

El clima organizacional en las instituciones de educación superior: apuntes para su debate

The organizational climate in higher education institutions: notes for its debate

Jaime Coello Viejó

<https://doi.org/10.54139/reviiant.v7i27.162>

Palabras clave: clima organizacional, universidad, instituciones de educación superior

Key words: organizational climate, university, higher education institutions

RESUMEN

Las instituciones de educación superior han venido adoptando estrategias de comprobado éxito en las organizaciones privadas que les ayudan a enfrentar los múltiples dilemas que deben afrontar para cumplir con los objetivos estratégicos. El clima organizacional es uno de los motores que impulsa el logro de las metas organizacionales por formar parte del componente humano, por lo que su estudio es un tema de interés común para las partes interesadas en el éxito de la gestión de las universidades. El objetivo de este documento es presentar algunas reflexiones para el debate de la importancia del clima organizacional en las instituciones de educación superior. Con base en una revisión documental, se identifican algunas definiciones clave del Clima Organizacional, sus dimensiones, sus características, las tendencias de investigación, y particularmente, su contextualización en el sector de instituciones de educación superior. Como reflexiones finales, se plantea que el Clima Organizacional en las Instituciones de Educación es un tema de interés para la gestión universitaria; así mismo, el abordaje de su conceptualización, dimensionamiento y medición es una estrategia que puede ayudar a mejorar los planes de acción desarrollados por los colectivos que hacen vida dentro de las universidades.

ABSTRACT

Higher education institutions have been adopting proven successful strategies in private organizations that help them face the multiple dilemmas they must face to meet strategic objectives. The organizational climate is one of the engines that drives the achievement of organizational goals because it is part of the human component, so its study is a topic of common interest for the parties invited to the success of university management. The objective of this document is to present some reflections for the debate on the importance of the organizational climate in higher education institutions. Based on a documentary review, some key definitions of Organizational Climate, its dimensions, its characteristics, research trends, and particularly, its contextualization in the sector of higher education institutions are identified. As final reflections, it is stated that the Organizational Climate in Educational Institutions is a topic of interest for university management; Likewise, the approach of its conceptualization, dimensioning and measurement is a strategy that can help improve the action plans developed by the groups that make life within the universities.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior han venido adoptando estrategias de comprobado éxito en las organizaciones privadas que les ayuden a enfrentar los múltiples dilemas con los que deben afrontar para cumplir con sus objetivos estratégicos. En el entorno empresarial actual, se considera relevante analizar aspectos intangibles del capital humano, por la propia complejidad que implica la gestión de este componente del capital intelectual (Pedraza, 2018). El ambiente de trabajo en estos momentos es muy diferente al del pasado debido a los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones en todos los niveles (Martínez-Arroyo y Valenzo-Jiménez, 2020).

En los últimos años, el clima organizacional se ha venido evaluando en las organizaciones dada su importancia vital y se ha considerado parte fundamental de la estrategia de una organización (González et al, 2021). Siendo uno de los aspectos fundamentales en el contexto de la teoría de los sistemas de la gestión empresarial; se trata de un tema de permanente análisis en los debates e investigaciones del contexto global y local (Guzmán, Ancín y Prieto, 2021).

El clima organizacional, al igual que la satisfacción laboral, son fenómenos que dan un significado a la percepción individual y grupal de las personas dentro de las organizaciones; es por lo que la comprensión de estas variables como parte del desarrollo organizacional representa

una necesidad para las instituciones públicas y privadas que persiguen el mejoramiento continuo en el desempeño de sus actividades (Soria, Pedraza & Bernal, 2020). El clima organizacional es uno de los asuntos más importantes en cuanto al entorno organizacional, el cual tiene una relación directa con el comportamiento de los empleados (Berberoglu, 2018). Las personas en la organización son la fuente esencial de inteligencia, flexibilidad y capacidad de respuesta y, por lo tanto, se debe crear un clima de apoyo que preserve sus esfuerzos cooperativos; por estas razones y más, el clima organizacional y la satisfacción laboral siguen acaparando la atención de investigadores y directivos, debido a su fuerte influencia en el éxito de las organizaciones (Shaya y AbuKhait, 2016). Desde finales de la década de 1960, el clima organizacional ha sido un tema popular discutido en la literatura sobre comportamiento organizacional y se considera un punto de vista vital para comprender las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo de los empleados (Berberoglu, 2018).

El clima organizacional es la percepción que tiene una persona de lo que brinda la organización y se utiliza como base para determinar el comportamiento de los nuevos miembros de la organización (Arifin et al, 2020). Constituyéndose en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia

organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional (Moreira-Moreira, 2016); por lo que, analizar el clima organizacional brinda a los gerentes herramientas para alcanzar los objetivos organizacionales (Martínez-Arroyo y Valenzo-Jiménez, 2020).

Por otro lado, los estudios de clima organizacional son considerados una alternativa altamente efectiva para recuperar la percepción de los integrantes de las organizaciones, y obtener elementos para promover y dirigir acciones en su seno (Salazar, Peña, Ceja & Del Río, 2015). En la actualidad, el abordaje del clima organizacional se ha extendido de manera progresiva y es más frecuente su uso para comprender lo que sucede dentro de las instituciones (Salazar, Peña, Ceja & Del Río, 2015).

Para Al Haraisa y Al-Haraizah (2021), el clima organizacional es el elemento de un ambiente profesional que tiene una fuerte influencia en la actuación y desempeño de los empleados que laboran en ese lugar de trabajo. Como lo afirman Gonzáles et al (2021), es trascendental estudiar el clima laboral en las organizaciones e implementar programas que permitan crear un ambiente organizacional satisfactorio debido a que el nivel de clima manejado al interior de la empresa influye en las actitudes del personal y por ende la productividad como el servicio a brindar. Dada la importancia del clima organizacional en general, y en particular en las instituciones de educación superior,

se presenta este documento basado en una revisión documental. Primeramente, se plantea una revisión de su definición; luego, se identifica su aplicación en el sector educativo; en otra sección, se plantean las diferentes dimensiones, haciendo énfasis en su aplicación en el contexto universitario. Finalmente, se presentan las reflexiones finales como apuntes para su debate.

Clima organizacional. Definición.

El concepto de clima organizacional es confuso y complejo y muchos investigadores lo describen de diferentes maneras (Olsson et al, 2019). Actualmente no existe un acuerdo preciso para definirla, pero muchas veces se considera como la parte que sobresale de la cultura de la empresa (Riveros y Grimaldo, 2017). Por lo tanto, a lo largo del proceso de estudio de su conceptualización, se han formularon muchas definiciones, pero no se ha proporcionado una definición precisa y unificada (Shaya y AbuKhait, 2016).

Mientras que algunos autores han definido el clima organizacional como una función de la persona y su interacción con el ambiente organizacional, otros lo han definido como una variable dependiente que puede estar influenciada por la percepción individual o subjetiva (Madhukar y Sharma, 2017).

Una de las definiciones más influyentes del clima organizacional es la desarrollada por Litwin & Stringer (1968), quienes lo plantean como “un conjunto de propiedades medibles del ambiente de

trabajo que es percibido directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en un ambiente particular y se supone que influye en su motivación y comportamiento". Esta definición, a pesar del tiempo, tiene todavía una divulgación en la comunidad científica del tema.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización (Gómez, 2004). Para Chiavenato (2009), el clima organizacional es un conjunto de características ambientales generadas entre los miembros de una organización, las cuales tienen alta incidencia en su comportamiento y está estrechamente relacionado con el grado de motivación que estos poseen.

Villamizar y Castañeda (2014), definen el clima organizacional como la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la definen y diferencian; mientras que para Martínez-Arroyo y Valenzo-Jiménez (2020), está determinado por una serie de características que forman un ambiente de trabajo único en cada organización y la percepción que cada uno de los integrantes tiene e influye en el desempeño de sus funciones.

Para Rožman y Štrukelj (2021), el clima organizacional constituye la forma en que los individuos de una organización perciben y caracterizan su entorno de manera actitudinal y basada en valores. Por

su parte Madhukar y Sharma (2017) señalan que el clima organizacional se refiere a la percepción general del personal (en su conjunto) de una organización con respecto a las dimensiones relevantes del ambiente organizacional que prevalecen durante un período particular de tiempo en dentro de la misma.

Duan, Wang y Zhu (2014), señalan que el clima organizacional es la percepción subjetiva de los empleados sobre el ambiente organizacional. Así, la mayoría de las investigaciones tienen consenso en que el clima organizacional es un fenómeno complejo, multinivel y multidimensional que se obtiene a partir de las percepciones de los empleados debido a su experiencia en la organización, la cual es constante en el tiempo y es ampliamente compartida dentro de una unidad organizacional (Seifollahi y Rahim, 2018).

Al Haraisa y Al-Haraizah (2021), definen el clima organizacional como un conjunto de instalaciones y fuerzas tales como sociales, físicas, tecnológicas y políticas que tienen un efecto directo e indirecto sobre los empleados dentro de la organización y cómo los empleados ven o ven su organización que se refleja en su desempeño. Martínez, Mapén & Ortega, (2021), por otro lado, lo definen como el medio ambiente humano y físico, el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto.

En la Tabla 1, se presenta un resumen de las definiciones del concepto clima organizacional planteadas por diversos autores.

Tabla 1. *Definiciones del clima organizacional según varios autores*

Año	Autor (es)	Definición
1968	Litwin & Stringer	Conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que es percibido directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en un ambiente particular y se supone que influye en su motivación y comportamiento.
2004	Gómez	Conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
2009	Chiavenato	Conjunto de características ambientales generadas entre los miembros de una organización, las cuales tienen alta incidencia en su comportamiento y está estrechamente relacionado con el grado de motivación que estos poseen.
2017	Madhukar Sharma y	Percepción general del personal (en su conjunto) de una organización con respecto a las dimensiones relevantes del ambiente organizacional que prevalecen durante un período particular de tiempo en dentro de la misma.
2018	Seifollahi y Rahim	Fenómeno complejo, multinivel y multidimensional que se obtiene a partir de las percepciones de los empleados debido a su experiencia en la organización, la cual es constante en el tiempo y es ampliamente compartida dentro de una unidad organizacional.
2020	Arroyo y Valenzo-Jiménez	Una serie de características que forman un ambiente de trabajo único en cada organización y la percepción que cada uno de los integrantes tiene e influye en el desempeño de sus funciones.
2021	Rožman y Štrukelj	Forma en que los individuos de una organización perciben y caracterizan su entorno de manera actitudinal y basada en valores.
2021	Martínez, Mapén & Ortega	Medio ambiente humano y físico, el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto.
2021	Al Haraisa y Al-Haraizah	Conjunto de instalaciones y fuerzas tales como sociales, físicas, tecnológicas y políticas que tienen un efecto directo e indirecto sobre los empleados dentro de la organización y cómo los empleados ven o ven su organización que se refleja en su desempeño.

Clima organizacional en el contexto universitario

El clima organizacional es uno de los motores que impulsa el logro de las metas

organizacionales por formar parte del componente humano, por lo que su estudio es un tema de interés común para las partes interesadas en el éxito de la gestión de las instituciones de educación superior. Los estudios del clima organizacional en la gestión de la formación de los recursos humanos en la educación superior, brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes (Moreira-Moreira, 2016).

El clima es un tema que ha sido ampliamente tratado en las organizaciones y no es ajeno a las instituciones de educación superior, en las que se aborda desde perspectivas diferentes y siempre bajo la premisa de que la medición es puntual, es decir bajo el contexto que prevalece, en el momento de la evaluación (Hernández, Garrido & Rico, 2016).

Las universidades son organizaciones complejas por la variedad de subsistemas y el capital humano que desarrolla tareas administrativas, técnicas, profesionales, de mantenimiento y de servicios; toda esa interacción genera percepciones que los miembros tienen de la organización y que dan lugar a diferentes ambientes organizacionales (Botello, Beltrán & Cárdenas, 2021). Dentro de las organizaciones educativas es un punto importante, y dado que este influye de diferentes maneras en los trabajadores, su análisis y diagnóstico resultan de interés para identificar su estado dentro de la institución (Guzmán, Ancín y Prieto, 2021).

El clima organizacional constituye un eje dinamizador clave en la gestión de centros educativos y su análisis es necesario para comprender los factores intervinientes en el proceso (Blanco-López, Cerdas-Montano & García-Martínez, 2021).

Entre los múltiples factores que inciden en el codiciado logro de la eficiencia y eficacia en las organizaciones educativas, el clima organizacional se destaca como un elemento vital para favorecer ambientes laborales propicios para que los trabajadores desempeñen sus funciones con excelencia y así colaboren al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Martínez-Arroyo y Valenzo-Jiménez, 2020).

El clima organizacional, en las entidades educativas, es el ambiente que perciben los empleados de una institución y en el cual desarrollan sus actividades; influenciado por varios factores físicos y emocionales, por lo tanto, susceptible a cambios de un momento a otro y de una organización a otra (Martínez-Arroyo y Valenzo-Jiménez, 2020).

Como lo plantean Mejías, Sánchez y Arzola (2006), en el ecosistema institucional, planteado como el conjunto de elementos que mantiene una relación de interdependencia sistemática para formar un todo unificado, es clave la gestión del ambiente laboral; el clima organizacional, definido en el contexto universitario como la percepción que tiene el personal sobre ese ecosistema, es fundamental para la gestión de la calidad en instituciones universitarias. Así, se entiende el clima organizacional en las universidades como

la percepción de los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos y administrativos referida a las dimensiones académica, socio-afectiva, administrativa y ética que convergen en el entorno de la institución y que influyen sus acciones y comportamientos, conviene –por tanto– explorar dichas dimensiones (Bermúdez, Pedraza & Rincón, 2015).

Para Gonzales et al (2021), el clima organizacional es una variable que ha sido estudiada por décadas a fin de conocer minuciosamente las relaciones y procesos efectuados al interior de la empresa, no obstante, se han elaborado múltiples investigaciones en el sector privado con el propósito de identificar la dinámica laboral; sin embargo, las fuentes de información consultadas como repositorios, revistas y editoriales indican que en el sector público se evidencia escasa literatura teórica y científica sobre la temática en mención. Esta situación, justifica su revisión en el contexto de educación superior.

Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional es un fenómeno perceptual, experiencial y multidimensional que es ampliamente compartido por los miembros de una organización determinada; su función principal es la de unificar y dar forma a los comportamientos individuales hacia los modos de comportamiento dictados por las exigencias organizativas (Quiñonez, Pérez, Campos & Cuellar, 2015).

El clima se enfoca en las situaciones que ocurren y cómo se relacionan con las percepciones, sentimientos y comportamiento de los empleados (Riveros y Grimaldo, 2017). El clima organizacional es un factor crítico para mejorar la eficacia (Shaya y AbuKhait, 2016).

La evolución del estudio del clima organizacional no ha estado exenta de polémicas y dilemas, entre ellas, la fundamentación teórica, la dimensionalidad del clima y los asuntos metodológicos relacionados con la agregación de las percepciones individuales (Pecino et al, 2015). Así, debido a la falta de consenso, se han desarrollado diversos instrumentos para evaluar el clima organizacional, los cuales desarrollan ítems de acuerdo con los constructos que consideran, y son parte del clima organizacional de las instituciones en las cuales son aplicados (Machorro, Rosado Morales y Romero, 2012).

El clima organizacional es un filtro o fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc.; es el medio ambiente humano y físico, el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto (Martínez, Mapén & Ortega, 2021).

Como lo plantean Gonzáles et al (2021), referirse a lo que representa el clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes en conjunto que juegan en contra o a favor del contexto laboral, debido a que el clima ofrece una visión global, factible y multidimensional de la organización.

Existe una distinción en la literatura, referida a si el clima es una propiedad de la organización o de quien la percibe; en este mismo sentido, se habla de "Clima Psicológico", para referirse al clima en la organización evaluado a nivel individual, mientras que el término "Clima Organizacional" se mide a nivel colectivo (Barría-González, Postigo, Pérez-Luco, Cuesta y García-Cueto, 2021).

Litwin y Stringer (1968), unos de los principales referentes en el dimensionamiento del clima organizacional, plantean las siguientes dimensiones:

-*Estructura*: el grado en que la organización enfatiza la burocracia.

-*Responsabilidad*: autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

-*Recompensa*: percepción de equidad y justicia en cuanto a la retribución recibida por el trabajo bien hecho.

-*Reto*: sentimiento generado por el propio trabajo.

-*Relaciones*: percepciones de los socios sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable que concibe la idea de buenas relaciones sociales entre pares y entre jefes y subordinados.

-*Cooperación*: sentimiento de ayuda por parte de los miembros, directivos y demás empleados del grupo.

-*Estándares*: percepción sobre el énfasis que la organización pone en los estándares de desempeño.

-*Conflicto*: sentimiento de los compañeros y superiores sobre la aceptación de los puntos de vista disidentes y el no temor a afrontar y resolver los problemas.

-*Identidad*: sentido de pertenencia a la organización.

Por su parte, Pedraza (2018), identifica ocho factores para el clima organizacional, y que confirman la estructura de Litwin y Stringer (1968), aportan evidencia empírica de dimensiones que caracterizan la estructura factorial de la variable de ambiente o clima laboral.

Para Mejías, Reyes y Arzola (2006), el clima organizacional percibido por el personal de las instituciones de educación superior se puede dimensionar en tres (03) factores, la Gestión Institucional, los Retos Personales y la Interacción entre esos dos factores; mientras que, para Martínez, Mapén & Ortega (2021), los factores que afectan en mayor proporción el clima organizacional son: el confort, la motivación, identidad, comunicación, estructura, toma de decisiones, liderazgo, recompensa, innovación y cooperación en la solución de conflictos.

Bermúdez, Pedraza & Rincón (2015), a partir de la revisión de diferentes planteamientos teóricos respecto al clima organizacional en lo educativo, agruparon cuatro dimensiones: académica, socio-afectiva, administrativa y ética. Por su

parte, Hernández, Garrido & Rico (2016), plantean tres (03) factores basados a su vez en los propuestos por Brunet (1987): Factores psicológicos individuales (Motivación intrínseca, Identidad, Autonomía), factores grupales (Trabajo en equipo, Apoyo, Administración del conflicto, Respeto, Percepción de la organización) y factores organizacionales (Objetivos: Visión, Estructura, Comunicación, Condiciones de trabajo, Innovación; Subjetivos: Reconocimiento, Salario, Capacitación y desarrollo,

Promoción y carrera, Equidad, Presión). Mientras que Salazar, Peña, Ceja & Del Río (2015), proponen una estructura de dos categorías: Procesos organizacionales (Relaciones interpersonales, Cohesión de grupo, Trabajo en equipo, Calidad de vida laboral, Motivación) y Estructura organizacional (Políticas y reglamentación).

En la Tabla 2, se presenta un resumen de las principales dimensiones del clima organizacional basado en la revisión documental realizada.

Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional según varios autores

Año	Autor (es)	Dimensiones/Factores
1968	Litwin & Stringer	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Estándares de desempeño, Conflictos e Identidad.
2004	Gómez	Claridad organizacional, Sistema de recompensas e incentivos, Toma de decisiones / autonomía, Liderazgo, Interacción social y Apertura organizacional.
2006	Mejías, Reyes & Arzola	Gestión Institucional, Retos Personales e Interacción.
2012	Machorro, Rosado Morales y Romero	Trabajo en equipo, Liderazgo, Orientación a resultados, Retroalimentación, Motivación.
2015	Bermúdez, Pedraza & Rincón	Académica, Socio-afectiva, Administrativa y Ética.
2015	Salazar, Peña, Ceja & Del Río	Procesos organizacionales y Estructura organizacional.
2016	Hernández, Garrido & Rico	Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales.
2016	Baño, Villacrés, Arboleda y García	Apoyo, Confianza e Innovación; Reconocimiento y Equidad; Autonomía; Cohesión.
2021	Martínez, Mapén & Ortega	Confort, Motivación, Identidad, comunicación, estructura, toma de decisiones, liderazgo, recompensa, innovación y cooperación en la solución de conflictos.

Reflexiones finales

El Clima Organizacional en las Instituciones de Educación es un tema de interés para la gestión universitaria. El abordaje de su conceptualización, dimensionamiento y medición es una estrategia que puede ayudar a mejorar los planes de acción desarrollados por los colectivos que hacen vida dentro de las universidades.

Existen muchas definiciones del clima organizacional, tal como se evidencia en la revisión documental realizada; sin

embargo, la que más se destaca y la que más divulgación ha tenido, ha sido la de Litwin & Striger. Lo mismo ocurre con las dimensiones, que la mayoría se desprenden de las planteadas por estos autores.

En el contexto de educación superior, aunque no son pocas las investigaciones realizadas, la mayoría son específicas a un contexto en particular, y carecen de rigurosidad científica en el abordaje.

REFERENCIAS

- Al Haraisa, Y. y Al-Haraizah, A. (2021). The Impact of Organizational Climate on Organizational Reputation – The Mediating Role of Organizational Health: An Empirical Study from Jordan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (10), 29–35. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no10.0029>
- Arifin et al, (2020). Analysis of The Organizational Climate Factors On The Service Quality And Work Satisfaction Towards Lecturer's Work Commitments In The Specialist's Medical Education Program At Universitas Diponegoro Semarang. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 574, 545-548. <https://www.atlantispress.com/proceedings/iset-20/125964450>
- Baño, D.; Villacrés, E.; Arboleda, L. y García, T. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo – Ecuador. *Revista Industrial Data*, 19(2): 59-68. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v19i2.12816>
- Barriá-González, J.; Postigo, A.; Pérez-Luco, R.; Cuesta, M. y García-Cueto, E. (2021). Assessing Organizational Climate: psychometric properties of the ECALS Scale. *Anales de Psicología*, 33(1), 168-177. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.37.1.417571>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18, 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bermúdez, J.; Pedraza, A. & Rincón, C. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 01-12. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/413/1289>
- Blanco-López, S.; Cerdas-Montano, V. & García-Martínez, J. (2021). Clima

- organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis Multifactorial. *Revista Educación*, 2021, 45 (1), . <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Botello, E.; Beltrán, B. & Cárdenas, T. (2021). Clima organizacional en los procesos de mejora de la calidad universitaria. *EDUMECENTRO*, 13(1), 283-289.. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44909-8_10
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill
- Dinibutun, S.; Kuzey, C. y Sait Dinc, M. (2020). The Effect of Organizational Climate on Faculty Burnout at State and Private Universities: A Comparative Analysis. *SAGE Open*, 10 (4), 1-19. <https://doi.org/10.1177/2158244020979175>
- Duan, J.; Wang, J. y Zhu, Y. (2014). Organizational Climate: A Review of Conceptualization, Theory and Prospects. *Advances in Psychological Science*, 22 (12), 1964-1974. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2014.01964>
- González, J.; Ramírez, R.; Terán, N. y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia latina*, 5(1), 157-170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Guzmán, M.; Ancín, I. y Prieto, S. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de guayaquil. *ECOCIENCIA*, 8(2), 22-44. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>
- Hernández, H.; Garrido, N. & Rico, M. (2016). Diseño de Instrumento para evaluar Clima Organizacional de Universidades Públicas en México. *European Scientific Journal*, 12 (28), 312-328. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n28p312>
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School.
- Madhukar, V. y Sharma, S. (2017). Organisational Climate: A Conceptual Perspective. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7 (8), 276-293. https://www.ijmra.us/project%20doc/2017/IJMIE_AUGUST2017/IJMRA-12034.pdf
- Martínez, G.; Mapén, F. & Ortega, M. (2021). Clima organizacional y su impacto en la calidad educativa universitaria. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, 16, 55-73. <https://doi.org/10.46661/ijeri.4803>
- Martínez-Arroyo, J. y Valenzo-Jiménez, M. (2020). Factors that influence the organizational climate of a higher education institution. *Espacios*, 41 (26), 147-160. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n26/a20v41n26p13.pdf>
- Mejías, A.; Reyes, O. y Arzola, M. (2006). Measuring organizational climate on higher education institutions. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 10 (38), 55-61. <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/univcyt/v10n38/articulo1.pdf>
- Moreira-Moreira, L. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2 (4), 296-307. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/255>
- Olsson, A.; Paredes, K.; Johansson, U.; Roese, M. & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29 (3), 243-261. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la

- percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15 (1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Quiñonez-Tapia, F.; Pérez-Avalos, Y.; Campos-Sánchez, R. & Cuellar-Hernández, H. (2015). Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 5(3), 11-17. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc_salud_ocupa/article/view/4905/4194
- Riveros, P. y Grimaldo, M. (2017). Values and Organizational Climate in Professors of a Higher-Education Institution in Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179-188. <https://dx.doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>
- Rožman, M. y Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34 (1), 775-806. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>
- Salazar, C.; Peña, C.; Ceja, A. & Del Río, E. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 181-196. <https://rieoei.org/RIE/article/view/230/422>
- Seifollahi, N. y Rahim, H. (2018). The role of organizational climate and organizational commitment in predicting service recovery. *Opción*, 34 (16), 19-51. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/24354/24809>
- Shaya, N. y AbuKhait, R. (2016). The Influence of Organizational Climate on Employee's Job Satisfaction in the Higher Education Sector in UAE: The Case of a Private Local University. *IJRDO-Journal of Social Science and Humanities Research*, 1(10), 33- 74. <http://www.ijrdo.org/index.php/sshr/article/view/393>
- Soria, A.; Pedraza, N. & Bernal, I. (2020). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, e2205. <http://doi.org/10.15174.au.2019.2205>
- Villamizar, M. y Castañeda, D. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research*, 7 (2), 64-75. <http://www.scielo.org.co/pdf/ijpr/v7n2/v7n2a07.pdf>

Autor

Jaime Coello Viejó. Master en Administración Pública. Doctorante Universidad Simón Bolívar, Bolivia. Docente de la Universidad Estatal del Milagro, Ecuador.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9604-4814>

Email: jaimecoellov@hotmail.com

Recibido: 12-10-2021

Aceptado: 20-12-2021