



## Factores del clima organizacional (Caso: Instituciones educacionales de San Carlos)

**Autores:** Adrián Esteban Pereira Santana  
Universidad Miguel de Cervantes, **UMC**  
[adrian.pereiras@gmail.com](mailto:adrian.pereiras@gmail.com)  
Talca, Chile  
<http://orcid.org/0000-0002-5849-6446>

Doris Josefina Solís Mejías  
Universidad Miguel de Cervantes, **UMC**  
[dorisolis@hotmail.com](mailto:dorisolis@hotmail.com)  
Talca, Chile  
<http://orcid.org/0000-0001-6413-1075>

### Resumen

En este artículo se investigó la incidencia que tienen las variables género, años de servicio y tipo de liderazgo en el clima organizacional de comunidades educativas. Se pregunta por la influencia que tiene el tipo de liderazgo en el comportamiento de los integrantes, si las relaciones interpersonales son mejores entre las damas o entre los varones, si la percepción del clima es mejor en los profesores más jóvenes que por los profesores de más años de servicio y se formuló el objetivo determinar cómo influyen los factores, género y antigüedad de los integrantes de dos comunidades escolares y el tipo de liderazgo ejercido por el equipo directivo, en el clima organizacional de dos establecimientos educacionales del sistema de administración educacional de San Carlos. La metodología utilizada fue la revisión documental y la comparación, por lo que enmarca dentro de los estudios cualitativos. Se concluye que el género no es factor relevante en el tipo de clima; en cambio los años de servicio, el clima real es muy lejano al real esperado; la mayor diferencia entre el clima real con el ideal esperado se da en el liceo que predomina el tipo de Liderazgo definido como Laissez Faire.

**Palabras clave:** liderazgo; docente; alumno.

#### Cómo citar este artículo:

Pereira, A., & Solís, D. (2019). **Factores del clima organizacional**. *Revista Científica*, 4(Ed. Esp.), 95-115, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>

**Fecha de Recepción:**  
07-05-2019

**Fecha de Aceptación:**  
13-07-2019

**Fecha de Publicación:**  
05-09-2019

## Organizational Climate Factors (Case: San Carlos educational institutions)

### Abstract

This article investigated the impact of the variables gender, years of service and type of leadership in the organizational climate of educational communities. He wonders about the influence that the type of leadership has on the behavior of the members, if interpersonal relationships are better between ladies or between men, if the perception of the weather is better in younger teachers than by older teachers years of service and the objective was formulated to determine how the factors, gender and seniority of the members of two school communities influence and the type of leadership exerted by the management team, in the organizational climate of two educational establishments of the educational administration system of San Charles. The methodology used was the documentary review and comparison, which is why it is part of the qualitative studies. It is concluded that gender is not a relevant factor in the type of climate; on the other hand, the years of service, the real climate is very far from the expected real one; The biggest difference between the real climate and the expected ideal is in the high school that predominates the type of Leadership defined as Laissez Faire.

**Keywords:** leadership; teacher; student.

#### How to cite this article:

Pereira, A., & Solís, D. (2019). **Organizational Climate Factors**. *Revista Scientific*, 4(Ed. Esp.), 95-115, e-ISSN: 2542-2987. Recovered from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>

**Date Received:**  
07-05-2019

**Date Acceptance:**  
13-07-2019

**Date Publication:**  
05-09-2019

## 1. Introducción

Las instituciones educativas valoran a las personas como uno de sus activos básicos, en este sentido las organizaciones valoran al recurso humano y miden su rendimiento con instrumentos que permiten tener un estimado de su clima organizacional, con la finalidad de saber cómo son percibidas las relaciones que se establecen, para conseguir objetivos comunes en el proceso de aprendizaje enseñanza, si su filosofía o principios del proyecto educativo institucional son comprendidos y compartidos por el personal, qué problemas de comunicación confrontan, las relaciones personales entre colegas, características individuales, la cooperación y trabajo de equipo, identificación con la organización, motivación y rendimiento, entre algunas dimensiones del quehacer educativo.

La relación existente entre el ambiente imperante clima organizacional, sumado al tipo de conducción directiva que se ejerce liderazgo, es fundamental para una organización, que tiene la responsabilidad y la necesidad de mejorar los servicios que prestan a la comunidad y que son trascendentales, para la formación de generaciones futuras.

Por su parte, los autores Arias y Arias (2014), exponen que:

El clima organizacional y la satisfacción laboral han sido, quizá, las variables más estudiadas en el ámbito laboral. En cuanto al clima organizacional, el constructo proviene de la psicología lewiniana y su enfoque de campo ya desde 1939. Aunque sería Gellerman el que introduce el concepto en el ámbito organizacional en la década del 60 (pág. 185).

El cómo influye el tipo de liderazgo en el clima organizacional, su relación con el género y años de servicios fue el motivo de este estudio, que se presenta en este trabajo de tesis y cómo ese clima organizacional y/o el tipo de liderazgo ejercido puede favorecer o hacer fracasar los cambios o innovaciones que se ponen en práctica para lograr mejores aprendizajes en los alumnos y para aquellos que el individuo logra en la interacción en su grupo

de pares.

El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente laboral, este cambio debe estar asumido en todo trabajador y desde esa base intencionarlo. Para este logro un directivo o equipo directivo debe tener el máximo de conocimiento sobre como interactúan sus miembros, el ambiente que envuelve a las organizaciones, el que generalmente es demasiado dinámico, y les exige una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de supervivencia.

Por ende, hablar del clima organizacional, implica es necesario resaltar los enfoques objetivos concentrados en las características de la organización, los subjetivos anclados en el trabajador y los integradores abordan ambas consideraciones. De allí que el clima organizacional como el conjunto de percepciones que tienen las personas de su centro laboral.

En el artículo, va en consecución del esfuerzo educativo, propuesto a conocer el comportamiento de las personas que integran la estructura de la organización, para ajustarse a los cambios sociales y tecnológicos que surgen constantemente en el ambiente docente de cada establecimiento educacional en estudio.

Toda organización, crea o tiene, su propio clima organizacional, el cual, comprende ciertas costumbres características con normas y valores que varían según la ciudad o región donde se encuentra la organización, de igual forma cada organización posee lineamientos que determinan sus procesos, formas de comunicación y la forma a través de la cual su directiva ejecuta las actividades para ejercer su autoridad.

Por otra parte, las organizaciones permiten a sus trabajadores cumplir los objetivos generales de la organización sin pasar por encima de sus necesidades emocionales, espirituales y económicas, es decir, los líderes hacen que el clima organizacional se mantenga y cumplen los objetivos propuestos colaborando para que los individuos cumplan sus metas

personales en la empresa, de esta manera generan habilidades para trabajos eficientes entre los miembros de la organización.

En los establecimientos educacionales, el clima organizacional no siempre es el esperado por los profesionales y las razones, que se desconocen, son atribuibles al género de sus integrantes, o los años de servicio de los profesionales y no son pocos los que culpan al tipo de liderazgo que ejercen los directivos de esas Comunidades Escolares.

De acuerdo a lo antes expuesto en el artículo se pretende determinar cómo influyen los factores, género y antigüedad de los integrantes de dos comunidades escolares, docentes y asistentes de la educación, y el tipo de liderazgo ejercido por el equipo directivo, en el clima organizacional de los establecimientos municipales, liceo politécnico “Capitán Ignacio Carrera Pinto” y Liceo Técnico Profesional “Violeta Parra Sandoval”, del sistema de administración educacional de San Carlos, provincia de Ñuble.

## 2. Metodología

La metodología es una investigación descriptiva porque busco especificar la importancia que tienen tres variables, presentes en las personas y que son independientes entre sí, en el desarrollo del clima organizacional de dos instituciones educacionales y cualitativa porque valora la incidencia que tienen las variables en el desarrollo del clima organizacional de dos instituciones educacionales.

El enfoque bajo el que se orienta el estudio respondió a un enfoque cualitativo; el tipo de investigación es explicativa, porque se quiere responder a las causas que originan los fenómenos personales, sociales y profesionales, en el clima organizacional; transversal, porque se aplica a todo el personal sin distinción de rango y descriptiva, porque se indican los hechos que ocurren en el interior de esas comunidades.

Para la contrastación de la información se hace referencia a algunas

definiciones, entre las cuales se inicia con el liderazgo, entendido como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y la manera de influir en ellas.

De esta manera, Peña y Villón (2018), indican que: “la motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo” (pág. 185). Esto mismo sucede con el ámbito educativo, por ende, el líder de una organización educativa motiva, alienta y compromete a su personal para conseguir las metas.

La idea principal del director de un colegio es propiciar que las relaciones humanas sean mejores para progresar sin mayores problemas. En este sentido, al destacar el papel directivo, se pone en evidencia su responsabilidad en generar un clima organizacional sano que permita la buena comunicación entre los miembros profesionales y asistentes de la educación que laboran en el establecimiento educativo.

El Profesor Castillo y Varas (1987), ubican el clima organizacional en lo que podría llamarse “Ecología Social”, sosteniendo que:

Respondería a la necesidad de estudiar conjuntos o todos, más bien que las partes separadamente, concediéndole a estos todos, en cuanto percibidos por los sujetos actuantes en el medio, el carácter de variables mediadoras, respecto de los procesos que en ellos se desarrollan (pág. 90).

Se estima que un enfoque sobre el concepto de clima organizacional de mayor utilidad es aquel que permite tener una visión más dinámica de la organización y dice relación, como elemento fundamental, con las percepciones que los trabajadores tienen de las estructuras existentes en la organización y de los procesos que ocurren en su medio laboral.

Por otra parte, Cornejo y Redondo (2001), Psicólogos de la Universidad

de Chile, en su estudio Abordaje psicosocial institucional del desgaste profesional docente, en una experiencia desde el equipo de psicología educacional de esa casa de estudios, expresa:

El aspecto que peor perciben los alumnos de las relaciones que establecen con sus profesores es la falta de cercanía, afectividad e intimidad. Estas variables: cercanía /distancia; afectividad/contacto desde el rol e intimidad/ frialdad son las que determinan la percepción del clima escolar de parte de los alumnos. Mucho más que variables como metodologías de aprendizaje o condiciones de infraestructura de los establecimientos (pág. 132).

Esta posición se refuerza con la teoría de Guillén y Guil (1999), citados por Edel, García y Casiano (2007), quienes definen el clima organizacional como: “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (pág. 33).

En este contexto se debe mencionar que el ministerio de educación, a través de división de educación general, proporciona apoyo a los estudiantes mediante la aplicación de un modelo de la calidad de la gestión escolar y la guía de autoevaluación institucional, a través de ella se pretende crear un clima propicio, especialmente en la dimensión convivencia escolar y, en el área de liderazgo y en la dimensión conducción, propugna un actuar coordinado en sus prácticas de gestión y conducción para el logro de metas y objetivos institucionales.

El clima organizacional es mejorado mediante la aplicación de una visión estratégica con prácticas desarrolladas por el equipo directivo que permita conducir y evaluar los procesos institucionales mediante alianzas estratégicas que admitan tanto a alumnos como docentes para el logro de los objetivos y las metas institucionales.

En el estudio realizado se observa que sólo una de ellas, Conducción,

alude directamente a la acción del equipo directivo, como prácticas para asegurar un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales, las demás dimensiones se refieren a prácticas que se desarrollan en el establecimiento educativo, de las que también es responsable ese equipo.

Sobre la base de lo anterior se incorporan los elementos de gestión de la dimensión conducción, del área de liderazgo, detallando los elementos de gestión, que son contenidos específicos que se plantean como una interrogante que debe responder la comunidad escolar sobre la práctica del establecimiento educativo, especialmente por estar relacionado con el liderazgo ejercido en la comunidad escolar.

De acuerdo a lo expuesto se puede decir que la conducción, corresponde a la coordinación de acciones que debe ejecutar toda la comunidad educativa para lograr las metas institucionales.

### 3. Resultados

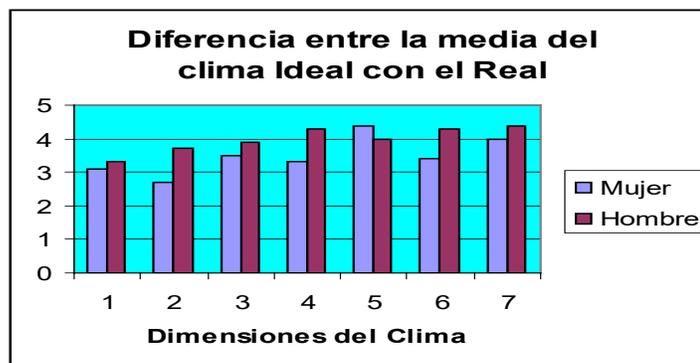
El clima organizacional es una cualidad de las instituciones que están conformadas por personas y, especialmente, las que tienen la responsabilidad de formar personas, como es el caso de las comunidades escolares; también es una cualidad y tipo de liderazgo ejercido por quienes las dirigen y tienen la principal responsabilidad de alcanzar la misión que se les ha sido encomendada. Sin embargo, las variables incorporadas en el estudio son cuantificables mediante la aplicación de los instrumentos respectivos.

A continuación, presentan gráficos (en las figuras siguientes) con el resumen de la información recogida, a través de los instrumentos aplicados a la muestra, en las dos comunidades educativas, expresadas en la diferencia de las medias aritméticas entre el clima real percibido y el clima real esperado por sus integrantes.

En el gráfico 1, se puede observar la diferencia de medias aritméticas

de comparación del clima organizacional de la comunidad escolar, tanto para mujeres como para hombre, observando comportamiento similar en cada uno de los casos y donde los hombres poseen en la mayoría de los casos el mayor valor significativo. Entre las dimensiones del clima Organizacional consideradas se tienen las siguientes: 1. Conformidad; 2. Responsabilidad; 3. Estándares; 4. Recompensas; 5. Claridad; 6. Calor y Respaldo; 7. Liderazgo.

**Gráfico 1.** Comparativo entre Fémimas y Varones. Clima Organizacional Comunidad Escolar “A”.

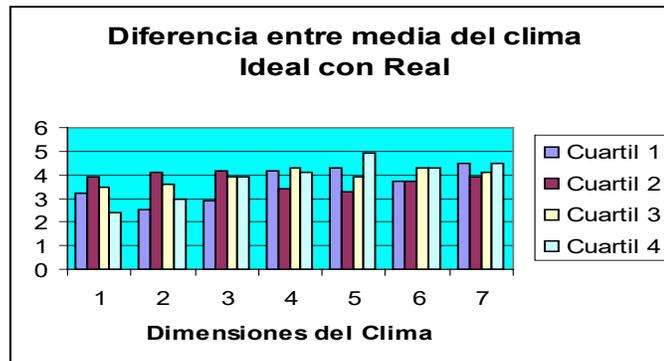


**Fuente:** Los Autores (2019).

En el gráfico 2, se puede observar la diferencia de medias aritméticas de comparación del clima en base a los cuartiles Años de servicio: Cuartil "Q1" (0% - 25%), Cuartil "Q2" (25% - 50%), Cuartil "Q3" (50% - 75%) y Cuartil "Q4" (75% - 100%), observando diferencias notorias en cada uno de los casos, los cuartiles Q1 y Q4 poseen diferencias significativas y los cuartiles Q2 y Q3 presentan un comportamiento más estable y progresivo.

Entre las dimensiones del clima Organizacional consideradas se tienen las siguientes: 1. Conformidad; 2. Responsabilidad; 3. Estándares; 4. Recompensas; 5. Claridad; 6. Calor y Respaldo; 7. Liderazgo.

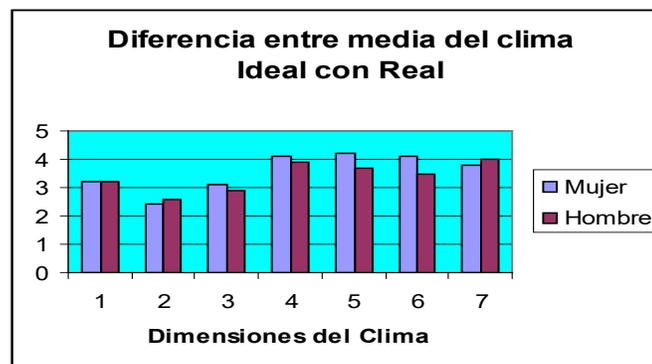
**Gráfico 2.** Comparación entre cuartiles del Clima organizacional. Base años de servicio.



**Fuente:** Los Autores (2019).

En el gráfico 3, se puede observar la diferencia de medias aritméticas de comparación del clima organizacional entre damas y caballeros de la comunidad escolar “B”, observando comportamiento con muchas aproximaciones en cada uno de los casos y donde las mujeres poseen en la mayoría de los casos el mayor valor significativo. Entre las dimensiones del clima Organizacional consideradas se tienen las siguientes: 1. Conformidad; 2. Responsabilidad; 3. Estándares; 4. Recompensas; 5. Claridad; 6. Calor y Respaldo; 7. Liderazgo.

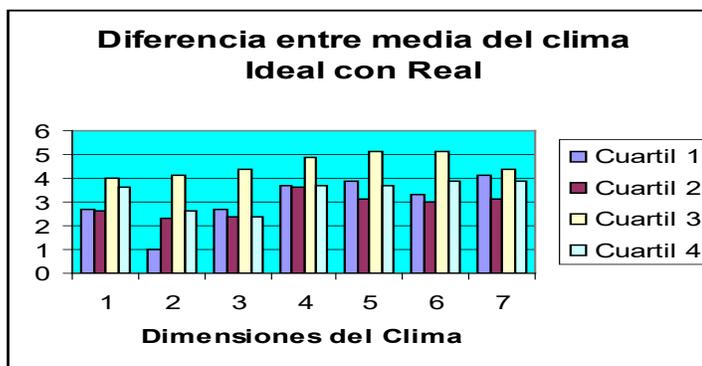
**Gráfico 3.** Comparativo entre Fémimas y Varones. Clima Organizacional Comunidad Escolar “B”.



**Fuente:** Los Autores (2019).

En el gráfico 4, se puede observar la diferencia de medias aritméticas de comparación del clima en base a los cuartiles años de servicio: Cuartil "Q1" (0% - 25%), Cuartil "Q2" (25% - 50%), Cuartil "Q3" (50% - 75%) y Cuartil "Q4" (75% - 100%), observando diferencias notorias en cada uno de los casos, para el cuartil Q1 la responsabilidad es la dimensión que más tiene fallas, le sigue el cuartil Q2 que presenta fallas significativas en las dimensiones conformidad, responsabilidad y estándares, el cuartil Q3, posee medias aritméticas altas lo que indica que cumple con todas las dimensiones de forma efectiva y el cuartil Q4, presenta valores bajos en las dimensiones responsabilidad y estándares. Entre las dimensiones del clima Organizacional consideradas se tienen las siguientes: 1. Conformidad; 2. Responsabilidad; 3. Estándares; 4. Recompensas; 5. Claridad; 6. Calor y Respaldo; 7. Liderazgo.

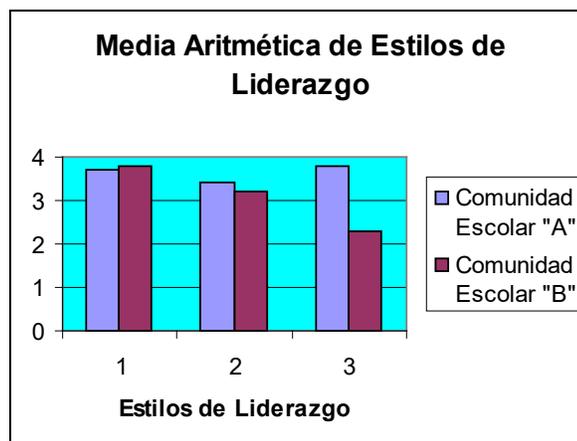
**Gráfico 4.** Comparación entre cuartiles del Clima organizacional. Base años de servicio.



**Fuente:** Los Autores (2019).

En el gráfico 5, se observan los resultados de la media aritmética para los estilos de liderazgo donde se consideraron las dimensiones: 1. Liderazgo Autócrata o Transformacional; 2. Liderazgo Participativo o Transaccional; 3. Liderazgo Liberal o Laissez Faire.

**Gráfico 5.** Comparativo entre Comunidades Escolares analizada. Base Comunidades Escolares.



**Fuente:** Los Autores (2019).

En resumen y partiendo de los resultados de las figuras mostradas las dimensiones responsabilidad y liderazgo son percibidas en ambos establecimientos educacionales, con una mayor diferencia, entre la percepción real y el ideal de clima organizacional, en los varones; en ambos casos la dispersión de los datos con respecto a la media es dos puntos o levemente inferior, en una escala de 1 a 10, en la dimensión claridad, también es alta la diferencia entre la percepción del clima real comparado con el ideal esperado, en ambas comunidades escolares, pero en este caso, son las damas donde se presenta esa diferencia.

De igual forma, debe destacarse que no existe una tendencia marcada entre el tipo de clima percibido por un mismo género en ambos establecimientos educacionales, pues mientras en la comunidad escolar "A", los varones perciben un clima más lejano del ideal, en la comunidad escolar "B", son las damas las que perciben clima real más lejano del ideal.

Este mismo análisis hecho en la comunidad escolar "A", la mayor diferencia se da en las dimensiones responsabilidad y recompensa, con una

diferencia de 1 punto en cada una de ellas, pero ahora son las damas quienes tienen una tendencia más positiva.

Por lo anteriormente analizado, se puede afirmar que el género femenino o masculino no tiene mayor influencia en el tipo de clima organizacional, existente en ambos establecimientos educacionales, pues mientras en uno es percibido mejor por las damas, en el otro es percibido mejor por los varones.

Seguidamente, se hace referencia a los resultados de las respuestas de los docentes que fueron clasificados según sus años de servicio, en cuartiles de menor a mayor cantidad de años, con la siguiente estratificación, cuartil número: 1 (0% a 25%), 2 (25% a 50%), 3 (50% a 75%) y 4 (75% a 100%).

Sobre esta base de clasificación en la comunidad escolar “B” es más negativa en el cuartil número 3, donde toda la diferencia entre el clima ideal con el real es mayor o igual que 4,0 y menor o igual que 5,1 en promedio; le sigue el cuartil número 4, donde la diferencia entre la percepción real con el ideal esperado tiene una media aritmética entre 2,4 y 3,9 puntos. La tendencia a una menor diferencia entre los climas reales e ideales se da en el cuartil número 2, cuyas medias oscilan entre 2,3 y 3,6 puntos.

En la comunidad escolar “A”, no existe una tendencia definida que pueda afirmar que existe una directa relación entre el clima organizacional percibido con los años de servicios de los integrantes de la organización, se puede observar, sobre la base de la media aritmética, que en el cuartil número 1, no presenta medias máximas en ninguna dimensión, salvo en la dimensión liderazgo, que coincide con el cuartil número 4.

El cuartil número 2 y el cuartil número 4, presentan 3 dimensiones con media mayor que los otros cuarteles; el cuartil número 3, presenta 2, uno de ellos, calor y respaldo, coincide en su valor máximo con el cuartil número 4.

Al comparar los climas organizacionales de ambos establecimientos

educacionales, sobre la base de los años de servicio, en algunas de las dimensiones consideradas para medir el clima organizacional, en la comunidad escolar “B” existen 10 medias aritméticas cuyos valores son iguales o superiores a 3,9 correspondiendo estas a las diferencias entre el clima real percibido y el ideal esperado. Sobre la base de este mismo indicador, en la comunidad escolar “A”, existen 10 valores cuyas dimensiones presentan una media superior o igual a 3,9.

Lo anterior permite hacer el siguiente análisis, por una parte, el clima real es más bajo en su percepción en la comunidad escolar “A”, que en el Liceo Técnico Profesional Violeta Parra Sandoval; o el clima ideal tiene una mayor aspiración o valoración en el primer establecimiento educacional que en el segundo. Con todo se puede analizar que la diferencia entre clima real e ideal es menor, en otras palabras, el clima real está más cercano al ideal en la Comunidad Escolar “B” que en la Comunidad Escolar “A”.

Sobre la base de la definición de estándares, entendida como el énfasis que la organización pone en la calidad de la actuación de sus miembros, y el grado que estos sienten que la organización establece objetivos que son un reto y compromiso claros para el logro de estos objetivos. En la comunidad escolar “B”, la mejor percepción está dada en el cuartil número 2 y en el cuartil número 4, con una misma media aritmética, de 2,4 que indica la diferencia de percepción entre el clima real con el ideal; le sigue el cuartil número 1 y la peor percepción está dada en el cuartil número 3, con media de 4,4 que indica la diferencia entre la percepción del clima real con el ideal.

En la Comunidad Escolar “A”, la mejor percepción está en el cuartil número 1, con una media aritmética de las diferencias entre clima real e ideal de 2,9 le sigue el cuartil número 3 y cuartil número 4, con un mismo promedio de 3,9 y la peor en el cuartil número 2 con promedio igual a 4,2. Se puede afirmar, haciendo una síntesis, que no existe una tendencia clara de influencia de los años de servicio en la colaboración de los miembros por el avance de

la institución.

Finalmente, en la comunidad escolar “B”, existe una tendencia notoriamente decreciente entre los tipos de liderazgo transformacional, el transaccional y el liberal, con medias aritméticas iguales a 3,8; 3,2 y 2,3 respectivamente. En este establecimiento educacional, el factor de menor valor se expresa que, en promedio pocas veces 2,3 el equipo directivo deja hacer, por el contrario, predomina el tipo de liderazgo autocrático o transformacional, donde el equipo directivo asume gran responsabilidad en la toma de decisiones y dirección del colegio.

Por otra parte, en la Comunidad Escolar “A”, no existe una notoria diferencia entre los tres tipos de liderazgo, destacando que sobresale el tipo de liderazgo liberal, donde su media indica que, a menudo 3,8 el equipo directivo deja hacer y en menor escala se manifiesta la percepción de un tipo de liderazgo autócrata o transformacional y finalmente se percibe un tipo de liderazgo transaccional con una diferencia de 0,3 con el tipo de liderazgo inmediatamente superior.

#### **4. Conclusiones**

El género no es factor relevante en el clima organizacional de una institución escolar, pues, mientras en una de las instituciones educacionales incorporadas en el estudio, se percibe un mejor clima entre las féminas, en la otra comunidad escolar, se percibe más positiva en los hombres. Pensar lo contrario es propio de la comunidad machista en la que nos hemos formados desde años y por muchas generaciones.

Existe una mayor dispersión de los datos, en la comunidad escolar “A”, donde laboran mayor cantidad de profesionales y asistentes de la educación, comparada con la comunidad escolar “B”, con menor cantidad de estos trabajadores. En consecuencia, el número de integrantes de una institución incide en el clima organizacional.

Los años de servicio sí son un factor que incide en el clima organizacional, en esta variable, la diferencia entre el clima real percibido, con el ideal esperado, tiene una tendencia al aumento en los cuartiles superiores. Esta tendencia se da en ambos establecimientos educacionales, pero en menor grado en la comunidad con mayor cantidad de personal. Se concluye que la mayoría de edad, o antigüedad en el cargo, necesita de una mayor armonía para desarrollar eficientemente su labor profesional o de colaboración a las metas de la Institución.

Dada las características definidas de ambos liceos, en la comunidad escolar “B”, recientemente creado, la mayoría de los docentes fueron trasladados desde un lugar céntrico a un lugar periférico de la ciudad, factor que, sin haber sido incluido aparece con la investigación realizada, influye en el tipo de clima percibido. Lo anterior, considerado como rotación de personal, puede ser percibido de diferentes maneras, siendo una posibilidad considerarlo como “castigo” o “premio”, según la estabilidad emocional de la persona, es un factor que afecta a los trabajadores de una empresa.

El grado de compromiso, dimensión estándares, no fue posible detectar si las variables género, femenino o masculino, años de servicio, cada uno de sus cuartiles, marcan una tendencia como factor relevante en el clima organizacional.

El liderazgo predominante, en el Liceo Politécnico Capitán Ignacio Carrera Pinto, con una percepción de clima organizacional menos positivo, es el Liberal o Laissez Faire. De acuerdo a los autores consultados, variables cercanía, afectividad, contacto e intimidad, determinan la percepción del clima escolar en los alumnos, mucho más que otras, es fácil concluir que en un Liderazgo Liberal donde se deja hacer, la cercanía, la afectividad, el contacto, la intimidad que están significativamente en un grado menor, incide en el clima organizacional de la Institución.

El número de integrantes de la institución, variable que surgió de la

investigación, es característica en la comunidad escolar “A”, comunidad en que predomina el modelo de liderazgo liberal. En ambos establecimientos, el liderazgo que tiene significativa presencia es el autocrático o transformacional, ello muestra un equipo directivo más comprometido con la generación de acciones, en la conducción, asignación de tareas, mayor control y mayor compromiso en la toma de decisiones, genera un mejor clima organizacional.

Los conflictos que emergen en una Institución generalmente son atribuibles a amenazas del entorno, tales como apoderados poco comprometidos, niveles académicos de las admisiones de alumnos, elementos necesarios para desarrollo del proceso, entre otros. Sin embargo, lo único que se puede cambiar, es la forma como conducir o liderar una institución formada por personas y para la formación de personas. El Líder, director, que considere lo primero y no lo último no logrará las metas esperadas por la institución, ni las esperadas por la comuna, ni por la provincia, ni la región, ni del país.

La base para el progreso de las personas, las familias, las comunas y por ende de la nación, se encuentra, definitivamente, en las escuelas y, la responsabilidad, de estas comunidades escolares, está en el líder y en la forma como él estructura su equipo de trabajo. En cómo él se compromete con todos y cada uno de los que en ella laboran, compromiso que se debe reflejar en la acción que realiza para satisfacer las necesidades de todos y cada uno de sus dirigidos.

El Liderazgo Liberal o Laissez Faire no es apropiado en una Institución Escolar, pues cuando este predomina, es factor relevante en el tipo de clima organizacional, ya que sus integrantes perciben una mayor diferencia entre clima real con el ideal.

Para ser líder se requiere ser servidor, en el área de la informática un servidor es una computadora que, provee servicios a otras computadoras. Para liderar es necesario ser servicial, es decir, que siempre está dispuesto a complacer y servir a otros y, además, sirve con cuidado y diligencia. El líder

no debe buscar el servilismo, esto es una ciega y fiel obediencia y adulación a la autoridad.

Una institución escolar debe estar estructurada de tal manera que ninguno de sus integrantes pueda ser un anónimo en la organización, es decir perderse entre la multitud, deben estar presentes, motivados con la tarea asignada y agradable en su lugar de trabajo. Esto es posible cuando la cantidad de personas que laboran en la escuela sean en número y cantidad suficiente para que sean vistos, atendidas sus necesidades, comprendidos y amados por los líderes.

Para tener un buen clima organizacional, en las comunidades educativas, los líderes deben mantener una fuerte intuición y apoyo sobre las acciones que desarrollan los docentes y asistentes de la educación, sin que esto se transforme en un control punitivo sino un acompañamiento de apoyo para mejorar relaciones entre personas, ello nos conducirá a generar una cultura organizacional que satisface, provocándose de manera natural la colaboración entre sus integrantes. Lo mismo que un líder desea del docente, en relación con la educación que debe entregar a sus educandos, la que se espera sea con amor, eso se debe entregar en el accionar diario de líderes de educadores.

## 5. Referencias

- Arias, W., & Arias, G. (2014). **Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado.** *Ciencia y Trabajo*, 16(51), 185-191, e-ISSN: 0718-2449. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Castillo, G., & Varas, P. (1987). **La Identidad de la Escuela.** Santiago, Chile: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas - CPEIP.
- Cornejo, R., & Redondo, J. (2001). **Abordaje psicosocial institucional del**

**desgaste profesional docente.** Una experiencia desde el Equipo de Psicología Educacional. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). **Clima y Compromiso Organizacional: Una investigación.** Volumen I, Serie Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración, Versión electrónica gratuita. México: Unidad Multidisciplinaria CIEA. Recuperado de: [http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf)

Peña, H., & Villón, S. (2018). **Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional.** *Revista Scientific*, 3(7), 177-192, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>



**Adrián Esteban Pereira Santana**  
e-mail: [adrian.pereiras@gmail.com](mailto:adrian.pereiras@gmail.com)

Nacido en Chile, el 20 de enero del año 1977. Doctor en Comunicación; Magister en Gestión Empresarial; Máster en Dirección y Organización de Empresas; Director de Magister y Postítulos a Distancia; Ponente en Conferencias relacionadas con la comunicación, organización empresarial; Con amplia trayectoria como académico a nivel de pregrado y postgrado.



**Doris Josefina Solís Mejías**  
e-mail: [dorisolis@hotmail.com](mailto:dorisolis@hotmail.com)

Nacida en Venezuela, el 1 de febrero del año 1970. Docente Académico-Investigador; con Magister en Gerencia y Liderazgo en Educación; Licenciada en Educación Integral, mención: Castellano y Literatura y Ciencias Sociales; Académica de la Universidad Miguel de Cervantes (UMC); Ponente en Conferencias relacionadas con el área de Logística, Matemáticas, Investigación y aspectos relacionados; y Relatora en cursos de clima organizacional y organización empresarial.

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)