la realización de este trabajo de titulación.

De manera muy especial, agradecemos a la Unidad Educativa por abrirnos las puertas para la realización de diversos proyectos a lo largo de la carrera universitaria, deseando que cada uno de ellos contribuya a su crecimiento como institución.

- Daniela Pintado Quito

## RESUMEN

La finalidad del presente estudio fue identificar la cultura y el clima laboral en una Unidad educativa del Cantón Cuenca, Parroquia Nulti. La metodología empleada parte desde un enfoque mixto, con una población de 23 colaboradores de la institución. Los resultados sobre cultura organizacional basada en el modelo cultural de Hofstede demuestran que la institución se caracteriza por la existencia de distanciamiento de poder, evasión a la incertidumbre, masculinidad y moderación; por otro lado, los resultados de clima laboral obtenidos con la escala EDCO arrojan una puntuación de 141 sobre 200, ubicándose en un nivel promedio, por ende, el ambiente laboral en la institución no se considera favorable ni desfavorable.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, clima organizacional, dimensión, modelo Cultural Hofstede, EDCO.



## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to identify the culture and work environment in an educational unit in Cuenca Canton, Nulti Parish. The methodology used starts from a mixed approach, with a population of 23 collaborators of the institution. The results on organizational culture based on Hofstede's cultural model show that the institution is characterized by the existence of distancing from power, uncertainty avoidance, masculinity and moderation; On the other hand, the work environment results obtained with the EDCO scale show a score of 141 out of 200, placing it at an average level, therefore, the work environment in the institution is not considered favorable or unfavorable.

**Key words:** Organizational culture, organizational climate, dimension, Hofstede Cultural model, EDCO.

## Índice de contenido

1. Problema de estudio.....	13
2. Justificación .....	16
3. Objetivos .....	17
3.1 <i>Objetivo General:</i> .....	17
3.2 <i>Objetivos Específicos:</i> .....	17
4. Marco teórico referencial .....	17
4.1. <i>Cultura organizacional</i> .....	17
4.1.1. ¿Qué es Cultura Organizacional?.....	17
4.1.2 Variables Culturales Según Schein. ....	19
4.1.3. Modelo de Cultura Organizacional Propuesto por Hofstede. ....	20
4.1.3.1. <i>Dimensiones Culturales según Hofstede.</i> .....	20
4.1.4 Componentes de la Cultura Organizacional. ....	22
4.1.5. Taxonomía de Cultura Organizacional. ....	23
4.1.5.1 <i>Cultura Burocrática.</i> .....	24
4.1.5.2 <i>Cultura de Clan.</i> .....	24
4.1.5.3 <i>Cultura Emprendedora.</i> .....	25
4.1.5.4 <i>Cultura de Mercado.</i> .....	25
4.2. <i>Clima laboral</i> .....	25
4.2.1 ¿Qué es el Clima Laboral?.....	25
4.2.2. Importancia del Clima Laboral en una Organización. ....	27
4.2.3. Tipos de Clima Laboral u Organizacional. ....	27
4.2.4. Dimensiones de la Escala EDCO.....	30
4.2.4.1. <i>Relaciones Interpersonales.</i> .....	30
4.2.4.2. <i>Estilo de Dirección.</i> .....	31
4.2.4.3. <i>Sentido de Pertenencia.</i> .....	32
4.2.4.4. <i>Retribución.</i> .....	33
4.2.4.5. <i>Disponibilidad de Recursos.</i> .....	33
4.2.4.6. <i>Estabilidad.</i> .....	34
4.2.4.7. <i>Claridad y Coherencia en la Dirección.</i> .....	34
4.2.4.8. <i>Valores Colectivos.</i> .....	35

5. Variables.....	35
6. Marco hipotético o preguntas de investigación .....	35
7. Marco Metodológico .....	35
7.1. Instrumento Cualitativo: Cuestionario Semiestructurado .....	36
7.2. Instrumento cuantitativo: EDCO.....	37
8. Población.....	40
9. Consideraciones éticas .....	40
10. Descripción de datos .....	40
11. Codificación axial y explicación cualitativa .....	41
12. Codificación selectiva .....	55
13. Resultados de datos cualitativos.....	56
14. Presentación, análisis e interpretación de datos cuantitativos .....	57
15. Discusión.....	66
16. Conclusiones .....	68
16.1 Limitaciones.....	70
16.2 Planteamientos futuros .....	70
17. Recomendaciones.....	70
18. Referencias bibliográficas .....	72
19. Anexos.....	75

## Índice de tablas

Tabla 1 .....	28
Tabla 2 .....	38
Tabla 3 .....	38
Tabla 4 .....	41
Tabla 5 .....	41
Tabla 6 .....	43
Tabla 7 .....	45
Tabla 8 .....	47

Tabla 9 .....	50
Tabla 10 .....	52
Tabla 11 .....	59
Tabla 12 .....	60
Tabla 13 .....	61
Tabla 14 .....	62
Tabla 15 .....	63
Tabla 16 .....	63
Tabla 17 .....	64
Tabla 18 .....	65

### **Índice de figuras**

Figura 1 .....	23
Figura 2 .....	24
Figura 3 .....	57
Figura 4 .....	58
Figura 5 .....	59

**Estudio de la Cultura y el Clima Organizacional en una Institución Educativa, Cantón  
Cuenca. Caso: Unidad Educativa Francisco Eugenio Tamariz. Periodo septiembre 2022 -  
febrero 2023**

**1. Problema de estudio**

La cultura o clima organizacional hace referencia a un conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de un entorno, ligadas a la satisfacción de los colaboradores, sin embargo, se evidencia una concepción errada del contexto en el que se desarrollan; comúnmente se realizan estudios direccionados a empresas u organizaciones, cuando en realidad mencionados términos se ven inmiscuidos también en ambientes educativos, de salud, sociales o donde se desempeñen laboralmente dos o más personas, generando así, un ambiente de trabajo.

Tanto la cultura organizacional como el clima laboral es de gran importancia e interés para las organizaciones en la actualidad, de ello dependerá el éxito de la misma para mantenerse en el tiempo. Estos conceptos se relacionan entre sí, y buscan de manera continua el mejoramiento del ambiente laboral, para así, aumentar la efectividad y productividad de la organización sin dejar de lado el recurso humano (Grados, 2017).

La seguridad, el ambiente, las relaciones interpersonales entre los colaboradores, la motivación o las políticas salariales, entre otros factores, son elementos cruciales que conforman el clima laboral y las normas, creencias o valores conforman una cultura organizacional. Los factores mencionados anteriormente del ambiente pueden ser positivos o negativos para el desempeño laboral de los colaboradores dentro de una institución, dado que son factores que influyen en el comportamiento de quienes la integran (Grados, 2017).

Meza, Ventura & Viallaverde (2015) realizaron un estudio denominado “*Percepción de la Cultura Organizacional en los Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo*” en Perú; los

resultados muestran que existe una percepción compartida en cuanto a la cultura organizacional de clan, adhocracia, mercado y jerárquica al interior del nivel primaria y del nivel secundaria de la muestra de colegios, más no existe una sola cultura generalizada.

Por otro lado, Zambrano, Ruiz & Navas (2020) realizaron un estudio en Babahoyo nombrado “*Cultura y desempeño organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris Portoviejo, Manabí, Ecuador*” donde la data arrojó que dentro de la institución existe una cultura organizacional estable, evidenciando que en las dimensiones Misión, Adaptabilidad y Consistencia existió una variación positiva, y en la dimensión Involucramiento una variación negativa. El modelo usado para el estudio fue el de Denison donde se identifican dimensiones: Misión (Dirección Estratégica, Metas y Objetivos, Visión y Liderazgo Empresarial); la dimensión Participación (toma de decisión, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades), la dimensión Adaptabilidad (Aprendizaje Organizacional, Orientación al Cliente y Orientación al Cambio e Innovación); la dimensión Consistencia (valores, acuerdos y coordinación e integración).

En cuanto a estudios de clima organizacional en unidades educativas encontramos a nivel mundial que Castrillón (2005) realizó una investigación descriptiva sobre clima organizacional, donde involucro a 10 instituciones educativas (5 privadas y 5 públicas). La recolección de datos se dio por medio del cuestionario de clima organizacional de Robbins y Marchant, dando resultados donde las instituciones educativas privadas un buen clima organizacional, en cambio, en las instituciones educativas públicas, el clima organizacional era inadecuado, con rasgos hostiles, donde existía recelo, desconfianza, sin embargo, ante situaciones que demandaban la unidad para hacer frente a algún tipo de competencia, el clima se tornaba en altamente cooperativo y favorable.

Morales (2015) en su investigación sobre la *medición de clima organizacional en el Colegio Cambridge*, determina existe un nivel aceptable, debido a que los participantes están de acuerdo con el ambiente en el que se desarrollan, determinando un puntaje de 160.74, según el instrumento aplicado (EDCO), además la dimensión con la puntuación más alta es la de “relaciones interpersonales” con un 89%; las dimensiones estabilidad laboral y retribución con un porcentaje por encima del 85%. No obstante, existen cuatro dimensiones “sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estilos de dirección y valores colectivos” que se encuentran con un promedio por debajo del 78%.

En el estudio realizado por Bravo & Calderón (2017) denominado *Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador*, donde los resultados arrojan a un clima laboral bajo, a causa de la existencia de autoritarismo, desconfianza de las autoridades en comunicar o pedir observaciones a los docentes a! momento de realizar las actividad, inexistencia de escucha y la falta de integración tanto entre docentes, autoridades y otras instituciones.

Marín (2018) en su investigación sobre la *Influencia del clima laboral en el compromiso organizacional del Personal Docente de una Unidad Educativa de Cuenca – Azuay*, obtiene datos muy relevantes entre ellos, que el promedio general del clima es excelente, reflejándose en factores como el orgullo de pertenencia y en el otro extremo se encuentran bajos los relacionados con sueldos y prestaciones.

La inexistencia de estudios de cultura y clima organizacional en nuestra ciudad es grande, por ello partiendo del interés e importancia del tema se impulsa la presente investigación aplicada a una institución educativa rural, por las particularidades que presenta como la falta de conocimiento

sobre los temas, la falta de motivación o satisfacción a sus colaboradores, o la discrepancia entre los miembros de la institución.

Al tener un acercamiento con las autoridades de la Institución, se constató que han existido diferentes estudios, trabajos proyectos, en su gran mayoría direccionados a los estudiantes y su proceso de aprendizaje – enseñanza; sin embargo, mencionaron que no han existido investigaciones con los docentes de la institución, creando un desconocimiento del tema, por lo que ha impedido gestionar acciones adecuadas sobre los factores/características de la cultura organizacional y un ambiente de trabajo positivo. El presente estudio parte de las necesidades antes mencionadas.

## **2. Justificación**

La Unidad Educativa Francisco E. Tamariz está ubicada en la comunidad de Challuabamba, perteneciente a la parroquia Nulti del cantón Cuenca, zona rural al norte de la ciudad. En mencionada institución se plantea realizar un estudio de gran relevancia donde se beneficiarán tanto los docentes como los estudiantes y padres de familia que son quienes absorben u observan el comportamiento de los educadores. La finalidad del estudio es poder identificar los elementos que se adaptan a la cultura organizacional de la institución, además de poder medir las condiciones en las que se encuentra el clima organizacional.

En un breve diálogo con los directivos de la Institución, se llega a la conclusión de que existe desconocimiento sobre los temas a tratar por parte de los mismos, al explicar rápidamente los objetivos del estudio, además de los conceptos básicos, se conoce que existen diferentes malestares individuales y colectivos entre los colaboradores, por lo que se ha decidido realizar una investigación mixta, cuantitativa y cualitativa para poder profundizar las temáticas, permitiendo así conocer el estado actual de la cultura organizacional y el ambiente en el que los colaboradores



laboran, así como los factores favorables o desfavorables que intervienen en la percepción de cada uno de los participantes.

Cabe mencionar que hasta la actualidad no se han realizado estudios previos, por lo que la presente investigación servirá como diagnóstico y a su vez, este, servirá como base para que la institución o nuevas propuestas académicas desarrollen a futuro un plan adecuado que guarde relación con los factores identificados como desfavorables con base a los resultados que arroje el estudio.

### **3. Objetivos**

#### ***3.1 Objetivo General:***

Identificar la cultura y el clima laboral en una Unidad Educativa del cantón Cuenca parroquia Nulti.

#### ***3.2 Objetivos Específicos:***

1. Sustentar de manera teórica el modelo de estudio.
2. Identificar las características de la cultura organizacional en la institución.
3. Identificar las características positivas del clima laboral en la institución.
4. Identificar las características que los colaboradores perciben como negativas.

### **4. Marco teórico referencial**

#### ***4.1. Cultura organizacional***

##### **4.1.1. ¿Qué es Cultura Organizacional?**

La cultura organizacional se considera un concepto fundamental en toda organización, sea esta una institución, una empresa, un hospital, o cualquier otro ambiente donde existan dos o más personas. Esto se debe a que guía el rumbo de la organización, direcciona el trato que debe darse

a los colaboradores, además de influir sobre el resultado de la productividad de la empresa. A continuación, se mencionan varios autores que dan significado a este concepto.

Para Robbins & Judge (2013) la cultura organizacional hace referencia a un sistema de conceptos compartidos por los colaboradores de una organización que permite que se diferencie de otras.

Otra definición (Schein, 2010, como se citó en Louffat, 2018) menciona a la cultura organizacional como “el patrón complejo de creencias, experiencias, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo” (p.216).

Otra definición relevante (Hofstede, 1993, como se citó en Zepeda, 2017) define la cultura organizacional como “la programación colectiva de la mente que distingue a un grupo o una categoría de personas de otro” (p.64).

Para Chiavenato (2010) cada organización tiene una cultura organizacional que la caracteriza. Para entender una organización, el paso principal es comprender la cultura, luego, para formar parte de ella es importante asimilar esta. Es decir, ser parte de una organización, laborar en ella, realizar parte de sus actividades y hacer carrera dentro de ella, eso es participar íntimamente en la cultura organizacional.

Las formas en que los colaboradores interactúan en la organización, las actitudes que predominan, las aspiraciones o metas que se comunican entre ellos son parte de la cultura empresarial. Para profundizar el término, la cultura organizacional representa las normas, no escritas, que son parte del comportamiento de los miembros de una organización y dirige acciones que permitan realizar los objetivos organizacionales; dentro de estas, están los hábitos o creencias,

valores, actitudes y experiencias establecidos y compartidos por los mismos miembros de la organización (Chiavenato, 2010).

En síntesis, la cultura organizacional es considerada como una manera específica en la que sus miembros, en equipo, gestionan, elaboran y facilitan el servicio, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización (Zepeda, 2017). De estas definiciones se desprenden, al menos cinco componentes:

1. **Modo**, forma específica cómo se gestiona o produce un bien o se otorga un servicio.
2. **Personas**, según su nivel jerárquico, función, grado de competencia al interior de la organización puede influir de manera decisiva en el modo.
3. **Interrelaciones**, la interacción, sea esta indiferente o anulatoria entre los miembros, define la resultante cultural.
4. **Contexto**: hace referencia al espacio y tiempo, aunque dependerá de los perfiles de las personas.
5. **Productos o manifestaciones**, se derivan de la cultura propia, aquí se reflejan los objetivos y metas logradas, además de las conductas, actitudes y rituales manifestados por los individuos.

#### **4.1.2 Variables Culturales Según Schein.**

(Schein, 2010, como se citó en Zepeda, 2017) considera tres elementos para estudiarse una cultura:

1. Los artefactos, que se definen en:
  - a. Estructuras y procesos que son visibles y se pueden sentir.
  - b. Conducta observable, aunque a veces difícil de descifrar.

1. Creencias y valores normativos, que toman forma de:
  - a. Ideales, metas, valores y aspiraciones.
  - b. Ofrecen perspectivas sobre la realidad.
  - c. Racionalizaciones, que pueden ser congruentes o no con las conductas y otros artefactos.
2. Los supuestos básicos subyacentes, estos obran a nivel del inconsciente y se fundamentan en los valores y las creencias que se dan por sentados y determinan la conducta, el pensamiento, la percepción y los sentimientos de cada servidor.

#### **4.1.3. Modelo de Cultura Organizacional Propuesto por Hofstede.**

Al hablar de la programación de la mente colectiva como lo llama Hofstede encontramos tres niveles que componen y nos permite comprender la cultura nacional de una sociedad o un país (Hofstede, 2001 como se citó en Farías, 2007).

1. El primer nivel es el individual, la cual se relaciona con la personalidad y es heredada.
2. Es el nivel colectivo, referido a la cultura la misma que es adquirida, es decir aprendida.
3. El nivel universal es innato y compartido por todas las personas, este se hereda a través de la genética, y llega a determinar nuestro funcionamiento básico (ingresan las emociones básicas).

##### ***4.1.3.1. Dimensiones Culturales según Hofstede.***

Hofstede con la finalidad de analizar las dimensiones culturales, realizó una investigación a 50 países, donde participaron aproximadamente 116 mil personas. A través de dicho estudio empírico se definen inicialmente cuatro dimensiones (Chiavenato, 2017), a las cuales posteriormente se les añadirán dos más, constituyendo seis en su libro denominado “Cultures and organizations: Software of the mind” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

- **La distancia del poder**, la cual hace referencia a la actitud que se tiene ante la autoridad. Es la medida en que el grupo acepta una desigualdad en la distribución del poder con base en las relaciones de jerarquía entre jefes y subordinados. Esta se diferencia en la medida en la que los subordinados aceptan esa relación. Las calificaciones más altas se caracterizan por preferir a jefes autocráticos e impositivos (Chiavenato, 2017).
- **La evasión de la incertidumbre**, hace referencia al deseo de estabilidad. Explica en cómo las personas se sienten al manejar situaciones desconocidas o amenazantes. En culturas con fuerte evasión se tiende a evitar riesgos y situaciones inesperadas, además de tener reglas y leyes estrictas; al contrario de las culturas con débil evasión que se caracterizan por tener actividades menos estructuradas, son más tolerantes y los miembros son generalmente más relajados y flexibles (Chiavenato, 2017).
- **El individualismo en comparación con el colectivismo**, índice que evidencia el dominio de alguna de las dos tendencias en un grupo. Un grupo individualista se caracteriza por tomar decisiones de manera independiente, preocupándose por sí mismos y sus familiares más cercanos, dejando de lado las necesidades de la sociedad. En cambio, en un grupo dominado por el colectivismo se refleja el sentido de pertenencia de la organización, así como también la importancia de las decisiones grupales y de las relaciones interpersonales (Chiavenato, 2017).
- **Masculinidad en comparación con feminidad**, hace referencia al predominio de lo masculino ante lo femenino en una sociedad. Una sociedad con alta masculinidad se caracteriza por la competencia y los resultados, suele ser más centrada en el éxito material. Al contrario, la sociedad con masculinidad baja o feminidad propone construir buenas

relaciones, valora el interés por los demás, e impulsa una alta calidad de vida para todos. Los conflictos son resueltos con el compromiso y la negociación (Chiavenato, 2017).

- **Orientación a largo plazo y a menor plazo** es definida por Hofstede, Hofstede & Minkov (2010)

long-term orientation stands for the fostering of virtues oriented toward future rewards—in particular, perseverance and thrift. Its opposite pole, short-term orientation, stands for the fostering of virtues related to the past and present—in particular, respect for tradition, preservation of “face,” and fulfilling social obligations (p.239).

En otras palabras, la orientación a largo plazo está referido a las visiones futuras que adoptan los colaboradores de la institución, por el contrario, la orientación a corto plazo centra su visión en el presente.

- **Complacencia vs moderación:** según Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) menciona que:

Indulgence stands for a tendency to allow relatively free gratification of basic and natural human desires related to enjoying life and having fun. Its opposite pole, restraint, reflects a conviction that such gratification needs to be curbed and regulated by strict social norms (281p).

La complacencia hace referencia a disfrutar de la vida, sin embargo, la moderación se refiere a la restricción de ese disfrute a través de normas y reglas.

#### **4.1.4 Componentes de la Cultura Organizacional.**

Para hablar de los componentes, se entiende por cultura organizacional la confirmación de personas que integran un grupo, cuya experiencia, valores y aprendizajes influyen en el resto, dando lugar a comportamientos derivados de los factores antes mencionados compartidos por

todos los miembros. (Schein, 2010, como se citó en Zepeda, 2017) Sintetiza los elementos que construyen la cultura a través de una figura piramidal. En mencionado esquema se visualiza en la parte inferior como la base de la cultura se sustentan en las experiencias que comparten un grupo de personas y que les permite aprender colectivamente formas de pensar, actuar y sentir; en la medida en que el grupo se mantiene estable en cuanto a su integración, es así donde posiblemente los colaboradores satisfagan su necesidad de estabilidad y consistencia, generando un significado común a los aprendizajes adquiridos de la historia compartida, de tal forma que, originen una cultura propia.

### Figura 1

#### *Componentes de la cultura organizacional*



*Nota:* La siguiente figura muestra los componentes de la cultura organizacional, Schein, 2010, como se citó en F. Zepeda, 2017, Pearson.

#### **4.1.5. Taxonomía de Cultura Organizacional.**

La clasificación sobre cultura organizacional varía según su existencia, Louffat (2018) propone dos ejes de conformidad: en uno de los lados de la abscisa se encuentra las formas atencionales o de disposición de la empresa, desde la funcionalidad interna hasta la externa; al contrario, en el otro lado, el de la ordenada, se establece la orientación al control de la organización,

desde la condición estable hasta la flexible. Con base a mencionadas correlaciones, se tipifican cuatro tipos de cultura organizacional, mismos que se reflejan en el esquema a continuación.

## Figura 2

*Tipos de cultura organizacional.*



Nota: La siguiente figura representa los tipos de cultura organizacional, E. Louffat, 2018, CENGAGE

### ***4.1.5.1 Cultura Burocrática.***

Dentro de este tipo de cultura predomina el apego a las reglas y normas que son establecidas formalmente, por lo que las actividades, procesos, procedimientos o decisiones deben seguir patrones estandarizados por la organización. En este caso, las relaciones de trabajo entre los cargos superiores y subordinados son formales y jerarquizados, y el servidor es un cumplidor fiel de las normas y reglas previamente diseñadas y aprobadas, de esta forma no hay posibilidad de evadirlos. Los valores principales en los que se sustenta esta cultura son: la formalidad, la racionalidad, el orden y la obediencia (Louffat, 2018).

### ***4.1.5.2 Cultura de Clan.***

Al contrario de la cultura burocrática, esta se centra en el compromiso por el personal, que se “ponga la camiseta de la organización” aún si las cosas fueran mal. Esto hace referencia a que existe un mensaje fuerte frente a la identidad organizacional, creado por los fundadores y transmitido de generación en generación en los miembros de la empresa a lo largo del tiempo.



Dentro de esta cultura se permite la fluidez, convergencia e integración en el comportamiento organizacional. Los valores que la identifican son: cooperación, consideración, coincidencia, equidad e igualdad social (Louffat, 2018).

#### ***4.1.5.3 Cultura Emprendedora.***

Aquí predomina y se fomenta en el personal competencias como la creatividad, la innovación y la posibilidad de ofrecer productos con un valor agregado que los diferencie del resto es por ello que la iniciativa personal y el empoderamiento son bienvenidos y constantes dentro de este tipo de cultura. Los valores principales son: la creatividad, la experimentación, el riesgo, autonomía, flexibilidad y calidad de dar respuestas rápidas ante las demandas de la empresa (Louffat, 2018).

#### ***4.1.5.4 Cultura de Mercado.***

Esta cultura hace que la organización viva y depende apenas del resultado, su principal prioridad no son las relaciones humanas del servidor. La relación entre trabajador - empresa apenas es contractual y no posibilita una sólida integración; el objetivo máximo es estipular deberes y derechos para cumplirlos rigurosamente. Los principales valores en los cuales se sustenta la institución son: competitividad, perfeccionismo, agresividad, individualidad y diligencia (Louffat, 2018).

### ***4.2. Clima laboral***

#### **4.2.1 ¿Qué es el Clima Laboral?**

El término Clima Laboral, también conocido por diversos autores como clima organizacional, entorno laboral u organizacional, es importante dentro de las organizaciones dado que su influencia en las mismas cada vez es más visible, hoy en día dentro de varias empresas se escucha hablar de un buen o mal clima laboral, o de actividades que se realiza y fomenta al mismo.

El clima laboral ha sido definido por varios autores, muchos de ellos con conceptos semejantes y otros aumentan valor agregado.

Chiavenato (2011) menciona que el clima laboral se encuentra estrechamente relacionado a los niveles de motivación de los colaboradores, de esto parte las percepciones y experiencias que tienen estos con respecto a la organización; la existencia de un buen clima laboral se caracteriza por la satisfacción de las necesidades básicas y superiores de los colaboradores, y viceversa, este es negativo o desfavorable cuando no se ha logrado la satisfacción de dichas necesidades.

Se considera al clima laboral como un indicador fundamental para la vida de la organización condicionado por múltiples cuestiones, desde las normas internas, condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y los equipamientos, los salarios o remuneraciones, los estilos directivos hasta la satisfacción de cada colaborador por el trabajo que realiza (Gan & Triginé, 2013).

Otra definición la da Louffat (2018), quien menciona que “clima laboral es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación con diversos elementos del proceso administrativo (incluida la administración del potencial humano) y por ende con la empresa donde trabaja” (p.216).

La Escala de Clima Organizacional define a este como un conjunto de características que describen a una organización/empresa y que las distingue de las otras, influyendo en las conductas de quienes laboran en dichos lugares.

En la actualidad, la definición de clima laboral tiene diferentes puntos de vista, pero no lleva a un punto central, la percepción de los colaboradores con respecto al lugar donde se desenvuelven laboralmente, abarcando diferentes dimensiones y características de este.

#### **4.2.2. Importancia del Clima Laboral en una Organización.**

El clima laboral en los últimos tiempos ha dado un giro importante dentro de las instituciones, organizaciones o empresas, siendo un eje fundamental para el desarrollo de estas. A consecuencia de esto surgen razones por las cuales es importante el clima laboral.

Según Louffat (2018) este es importante porque permite evaluar fuentes de conflicto, estrés o insatisfacciones que influyen negativamente en el desarrollo organizacional; también permite generar planes de mejora o cambio dirigidos a toda la empresa y sobre todo en áreas críticas y finalmente este autor menciona que es importante para prever problemas que puedan surgir posteriormente.

La importancia del clima laboral en una empresa es grande, no solo porque se relaciona con el desarrollo productivo de la misma, sino porque está fundamentada en el bienestar de los miembros de esta. Es importante recordar que los miembros son el pilar fundamental de una organización y si estos no están satisfechos con la empresa, la productividad de esta se verá afectada directamente, no solo afectando en tiempo real sino a futuro.

#### **4.2.3. Tipos de Clima Laboral u Organizacional.**

Diversos autores por medio de estudios e investigaciones han planteado diferentes definiciones de clima laboral, esto a su vez ha generado algunos tipos de clima organizacional dentro de las instituciones.

Reddin (2004) propone 8 tipos de clima organizacional, mismos que parten de cuatro tipos de clima que son básicos y están relacionados con dos dimensiones sumamente claras como son la orientación a la tarea y a la relación. Los tipos de clima son: el orientado al control basado en sistemas; el orientado al desarrollo de la libertad profesional basado en la gente y su confianza; el

orientado a la productividad y rendimiento basada en procesos de producción; y el orientado al desafío basado en el trabajo en equipo.

Para este autor existen diferentes factores que influyen en el clima laboral, entre ellos están el estilo de liderazgo, la tecnología, la administración, los objetivos de la organización, estructura física y la efectividad, entre otros; este último elemento es pieza clave para la construcción de los ocho tipos de climas laborales.

### **Tabla 1**

*Ocho tipos de clima organizacional de Reddin*

<b>Tipo de clima organizacional</b>	<b>Descripción</b>
Clima estancado	<p>Se trabaja bajo reglas estrictas en todos los niveles.</p> <p>Escasos resultados aceptables.</p> <p>Se evita, en forma general, el involucramiento y la responsabilidad.</p> <p>Pocas sugerencias y opiniones voluntarias.</p> <p>Demasiados gerentes poco creativos, poco originales o con mentalidad estrecha.</p> <p>Resistencia al cambio.</p> <p>Baja preocupación con los errores y la calidad.</p> <p>El gerente típico es visto como alguien que se involucra y coopera poco.</p>
Clima de sumisión	<p>Se omite o suavizan los desacuerdos</p> <p>Atmósfera con un marcado tono amable, cálido y gentil.</p> <p>Demasiada importancia a las relaciones humanas.</p> <p>La organización expresa sus preocupaciones de un modo sencillo.</p> <p>Pocas iniciativas; pasividad.</p> <p>Poca dirección.</p> <p>Escasa preocupación por los resultados.</p> <p>Mucho interés en las actividades sociales.</p>

El gerente típico de esta organización es visto como agradable, cálido y gentil.

#### Clima autoritario

La comunicación se efectúa de manera vertical y hacia abajo.

Más órdenes; menos consultas.

Los supervisores se ven como críticos y amenazantes.

Énfasis en la productividad a corto plazo, no a largo plazo.

Supresión de desacuerdos.

Acción inmediata; resultados requeridos.

#### Clima ambiguo

Ambivalencia sobre el propósito global.

Esfuerzo aparentemente comprometido que se queda a medias.

Poca claridad en la estrategia, en la estructura y en las políticas.

Las decisiones por mayoría son una regla; se acepta, aunque no sean óptimas.

Hay promoción de ideas con seguimiento pobre.

Poco monitoreo a planes; no hay evaluación ni seguimiento.

El gerente típico es visto como un buen solucionador de problemas.

#### Clima de equidad

Mantenimiento a sistemas establecidos.

Observación de detalles y ejecución eficiente de las tareas.

Comunicación estricta, prevalente para salvaguardar posiciones.

Referencia a reglas constantes.

Confiabilidad por el funcionamiento metódico; poca creatividad.

Énfasis en el orden, las reglas y los procedimientos.

El gerente típico es visto como lógico, honesto, seguidor de las reglas y equitativo.

#### Clima humanitario

Énfasis en el desarrollo del talento.

Apoyo tanto en experiencia de éxito como de fracaso.

Alta cooperación.

Se escucha a la gente y se le estimula.

Decisiones en equipo.

	Alta comunicación en todas las direcciones.
	El gerente típico se interesa en los individuos y sus motivaciones.
Clima productivo	Alto énfasis en la cantidad, la calidad y el tiempo.
	Alta conciencia del coste, las ventas y los beneficios.
	Orientado al logro.
	Alto nivel de energía.
	Intenso énfasis en las comunicaciones de arriba hacia abajo.
	El máximo esfuerzo es visto como un intangible generador de la productividad.
Clima de desafío	Énfasis en el logro.
	Alta coordinación; esfuerzo comunitario.
	Compromiso con los propósitos de las organizaciones.
	El alto desempeño es motivado en forma continua.
	Énfasis en el equilibrio gente-trabajo
	Toma de decisiones, balanceada entre individuo y el equipo.
	El gerente típico se distingue por tener altos estándares para sí mismo y para otros, y por la búsqueda incesante de nuevos desafíos.

---

Nota: Elaboración propia basada en Louffat (2018); Reddin (2004).

#### **4.2.4. Dimensiones de la Escala EDCO.**

La escala EDCO plantea ocho dimensiones a medir relacionadas con el clima laboral, mismas que se asemejan a postulados de otros autores, sin embargo, para este trabajo dichas dimensiones son fundamentales.

##### ***4.2.4.1. Relaciones Interpersonales.***

El ser humano por naturaleza es un ser social, es decir se encuentra dentro de una sociedad con la que mantiene interacción constantemente; cuando llega a un entorno laboral, se relaciona con personas <sus compañeros, colegas> donde son conscientes unos de los otros, en muchas de

las veces se perciben como un grupo y crean interdependencia (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

Para Hanco, Carpio, Laura & Flores (2021) se puede generar relaciones interpersonales buenas con base a una comunicación efectiva, considerando que cada ser humano es distinto a otro por lo que sus características serán un factor importante para definir una conducta como buena o mala hacia ellos, siendo esta la base para los trabajos equipo.

Dicha dimensión en la Escala EDCO hace referencia al grado en que los miembros de la institución se ayudan entre sí, fomentando relaciones respetuosas y consideradas (Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo, & Sanabria, s/f).

En otras palabras, las relaciones interpersonales no son otra cosa sino las interacciones que tienen unos servidores con otros, dentro de esto entran las formas de cómo se miran, se hablan o se comportan.

#### ***4.2.4.2. Estilo de Dirección.***

El estilo de dirección se encuentra íntimamente relacionado con los jefes y directores, mediante el liderazgo. Este último se define como una guía de los superiores hacia sus colaboradores transmitiéndoles aptitudes positivas para alcanzar las metas de la organización (Mazabel, 2015). Es decir, que son las formas de direccionar de los líderes de las empresas con sus empleados, creando la relación jefe-empleado.

Diversos autores han planteado estilos de liderazgo, muchos de ellos plantean tres, cuatro, cinco o hasta ocho, sin embargo, Lewin (1939) citado por Universidad Libre (2018) plantea la existencia de tres tipos de este:

*Liderazgo autocrático*, se basa en el autoritarismo, se caracteriza por tomar las determinaciones y orienta a los miembros a ejecutar la acción y el cumplimiento de las mismas,

por medio de la disciplina, obediencia y eficacia. Usualmente el futuro del grupo es incierto, esto se debe a que solo decide y no está claro lo que hará a largo plazo. No suele participar en el trabajo inmediato y suele ser muy personal, a veces arbitrario para reforzar su autoridad. El estilo suele ser positivo cuando el líder tiene un mayor conocimiento sobre la situación con respecto a los demás.

*Liderazgo democrático*, se caracteriza por identificarse con el grupo y su pericia, toda planificación es materia de diálogo y participación entre los miembros, cosa que el líder fomenta y favorece; de este mismo encuentro sale cierta perspectiva al futuro, el líder en caso de duda suele proponer posibles alternativas, para ayudar a esclarecer las ideas. Además, es objetivo a la hora de guiar y retroalimentar al resto de miembros del grupo.

*Liderazgo Laissez Faire* denominado como liberal o consultivo, se caracteriza por no ejercer liderazgo alguno. Otorga libertad para las decisiones personales; las actividades y funciones desempeñadas por el mismo son dispersas. El líder “está disponible” únicamente cuando fuese necesario, pero no interviene por iniciativa propia; el futuro es incierto.

#### ***4.2.4.3. Sentido de Pertenencia.***

La pertenencia tiene diferentes contextualizaciones, partiendo desde breves definiciones hasta teorías, creando un amplio abanico. Para Maslow dentro de su enfoque humanista, específicamente en su pirámide de necesidades, plantea al sentido de pertenencia como una necesidad que los seres humanos tenemos para llegar a la autorrealización (Dávila de León & Jiménez, 2014).

Otra conceptualización más amplia es la de Anant (1966) citada por Dávila de León & Jiménez (2014) en donde menciona “la pertenencia como el sentido de implicación personal en un



sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema” (p.273).

En la escala EDCO, hace referencia al grado de orgullo derivado de la vinculación con la institución, generando lazos de compromiso y responsabilidad.

#### ***4.2.4.4. Retribución.***

Dicho término se ve muy generalizado y vinculado con el sueldo o remuneración, sin embargo, este es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un colaborador por su trabajo, este consta de tres componentes: salario base, que es el que recibe el trabajador por las labores que realiza; incentivos salariales que generalmente sirven para compensar el buen desempeño laboral, a través de bonos, comisiones etc.; finalmente, prestaciones o retribuciones indirectas, que hacen referencia a un modo de mantener la fuerza laboral, ofrecidas por la organización con la finalidad de satisfacer necesidades, por ejemplo, los seguros médicos (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2008).

#### ***4.2.4.5. Disponibilidad de Recursos.***

Para Fernández (2007) la disponibilidad de recursos hace referencia a todo lo que posee una organización, sea tangible o intangible, exceptuados los recursos humanos. Se caracteriza por los materiales económicos como los equipo, herramientas, accesorios o inmuebles que están adecuadamente administrados y optimizados por personas, estos aportan un valor diferencial y competitivo a la organización y son importantes para el desarrollo de los colaboradores. Estos son un factor condicionante del comportamiento humano y de la productividad.

Según EDCO, hace referencia al grado en el que los empleados cuentan con la información, equipos y la colaboración de los compañeros para realizar su trabajo.

#### ***4.2.4.6. Estabilidad.***

La estabilidad dentro del ámbito laboral genera muchas cuestiones, llegando a una gama de definiciones, sin embargo, todas llegan a puntos comunes como es identificarla como un derecho dentro de las diferentes leyes dentro de los países.

Deveali (1948) citado por Reyes (2017) mencionan que la estabilidad laboral es un derecho de los colaboradores a conservar su puesto/cargo durante toda su vida laboral, no cesando de este antes, a no ser el caso de contar con causas puntuales; dentro de este se fomenta la permanencia en el trabajo, protección de los despidos arbitrarios y sin razón debidamente fundamentada, beneficios en cuanto a otros derechos y seguridad de ingresos.

Con base a la escala EDCO, esta hace referencia al grado en que los colaboradores ven las posibilidades de pertenencia y estima dentro de la institución, en otras palabras, se habla de conservar el empleo o el cesar del mismo.

#### ***4.2.4.7. Claridad y Coherencia en la Dirección.***

Hace referencia a cuando los colaboradores saben hacia dónde se dirige la organización y qué deben aportar para alcanzar las metas institucionales, puede coordinar actividad, cooperar y hacer lo posible por alcanzarlas. Si los departamentos o individuos no realizan una planeación, podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que impedirá que la organización avance hacia sus metas (Robbins & Coulter, 2005).

Según la Escala EDCO hace referencia al grado de claridad de los directores sobre el futuro de la organización, es la coherencia entre las metas y programas de las diferentes áreas con las políticas establecidas.

#### **4.2.4.8. Valores Colectivos.**

El individuo durante su desarrollo ingresa a diferentes sistemas sociales, adoptando valores que le servirán para su vida, al insertarse en un entorno laboral, surgen los valores colectivos como es la cooperación, responsabilidad y el respeto (Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo, & Sanabria, s/f), dentro de la Escala EDCO se refiere al grado de percepción en los que estos valores influyen en el clima organizacional.

### **5. Variables**

- Cultura organizacional
- Clima organizacional

### **6. Marco hipotético o preguntas de investigación**

H1: Existen factores que influyen de manera positiva en el clima laboral.

H2: Las relaciones interpersonales se identifican como positivas en el clima laboral de la institución.

H3: Existen factores que influyen de manera negativa en el clima laboral.

### **7. Marco Metodológico**

La presente investigación es de corte transversal, es decir, la recolección de datos para el estudio de desarrollará en un período determinado de tiempo; además comprende de un enfoque mixto, siendo este cualitativo y cuantitativo, en virtud de que envuelve a dos temas con distintos enfoques, pero que se relacionan entre sí.

El enfoque cualitativo nos permitirá indagar la forma en la que los colaboradores de la institución perciben y experimentan la cultura organizacional por medio de sus puntos de vista, significados e interpretaciones, a través de un proceso inductivo, exploratorio y descriptivo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) dentro de esta investigación la puesta en marcha de este

enfoque será aplicado a través de una entrevista semiestructurada sobre el fenómeno, este instrumento está basado en el modelo de Hofstede, misma que será revisada y validada de manera anticipada por expertos en el tema.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo se caracteriza por investigar fenómenos que se pueden medir y analizar estadísticamente con el fin de probar o descartar hipótesis, además es un estudio descriptivo debido a que busca especificar características y propiedades del fenómeno estudiado, clima organizacional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) en donde se aplicará la escala conocida como EDCO que se distribuye en 8 dimensiones y que mide el clima organizacional, cabe mencionar que el instrumento ha sido desarrollado y validado por varios expertos de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, además de ser estandarizada para Latinoamérica, permitiendo su aplicación en la localidad de la institución.

### ***7.1. Instrumento Cualitativo: Cuestionario Semiestructurado***

Para identificar las características de la cultura organizacional se ha definido realizar un estudio cualitativo, este método permite recolectar datos no estandarizados, generalmente es un método utilizado en muestras pequeñas con el fin de obtener una comprensión más profunda de los criterios de los miembros del grupo u organización. Dentro de la presente investigación se establece la aplicación de un cuestionario semiestructurado, los resultados y respuestas de este método se interpretarán en función del contexto, y según los criterios subjetivos de cada docente. Este instrumento está basado en el modelo de Hofstede, donde se consideran seis dimensiones importantes para conocer las características de la cultura dentro de los miembros de la institución, éstas son: la distancia del poder, que hace referencia a la actitud ante la autoridad, otra dimensión es la evasión de la incertidumbre, ésta hace referencia a la estabilidad, refleja la medida en la que las personas se sienten o no amenazadas por diferentes situaciones. La tercera dimensión hace

referencia al individualismo en comparación con el colectivismo, esta define el dominio de alguna de las dos tendencias dentro del grupo institucional; otra de sus dimensiones es la masculinidad en comparación con feminidad, en donde se busca conocer el predominio de lo masculino ante lo femenino; como consiguiente, la dimensión sobre la orientación a largo plazo versus corto plazo, que se enfoca en los resultados, sean estos lentos o inmediatos; por último, la complacencia versus la moderación, aquí se refleja la importancia de la felicidad y el control de la vida, además de comportamientos, sean estos libres o suprimidos y regulados. Las dimensiones mencionadas permitirán recolectar características de la cultura de la institución.

### ***7.2. Instrumento cuantitativo: EDCO***

La Escala de Clima Laboral con sus siglas EDCO, elaborada en Bogotá, Colombia por varios especialistas de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz es adecuada para medir esta variable; su propósito es el estudio del clima laboral en instituciones/organizaciones por medio de la percepción que tienen los miembros de esta. Pese a que ha sido desarrollada en otro país, los estándares de esta se aplican a Ecuador, debido a la similitud de la cultura, historia, costumbres, ideales y conductas, además esta ha sido catalogada como viable y factible para el estudio del clima laboral.

Dicha escala se conforma de ocho dimensiones mencionadas a continuación: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Adicional, es importante recalcar que la misma cuenta de cuarenta ítems relacionados con las dimensiones antes mencionadas.

**Tabla 2***Estadística de fiabilidad de la Escala EDCO*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>Número de ítems</b>
0,853	0,926	40

*Nota:* Elaboración propia basada en Criollo (2017)

Dicha escala se conforma de ocho dimensiones mencionadas a continuación: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Adicional, es importante recalcar que la misma cuenta de cuarenta ítems entre positivos y negativos, los mismo que se dividen 5 por cada dimensión.

Para la valoración de cada ítem se utiliza una escala de Likert, siempre, casi siempre, algunas veces, pocas veces y nunca, valoradas del 5 al 1, siendo 5 la puntuación más alta en los ítems positivos y viceversa en los ítems negativos. Para determinar la puntuación final se establecen tres intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de dos puntajes entre tres y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obteniendo así, un nivel bajo, de 40 a 93 puntos, nivel promedio de 94 a 147 puntos; y nivel alto de 148 a 200 puntos.

La presente gráfica muestra la forma de calificación e interpretación con base al resultado obtenido en la escala:

**Tabla 3***Los niveles de la escala EDCO*

<b>Niveles</b>	<b>Puntajes</b>	<b>Interpretación</b>
----------------	-----------------	-----------------------

Alto	148-200	Refiere a un ambiente laboral saludable, comprometido, comunicativo y respetuoso, en donde los miembros de la organización perciben y se encuentran satisfechos con las condiciones que proporciona la institución. Se propicia una relación positiva entre jefe - subordinado y entre compañeros; además de una dirección basada en la comunicación efectiva, el respeto y confianza, lo que permite que se fomente el cumplimiento de objetivos institucionales y personales, estableciendo los valores característicos de la institución.
Medio	94-147	Los miembros de la organización perciben las condiciones neutrales, donde no son favorables, pero tampoco desfavorables, esto se debe a que existen factores que se podrían mejorar, así como también existe la posibilidad de que, si se presentase algún tipo de conflicto en la institución y no es resuelto, pueden tornarse ambientes más complejos.
Bajo	40-93	Relacionado con un contexto laboral negativo, pésimo; a consecuencia de ello se generarán muchos conflictos y dificultades que llegan a afectar significativamente al cumplimiento de objetivos personales e institucionales.

---

*Nota:* Elaboración propia basado en Martínez (2018).

Las subescalas o dimensiones tienen una puntuación de 5 siendo lo más bajo y 25 siendo lo más alto; para ello los niveles se establecen de la siguiente manera, tres intervalos de igual tamaño (7 puntos) dando así rangos de:

- 5 a 11 puntos, será alto
- 12 a 18 puntos será promedio
- 19 a 25 puntos será alto.

## **8. Población**

Para el desarrollo del presente estudio, dentro de la institución educativa se cuenta con una población de 23 personas entre hombres y mujeres, incluyendo una persona que realiza las funciones de limpieza. La cantidad de docentes limitados se debe a que la institución no cumple con la cantidad de estudiantes para ampliar el personal docente y administrativo.

La distribución de los docentes es: nivel inicial y preparatoria son tres; subnivel elemental son tres docentes; subnivel elemental son tres docentes; nivel medio son seis docentes y en el nivel superior son siete docentes. Adicional a la persona que ofrece el servicio de limpieza.

## **9. Consideraciones éticas**

En la presente investigación se aplicaron algunos aspectos éticos que fueron importantes en la misma, entre los que se encuentran la socialización del tema de estudio con todos los participantes, además se dio a conocer sobre la confidencialidad y el uso sigiloso de la información tanto de cada participante como el de la institución, tomando en cuenta que es un estudio de caso. Para este proceso se aplicó el Consentimiento Informado a cada uno de los colaboradores de la institución.

## **10. Descripción de datos**

La presente investigación tuvo la participación de la nómina de colaboradores de la Institución Educativa que se caracterizan por cumplir con funciones como docentes, administrativos y directivos, además de una persona que cumple con las labores de limpieza, siendo un total de 23 miembros, distribución que será detallada más adelante.

La recolección de datos se dividió en dos partes, la primera parte fue la aplicación de un instrumento cuantitativo que hace referencia a la escala EDCO para medir Clima Organizacional; y para la segunda parte se estableció un instrumento cualitativo siendo este un cuestionario



semiestructurado compuesto por 19 preguntas abiertas basado en el modelo de Hofstede, teniendo como resultado 23 respuestas válidas para el instrumento cualitativo y para el instrumento cuantitativo 20.

Cómo dato demográfico importante, se ha clasificado a los participantes por antigüedad en labores de la institución, esto por el hecho de que algunos de ellos desconocen o tienen percepciones diferentes con respecto a temas tratados en la investigación, al contrario de los de mayor antigüedad que en su trayectoria en la institución han experimentado o percibido diferentes estilos de dirección. Estos se distribuyen de la siguiente manera: entre 6 meses y un año, se encuentran 7 colaboradores; entre 2 años y 6 años, 12 colaboradores; y entre 7 años y 13 años, 4 colaboradores.

**Tabla 4**

*Distribución de la población*

<b>Instrumento</b>	<b>Personal</b>	<b>Personal docente</b>	<b>Personal de limpieza</b>	<b>Total</b>
	<b>Administrativo</b>			
<b>Escala EDCO</b>	2	20	1	<b>23</b>
<b>Cuestionario</b>	2	20	1	<b>23</b>

*Nota:* La siguiente tabla detalla la distribución de la población del presente estudio. Elaboración propia.

## **11. Codificación axial y explicación cualitativa**

**Tabla 5**

*Codificación axial. Dimensión “Distancia de poder”*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Frasas o palabras claves</b>
------------------	---------------------	---------------------------------

Distanciamiento de poder	Involucramiento de colaboradores	Comisiones	
		Autoritarismo	
		Imposición	
		Socialización	
		Diálogo	
		Comunicación vía redes sociales	
		Participación	
		Motivación	
		Egocentrismo	
	Relación directivo - docente	Buen trato	
		Confianza	
		Comunicación oportuna	
		Negativas	
		Profesional	
		Autocrático	
		Imposición	
		Comprensión	
		Administración directiva	Buena
	Satisfactoria		
	Líder		
	Autónoma		
	Regular		
	Autoritario		
	Egocentrismo		
	Imposición		
	Gestiones		

---

*Nota:* La siguiente tabla detalla la codificación axial de la dimensión distancia de poder con sus categorías, subcategorías y las palabras claves. Elaboración propia.

## Explicación de Distancia de Poder

Con base a la tabla 5, dentro de la dimensión distancia de poder, con la subcategoría involucramiento a los docentes en las diferentes actividades, esta se da de manera respetuosa mediante el dialogo, motivación y participación, no obstante, este involucramiento también es considerado autoritario, imponente y egocéntrico. Además, se menciona que las actividades son comúnmente comunicadas mediante redes sociales, por ejemplo: WhatsApp.

En cuanto a la subcategoría relación entre directivos y docentes, se menciona que se existe un buen trato, comunicación oportuna, además de que se promueve la confianza y la comprensión; por el contrario, esta también es percibida como negativa, autocrática, impotente o netamente profesional.

En la subcategoría administración directiva, si bien se caracteriza por ser buena y satisfactoria para unos, por las gestiones realizadas en la institución; también se caracteriza como autónoma, autoritaria, egocéntrica, además de imponer decisiones; así mismo, otras opiniones consideran que la administración es regular.

## Tabla 6

*Codificación axial. Dimensión “Evasión a la incertidumbre”*

Categoría	Subcategoría	Frases o palabras claves
Evasión a la incertidumbre	Significado de cambio organizacional	Estrategias para una mejora institucional Socializar manuales de convivencia Bienestar de la institución Necesidades colectivas Nuevas experiencias/ posibilidades Aprendizaje Mejor desempeño personal

	Reestructuración
	Cambios personales y administrativos
Actuar frente a los cambios	Reconociendo errores
	Aceptación
	Aptitudes positivas
	Cumplimiento de obligaciones
	No existen cambios
	Responsabilidad
	Formando parte del colectivo
	Mejora personal
Emociones que provocan esos cambios	Dificultad para reconocer los cambios
	Positivismo (personal, estructural)
	Negativo (desorganización e inconvenientes)
	Incomodante
	No hubo cambios
	Normalidad
	Satisfacción por cumplir
Promover la innovación	Cambios que mejoren la institución
	No existe innovación
	Gestionando proyectos
	Mediante la implementación de Tecnología
	Generando propuestas
	Capacitaciones
	Diálogos técnicos
	Participación del personal - opinión
	Desconocimiento

---

*Nota:* La siguiente tabla detalla la codificación axial de la evasión a la incertidumbre con sus categorías, subcategorías y las palabras claves. Elaboración propia.

### **Explicación de Evasión a la Incertidumbre**

De acuerdo a la tabla 6, dentro de la dimensión evasión a la incertidumbre, en la subcategoría significado de cambio institucional, los participantes mencionan que puede ser para bienestar de la institución, para un mejor desempeño personal, reestructuraciones, además de que implica nuevas experiencias y aprendizajes.

En cuanto a la subcategoría de cómo actúan frente a los cambios, estos son aceptados y acogidos para reconocer errores, son percibidos con responsabilidad para el cumplimiento de las obligaciones encomendadas; sin embargo, también se manifiesta por parte de los miembros con menos antigüedad, que no han existido cambios, o a su vez, únicamente se limitan a formar parte del colectivo.

Frente a la subcategoría que hace referencia a las emociones que generan los cambios, se manifiestan en su mayoría percepciones negativas, debido a que implica desorganización de actividades, incomodidad e inconvenientes entre los miembros. Pese a ello, otros miembros perciben los cambios con positivismo a nivel personal y estructural, y satisfacción por cumplir con las diferentes gestiones.

Referente a la subcategoría de promover la innovación, se enuncia que se lo realiza mediante la implementación de tecnologías, capacitaciones, diálogos técnicos, gestionando proyectos que mejoren la institución y haciendo partícipes a los miembros con sus opiniones. No obstante, se manifiesta que existe desconocimiento sobre cómo se promueve la innovación, o a su vez, que esta no existe.

### **Tabla 7**

*Codificación axial. Dimensión “Individualismo vs colectivismo”*

Categoría	Subcategoría	Frases o palabras claves
Dimensión individual vs colectiva	Forma que se fomenta el trabajo	Individual
	institucional	Individual, a consecuencia del ambiente laboral Colectivo Individual-colectivo Trabajo colectivo obligado por comisiones
	Organización de actividades institucionales	Individual Bienestar común Colectivo Administrativas individuales Comisiones colectivo La organización de actividades es grupal, pero se ejecutan de manera individual
	Forma de fomentar la interacción en el desarrollo de actividades	Participación en comisiones Hermetismo Motivación No se fomenta la interacción Respeto Agrupaciones por afinidad Falta de comunicación Identificación de roles Cumplimiento de actividades Confianza Reuniones

*Nota:* La siguiente tabla detalla la codificación axial de la dimensión individualismo vs colectivismo con sus categorías, subcategorías y las palabras claves. Elaboración propia.

### **Explicación de Individualismo vs Colectivismo**

Con referencia a la tabla 7, dentro de la dimensión individualismo vs colectivismo, en la subcategoría que hace referencia a la forma en la que se fomenta el trabajo institucional, mencionan que este se desarrolla más de forma individual, a consecuencia del ambiente conflictivo actual entre los miembros, así mismo; sin embargo, son obligados a realizar diferentes actividades por comisiones.

Respecto a la subcategoría organización de las actividades institucionales, estas actividades son planificadas de manera colectiva; no obstante, estas se ejecutan de manera individual. Los participantes consideran que la administración organiza las actividades, además de formar comisiones para que se realicen de manera colectiva.

En cuanto a la forma que se fomenta la interacción en el desarrollo de actividades, este se hace presente mediante reuniones, motivación, participación por comisiones, confianza, respeto y por la conformación de grupos por afinidad; no obstante, también se considera una administración hermética, donde no existe comunicación o donde no existe una estrategia clara para fomentar la interacción.

### **Tabla 8**

*Codificación axial. Dimensión "Masculinidad vs Femenidad"*

Categoría	Subcategoría	Frases o palabras claves
Masculinidad vs Femenidad		Desmotivación

Actuar de la autoridad ante las discrepancias	<p>Indiferencia</p> <p>Diálogo - Establece acuerdos - puntos de orden</p> <p>Aplicación de la normativa legal LOEI</p> <p>Dictadura - prepotencia</p> <p>Desconocimiento del actuar</p> <p>Preferencias personales</p> <p>Amenazas</p> <p>Formalismo (informes)</p> <p>Envía a comisión de resolución de conflictos</p> <p>La autoridad es quién genera discrepancia.</p>
Celebración de logros	<p>Reconocimiento público</p> <p>No celebran los logros - no existen logros</p> <p>Reconocimiento con diplomas</p> <p>Felicitaciones verbales</p> <p>Motivación</p> <p>Compromisos de mejora</p> <p>Juzgar errores</p> <p>No existe interés</p> <p>Agradecimientos</p>
Preocupación por el bienestar personal	<p>Ofrecen apoyo</p> <p>Es indiferente - no se preocupan</p> <p>Flexibilidad en la formación académica</p> <p>No se generan permisos médicos</p> <p>Aplazar tiempos de entrega de planificaciones</p> <p>Empatía</p>



	Responsabilidad en ciertas cosas
	Motivando
	Cuidando espacios (infraestructura)
	Permisos, según la normativa legal
	Capacitaciones
	Diálogo - comunicación
Procesos disciplinarios y de planificación	Aplicación de la norma legal LOEI
	Diálogo
	Conformación de junta académica
	Resoluciones
	Protocolo en los procesos: comisión de resolución de conflictos
	No existe política interna
	Se rige en el código de convivencia
	Registro anecdótico
	Comunicación: personal, escrito, actas de compromiso
	Cronogramas
	Imposiciones

---

*Nota:* La siguiente tabla detalla la codificación axial de la dimensión Masculinidad vs Feminidad con sus categorías, subcategorías y las palabras claves. Elaboración propia.

### **Explicación de Masculinidad vs Feminidad**

Con base a la tabla 8, dentro de la dimensión Masculinidad vs Feminidad, la subcategoría del actuar de la autoridad ante las discrepancias, esta se caracteriza por el uso de amenazas, además de demostrar prepotencia, o a su vez, es quien genera discrepancia, además de tener preferencias personales. Así mismo, para otros miembros, la autoridad establece puntos de orden, resuelve las

discrepancias mediante el dialogo o aplicando la normativa legal mediante la comisión de resolución de conflictos.

En la subcategoría, celebración de los logros y como se manifiesta, estos se realizan mediante agradecimientos o felicitaciones verbales, además de diplomas o mediante la motivación; no obstante, el resto de miembros consideran que no se celebran, además de que juzgan errores. Si bien es cierto, existen logros que se celebran de manera individual, estos no representan un reconocimiento representativo para ellos.

En cuanto al bienestar personal por parte de las autoridades, refleja que poco o nada se preocupan por los colaboradores, teniendo esta respuesta reiteradas veces. Por otra parte, considera que otorga permisos médicos, realiza capacitaciones y aplaza el tiempo de entrega de planificación, sin embargo, no se considera una preocupación representativa.

En la subcategoría de los procesos disciplinarios y de planificación, se generan juntas académicas, se rige en el código de convivencia, o se aplica la normativa legal establecida en el sector público, es decir, que siguen un protocolo formal para tomar las respectivas resoluciones.

## Tabla 9

*Codificación axial. Dimensión “orientación a corto plazo vs orientación a largo plazo”*

Categoría	Subcategoría	Frases o palabras claves
Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo	Acciones institucionales responden a situaciones coyunturales o a largo plazo	Coyunturales Existencia de enfrentamientos Algunas veces son coyunturales Inexistencia de evidencia de las actividades Planificadas por comisión Gestiones estructurales a largo plazo Desconocimiento

Involucramiento en actividades a corto plazo	Comisiones
	Grupos elegidos
	Autónomo
	Obligación
	Designación de actividades
	Actividades sociales
	Oficios y resoluciones
	Inexistencia de involucramiento
	Actividades planificadas
	Activa
	Intensa
	Desconocimiento
	Docentes con menos carga laboral
	Motivación
	Compromiso
	Metas comunes
	Diálogo
Involucramiento en actividades a largo plazo	Actividades administrativas: consejo ejecutivo
	Responsabilidades a grupos
	Autónoma-obligatoria
	Comisiones
	Planificaciones y proyectos
	Desconocimiento
	Rifas
	Autogestión
	Órdenes del rector
Imposición	

---

Activa y práctica

Disposiciones distritales

Imposibilidad de involucrar a largo plazo

*Nota:* La siguiente tabla detalla la codificación axial de la dimensión Orientación a largo plazo vs Orientación a corto plazo con sus categorías, subcategorías y las palabras claves. Elaboración propia.

### **Explicación de Orientación a largo plazo vs Orientación a corto plazo**

En la tabla 9, que hace referencia a la dimensión orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo, las acciones institucionales responden a situaciones coyunturales en la mayoría de ocasiones; sin embargo, otra parte de los colaboradores mencionan que desconocen las acciones o no existe evidencia de las mismas; o a su vez, son a largo plazo por la planificación de comisiones y gestiones a nivel estructural.

En la subcategoría involucramiento a los colaboradores en las actividades a corto plazo, esta se realiza mediante la formación de comisión, designación de actividades sociales, actividades planificadas, mediante el dialogo, la motivación y el compromiso. Pese a ello, también se ejercen de manera individual, o por grupos escogidos que tiene menos carga laboral.

La subcategoría, involucrar a los colaboradores a largo plazo, no varía significativamente de las opiniones a corto plazo. Esta se da mediante comisiones, actividades sociales, responsabilidad en grupo, planificaciones y proyectos, así mismo se mencionan las autogestiones, las disposiciones distritales, órdenes del rector, imposición en algunos casos considerándose como obligatorias y autónomas.

### **Tabla 10**

*Codificación axial. Dimensión “Complacencia vs moderación”*

Categoría	Subcategoría	Frases o palabras claves
-----------	--------------	--------------------------

Complacencia y moderación	Permisos en las horas de trabajo	Realizar un oficio sobre la situación y luego presentar un justificante.  Desconoce  Oficios o solicitudes por escrito  Cómo se rige en la LOEI o LOSEP  Certificados médicos  Por petición verbal  Existe discriminación (preferencias)  No se otorga permisos
	Promover la motivación	No existe una estrategia de motivación  No existe  No se promueve  Ambiente hostil  Desconocimiento  Actos sociales: día del maestro, etc.  Se promueve mediante la comunicación  Integración  Existe desmotivación  Por mensajes  Son resistentes  Ilustrativa  Reconocimiento

---

*Nota:* La siguiente tabla detalla la codificación axial de la dimensión Complacencia vs Moderación con sus categorías, subcategorías y las palabras claves. Elaboración propia.

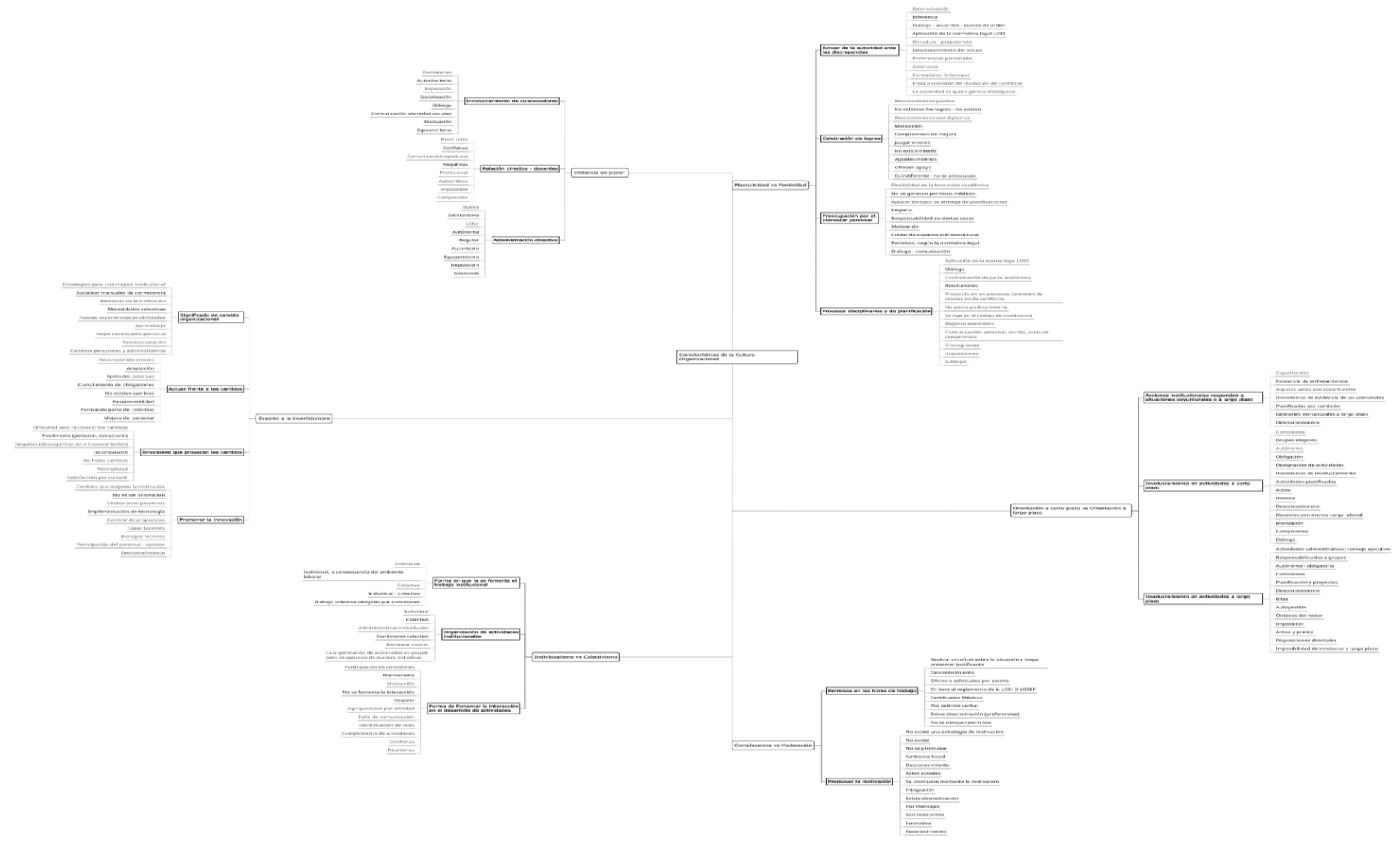
### **Explicación de Complacencia vs Moderación**

En la tabla 10, la dimensión de complacencia vs moderación se explica que en la subcategoría permisos en horas laborables por parte de la autoridad, esta se rige a la normativa

legal establecida para los servidores públicos, esto consisten en realizar un documento u oficio por escrito, donde se detalla la situación que acontece y en un término de 24 horas se presenta el respectivo justificativo o certificado; teniendo este protocolo de permisos reiteradas veces. Sin embargo, se manifiesta que no otorga permisos, además de tener preferencias personales al momento de generarlos.

En la subcategoría promoción de la motivación es una característica fundamental para el desempeño de los colaboradores, esta no se promueve en la institución, teniendo esta respuesta reiteradas veces. Por el contrario, se manifiesta que se promueve mediante actos sociales, por mensajes o reconocimientos; sin embargo, no existe una estrategia clara de motivación.

# 12. Codificación selectiva



Nota: Sistema de codificación selectiva, procesamiento y levantamiento de categorías emergentes. Elaboración propia.

### **13. Resultados de datos cualitativos**

En respuesta al objetivo 2 de la presente investigación, donde se plantea identificar las características de la cultura organizacional dentro de la institución, se infiere que en base a las percepciones u opiniones obtenidas de los miembros de la institución en el cuestionario existe distanciamiento de poder, a causa de que los directivos se muestran autocráticos, impositivos, egocéntricos y autoritarios; por lo cual el involucramiento de los colaboradores es estricto y únicamente profesional, al igual que las relaciones entre directivos – colaboradores, que a pesar de que para algunos es favorable, predominan las percepciones negativas en gran parte de los miembros. Si bien es cierto, existe gran dispersión de opiniones, en cuanto a la evasión a la incertidumbre, se destacan respuestas negativas que hacen referencia a evitar situaciones que no pueden controlar, además de limitarse a cumplir con las obligaciones y normas que estipula la ley que rige al sector público y también a la poca o nula promoción de la innovación. En base a las percepciones entre individualismo y colectivismo, se deriva que los colaboradores no tienen una inclinación definida. Por ser institución educativa, la planificación y desarrollo de actividades se realiza de forma colectiva, sin embargo, en reiteradas ocasiones se manifiesta que se desarrollan de manera individual o a su vez, son obligados a realizarlas por comisiones. Otra de las características es la inclinación la masculinidad, partiendo por las discrepancias no son resueltas mediante la negociación, al contrario, mencionan que existen preferencias personales, imposiciones o prepotencia, además de seguir un protocolo de ley para la resolución de conflictos; asimismo, la cultura se caracteriza por los resultados, más no por construir relaciones interpersonales estables. De acuerdo a la orientación a corto o largo plazo, la institución no tiene una inclinación que determine hacia donde van sus acciones institucionales; esto se debe a que existen actividades que responden a situaciones coyunturales, como a largo plazo. Esto se relaciona



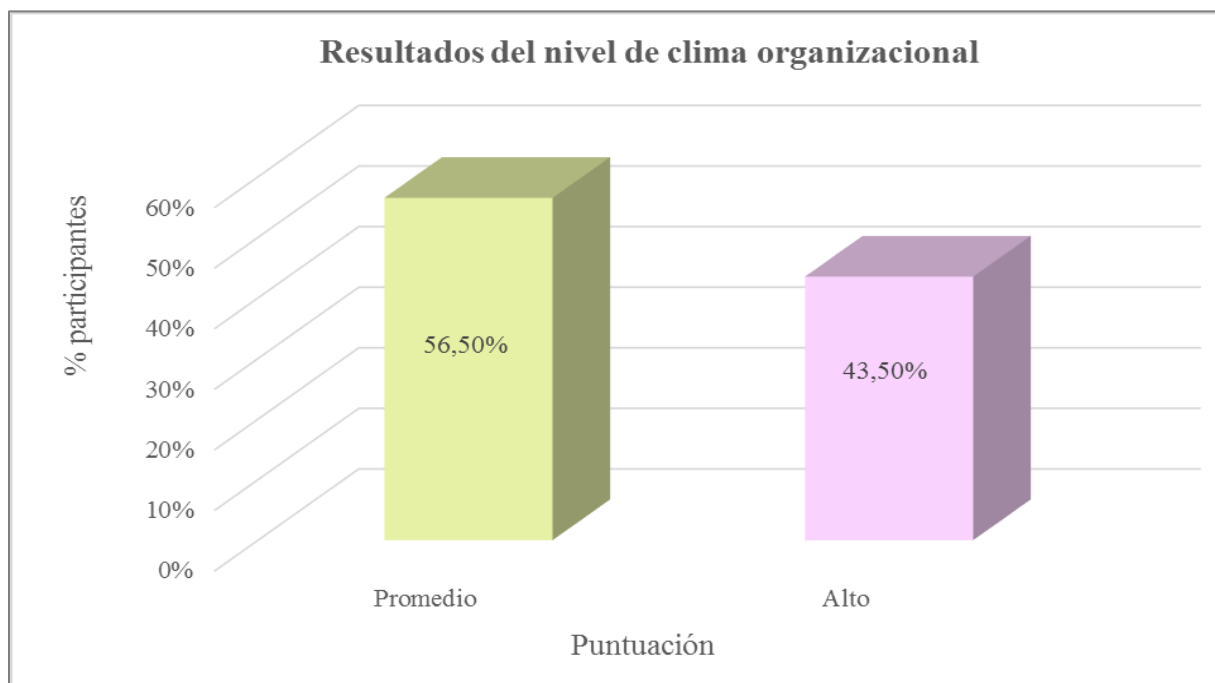
con el hecho de que cada miembro de la institución únicamente cumple con lo estrictamente profesional y se limitan a seguir las directrices del directivo. Finalmente, de todas las características anteriores, se deriva la inclinación hacia la moderación, en virtud de que sus comportamientos son regulados y suprimidos por las autoridades, así mismo, perciben un trato injusto e inequitativo. Además de la escasa promoción de la motivación, donde los objetivos institucionales y las relaciones interpersonales se vean afectadas.

#### 14. Presentación, análisis e interpretación de datos cuantitativos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) en la Institución educativa.

#### Figura 3

*Resultado por participantes de la medición de Clima organizacional con la escala EDCO*



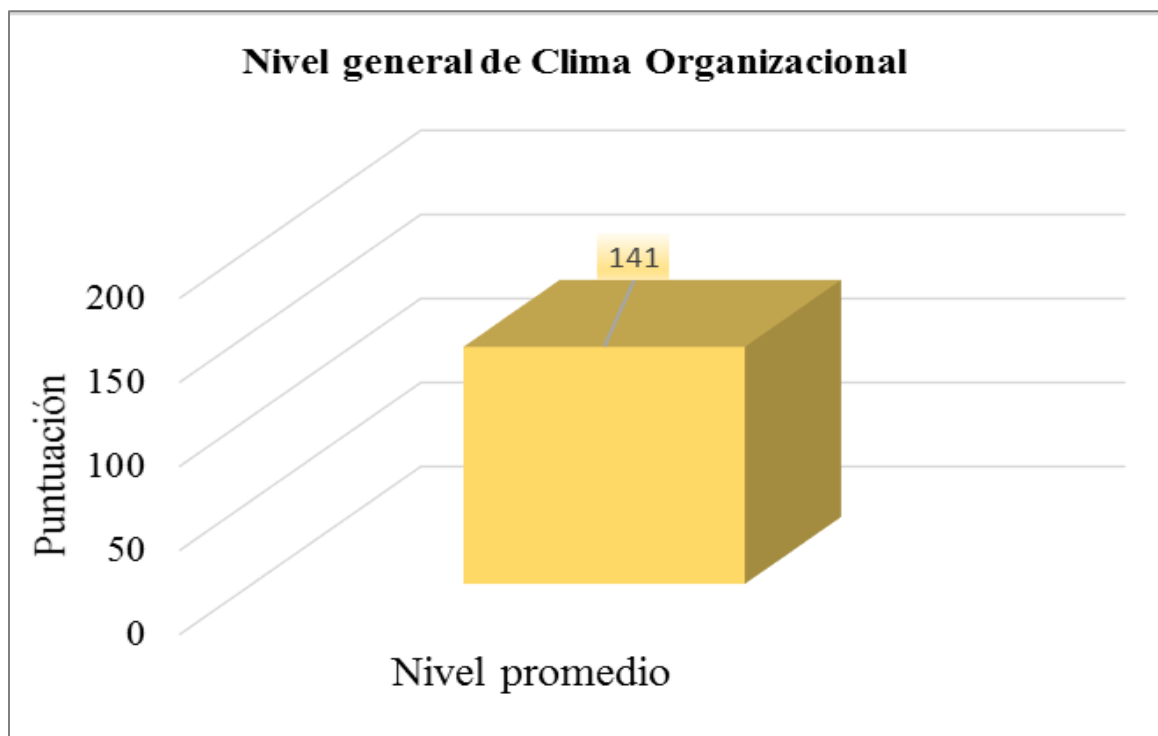
*Nota:* Elaboración propia

En la presente gráfica se puede destacar que el 56,50% de los participantes de la investigación consideran que el nivel de clima organizacional en la institución se ubica dentro del promedio;

mientras que el, 43,50% de los participantes consideran que el nivel del clima organizacional es alto.

#### Figura 4

*Nivel general de Clima Organizacional "Escala EDCO"*

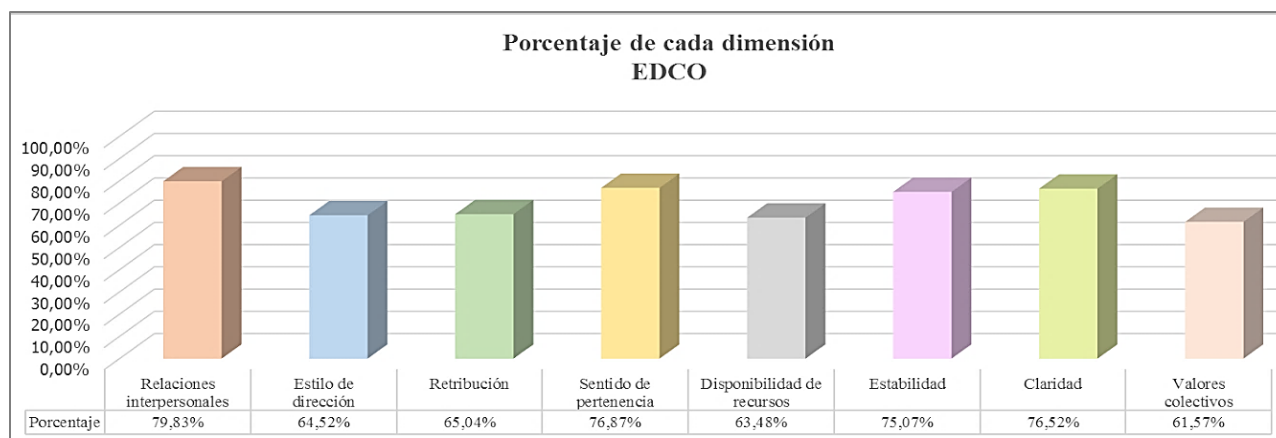


*Nota:* Elaboración propia.

Con base a la gráfica presentada, los miembros de la institución educativa perciben como favorables ciertos factores, estos influyen de manera positiva en el clima organizacional, sin embargo, es importante destacar que el restante de factores se identifica en el nivel promedio, lo que deja como resultado global de clima organizacional de la institución en un nivel promedio, según la escala de puntuaciones propuesta por la escala EDCO. Si bien es cierto, no se evidencia que los factores del clima laboral influyen de manera negativa, se puede destacar que, si los factores promedio no son resueltos o mejorados, pueden generar ambientes más complejos y por ende, pueden verse afectados los factores que actualmente son favorables.

**Figura 5**

Resultados en porcentaje de las dimensiones de la Escala EDCO



*Nota:* Elaboración propia.

Luego de conocer el nivel en que se encuentra el clima organizacional de la unidad educativa, se puede hacer un análisis más profundo en cada una de las dimensiones dentro de las cuales se tomará en cuenta la media/promedio y las frecuencias máximas y mínimas de las preguntas que conforman cada dimensión, con la finalidad de identificar causas presuntivas del nivel de las dimensiones.

**Tabla 11**

*Dimensión “Relaciones interpersonales”*

N° de pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Pregunta 1	11	4	4	3	1
Pregunta 2	13	6	2	2	0
Pregunta 3	10	6	5	0	2
Pregunta 4	11	6	4	0	2
Pregunta 5	6	8	5	2	2
Total	51	30	20	7	7
	<b>81</b>			<b>14</b>	

*Nota.* La Tabla 11, se evidencian los resultados de las preguntas que conforman la dimensión “relaciones interpersonales”. Elaboración propia

**Pregunta 1.** Cuando formamos grupos de trabajo. Los miembros de mi grupo toman en cuenta mis opiniones.

**Pregunta 2.** Soy aceptada/o en mi grupo de trabajo.

**Pregunta 3.** Los miembros de mi grupo no son distantes conmigo.

**Pregunta 4.** Mi grupo de trabajo no me hace sentir incomoda/o.

**Pregunta 5.** El grupo de trabajo valora mis aportes.

En la dimensión relaciones interpersonales la media es de 79,83% (figura 5) ubicándose como el factor con el mejor puntaje dentro del estudio, en un nivel alto. Partiendo de ello, en la tabla 11 se observa la puntuación 81, se direcciona a las frecuencias máximas, porque refleja que la gran mayoría de colaboradores siempre y casi siempre perciben que en el entorno las relaciones interpersonales son positivas, pues, 15 participantes afirman que se valoran las diferentes opiniones de sus compañeros, 19 colaboradores consideran sentirse aceptados por el colectivo; y 17 participantes manifiestan sentir incomodidad al formar equipos de trabajo.

**Tabla 12**

*Dimensión “Sentido de pertenencia”*

N° preguntas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Pregunta 16	18	3	2	0	0
Pregunta 17	7	4	6	3	3
Pregunta 18	18	1	1	1	2
Pregunta 19	11	4	2	2	4
Pregunta 20	5	6	3	4	5
Total	59	18	14	10	14
	<b>77</b>			<b>24</b>	

*Nota.* La Tabla 12, se evidencian los resultados de las preguntas que conforman la dimensión “Sentido de pertenencia”.  
Elaboración propia

**Pregunta 16.** Realmente me interesa el futuro de la Institución.

**Pregunta 17.** Recomiendo a mis amigos, la institución como un excelente lugar de trabajo.

**Pregunta 18.** No me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución.

**Pregunta 19.** Sin remuneración si trabajo horas extras.

**Pregunta 20.** No sería feliz si trabajaré en otra institución.

En la dimensión sentido de pertenencia la media es de 76,87% (figura 5), siendo el segundo factor con el puntaje más alto, por ende, la tendencia se encuentra en las frecuencias máximas con un puntaje de 77. En función de este resultado se evidencia que siempre y casi siempre las personas perciben a esta dimensión como positiva dentro de la institución, por ello a 21 personas les preocupa el futuro de la institución; mientras que 19 colaboradores tienen sentimiento de orgullo de formar parte de la misma y 15 de ellos realizan trabajo extra muchas de las veces sin remuneración.

**Tabla 13***Dimensión “Claridad y coherencia con la dirección”*

N° de pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Pregunta 31	14	3	4	2	0
Pregunta 32	7	8	6	1	1
Pregunta 33	6	6	9	2	0
Pregunta 34	7	7	5	3	0
Pregunta 35	5	7	8	2	1
Total	39	70	32	10	2

*Nota.* La Tabla 13, se evidencian los resultados de las preguntas que conforman la dimensión “Claridad y coherencia con la dirección”. Elaboración propia

**Pregunta 31.** Entiendo de manera clara las metas de la Institución.

**Pregunta 32.** Conozco bien como la institución está logrando sus metas.

**Pregunta 33.** Algunas tareas asignadas a diario tienen relación con las metas institucionales.

**Pregunta 34.** Los directivos dan a conocer los logros de la Institución (ya sea en un evento de índole académica o social)

**Pregunta 35.** Las metas planteadas por la institución son entendibles

La dimensión claridad y coherencia en la dirección tienen una media de 76,52% (figura 5), situándose en el tercer lugar más alto, según el rango de puntuación propuesto por la escala EDCO. En la tabla x se observa que las percepciones mantienen tendencia se ubica en las frecuencias “siempre y casi siempre” con un puntaje de 70, las principales razones por la que este factor es positivo se evidencian en que 17 colaboradores entienden las metas institucionales, por otro lado, 15 participantes conocen como la institución logra sus metas y 14 colaboradores indican que los directivos dan a conocer los diferentes logros de la institución.

### **Interpretación de las tablas 11, 12 y 13**

Objetivo específico 3: Identificar las características positivas del clima laboral en la institución.

H1: Existen factores que influyen de manera positiva en el clima laboral.

H2: Las relaciones interpersonales se identifican como positivas en el clima laboral de la institución.

Los resultados obtenidos indican que las dimensiones, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia y claridad y coherencia con la dirección mantienen puntajes altos, siendo percibidas

por los colaboradores de la institución como factores positivos, convirtiéndose en una fortaleza, debido a la aceptación, integración y la comodidad entre compañeros, de la misma forma que se preocupan por la institución y sus logros, sintiéndose parte de la misma, cabe recalcar que pese a que estas son positivas, pudiesen ser mejoradas para que todos los colaboradores perciban de la misma manera estos factores, con base a estos datos se puede mencionar que la hipótesis uno se comprueba, de la misma forma que la hipótesis dos, por lo que las relaciones interpersonales son percibidas como una fortaleza.

**Tabla 14**

*Dimensión “Estilo de dirección”*

N° de pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Pregunta 6	2	8	6	3	4
Pregunta 7	7	7	5	1	3
Pregunta 8	2	6	11	2	2
Pregunta 9	4	7	6	3	3
Pregunta 10	5	4	6	3	5
Total	20	32	34	12	17
	<b>52</b>			<b>29</b>	

*Nota.* La Tabla 14, se evidencian los resultados de las preguntas que conforman la dimensión “Estilo de dirección”. Elaboración propia.

**Pregunta 6.** La máxima autoridad de la Institución crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

**Pregunta 7.** El director es cortés.

**Pregunta 8.** Director generalmente apoya las decisiones que tomo.

**Pregunta 9.** Las órdenes impartidas por el director son justas.

**Pregunta 10.** El director confía del grupo de trabajo.

En la dimensión estilo de dirección, la media equivale al 64,52% (figura 5), ubicándose dentro del rango promedio, a partir de esto, se puede observar en la tabla 14 que las frecuencias máximas destacan con un puntaje de 52. Este nivel es consecuencia de que únicamente 10 de los 23 participantes del estudio consideran que la autoridad genera un ambiente de confianza, de la misma forma que 14 de los colaboradores indican que el director es cortés y 11 de ellos considera que las órdenes impartidas por el rector son justas. Es importante resaltar otras causas como es la falta de apoyo por parte del rector y la falta de confianza que genera el mismo.

**Tabla 15***Dimensión “Retribución”*

N° de pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Pregunta 11	12	4	5	2	0
Pregunta 12	1	8	4	3	7
Pregunta 13	1	12	2	4	4
Pregunta 14	5	6	8	0	4
Pregunta 15	6	2	6	4	5
Total	25	32	25	13	20
	<b>57</b>			<b>33</b>	

*Nota.* La Tabla 15, se evidencian los resultados de las preguntas que conforman la dimensión “Retribución”. Elaboración propia.

**Pregunta 11.** Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución.

**Pregunta 12.** Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.

**Pregunta 13.** Estoy de acuerdo con la asignación salarial.

**Pregunta 14.** Mis aspiraciones se ven apoyadas por las normas de la Institución.

**Pregunta 15.** Los servicios de salud que recibo son suficientes.

En la presente dimensión retribución, la media equivale al 65,04% (figura 5), lo que la ubica en el nivel promedio de acuerdo al rango de puntuación de la escala aplicada. En la tabla 15 se evidencia una tendencia en las frecuencias de siempre y casi siempre. Sin embargo, no se percibe a este factor como positivo, puesto que únicamente dos preguntas contienen puntajes altos, 16 personas mencionan que conocen los beneficios que tienen en la institución y 13 personas consideran que están de acuerdo a la asignación salarial. Por otro lado, otra posible causa puede ser la deficiencia e insatisfacción de las necesidades con respecto a servicios de salud.

**Tabla 16***Dimensión “Disponibilidad de recursos”*

N° de pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Pregunta 21	5	5	4	7	2
Pregunta 22	4	7	3	8	1
Pregunta 23	5	6	11	1	0
Pregunta 24	3	5	8	4	3
Pregunta 25	4	3	4	<b>8</b>	<b>4</b>
Total	21	26	30	28	10
	<b>47</b>			<b>38</b>	

*Nota.* La Tabla 16, se evidencian los resultados de las preguntas que conforman la dimensión “Disponibilidad de recursos”. Elaboración propia.

**Pregunta 21.** Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

**Pregunta 22.** El ambiente físico de mi lugar de trabajo es adecuado.

**Pregunta 23.** El entorno físico de mi lugar de trabajo no dificulta la labor que desarrollo.

**Pregunta 24.** Cuando necesito investigar o necesito información sobre una situación específica, se me es fácil tener acceso a la misma.

**Pregunta 25.** La iluminación de área de trabajo es buena.

En la dimensión disponibilidad de recursos tenemos que la media equivale al 63,48% (figura 5), por lo que se coloca en el nivel promedio según el rango de puntuación propuesto por la escala, pese a que se puede observar en la tabla 16 que existe un mayor puntaje en las frecuencias máximas, la diferencia con las mínimas no es abismal como en otras dimensiones, esto se debe a que solamente 10 personas consideran que siempre y casi siempre tienen espacios adecuados para trabajar; 11 personas indican que siempre y casi siempre su espacio físico es adecuado, mientras que 11 colaboradores perciben que su lugar de trabajo no afecta a sus desarrollo laboral, a esto se le suman otras causas como iluminación deficiente y la dificultad para conseguir e investigar información.

**Tabla 17**

*Dimensión “Estabilidad”*

N° de pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Pregunta 26	11	5	2	2	3
Pregunta 27	8	8	3	2	2
Pregunta 28	9	7	7	0	0
Pregunta 29	12	4	5	0	2
Pregunta 30	7	5	2	3	6
Total	47	29	19	7	13
	<b>76</b>			<b>20</b>	

*Nota.* La Tabla 17, se evidencian los resultados de las preguntas que conforman la dimensión “Estabilidad”. Elaboración propia.

**Pregunta 26.** La institución no despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño.

**Pregunta 27.** La institución brinda estabilidad laboral.

**Pregunta 28.** La institución no adquiere personal temporal.

**Pregunta 29.** La permanencia en el cargo no depende de preferencias personales.

**Pregunta 30.** De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.

La dimensión estabilidad tiene una media de 75,97% (figura 5), con esta data y con base a la escala EDCO la ubican en un nivel promedio. En la tabla 17 se presenta un puntaje de 76 en las



frecuencias máximas “siempre y casi siempre”, donde 16 personas indican la institución no suele despedir sin tener en cuenta su desempeño; 16 colaboradores perciben que la institución les da estabilidad económica; en cuanto a personal temporal, 17 personas consideran la institución no adquiere este tipo de personal; y 17 colaboradores consideran que su permanencia en el puesto no depende de preferencias personales, en esta dimensión es importante destacar que es la más alta dentro de las que se encuentran en el promedio.

**Tabla 18**

*Dimensión “Valores colectivos”*

N° de pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Pregunta 36	9	5	3	3	3
Pregunta 37	2	4	11	2	4
Pregunta 38	2	1	10	8	2
Pregunta 39	3	4	8	4	4
Pregunta 40	3	7	5	5	3
Total	19	21	37	22	16
	<b>40</b>			<b>38</b>	

*Nota.* La Tabla 18, se evidencian los resultados de las preguntas que conforman la dimensión “Estabilidad”. Elaboración propia.

**Pregunta 36.** El trabajo en equipo con otras instituciones es bueno.

**Pregunta 37.** Las otras instituciones responden bien a mis necesidades laborales.

**Pregunta 38.** Cuando necesito información de otras instituciones la puedo conseguir fácilmente.

**Pregunta 39.** Cuando las cosas salen mal las instituciones son rápidas en aceptar sus errores.

**Pregunta 40.** Las instituciones resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

La dimensión valores colectivos tiene como media, 61,57%, situándose como el factor más bajo del estudio, pese a ello, dentro de la escala EDCO se sitúa en un nivel promedio, dicho de otra manera, los colaboradores pueden percibir falencias en esta dimensión, aunque como se observa en la tabla 18, las frecuencias máximas destacan con un puntaje de 40, es indispensable tener en cuenta que las frecuencias mínimas tienen un puntaje de 38, es decir existe solo una diferencia de dos puntos. El nivel de esta dimensión es consecuencia de que las otras instituciones no respondan a las necesidades que presento, la falta del acceso a la información de las mismas, como la falta de responsabilidad en los errores cometidos y la búsqueda de solución de problemas;

únicamente en la pregunta 36 exista una percepción positiva, donde 14 participantes consideran que el trabajo con estas instituciones es bueno.

### **Interpretación de las tablas 14, 15, 16, 17, 18**

Obj4: Identificar las características de clima organizacional que los colaboradores perciben como negativas.

H3: Existen factores que influyen de manera negativa en el clima laboral.

Las dimensiones estilo de liderazgo, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad y valores colectivos, se ubican dentro del nivel promedio, es decir, los colaboradores no las perciben como positivas, pero tampoco son percibidas como negativas, esto a consecuencias de que no siempre la autoridad un factor de apoyo, los malos beneficios del servicio de salud, los espacios inadecuados para desarrollar los procesos laborales, y el deficiente apoyo de otras instituciones, entre otros. No se reconocen como fortalezas, ni como debilidades, por lo que la hipótesis tres no se comprueba, sin embargo, es importante resaltar que si estas dimensiones no son trabajadas a la larga pueden convertirse en factores negativos que disminuirán la percepción del clima organizacional.

## **15. Discusión**

La presente investigación tuvo como objetivo identificar características de la cultura organizacional, así como los factores que son percibidos como positivos y negativos con respecto al clima organizacional en una Unidad Educativa de la ciudad de Cuenca. En primera instancia, los resultados de la parte de cultura organizacional nos indican algunas características de la misma, como son la distancia de poder, debido a los directivos que se muestran autocráticos e impositivos; así mismo en cuanto a la evasión hacia la incertidumbre los colaboradores evitan situaciones que no puedan controlar, y su involucramiento es únicamente profesional. En cuanto al individualismo

o colectivismo, no se ha podido esclarecer la inclinación, debido a que, por ser una institución educativa, tienen actividades planificadas y suelen desarrollarse de manera individual o a su vez, son obligados a ejecutarlas por comisiones. También sucede con la orientación a corto y largo plazo, donde las actividades responden a situaciones coyunturales, como a largo plazo, por lo que no se manifiesta una inclinación; finalmente se caracteriza por la masculinidad, partiendo de que las discrepancias no son resueltas por la negociación, al contrario, se sigue un protocolo para la resolución de conflictos, característica relacionada a la moderación, donde a su vez, perciben que sus comportamientos son regulados y suprimidos, además de la escasa promoción de la motivación.

Estas características se basan al modelo de Hofstede, sin embargo, se puede mencionar que no existe una sola cultura dentro de la institución, de la misma forma que en los resultados obtenidos por Meza, Ventura & Viallaverde (2015) donde mencionan que existen diferentes culturas dentro de los colegios particulares de la Ciudad de Huancayo. Por el contrario, en el estudio de Zambrano, Ruiz & Navas (2020) la cultura es estable con base al modelo de Denison en una unidad educativa de Portoviejo. Al indagar más estudios relacionados a la cultura organizacional del modelo de Hofstede, se deduce que son escasos, por lo que el modelo propuesto busca medir una cultura en sociedad, es decir, que el modelo es uno de los menos utilizados para medir cultura dentro de una organización.

En segunda instancia, los resultados del clima organizacional lo ubican en un nivel promedio con falencias en algunas dimensiones, esta data coincide con un estudio realizado por Castrillón (2005) en el cual las instituciones públicas perciben un clima laboral desfavorable muchas de las veces por el estilo de liderazgo como sucede en el presente estudio, este factor también es bajo con respecto a otras dimensiones. Al contrario, Morales (2015) en su investigación encontró que el clima organizacional en el colegio Cambridge es bueno, la dimensión liderazgo se

encuentra en un nivel alto con una puntuación por debajo del 78%, lo contrario a nuestros resultados donde esta dimensión tiene una puntuación por debajo del 65%. Sin embargo, la dimensión mejor percibida en este estudio es la de relaciones interpersonales, resultado similar al encontrado en nuestro estudio, en virtud de que los colaboradores de la institución perciben esta dimensión como una fortaleza.

De la misma forma, se encontró similitud con los resultados del estudio de Bravo & Calderón (2017) al evidenciar que el clima organizacional no es bueno, debido debilidades en el estilo de liderazgo, existiendo desconfianza, autoritarismo, al igual que existe una poca integración con otras instituciones, siendo esto similar a la dimensión valores colectivos en nuestro estudio, donde existen falencias en las relaciones con otras instituciones.

En los resultados de la investigación de Marín (2018) se encuentra un clima laboral positivo, no obstante, en las percepciones de nuestro estudio no concuerdan con este, pero en la dimensión sentido de pertenencia si tienen similitud, al igual que en la retribución, ya que no consideran que los sueldos sean bajos sino más bien en la parte de beneficios de salud.

## **16. Conclusiones**

Dando cumplimiento con todos los objetivos planteado, con base a los resultados obtenidos en el estudio, se puede concluir que, el clima organizacional se ubica en un nivel promedio; los miembros de la institución perciben las relaciones interpersonales, sentido de pertenencia y claridad y coherencia de la dirección como factores positivos, convirtiéndose los mismos en una fortaleza para la institución; la aceptación, las relaciones entre compañeros y sentirse parte de la institución, son opiniones que mantienen cierta estabilidad en el ambiente laboral. No obstante, las dimensiones sobre estilo de liderazgo, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad y valores colectivos, se posicionan dentro del nivel promedio, estas son percibidas de manera neutral, a

consecuencia de ciertas opiniones negativas como la falta de beneficios de salud, espacios inadecuados, falta de apoyo y confianza por parte de la autoridad, que, para otros miembros, estas son percibida como positivas, por lo que no son fortalezas pero tampoco son consideradas debilidades.

En lo que respecta al estudio cualitativo, de acuerdo a las dimensiones del modelo de cultura organizacional propuesto por Hofstede, se pudieron identificar las características como la existencia de distanciamiento de poder, por opiniones como que se ejerce el autoritarismo y la imposición; en cuanto a la evasión a la incertidumbre, los cambios suelen ser percibidos de manera distinta, en algunas situaciones pueden ser positivos, como también negativos, sin embargo, tienden a limitarse a cumplir con las obligaciones y procesos que rige la normativa legal al ser servidores públicos, por lo que se relaciona con la inclinación a una cultura masculina, la misma que además se caracteriza por la poca preocupación por el bienestar personal y la falta de calidad humana.

El trabajo institucional se ha desarrollado tanto de forma colectiva como individual en ciertas circunstancias, a consecuencia de ello, no se puede determinar una inclinación hacia alguno de estos; del mismo modo sucede con la orientación a corto y largo plazo, donde los colaboradores tienen visiones coyunturales y a largo plazo, por el hecho de regirse a leyes ministeriales. Así mismo, sus comportamientos son regulados y suprimidos por la autoridad, además de percibir desigualdad en el trato, lo que tiende a inclinarse hacia la moderación.

Entendiendo al ser humano desde una mirada integral, donde cualquier eventualidad sea positiva o negativa dentro de un contexto laboral, no sólo se relaciona con ese ámbito de su vida, sino directa o indirectamente afecta o contribuye a su vida personal, familiar, interpersonal, e

inclusive, al ser negativa puede llegar a afectar su salud física y psicológica, causando una disminución en su funcionamiento cotidiano.

### ***16.1 Limitaciones***

En el proceso para desarrollar la presente investigación se evidenciaron limitaciones en cuanto a la resistencia de los miembros de la institución para proporcionar información importante y/o fundamental para el estudio. Además, de la poca disponibilidad de tiempo de los miembros de la institución. Otra limitante es la inserción de nuevo personal docente, que tienen entre 6 meses a un año, por lo que desconocían de algunos temas institucionales.

### ***16.2 Planteamientos futuros***

Para los siguientes estudios futuros se propone un plan de acción de clima organizacional, que les permita fortalecer o mejorar los componentes del ambiente laboral que influyen en la percepción de los miembros de la institución. Otro estudio puede ser sobre los factores que intervienen en un buen clima organizacional, o a su vez, un estudio correlacional entre clima organizacional y satisfacción laboral; profundizar en estos temas, permitirá que la institución adopte nuevas estrategias para mejora y fortalezcan los componentes a favor de su ambiente organizacional.

## **17. Recomendaciones**

- Una vez aplicado el plan de acción, evaluar de manera ocasional el clima organizacional de la institución para conocer si ha existido alguna mejora o se mantiene los niveles de percepción.
- De acuerdo a la variabilidad de las respuestas, es recomendable profundizar el estudio de clima organizacional, que les permita tener un panorama claro de los factores a mejorar.
- Se recomienda que los directivos de la institución involucren a todos los colaboradores, a espacios de diálogo y comunicación continua con la finalidad de que se sientan parte de la

misma y contribuyan de manera positiva al desarrollo de actividades, programas y eventos. Además de que expresen sus necesidades y puedan ser resueltas de manera oportuna.

- Coordinar capacitaciones o talleres para los miembros de la institución en temáticas como: Entrenamiento en habilidades sociales y sentido de pertenencia, esto permitirá el cumplimiento de las actividades institucionales a corto y largo plazo.
- Se recomienda que los directivos participen en talleres o capacitaciones con el tema: Liderazgo.
- La Unidad Educativa al ser pública, no ofrece incentivos económicos y tangibles a los colaboradores, por lo que se sugiere diseñar un modelo de plan de incentivos no monetarios, con el fin de reconocer y motivar el buen desempeño de cada miembro de la institución.
- Redefinir los valores de la institución y la forma de aplicarlas, con el fin de obtener una cultura mejor establecida.

## 18. Referencias bibliográficas

- Acero, Y., Echeverri, L., Lizarazo S., Quevedo, A. & Sanabria, B. (s/f). *Instrumento Escala de Clima Organizacional (EDCO)*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.  
<http://www.scribd.com/doc/39900329/PRUEBA-EDCO>
- Bravo, M.& Calderón,J.(2017) . *Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador*. PODIUM Edición Especial,pp.131-143
- Castrillón, M. (2005). *Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz*. Venezuela: Universidad Los Andes. Disponible en: < [http// www. Castrillon. climaorg. cl/ documento/ es.PDF](http://www.Castrillon.climaorg.cl/documento/es.PDF)> (Consulta: 13 de noviembre 2010).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Criollo, E. (2017). *Síndrome de burnout y clima laboral en el personal de laboratorio de una empresa en la ciudad de Quito*. Recuperado de  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14713/1/T-UCE-0007-ISIP0009-2018.pdf>
- Dávila de León, C. & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302. Recuperado de  
<https://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf>
- Fernández, T (2007) *Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Gan, F. & Triginé, J. (2013). *Clima Laboral*. Ediciones Díaz de Santos
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall
- Hernández-Sampiere, R. & Mendoza, Ch. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hil



- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M, (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Mc Graw Hill. Recuperado de [https://e-educu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd\\_edition%202010.pdf](https://e-educu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf)
- Louffat, E. (2018). *Administración del Potencial Humano*. CENGAGE
- Marín, M. (2018). *Influencia del clima laboral en el compromiso organizacional del Personal Docente de una Unidad Educativa de Cuenca – Azuay* [Trabajo de titulación, Universidad Técnica Particular de Loja]. Repositorio institucional de la Universidad Técnica Particular de Loja.  
<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/21871/1/Mar%c3%adn%20Vallejo%20c%20Mar%c3%ada%20Elisa.pdf>
- Mazabel, C. (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y resultado económico en las empresas*. Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- Meza, E., Ventura, K. & Viallaverde, O. (2015). *Percepción de la Cultura Organizacional en los Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo, Perú* [Tesis pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú.  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14967/MEZA\\_VENTURA\\_PERCEPCION\\_COLEGIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14967/MEZA_VENTURA_PERCEPCION_COLEGIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morales, E. (2015). "*MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO CAMBRIDGE DE HUEHUETENANGO*" [Tesis de grado, Univeridad Rafael Landívar].

Repositorio institucional de Univeridad Rafael

Landívar.<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Morales-Eduardo.pdf>

Reddin, W. (2004) “*Gestión del Clima Organizacional en la mejora de la efectividad.*”

Cuadernos de Management N° 120.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (5ª. Ed.). Prentice Hall.

Recuperado de

<https://books.google.com.ec/books?id=Q8p51ceQyXoC&pg=PA30&dq=dimensiones+de+hofstede%7D&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi1jrHi37H8AhUIWDABHQcQB4wQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=dimensiones%20de%20hofstede%7D&f=false>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. Ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S., Coulter, M. & DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración*. Pearson Educación de México.

Universidad Libre. (2018). La deserción escolar: un problema que afecta el futuro de la sociedad.

*Saber, Ciencia y Libertad*. 11, 151-152. Recuperado de

[https://www.unilibre.edu.co/cartagena/images/investigacion/Revista/scyl\\_ger/Revista\\_Saber\\_en\\_germinacion\\_2018.pdf#page=148](https://www.unilibre.edu.co/cartagena/images/investigacion/Revista/scyl_ger/Revista_Saber_en_germinacion_2018.pdf#page=148)

Zambrano, G., Ruiz, A. & Navas, W. (2020) . *Cultura y desempeño organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris Portoviejo*, Manabí, Ecuador. RECUS, vol.5 (3), pp.01-10.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7765573>

Zepeda, F. (2017). *Psicología Organizacional*. Pearson.

## 19. Anexos

### Anexo 1

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación es realizada por Ana Narváez Párraga y Daniela Pintado Quito, estudiantes de noveno ciclo de la carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana. Tiene como objetivo estudiar la cultura y el clima organizacional de la Unidad Educativa Francisco Eugenio Tamariz, mediante la aplicación de diferentes instrumentos para la validez de la misma.

Es importante su colaboración y honestidad al momento de la aplicación tanto del instrumento cuantitativo como cualitativo, esto permitirá que la información proporcionada sea veraz al momento de realizar el análisis de los datos recolectados.

Cabe mencionar que la información proporcionada por los colaboradores será tratada con sigilo y responsabilidad, garantizando el uso únicamente para fines investigativos y tomando las precauciones necesarias para proteger la identidad de cada miembro.

Durante el proceso de investigación, el docente no correrá ningún riesgo psicológico, físico o emocional, porque el estudio no amerita riesgos de ese tipo.

¡De antemano agradecemos su colaboración!

#### AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, yo \_\_\_\_\_ con número de cédula de identidad (CI) \_\_\_\_\_ acepto libremente participar en la presente investigación.

He sido informado/a de los objetivos de estudio, los instrumentos que se van a aplicar y el procedimiento a seguir. Además de que reconozco que la información recolectada en la investigación será netamente para fines académicos, estos no serán usados con otros fines sin mi consentimiento.

---

Firma

## Anexo 2

### ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

Es conveniente recordarles que la información recolectada tiene como fin contribuir a la investigación, es por eso que se garantizan las precauciones necesarias para proteger la identidad de quienes la respondan.

#### Instrucciones:

- ❖ La presente escala está compuesta de 40 ítems que hacen referencia a diversos factores que ayudan a medir el clima laboral.
- ❖ Solicitamos encarecidamente no omitir ninguna pregunta.
- ❖ Cuenta con una duración de 40 minutos aproximadamente para su realización.
- ❖ Se permite escoger una opción por cada pregunta, donde deberá colocar una X, según su criterio.

¡Agradecemos su honestidad!

1. Cuando formamos grupos de trabajo. Los miembros de mi grupo toman en cuenta mis opiniones.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptada/o en mi grupo de trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros de mi grupo son distantes conmigo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomoda/o.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. La máxima autoridad de la Institución crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El director ha demostrado conductas inadecuadas.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. El director generalmente apoya las decisiones que tomó.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el director son arbitrarias.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El director desconfía del grupo de trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud (IESS) que recibo satisfacen mis necesidades.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con la asignación salarial.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las normas de la Institución.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo son deficientes.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la Institución.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos, la institución como un excelente lugar de trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería feliz si trabajará en otra institución.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo/ Dispongo de espacios y aulas adecuadas para realizar mi trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi lugar de trabajo es adecuado.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi lugar de trabajo dificulta la labor que desarrollo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo. Cuando necesito investigar o necesito información sobre una situación específica, se me es difícil tener acceso a la misma.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. Dentro de la institución ha existido remoción de puestos sin importar el desempeño.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La Institución brinda estabilidad laboral.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La Institución adquiere personal temporal.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Institución.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la institución está logrando sus metas.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas institucionales.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la Institución (ya sea en eventos de índole académica o social).

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas planteadas por la Institución son poco entendibles.

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

36. El trabajo en equipo con otras instituciones es bueno.

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>



### Anexo 3

#### Cuestionario

Es importante recordarle que la información recolectada tiene como fin contribuir a la investigación, es por eso que se garantizan las precauciones necesarias para proteger la identidad de quienes la respondan.

#### Instrucciones:

- No coloque su nombre
- El presente cuestionario tiene como objetivo identificar las características de la cultura organizacional.
- Está compuesto por preguntas abiertas, por lo cual solicitamos sea explícito con sus respuestas.
- Solicitamos encarecidamente no omitir ninguna pregunta.

**¡Agradecemos su honestidad!**

**¿Cómo involucran los directivos a todos los docentes en las actividades institucionales?**

---

---

**¿Cuáles son las características que identifica entre la relación autoridad - docente?**

---

---

**¿Cómo es la administración de la autoridad en los diferentes procesos institucionales?**

---

---

**¿Qué significa para usted un cambio organizacional?**

---

---

**¿Cómo actúa usted frente a estos cambios?**

---

---

**¿Cómo influyen en sus emociones los cambios de la institución?**

---

---

**¿Cómo se promueve la innovación en la institución?**

---

---

**¿En la institución se fomenta más el trabajo individual o colectivo?**

---

---

**¿Las actividades institucionales están organizadas para desarrollarlas de forma individual o colectiva?**

---

---

**¿Cómo se fomenta la interacción al momento de desarrollar las actividades planificadas en la institución?**

---

---

**¿Cómo actúa la autoridad cuando existe discrepancia de opiniones entre docentes?**

---

---

**¿Cómo celebra la institución sus logros?**

---

---

**¿Cómo demuestra la institución su preocupación por el bienestar personal?**

---

---

**La institución, ¿cómo aplica la normativa en los procesos disciplinarios y de planificación?**

---

---

**¿Las acciones que realiza la institución responden a situaciones coyunturales o a largo plazo?**

---

---

**¿Cómo involucra la institución a sus colaboradores a corto plazo?**

---

---

**¿Cómo involucra la institución a sus colaboradores a largo plazo?**

---

---

**¿Cómo se generan los permisos en horas de trabajo?**

---

---

**¿Cómo se promueve la motivación en la institución?**

---

---