

Analizar para mejorar: el clima organizacional en dos unidades de la Universidad Pedagógica Nacional

Analyze to Improve: the Organizational Climate in Two Units of the Universidad Pedagógica Nacional

José Luis Arias López^a
Wietse de Vries^b

Recibido: 1 de mayo de 2021

Aceptado: 18 de agosto de 2021

Resumen: La percepción del clima organizacional es esencial, pero se analiza raramente en instituciones de educación superior. Este artículo presenta un diagnóstico de clima organizacional en dos unidades de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) en México. El cuestionario aplicado contempla 40 reactivos que miden ocho dimensiones del clima. La población objetiva fue la totalidad del personal académico y administrativo. La tasa de respuesta fue del 88%. Tras confirmar la validez y confiabilidad del cuestionario, se analiza la influencia de factores como género, edad, función y nivel de estudios, sin encontrar contrastes significativos. Sin embargo, los académicos tienen una percepción más positiva que los administrativos. El personal con contrato temporal opina más positivamente que el personal permanente. Así, el tipo de contrato influye significativamente en la percepción del clima. Se recomienda revisar las políticas laborales, incrementar la participación colegiada en la toma de decisiones y alentar la innovación.

Palabras clave: clima organizacional; condiciones laborales; percepciones sociales; diagnóstico institucional; educación superior.

^aDoctor en Gestión de la Educación Superior, Universidad de Guadalajara. Profesor de Tiempo Completo, Unidad UPN 142 Tlaquepaque, Universidad Pedagógica Nacional. ✉ ariasjose_luis@hotmail.com || ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1863-8590>.

^bDoctor en Educación, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Profesor-investigador, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. ✉ wietsedevries4@gmail.com || ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8514-4809>.

Abstract: The perception of organizational climate is essential but rarely analyzed in higher education institutions. This article presents a diagnostic of the organizational climate in two Universidad Pedagógica Nacional (UPN) units in México. The questionnaire contemplates forty items that measure eight dimensions. The population was the total of academic and administrative personnel, of which 88% replied. After confirming validity and reliability, the analysis of factors like gender, age, function, and level of preparation did not find significant contrasts. However, academics hold a more favorable opinion than administrators, and temporary personnel is more positive than permanent workers. Thus, labor conditions significantly influence the perception of climate. The recommendation is to review labor policies, increase participation in collegiate decision-making, and to further innovation.

Keywords: organizational climate; working conditions; social perceptions; institutional diagnosis; higher education.

Introducción

Toda organización se conforma por actores que desarrollan diversas funciones y tareas, cuya articulación se hace necesaria para lograr los objetivos que persigue la organización. Por lo tanto, las percepciones que tienen los actores sobre las condiciones en que realizan sus tareas y funciones son relevantes, pues de ellas dependen sus actitudes para alcanzar los objetivos institucionales (Plácido-Hernández, 2018).

En las evaluaciones institucionales de las diferentes unidades de la Universidad Pedagógica Nacional [UPN] en el Estado de Jalisco durante la última década, destaca la ausencia de estudios de las percepciones de los actores acerca del clima organizacional. Los informes de autoevaluación de los años 2010-2012, en el apartado Clima Organizacional, señalan explícitamente la inexistencia de diagnósticos del clima organizacional. En el Programa de Fortalecimiento y Mejora de la unidad 142 (Tlaquepaque) se incorporó como objetivo específico realizar un estudio del clima organizacional, pero no se cuenta con información sistematizada de su ejecución o resultados. Esta información tampoco estuvo contemplada en la autoevaluación efectuada para la elaboración del Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE) durante 2016, ni en las acciones proyectadas para el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE), realizado por las unidades UPN durante el periodo 2017-2018. Lo anterior confirma que las unidades no cuentan con estudios que sustenten el diseño de estrategias de mejora del clima organizacional.

Este estudio busca llenar este vacío. El diagnóstico del clima organizacional posibilita no sólo estudiar las percepciones de distintos actores sobre el clima, sino que puede ser el punto de partida para la introducción de cambios en la estructura

organizacional y en los procesos de comunicación y convivencia, mediante intervenciones que promuevan cambios funcionales y programas para superar debilidades (Tapias-Cuadrado, 2014; Jyoti, 2013).

1 El clima organizacional

Según la literatura sobre el tema, no hay una definición única o invariable del clima organizacional. Sin embargo, hay un creciente consenso sobre los aspectos centrales del clima, que incluyen factores como la cohesión, la innovación, la autonomía, y el liderazgo (García, 2009; Ramos-Moreno, 2012).

Existe cierta confusión sobre las diferencias entre el clima y la cultura organizacionales. En muchos estudios aparecen como sinónimos, e intentos de definir y distinguir los dos conceptos han sido problemáticos. La cultura suele definirse como sistemas fundamentales de valores y creencias que dan sentido a la organización (Schein, 2010), mientras que el clima organizacional considera elementos más medibles o empíricamente comprobables, como las características de comportamiento y de actitud de los trabajadores. Otra distinción consiste en que el clima se basa en percepciones individuales o grupales, mientras que la cultura se define por expectativas, normas y reglas compartidas. Según Moran y Volkwein (1998), el clima consiste únicamente en actitudes y valores, mientras que la cultura consiste en una colección de expectativas básicas, además de actitudes y valores. De esta forma, son dos ámbitos que se traslapan.

Analizar el clima organizacional requiere entonces revisar cómo las personas perciben y describen las características de su ambiente. Se trata de una respuesta generada por individuos que interactúan, que están informados y limitados por una cultura organizacional común, y que perciben sus acciones y comportamientos en relación con las demandas y contingencias que surgen del entorno interno y externo de la organización (Moran y Volkwein, 1998).

Así, el término clima organizacional alude al ambiente de trabajo propio de la organización, y cómo dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Caligiori-Corrales y Díaz-Sosa (2003) señalan que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, y que su análisis permite develar cómo los integrantes de la organización perciben su ambiente de trabajo, su rendimiento y productividad, su satisfacción con la función que desempeñan y su identificación con el ideario institucional.

Así, el análisis del clima organizacional resulta importante por su influencia sobre la efectividad y eficacia organizacional (Alonzo, Bote y Ayora, 2018; Quintero-Díaz

y Sánchez-Macías, 2019), y por su relación con la motivación, satisfacción, mecanismos de apoyo, incentivos y comportamientos individuales (Soria, Pedraza y Bernal, 2019; Guzmán, Ancín y Prieto, 2021).

Como el clima depende de las percepciones de los actores, es un constructo psicológico y subjetivo. Esto implica que su medición tiene varios bemoles, porque la percepción puede variar según el puesto que ocupa cada actor, sus relaciones con los demás, y el contexto interior y exterior de la organización (Ehrhart, Schneider y Macey, 2013). Es decir, el análisis del clima organizacional se centra en las percepciones de los individuos, no en los valores o creencias compartidos por grupos o las reglas formales de la organización (McMurray y Scott, 2013).

2 La medición del clima

La medición del clima organizacional requiere entonces analizar aspectos internos de una organización que afectan los comportamientos de sus miembros y que son percibidos de forma distinta por cada uno de ellos. Ello implica que el clima organizacional es un fenómeno complejo que subsume el significado que los empleados de una organización otorgan a sus experiencias con las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, y de los comportamientos que -desde su percepción- son recompensados, apoyados y esperados. (Schneider y Barbera, 2014).

La complejidad del fenómeno radica en que la percepción de los empleados se relaciona con múltiples variables como: “estructura organizacional, gestión, apoyo, recompensas, riesgos, participación en la toma de decisiones, comunicación, conflicto, sensación de pertenecer, aceptación, trabajo en equipo, e imagen organizacional” (Arabaci, 2010, p. 4446)¹. Otras posibles variables son el sentido de pertinencia y socialización (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000), el aprendizaje organizacional y estilos gerenciales (Moynihan, 2008), distintas formas de innovación (Tierney y Landford, 2016; Fernández y Moldogaziev, 2013), la sindicalización (Myers, 2011), la confianza y la compartición de conocimientos (Di Stefano, Venza, Cascio y Gaudiino, 2018), o la satisfacción laboral, estrés, renuncias o el burnout (Pecino-Medina, Mañas-Rodríguez, Díaz-Fúnez, López-Puga y Llopis-Marín, 2015; Lee, Liu, Hung y Mao, 2016; Jain, Sandhu y Goh, 2015; Destler, 2017). En efecto, la literatura señala una gran cantidad de posibles variables y dimensiones (Kuenzi y Schminke, 2009).

Con tantas variables posibles no existe un instrumento único de medición. Para medir el clima, Jones y James (1979) propusieron un cuestionario con seis

¹ La traducción es nuestra.

dimensiones: el liderazgo, cooperación grupal, conflicto y ambigüedad, espíritu profesional y organizacional, importancia y variedad del empleo, y confianza mutua. En un intento de desarrollar un mejor instrumento de medición, Koys y DeCotiis (1991) revisaron 80 estudios importantes, los delimitaron a 45, y derivaron de este ejercicio ocho dimensiones que supuestamente reflejan el clima. Cada dimensión se mide por cinco variables.

En este estudio se optó por este instrumento, ya que fue elaborado a partir de una amplia revisión de la literatura e incluye muchas de las variables señaladas. Además, este instrumento ha sido retomado y validado en varios estudios posteriores (Martins y Van der Ohe, 2003; McMurray y Scott, 2013; Chiang-Vega, Salazar-Botello, Huerta-Rivera y Núñez-Partido, 2008), lo cual permite hacer comparaciones con otros análisis. Las ocho dimensiones que proponen Koys y DeCotiis (1991) son:

1. Autonomía. La percepción de autodeterminación con relación a los procedimientos, metas y prioridades en el trabajo.
2. Cohesión. La percepción de unión y compartir con la organización, incluyendo la voluntad de los miembros de proporcionar ayuda material.
3. Confianza. La percepción de libertad para comunicarse abiertamente con los miembros de más alto nivel en la organización sobre sensibles temas personales con la expectativa de que la integridad de dicha comunicación no será violentada.
4. Presión. La percepción de las demandas de tiempo con respecto a la complejidad de las tareas y con los estándares de desempeño.
5. Apoyo. La percepción de tolerancia en el comportamiento de los superiores, incluyendo la voluntad de dejar que los miembros de la organización aprendan de sus errores sin miedo a represalias.
6. Reconocimiento. La percepción de que las contribuciones de los miembros de la organización son reconocidas.
7. Justicia. La percepción de que las prácticas organizacionales son equitativas y no arbitrarias o caprichosas.
8. Innovación. La percepción de que el cambio y la creatividad son alentadas, incluyendo tomar riesgos sobre áreas nuevas o áreas donde los miembros tienen poca o nula experiencia.

3 Las instituciones educativas

Las instituciones educativas tienen mucho en común con otras organizaciones: tienen propósitos y metas, estructuras, y una colectividad de personas que se interrelacionan. La interacción de estos componentes produce patrones de relación específicas y diferenciadas que caracterizan su clima organizacional (Caligiori-Corrales y Díaz-Sosa, 2003; Martins y Von der Ohe, 2003; Orbegoso-Galarza, 2015).

Sin embargo, las instituciones de educación superior tienen características distintivas. Son organizaciones cuya función es la producción y diseminación del conocimiento, por lo que los académicos ocupan un papel especial: suelen tener alto grado de autonomía en su trabajo y estar al mando de la organización. El personal administrativo cumple funciones auxiliares y no de mando. La toma de decisiones suele ser colegiada, a través de consejos compuestos por académicos, mientras que el rector y otros funcionarios suelen provenir del estamento de académicos, ocupando sus puestos temporalmente a partir de elecciones (Clark, 1983).

Esta forma de organizarse ha sufrido cambios desde los años ochenta del siglo pasado, con la introducción de políticas que buscan aumentar la eficiencia y eficacia, mediante evaluaciones y el otorgamiento de recompensas basadas en el desempeño (Edwards y Roy, 2017). Surgió así la universidad emprendedora (Clark, 2001), donde el personal administrativo o ejecutivo obtuvo más poder, a costo de la toma de decisiones colegiada (Huyghe y Knockaert, 2019; Allen, 2003).

Estos cambios han inspirado también un creciente número de investigaciones sobre el clima en instituciones de educación superior. Generalmente, estos estudios indican que el clima organizacional en universidades se percibe distinto que en las empresas (Sokol, Gozdek, Figurskab y Blaskova, 2015) y que algunas dimensiones propuestas por Koys y DeCotiis (1991) no operan plenamente en universidades. Por ejemplo, McMurray y Scott (2013) encuentran que las dimensiones importantes para los académicos son el apoyo, seguido por la justicia, la confianza, la innovación y el reconocimiento. En cambio, la autonomía, la cohesión y la presión no se valoran en el ambiente universitario. Según estos autores, los académicos suelen ser individualistas y enfocarse en la investigación, sus publicaciones y materiales de docencia, por lo que dan por sentada la autonomía y no valoran la cohesión.

Sin embargo, la importancia de las distintas dimensiones parece depender de quién opina sobre el clima. Como señala Finlay (2004), en muchos estudios sobre la universidad se entrevista a un grupo selecto de directivos y académicos de tiempo completo, sin considerar a la mayoría de los actores internos. En los hechos, dentro de una universidad pueden convivir muy distintas culturas o subculturas, cada una

con su particular percepción del clima (Wingard, Trejo, Gudea, Goodman y Reznik, 2019). Además, la mayor parte de los estudios se ha centrado en las grandes universidades de investigación, que operan de manera muy distinta a las universidades pequeñas dedicadas principalmente a la docencia (Aguado-Maldonado, 2012; Arabaci, 2011; Schultz, 2013). Este estudio revisa a dos pequeñas unidades de la UPN, dedicadas principalmente a la docencia, y se entrevista a todo el personal.

4 Las dos unidades

Dentro de la educación superior mexicana, las unidades de la UPN son organizaciones con características peculiares. Las dos unidades revisadas aquí son parte de una red nacional que cuenta con una sede central en la ciudad de México más 70 Unidades UPN, 208 subsedes, y tres universidades pedagógicas descentralizadas. Junto con la red de escuelas normales están encargadas de formar maestros para la educación básica y media superior, con programas de licenciatura y posgrado.

A partir de 1992, las unidades que se encuentran fuera de la Ciudad de México dependen de los gobiernos estatales para fines administrativos y financieros, pero los aspectos académicos dependen de la sede central. Como señala la página web de la UPN: “la autonomía académica permite a la Rectoría y al Consejo Académico, que son los órganos de gobierno establecidos en la Unidad Ajusco, regir sobre la oferta, actualización, innovación, creación y diseño de los programas educativos, así como de investigación y de difusión, continúa unificando los planes y programas de estudio de las Unidades UPN en todo el país, y hace posible la relación académica con las tres Universidades Pedagógicas Estatales en Chihuahua, Durango y Sinaloa” (UPN, 2020, p. 1).

Las dos unidades son distintas en comparación con universidades en tres sentidos. Primero, las unidades son pequeñas. El sistema UPN atiende 56 mil estudiantes, pero la unidad Tlaquepaque tiene 670 estudiantes, de los cuales 472 corresponden a programas presenciales de licenciatura, 108 a programas de nivelación en línea y 90 a programas de posgrado. Cuenta con 56 académicos: 21 profesores de tiempo completo, 18 profesores de medio tiempo, y 18 profesores con contrato por horas. De éstos, 24 son profesores permanentes, 29 profesores temporales, 2 profesores están contratados por honorarios y uno es directivo. En cuanto al personal administrativo y de apoyo, se registran 15 personas con plaza permanente, 3 con contrato temporal y uno de confianza.

La unidad Ciudad Guzmán tiene una matrícula de 518 estudiantes: 437 en programas escolarizados de licenciatura, 9 en programas de nivelación en línea y 26 en programas de posgrado. Cuenta con 39 académicos: 12 profesores de tiempo completo, 9 de medio tiempo y 18 de tiempo parcial. De éstos, 12 son profesores permanentes y 27 tienen contrato temporal. En cuanto al personal administrativo y de apoyo, se registran 10 personas con plaza permanente, 3 con contrato temporal y una de confianza. Como se puede apreciar, cada unidad tiene pocos profesores de tiempo completo con plaza permanente.

Segundo, no son instituciones autónomas. El contenido curricular y la planeación académica dependen de la sede central, donde está la rectoría y el consejo académico que autorizan los programas educativos que se ofrecen en las unidades, al igual que la contratación y promoción del personal, los salarios y pagos adicionales por estímulos.

Tercero, las funciones se enfocan principalmente a la docencia, con pocas actividades de investigación y de extensión. No ofrecen carreras en diferentes áreas de conocimiento, sino pocos programas orientados a la formación de maestros e interventores educativos.

5 Metodología

La encuesta aplicada se basa en el instrumento elaborado por Koys y DeCotiis (1991). Se hicieron modificaciones menores para hacer su uso más apropiado para las unidades UPN. Se trata de un instrumento estandarizado de 40 preguntas, con cinco reactivos para cada una de las ocho dimensiones contempladas en el original. Adicionalmente se incluyen preguntas sobre datos personales, y dos preguntas finales: ¿Ha usted buscado trabajo en otra organización en el último año?, y ¿De ser así, por qué?

Para las respuestas se usa una escala Likert de cinco puntos que va de 1 = completamente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = neutro, 4 = de acuerdo y 5 = completamente de acuerdo. Se asumen distancias equivalentes entre los distintos puntos de la escala, la escala es simétrica y los dos polos son opuestos. Las preguntas se enlistan en orden aleatorio para que las elecciones de los encuestados no se vieran sesgadas por ningún vínculo perceptivo de las preguntas a asociaciones específicas.

El piloteo y validación del instrumento se realizaron mediante la aplicación en una muestra del personal de tres unidades UPN en Jalisco, diferentes a las unidades que colaboran en el estudio. Los resultados arrojaron un alto índice de confiabilidad (Alfa de Cronbach .952).

La población comprendida en el estudio fue la totalidad del personal directivo, docente, administrativo y de apoyo de las dos unidades académicas (127 personas). La encuesta fue completada anónimamente por 112 personas, 44 de Ciudad Guzmán, 68 de Tlaquepaque. La tasa de respuesta fue de 88%, con lo cual es altamente representativa ($p = q < 0.01$).

6 Confiabilidad y validez

El primer análisis concierne la confiabilidad, tanto del instrumento total como de las ocho dimensiones. El Alpha de Cronbach del cuestionario total es de .962. Sin embargo, el alfa incrementa a .966 al eliminar las preguntas 22 y 23. Con ello, también incrementan los valores de alpha para las dimensiones de confianza y justicia. La dimensión de cohesión tiene un valor de 0.822, innovación de .912; la de reconocimiento .837; la de justicia .820; la de confianza .838; la de apoyo .894. Sin embargo, la dimensión de autonomía arroja .654 y la de presión .541. El instrumento es entonces confiable, pero con debilidades de medición de las dimensiones presión y autonomía. Esto coincide con otras revisiones de la confiabilidad del mismo instrumento (Chiang-Vega, et al., 2008; Koys y DeCotiis, 1991). Los resultados se reflejan en la Tabla 1.

Tabla 1. Alpha de Cronbach por dimensiones y total, comparada con otros estudios

Clima organizacional (subescalas)	Alpha Cronbach	¿Aumenta Alpha si se eliminan ítems?	Koys y DeCotiis (1991)	Chiang-Vega, et al. (2008)
Cohesión	0.822	No	0.82	0.841
Innovación	0.912	No	0.87	0.861
Presión	0.541	No	0.57	0.338
Autonomía	0.654	No	0.76	0.803
Reconocimiento	0.837	No	0.84	0.751
Confianza	0.627	Si, .838 sin ítem 23	0.87	0.802
Apoyo	0.894	No	0.90	0.821
Justicia	0.820	Si, .840 sin ítem 22	0.82	0.639
Cuestionario completo	0.962	Si, .966 sin ítems 22, 23	0.92	0.929

Fuentes: cuestionario propio, Koys y DeCotiis (1991), Chiang-Vega, et al. (2008).

Una segunda revisión consiste en el análisis factorial. Al revisar las escalas resultantes del análisis de validez –donde se contemplan las 38 preguntas restantes– el análisis factorial arroja ocho dimensiones, como muestra la Tabla 2:

Tabla 2. Matriz de componentes rotadas (a)

Dimensión	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Cohesión	0.228	0.863	0.231	0.212	0.233	0.128	0.132	0.133
Autonomía	0.242	0.206	0.905	0.155	0.156	0.120	0.087	0.098
Innovación	0.369	0.388	0.261	0.244	0.702	0.176	0.186	0.164
Presión	0.175	0.175	0.144	0.937	0.138	0.086	0.091	0.077
Reconocimiento	0.511	0.402	0.268	0.212	0.293	0.191	0.170	0.556
Confianza	0.509	0.298	0.350	0.222	0.288	0.577	0.185	0.175
Apoyo	0.828	0.230	0.293	0.224	0.242	0.157	0.145	0.141
Justicia	0.406	0.390	0.217	0.282	0.421	0.204	0.556	0.171

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

(a) La rotación ha convergida en 6 iteraciones.

Tabla 3. Medida KMO y prueba de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0.926
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado 870.458
	Gl 28
	Sig. .000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

La medida de KMO está cerca de 1.00. mientras que nivel de significancia de prueba de Bartlett es 0.00. validando el análisis factorial (Tabla 3).

7 Discusión de resultados

Una vez validado el instrumento se analiza qué resultados arroja. Una primera revisión consiste en ver como calificaron los 112 encuestados el clima con sus ocho dimensiones (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Media de calificaciones por dimensión y total

		Cohesión	Innovación	Presión	Autonomía	Reconocimiento	Confianza	Apoyo	Justicia	Calificación total
N	Válidos	112	112	112	112	112	112	112	112	112
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	3.423	3.052	3.577	3.570	3.670	3.350	3.758	3.114	3.44
	Mediana	3.500	3.200	3.600	3.600	3.800	3.500	3.800	3.250	3.47
	Desv. típ.	.8636	1.0701	.7030	.6976	.9197	.9935	.9144	1.025	.7709

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta

Los 112 encuestados asignan al clima de su institución una media de calificación de 3.44 (en una escala Likert de 1 a 5), es decir, ligeramente positiva. Las dimensiones mejor calificadas son apoyo, reconocimiento, presión y autonomía (la dimensión de presión está codificada inversamente: entre más alta la calificación, menor la presión). Cohesión y confianza reciben una calificación intermedia, mientras innovación y justicia reciben bajas calificaciones. Estos resultados coinciden con otros estudios sobre el clima organizacional en instituciones de educación superior (McMurray y Scott, 2013; Moran y Volkwein, 1998), aunque con algunas diferencias: la autonomía y la presión reciben mejores calificaciones que en otros estudios, la justicia y la innovación menores.

Sin embargo, se trata de promedios generales de toda la población. Como hay distintos actores que laboran bajo diferentes condiciones, es posible que se hallen resultados diversos en un análisis más fino.

7.1 Comparaciones

A partir de las ocho dimensiones se hacen diferentes comparaciones entre grupos para revisar si distintas variables independientes (género, tipo de trabajo y de contrato) influyen en la variable dependiente (el clima organizacional con sus distintas dimensiones). Para eso se usan las medias, la prueba T de muestras independientes o ANOVA, según el caso. Como señalan De Winter y Dodou (2010), para el análisis de escalas Likert de cinco puntos, las pruebas paramétricas, como la prueba T, arrojan el mismo nivel de confianza que las pruebas no-paramétricas, incluso cuando las respuestas no tengan distribuciones normales.

7.2 Las dos unidades

Una primera comparación concierne las dos unidades. La Tabla 5 muestra las diferencias y coincidencias. Las dimensiones apoyo, reconocimiento, cohesión y autonomía, muestran las medias más altas, justicia e innovación reciben calificaciones bajas. Aunque hay ligeras diferencias entre las unidades, y Ciudad Guzmán evalúa el clima ligeramente más favorable, las diferencias no son estadísticamente significativas.

Tabla 5. Comparación de las dos unidades

	Unidad de adscripción	N	Media
Cohesión	Cd Guzmán	44	3.4091
	Tlaquepaque	68	3.4324
Innovación	Cd Guzmán	44	3.1409
	Tlaquepaque	68	2.9941
Presión	Cd Guzmán	44	3.7091
	Tlaquepaque	68	3.4912
Autonomía	Cd Guzmán	44	3.6182
	Tlaquepaque	68	3.5382
Reconocimiento	Cd Guzmán	44	3.7182
	Tlaquepaque	68	3.6382
Confianza	Cd Guzmán	44	3.3864
	Tlaquepaque	68	3.3272
Apoyo	Cd Guzmán	44	3.8818
	Tlaquepaque	68	3.6794
Justicia	Cd Guzmán	44	3.1477
	Tlaquepaque	68	3.0919
calificación total media	Cd Guzmán	44	3.5014
	Tlaquepaque	68	3.3991

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

7.3 Género

Por género no se encuentran diferencias significativas, aunque las mujeres, en promedio, califican mejor al clima. Como tal, en las dos unidades no se observa una discriminación por género: las mujeres son mayoría (71 versus 41) y han tenido acceso a las plazas académicas, administrativas y directivas. Solamente en el caso de las plazas académicas de tiempo completo las mujeres son minoría (48% versus 52%). Algo semejante ocurre en el caso del tipo de contratación (temporal o permanente): las mujeres son la mayoría en términos generales, pero del personal con contrato temporal, el 70.2% es mujer y del personal permanente, el 58.5%. Lo anterior implica que las mujeres están ligeramente más satisfechas con su trabajo, aunque tienen condiciones laborales menos favorables. Eso implica que la valoración del clima organizacional puede ser distinta según el género, o que cada género base su percepción en distintos factores (Espinoza-Santeli y Jiménez-Vera, 2019).

7.4 Edad

Al comparar los actores por rangos de edad, destaca que la edad promedio es de 46 años, 49 para hombres, 45 para mujeres. Solamente 20 entrevistados son menores de 35 años, mientras 28 son mayores de 55 años, de los cuales 12 podrían jubilarse en los próximos años.

La percepción del clima mejora de los 30 años hasta 49 años, para luego bajar para los grupos de 50-54 y de 55-59 años. Este último grupo, de 16 personas, asigna la calificación más baja al clima. La percepción del clima cambia con los años, pero las diferencias entre grupos de edad no son estadísticamente significativas (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Calificación total del clima según rango de edad

Grupo de edad	N	Media
menor de 30	7	3.5589
30-34	13	3.3966
35-39	17	3.5474
40-44	14	3.6536
45-49	13	3.6293
50-54	18	3.3955
55-59	16	3.0082
60-64	12	3.4906
Total	110	3.4440

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta

Lo mismo sucede en el caso de la antigüedad en el trabajo: no hay diferencias significativas. El personal con más antigüedad no tiene una mejor percepción del clima, solamente está más satisfecho con su seguridad laboral, dado que aumenta la cantidad de personas con contrato permanente (de los mayores de 50 años, el 25% tiene contrato permanente, de los menores de 50 solamente el 5%). La edad promedio del personal con contrato temporal es de 40 años, la del personal permanente es de 53 años.

7.5 Tipo de contrato

Cuando se compara por tipo de contrato (temporal o permanente) hay diferencias significativas en todas las dimensiones, salvo en autonomía (Tabla 7). La dimensión de autonomía incluye la valoración de la seguridad laboral, y las personas con contrato temporal asignan una calificación de 2.81 a su seguridad, mientras los que tienen contrato permanente lo califican con 3.78. De este modo, el personal con un contrato temporal considera al clima como más positivo en todas sus dimensiones, como muestra la Tabla 7. Esta valoración podría ser incluso más positiva en el caso de autonomía, si tuvieran mejor seguridad laboral.

Tabla 7. Percepción del clima organizacional por tipo de contrato

Dimensión	Tipo contrato	N	Media	Sig.*
Cohesión	Temporal	57	3.6702	0.001
	Permanente	54	3.1556	
	Total	111	3.4198	
Innovación	Temporal	57	3.3404	0.003
	Permanente	54	2.7370	
	Total	111	3.0468	
Presión	Temporal	57	3.7263	0.015
	Permanente	54	3.4037	
	Total	111	3.5694	
Autonomía	Temporal	57	3.5789	0.816
	Permanente	54	3.5556	
	Total	111	3.5676	
Reconocimiento	Temporal	57	3.8947	0.007
	Permanente	54	3.4259	
	Total	111	3.6667	
Confianza	Temporal	57	3.5658	0.016
	Permanente	54	3.1111	
	Total	111	3.3446	
Apoyo	Temporal	57	4.0035	0.003
	Permanente	54	3.4963	
	Total	111	3.7568	
Justicia	Temporal	57	3.4123	0.001
	Permanente	54	2.7870	
	Total	111	3.1081	
calificación total	Temporal	57	3.6490	0.002
	Permanente	54	3.2090	
	Total	111	3.4350	

*Significancia bilateral, asumiendo varianzas iguales, prueba T para igualdad de medias
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Los que cuentan con contrato permanente se sienten más contentos con su situación laboral, pero menos en las demás dimensiones. Su calificación de justicia es incluso negativa. Eso implica que están significativamente menos satisfechos en todos los aspectos, lo cual contradice la idea generalizada de que el contrato permanente aumenta la satisfacción con el trabajo (Lee, et al., 2016).

El hecho que las personas con contrato permanente tienen una percepción menos positiva del clima plantea la interrogante acerca de los factores que influyen en la percepción del clima o la satisfacción con el empleo. Al parecer, cada persona toma en cuenta una variedad de factores personales, y no sólo el contrato o el salario, como también señalan otros estudios (Chaudary, Rangnekar y Barua, 2014).

Los distintos factores personales se empiezan a visualizar cuando se compara las respuestas por posiciones. Aquí destaca que los académicos de tiempo completo son las personas más satisfechas. Si se compara con el personal administrativo, las diferencias son significativas, salvo en los casos de cohesión, autonomía, y reconocimiento (Tabla 8).

Tabla 8. Percepción del clima por académicos y administrativos

Dimensión	Posición	N	Media	Sig
Cohesión	Profesor TC	30	3.4600	0.334
	Personal Administrativo	19	3.2211	
Innovación	Profesor TC	30	3.1800	0.019
	Personal Administrativo	19	2.4947	
Presión	Profesor TC	30	3.7133	0.039
	Personal Administrativo	19	3.3263	
Autonomía	Profesor TC	30	3.6800	0.164
	Personal Administrativo	19	3.4000	
Reconocimiento	Profesor TC	30	3.7800	0.133
	Personal Administrativo	19	3.3789	
Confianza	Profesor TC	30	3.4500	0.008
	Personal Administrativo	19	2.7237	
Apoyo	Profesor TC	30	4.0933	0.000
	Personal Administrativo	19	3.0842	
Justicia	Profesor TC	30	3.1833	0.030
	Personal Administrativo	19	2.5658	
calificación total	Profesor TC	30	3.5675	0.010
	Personal Administrativo	19	3.0243	

*Significancia bilateral, asumiendo varianzas iguales, prueba T para igualdad de medias

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta

Las diferencias son significativas en innovación, presión, confianza, apoyo, justicia, y la calificación total. En todos los casos, los académicos son más positivos que el personal administrativo. La valoración que asigna el personal administrativo es incluso negativa en innovación, confianza y justicia.

Así, los profesores asignan una calificación más alta al clima. Los tiempos completos lo valoran con 3.57; los medios tiempos con 3.52. y los de tiempo parcial

con 3.58. El personal administrativo asigna una calificación promedio de 3.02, el personal de apoyo 3.19. La media de calificación para toda la población es de 3.44.

7.6 Nivel de estudios

Otro factor de posible influencia es el nivel de estudios. La muestra incluye personas con educación secundaria, preparatoria, licenciatura, maestría y doctorado. Como se puede esperar, los académicos tienen niveles más altos de estudio que el personal administrativo o de apoyo. Todos los que cuentan con maestría o doctorado son académicos, incluyendo los dos directivos. Los que tienen niveles de estudio de secundaria, preparatoria o técnico son todos administrativos o de apoyo. Para los licenciados hay una división: 12 son administrativos, tres son de apoyo y ocho son académicos.

Los que tienen grado de doctorado (21 casos) asignan una calificación de 3.60 al clima, los con maestría (54 casos) 3.52, los con licenciatura (23 casos) 3.28, los con preparatoria (6 casos) 3.57 y los con secundaria (6 casos) 3.05. Hay dos casos con preparación de “técnico” que asignan 2.25. Sin embargo, las diferencias no son estadísticamente significativas.

7.7 Grados, categorías y contratos

Las personas con contrato temporal manifiestan tener una valoración más positiva del clima, al igual que los académicos o las personas con doctorado. Aunque a primera vista resulta sorprendente que el personal temporal tiene una valoración más positiva, empieza a tener sentido si se revisan las condiciones laborales.

En las dos unidades se encuestaron a 30 profesores de tiempo completo, de los cuales 18 son permanentes (60%). Hay 26 medios tiempos, de los cuales sólo 4 son permanentes (15.4%), y 24 de tiempo parcial, de los cuales 8 (33.3%) son permanentes. Los dos directivos son permanentes. Hay 19 personas dedicadas a funciones administrativas, de los cuales 15 (78.9%) son permanentes, y 10 de apoyo, de los cuales 7, el 70%, son permanentes. En resumen, de los 81 académicos, 30 son permanente (37%), mientras del total de personal administrativo y de apoyo (29 personas), 22 son permanente (75.9%).

A su vez, tomando en cuenta la escolaridad y el tipo de contrato, dentro del estamento de académicos se presenta una gran variedad de características. De los 21 doctores con que cuentan las dos unidades, 10 son de tiempo completo, tres de medio tiempo, ocho de tiempo parcial. Los que tienen maestría (52) se dividen en 18 tiempos completos, 18 medios tiempos, 16 de tiempo parcial y dos directivos. De

los que poseen licenciatura (8), dos son de tiempo completo, cinco de medio tiempo, uno de tiempo parcial.

Cuando se considera el tipo de contrato (temporal o permanente) el panorama se vuelve sumamente complejo, ya que hay doctores de tiempo parcial temporal, al lado de licenciados de tiempo completo permanentes. El panorama se refleja en la Tabla 9:

Tabla 9. Académicos según contrato, categoría y nivel de estudios

Tipo de contrato	Nivel estudios	Función			
		Profesor Tiempo Completo	Profesor Medio Tiempo	Profesor Tiempo Parcial	Directivo
Temporal	Licenciatura	0	3	1	
	Maestría	7	17	9	
	Doctorado	5	2	6	
	Total	12	22	16	
Permanente	Licenciatura	2	2	0	0
	Maestría	11	1	6	2
	Doctorado	5	1	2	0
	Total	18	4	8	2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Si se considera que en la percepción del clima influyen factores como el género, la función que empuñe, el tipo de contrato, la estabilidad en el trabajo, la edad y la antigüedad, se puede inferir que cada actor valora distinto al clima, al considerar factores particulares. De esta manera, los profesores más jóvenes tienen una opinión más positiva del clima, aun cuando tienen contrato temporal, porque valoran mucho la confianza, el apoyo, la autonomía, o las posibilidades de innovación. Al mismo tiempo, personas con un contrato permanente pueden estar muy satisfechas con su seguridad laboral, pero tener una opinión poco positiva sobre el clima en general o aspectos como el apoyo y la confianza.

Ahora bien, el hecho que distintos actores valoran diferentes aspectos del clima, y que unos sean más positivos que otros, no constituye únicamente un dato interesante para los estudios del clima. En la práctica, esta valoración influye sobre el desempeño laboral y personal de cada actor, y sobre el funcionamiento de la organización. La percepción del clima organizacional y la relación laboral pueden llevar a la búsqueda de trabajo en otra organización (Lee, et al., 2016).

7.8 Permanecer o salir

En la unidad Tlaquepaque, 18 de las encuestadas (26% del total) manifestaron haber buscado trabajo en otro lugar durante el último año. Se mencionan las siguientes razones: mejorar mi ingreso económico (14 personas), búsqueda de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional (10), búsqueda de estabilidad/seguridad laboral (7) y conocer otros ambientes y dinámicas de trabajo (5). De estas, 13 son académicos (tres de tiempo completo, seis de medio tiempo y cuatro de tiempo parcial, todos temporales), y cinco administrativos y de apoyo (dos permanentes y tres temporales).

En la unidad Ciudad Guzmán, seis encuestadas (13%) manifestaron haber buscado trabajo en otra institución. Entre las razones están: mejorar el ingreso económico (1), búsqueda de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional (2), búsqueda de estabilidad/seguridad laboral (1), mejorar la calidad de vida (1), y conocer otros ambientes de trabajo y personas (1). De estas personas, 5 son académicos: 2 de tiempo completo (1 permanente y 1 temporal), 1 profesor de medio tiempo temporal y 3 profesores de tiempo parcial temporal, y 1 administrativo, con plaza permanente.

Así, en las dos unidades hay un considerable número de trabajadores que buscan mejores condiciones laborales. La salida de estas personas podría seriamente afectar el funcionamiento de ambas unidades.

7.9 Puntos fuertes y débiles

Como resumen, cabe una mirada a los puntos fuerte y débiles. En los puntos fuertes destaca, en primer lugar, la satisfacción con el trabajo y la identificación con la unidad, seguido por la buena relación con los superiores (Tabla 10).

Tabla 10. Puntos fuertes (media de 112 respondientes)

Pregunta	Media	N
38.Me siento a gusto y muy satisfecho con el trabajo que realizo en esta Unidad	4.17	112
27.Me siento identificado plenamente con el propósito y las tareas que cumple esta Unidad.	4.06	112
24.Mi superior es accesible a conversar sobre problemas relacionados con mi trabajo.	4.03	112
35.Mi superior es el tipo de persona con quien puedo hablar abiertamente y estar a mi nivel.	3.97	112
33.Yo puedo contar con el auxilio de mis superiores cuando lo necesito.	3.96	112

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta

Los puntos débiles son la transparencia, la participación en la toma de decisiones, y la promoción de la innovación (Tabla 11).

Tabla 11. Puntos débiles (media de 112 respondientes)

20. En mi Unidad, las autoridades alientan al personal para que desarrollen su creatividad y tomen riesgos en áreas relacionadas con su trabajo.	2.85	112
39. En mi Unidad, las autoridades no tienen favoritismos.	2.79	112
10. En mi Unidad, existe claridad y transparencia en las maneras en que se toman las decisiones.	2.71	112
9. En mi Unidad, las autoridades nos consultan antes de tomar una decisión importante	2.64	112
5. En mi Unidad, contamos con cursos que nos preparan para desarrollar nuestro trabajo con una orientación a futuro	2.63	112

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

8 Conclusiones

Los resultados indican que el clima organizacional en las unidades es percibido moderadamente positivo por los actores: la calificación promedio es de 3.44. Si bien eso es positivo en la escala Likert de 5 puntos, cabe observar que casi todas las opiniones se ubican, en promedio, entre 3 = neutro y 4 = de acuerdo. En otras palabras, para varias personas el clima podría ser mejor.

Los puntos fuertes son el apoyo, el reconocimiento, y la autonomía. Los encuestados reportan bajos niveles de presión, pero no queda claro qué es exactamente lo que esta dimensión mide. Puntos débiles son la justicia y la innovación. Estas valoraciones difieren de lo que McMurray y Scott (2013) encontraron en universidades: ahí la autonomía recibía menor calificación, pero justicia e innovación resultaron mejor calificadas.

No encontramos diferencias significativas de percepción entre los planteles, por género, edad, o antigüedad. En cambio, la valoración del clima si depende de las condiciones laborales. Un hallazgo importante de este estudio es que el personal administrativo valora el clima de manera distinta que el personal académico. Esta comparación aparece raras veces en otros estudios sobre instituciones de educación superior, ya que generalmente sólo se entrevista al personal académico y directivo. De acuerdo con los datos de este estudio, el clima recibiría una mejor calificación si se entrevistara únicamente a académicos y directivos, pero la exclusión del personal administrativo no brindaría una imagen correcta del clima.

Un segundo hallazgo importante es que la percepción del clima guarda una relación compleja con la seguridad laboral. En este estudio se encuentra que las políticas laborales –que dependen de actores externos a las dos unidades- crearon una

situación donde profesores altamente calificados carecen de seguridad laboral y de un contrato de tiempo completo, pero con una percepción positiva del clima. Al mismo tiempo, hay personal con menores calificaciones, con plazas permanentes y de tiempo completo, con una percepción menos favorable. Aunque el grupo de académicos con contrato temporal es más positivo respecto al clima, también hay señales que varios están considerando salir de la organización por razones laborales. La política laboral de la UPN ameritaría entonces una revisión crítica, puesto que no queda claro bajo cuales criterios se asignan los contratos.

Este estudio también tiene algunas limitaciones. Hay que considerar que se realizó en unidades locales que forman parte de una red. Como tal, son organizaciones pequeñas, con muy poca jerarquía, poco personal y pocos estudiantes, mientras gran parte de las decisiones administrativas y académicas se toman desde instancias externas. Esto sin duda influye en la percepción del clima. De esta manera, los hallazgos se podrían generalizar a otras unidades de la UPN, pero difícilmente a otras universidades.

Finalmente, sería erróneo formular recomendaciones de mejora a partir de las calificaciones promediadas del clima. Para atender las fortalezas y debilidades se deben tomar en cuenta las causas detrás de estas calificaciones, dado que la opinión de cada actor depende fuertemente de sus condiciones particulares. En este sentido, los académicos de tiempo completo con contrato permanente asignan altas calificaciones a las distintas dimensiones, pero los profesores con contrato temporal por horas son mucho menos positivos. Igualmente, los académicos valoran las distintas dimensiones del clima de manera distinta que el personal administrativo. La calificación sumamente positiva de uno, junto con la calificación negativa de otro, llevaría a un promedio ligeramente positivo. Esto puede causar la impresión engañosa que todos opinan que todo marcha más o menos bien.

Sin embargo, no todo marcha bien. Las condiciones laborales en las unidades son muy variadas y aparentemente poco racionales. Hay académicos de tiempo completo, medio tiempo y por horas, con o sin contrato permanente, y con distintos niveles de preparación. En el caso del personal administrativo, existen también distintas condiciones laborales y destaca la falta de claridad de funciones y jerarquías. Estas dimensiones son confirmadas por el análisis de puntos fuertes y débiles. En este análisis, la innovación aparece como punto débil, al igual que la justicia, que incluye factores como la transparencia y la participación en la toma de decisiones.

Influye en este panorama de fortalezas y debilidades que muchas decisiones se toman a nivel nacional, no en cada unidad. En este sentido, las principales recomendaciones consistirían en establecer mecanismos -en coordinación con la

sede central- para mejorar los procesos de contratación, promoción y permanencia del personal académico y administrativo, diseñar estrategias para la capacitación del personal para alentar la innovación, e incrementar la participación en la toma de decisiones colegiadas locales, con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. 

Referencias

- Aguado-Maldonado, J. E. (2012). *Clima organizacional de una institución de ventanilla según la perspectiva de los docentes* [Tesis de Maestría]. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Disponible en http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf
- Alonzo, M. C., Bote, R. D. y Ayora, E. E. (2018). Calidad y educación: el clima organizacional como factor en el éxito de la gestión universitaria. *Educación y ciencia*, 7(49), 26-36.
- Allen, D. K. (2003). Organisational climate and strategic change in higher education: Organizational insecurity. *Higher Education*, (46), 61-92. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1024445024385>
- Arabaci, I. B. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Firat University). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4445-4450. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.709>
- Arabaci, I. B. (2011). Organizational Climate of Firat University. *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(1), 161-180.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. y Peterson, M.F. (2000). *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Caligiori-Corrales, I., y Díaz-Sosa, T. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-656.
- Chaudary, R., Rangnekar, S., y Barua, M. K. (2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133. 291-303. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.195>
- Chiang-Vega, M. M., Salazar-Botello, M., Huerta-Rivera, P. C., y Núñez-Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 2(23), 66-85. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>

- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Clark, B. R. (2001). The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement. *Higher Education Management*, 13(2), 9-24.
- Destler, K. N. (2017). A Matter of Trust: Street Level Bureaucrats, Organizational Climate and Performance Management Reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 517–534. Disponible en <https://doi.org/10.1093/jopart/muw055>
- De Winter, J. F.C. y Dodou, D. (2010). Five-Point Likert Items: t test versus Mann-Whitney-Wilcoxon (Addendum added October 2012). *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 15(11). doi: <https://doi.org/10.7275/bj1p-ts64>
- Di Stefano, G., Venza, G., Cascio, G., y Gaudiino, M. (2018). The role of organizational trust and organizational support on employees' well-being. *Med Lav.*, 109(6), 459-470. doi: 10.23749/mdl.v110i6.7389. PMID: 30556536; PMCID: PMC7682188
- Edwards M. A. y Roy, S. (2017). Academic Research in the 21st Century: Maintaining Scientific Integrity in a Climate of Perverse Incentives and Hypercompetition. *Environmental Engineering Science*, 51-61. doi: <http://doi.org/10.1089/ees.2016.0223>
- Ehrhart, M.G., Schneider, B., y Macey, W.H. (2013). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. London: Routledge. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315857664>
- Espinoza-Santeli, M. G., y Jiménez-Vera, A. A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad y Empresa*, 21(36), 261-284. Recuperado el 13 de 1 de 2020. de <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187258177011/index.html>
- Fernández, S. y Moldogaziev, T. (2013). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 155–87.
- Finlay, I. (2004). Living in an 'entrepreneurial' University. *Research in Post-Compulsory Education*, 9(3), 417-433. doi: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13596740400200187>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, (42), 43-62.
- Guzmán, M., Ancín, I., y Prieto, S. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. *Revista*

Científica Ecociencia, 22–44. doi:
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>

- Huyghe, A. y Knockaert, M. (2019). The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists. *J Technol Transf*, 40, 138–160 doi: <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9333-3>
- Jain, K. K., Sandhu, M. S. y Goh, S. K. (2015). Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 54-77. doi: <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2013-0040>
- Jones, A. P., y James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior y Human Performance*, 23(2), 201-250. doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)
- Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), 66-82. Disponible en www.scholink.org/ojs/index.php/jbtp
- Koys, D. J. y DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285. doi: <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Kuenzi, M. y Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35, 634-717.
- Lee, D. C., Liu, Y. T., Hung, L.M. y Mao, K. M. (2016). “A cross multiply adjustment study of the effect of salary satisfaction and the work pressure on the organizational climate, organizational commitment on turnover intention”. *Hungkuang Academic Review*. 2016; 09(78), 223- 252.
- Martins, N., y Von der Ohe, H. (2003). Organizational climate measurement. New and emerging dimensions during a period of transformation. *South African Journal of Labour Relations*, 27(3-4), 41-59. Disponible en <https://www.ingentaconnect.com/content/sabinet/1ht5j5/2003/00000027/f0020003/art00003>
- McMurray, A. y Scott, D. (2013). Determinants of organisational climate for academia. *Higher Education Research y Development*, 32(6), 960-974. doi: <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.806446>
- Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1998). Examining organizational climate in institutions of higher education. *Research in Higher Education*, 28(4), 367-383.
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Washington: Georgetown University Press.

- Myers, C.B. (2011). Union status and faculty job satisfaction: Contemporary evidence from the 2004 National Study of Postsecondary Faculty. *Review of Higher Education*, 34(4), 657–684.
- Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., López-Puga, J. y Llopis-Marín, J.-M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 31(2), 658–666. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>
- Ramos-Moreno, D. C. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Orbegoso-Galarza, A. (2015). Metaanálisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú. *Revista de Psicología. Universidad César Vallejo*, 10(1), 137-147. Disponible en http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/413/292
- Plácido-Hernández, D. (2018). *Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana* [Tesis de Maestría]. Universidad Veracruzana. Disponible en <https://1library.co/document/zw5oxxgz-diagnostico-organizacional-licenciaturas-facultad-contaduria-administracion-universidad-veracruzana.html>
- Quintero-Díaz, L. y Sánchez-Macías, A. (2019). El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior. *Atenas Revista Científico-Pedagógica*, 47-63.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: John Wiley y Sons.
- Schneider, B. y Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. University of Oxford.
- Schultz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the jobsatisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research y Development*, 32(3), 464-478. doi: <https://10.1080/07294360.2012.680209>
- Sokol, A., Gozdek, A., Figurskab, I., y Blaskova, M. (2015). Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (182), 279-288.
- Soria, A.C., Pedraza, N.A. y Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta universitaria*, 29, e2205. doi: <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>

- Tapias-Cuadrado, A. (2014). *Diagnóstico de clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Tierney, W. G. y Lanford, M. (2016). *Cultivating strategic innovation in higher education*. New York: TIAA-CREF Institute.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2020). *UPN*. Disponible en <https://www.upn.mx/index.php/conoce-la-upn>
- Wingard, D., Trejo, J., Gudea, M., Goodman, S. y Reznik, V. (2019). Faculty Equity, Diversity, Culture and Climate Change in Academic Medicine: A Longitudinal Study. *Journal of the National Medical Association*, 111 (1), 46-53. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jnma.2018.05.004>.