

## **El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior**

### **The organizational climate as a factor for quality in Higher Education Institutions**

*Artículo de investigación*

Lilia Quintero Díaz<sup>1</sup>

[liliaqd@gmail.com](mailto:liliaqd@gmail.com)

Armando Sánchez Macías<sup>2</sup>

[armando.sanchez@uaslp.mx](mailto:armando.sanchez@uaslp.mx)

*Recibido: 29 de julio de 2018    Evaluado: 10 de septiembre de 2018*

*Aceptado para su publicación: 22 de noviembre de 2018*

#### **Resumen**

Se presenta un diagnóstico en dos Instituciones de Educación Superior en México, acerca del clima organizacional y sus dimensiones: motivación y satisfacción. Se probó la relación directa entre ambos factores y su impacto en la efectividad en procesos de gestión educativa, requisito para lograr calidad en la educación. Es un estudio de enfoque mixto, descriptivo, transversal y no experimental. Se utilizó el cuestionario 5F de Openmet aplicado a 84 docentes. Se encontraron niveles adecuados en la dimensión motivación, pero no de satisfacción. Además, se caracterizó que, a pesar

#### **Abstract**

This research presents a diagnosis in two Higher Education Institutions (HEIs) in Mexico, about the organizational climate and its dimensions: motivation and satisfaction. The direct relationship between both factors and their impact on the effectiveness of educational management processes, which are a requirement to achieve quality in education, was tested. It is a mixed-focus, descriptive, transversal and non-experimental study. The Openmet 5F questionnaire applied to 84 teachers was used. Adequate levels were found in the motivation dimension, but not in satisfaction. In addition, it was characterized that,

<sup>1</sup> Doctorante en Administración, Universidad Tangamanga. Maestra en Administración Industrial, Ingeniera Industrial. Orcid: 0000-0002-5458-8183

<sup>2</sup> Doctor en Educación. Profesor Investigador de la Coordinación Académica Región Altiplano Oeste de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Orcid: 0000-0001-9575-3248

de tener condiciones salariales y de prestaciones muy similares, la satisfacción alcanza niveles más bajos en una de las IES en parte por factores como conciliación y flexibilidad y la igualdad y equidad laboral.

despite having very similar salary and benefits conditions, satisfaction reaches lower levels in one of the HEIs in part due to factors such as conciliation and flexibility and equality and labor equity.

**Palabras clave:** Calidad educativa, Gestión educativa, Clima organizacional, Motivación, Satisfacción.

**Keywords:** Educational quality, educational management, organizational climate, motivation, satisfaction.

### Introducción

Hoy en día los sistemas y procesos de evaluación y acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe, están ocupándose del mejoramiento de calidad de los sistemas nacionales de educación superior; atendiendo a la *Agenda 2030 y los objetivos para el Desarrollo Sostenible* de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018). La adopción de estos procesos en varios países como Brasil, Argentina, Chile y México forman parte de la agenda actual de los gobiernos, de organizaciones académicas y de las instituciones educativas. Las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen un encargo sustancial en estas acciones, debido a que la ejecución de estos procesos es crucial para el desarrollo educativo y económico del país (CEPAL, 2018). La calidad educativa es tan relevante, que debe comprometer a los organismos sociales y a los gobiernos a buscar mejoras en políticas para la gestión de las instituciones educativas (García Naranjo & Pino Batista, 2013). En México el concepto de calidad educativa es relativo, dinámico y tiene un perfil multidimensional (Schmelkes del Valle, 2018). La institución que tiene el encargo de medir el desarrollo y logros en este rubro es el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2006) quien la define como “[...] la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad” (p.16). Tras la llamada Reforma Educativa de 2013 (CPEUM,

2013) el modificado artículo 3º define a la calidad como un derecho y obligación del Estado en los siguientes términos:

El Estado garantizará la calidad de la educación obligatoria, de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos (p.5).

La calidad educativa va más allá del ámbito académico y está relacionado con la administración y gestión de las políticas públicas que dotan de estructura, dirección y recursos al sistema educativo. Está compuesta por cuatro principios fundamentales: la universalidad (acceso), la equidad, el logro, y la suficiencia y pertinencia de la oferta educativa (Bracho González, 2018).

En México los organismos responsables de evaluar la calidad de las IES son los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES); contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa. Por otro lado, en cuanto a la acreditación (aprobación) de la calidad de trabajo de una institución educativa, el organismo encargado es el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) quien acredita y/o reconoce si la institución cumple con ciertos criterios, indicadores y estándares de calidad y somete a dicha institución a revisiones periódicas y a procesos de mejora continua (Ovando Díaz, Cruz Rueda, & Grajales Castillejos, 2016).

La calidad como concepto multifactorial involucra a varios actores entre ellos a los estudiantes, padres de familia, directivos, personal administrativo y docentes. Los docentes juegan un papel primordial, ya que tienen el encargo de que el estudiante desarrolle las competencias, alcancen los objetivos o se llegue a las metas en el proceso educativo.

La gestión educativa se refiere a “la práctica, operación y ejecución de los procesos educativos en sus distintas dimensiones: institucional, escolar y pedagógica. Implica mayormente el despliegue de habilidades, destrezas y técnicas operativas aplicadas

con maestría y pericia para conseguir que las cosas se hagan” (Sánchez Macías, 2013, pág. 25). Para lograr calidad educativa es necesario realizar las actividades administrativas y de gestión para lograrla. En este sentido investigaciones como las de Bernal Suárez, Martínez Pineda, Parra Pineda y Jiménez Hurtado (2015) validan mediante un metaanálisis a 40 trabajos de investigación, que los procesos y acciones de gestión son el fundamento para dirigir y evaluar la calidad educativa. Para Elizondo Zenteno & Mena Álvarez (2016) la calidad va más allá de los aspectos curriculares, incluye además “de manera general y específica las estructuras y modelos de organización y gestión de las instituciones de educación superior (IES)” (p.1). Son entonces tareas sustanciales de las IES los Procesos de Enseñanza Aprendizaje (PEA), establecer y mantener relaciones con el entorno (externo) y procurar un adecuado clima organizacional (interno), el cual determina las relaciones entre el personal y su estructura (Villa Sánchez, Troncoso Ruiz, & Díez Ruiz, 2015).

### **Clima organizacional**

Al concepto de clima organizacional se le ha llamado de diferentes maneras; ambiente laboral, atmósfera, medio laboral, clima laboral, entre otros términos; sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. Iglesias Armenteros & Torres Esperón (2018) en su estudio muestran que no hay un consenso en cuanto al significado del término. Las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014).

Haciendo una breve revisión retrospectiva, para Halpin & Crofts (1963) el clima organizacional desde lo cualitativo se refiere a “La opinión que el empleado se forma de la organización, de sus trabajadores, de sus líderes” (p.181). Por otro lado, estudios de tipo cuantitativo se acercan al enfoque estructuralista de Forehand & Gilmer (1964) que lo definen como “El conjunto de características permanentes que

describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (p.182). Para Litwin & Stringer (1968) con un tercer enfoque, de tipo mixto, son “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p.183).

Diversos estudios han orientado el análisis del clima organizacional en instituciones educativas. Chiang Vega, Salazar Botello & Núñez Partido (2007) analizaron las dimensiones de autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Concluyeron que el clima percibido por los docentes y el personal administrativo influye en las expectativas y el cumplimiento de los objetivos institucionales, entre ellos la calidad.

Un metaanálisis a 40 tesis realizado por Orbegoso Galarza (2015) encontró que las instituciones en donde se aplican mayormente estos estudios son empresas, instituciones de educación e instituciones de salud, en ese orden. Asimismo, que los estudios comparativos y transversales son aún escasos. Segredo Pérez (2013; 2017) asume el estudio del clima organizacional a través del análisis del comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección. Se concluyó que el comportamiento de las personas es consecuencia de las percepciones de los docentes y confirmaron el clima organizacional como un aspecto determinante de los procesos organizativos.

Bermúdez-Aponte, Pedraza Ortiz, & Rincón Rivera (2015) abordan el clima organizacional bajo cuatro dimensiones: la académica, la socioafectiva, la administración y la ética. Además, su estudio incluye a los usuarios del servicio educativo, es decir los estudiantes, aportando un enfoque interesante al estudio. Del Ángel Salazar, Gámez Velázquez & Martínez Díaz (2017) además de incluir al personal docente, analizaron al personal administrativo y determinaron la relevancia de este enfoque sistémico para entender el fenómeno del clima organizacional en una escuela de educación superior. Rambay Tobar, San Miguel Casanova & Duque Oliva (2017) realizaron un estudio a docentes de dos escuelas particulares,

encontrando diferencias en la percepción del clima que se consideran son efecto de la motivación y la cultura organizacional, ésta última dependiente del estilo de liderazgo, las prestaciones y la propuesta de valor que se ofrece al docente.

Otros estudios buscaron identificar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Rani & Rani (2014) en una escuela de la India, encontraron un nivel de correlación estadística despreciable, la cual además no existe cuando sólo se analizaron a las profesoras. Por otro lado, Ghavifekr & Pillai (2016) en Malasia encontraron que se relacionan de manera estadísticamente significativa, sin diferencias entre hombres y mujeres, y que el factor más relevante para lograr un adecuado clima organizacional es el comportamiento de los docentes. Malloy et al. (2015) probaron que un nivel adecuado de clima organizacional impacta en el nivel de apertura hacia la innovación, las prácticas participativas de toma de decisiones y la existencia de relaciones de colaboraciones entre profesores. Finalmente, Kitratporn & Puncreobutr (2016) encontraron que en escuelas de educación superior tailandesas un apropiado clima organizacional mejora la calidad de vida del docente.

### **Metodología y métodos**

Esta investigación es de enfoque mixto porque mide variables cualitativas con escalas cuantitativas, de tipo descriptivo, transversal y no experimental. El objetivo de esta investigación es: describir el clima organizacional percibido por los profesores para identificar los retos que se presentan en la gestión educativa de IES. Como se estableció anteriormente una gestión adecuada es indispensable para alcanzar niveles de calidad aceptables. El campo de estudio es la percepción de los docentes acerca de los factores que determinan el clima organizacional en dos Institutos Tecnológicos en México.

Se llevó a cabo un muestreo de tipo probabilístico por racimo. Se aplicaron los cuestionarios a los docentes de las carreras de Ingeniería en Administración, Ingeniería Bioquímica, Ingeniería Civil, Ingeniería Electromecánica, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Turismo e Ingeniería en Sistemas Computacionales. Se aplicaron las encuestas de manera proporcional a docentes de tiempo completo, de

medio tiempo y de asignatura o por horas. El tamaño de la muestra fue de 84 docentes con un nivel de confianza del 95% con un porcentaje de error del 5%.

Se determinó que el 53.8% corresponde a personal masculino (43 hombres) y 46.3% al personal femenino (37 mujeres), que el 58.8% son docentes de tiempo completo, 13.8% de medio tiempo y el 27.5% corresponde a docentes de asignatura (por horas). También se determinaron los rangos de antigüedad de los docentes. El 26.3% tiene entre 1 a 5 años de antigüedad, el 25% tiene entre 6 a 10 años de antigüedad, 12.5% tiene entre 11 a 15 años de antigüedad, el 10% tiene entre 16 a 20 años de antigüedad y el resto del porcentaje que es el 25.1% dividido entre los 5 rangos subsecuentes (más de 20 años de antigüedad). Finalmente, en cuanto al nivel de estudios de los docentes, con un porcentaje del 31.3% de Licenciatura, 55% de Maestría y 11.3% cuenta con Doctorado.

Según Robbins & Judge (2013) el clima laboral es un entorno compuesto dentro de la institución y enajenado por gente externa al sistema, quienes influyen en el desempeño de la organización. Por esta razón, para satisfacer a los clientes/alumnos, es necesaria la previa satisfacción interna. Estudiar el clima organizacional permite conocer el interior de una organización, sus síntomas y las causas de estos: el liderazgo, la estructura, el presupuesto, la tecnología, la planeación. Estos estudios permiten realizar los ajustes pertinentes para mejorar el clima global interno. En esta investigación se asume como definición de clima organizacional al: [...] conjunto de factores organizacionales que interactúan entre sí, estos factores son determinantes en los aspectos motivacionales del individuo e influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas llevando consigo una consecuencia en la organización (Martínez Esparza, Romo Rojas, & Rangel Jiménez, 2013, pág. 5).

Se estudió el clima organizacional bajo dos dimensiones que son la motivación y la satisfacción. La motivación hace referencia a aquellos aspectos intangibles y emocionales que la persona aspira a tener en su lugar de trabajo, por su parte, la satisfacción se relaciona con cubrir las necesidades básicas de las personas para poder desarrollar sus labores. Está basado en modelo de Openmet 5F (Openmet

Group, 2014) que consta de 39 reactivos y 3 preguntas abiertas. Para validar la consistencia interna del instrumento se calculó el estadístico Alpha de Cronbach, el cual arrojó un índice global de 0.951, el cual es bastante adecuado. Se encontró uno de los indicadores -factores higiénicos- en un nivel de confiabilidad bajo, lo cual se debe a que las retribuciones son muy distintas entre los tipos de contrato (tiempo completo, medio tiempo y profesor asignatura). En la tabla 1 se pueden observar tanto la operacionalización de las variables como los resultados de la prueba de consistencia interna y las valoraciones de los índices.

**Tabla 1: Cálculo de la consistencia interna del instrumento y valoraciones**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Índices	ITX	ITY	ítems	Alfa de Cronbach
Clima Organizacional	Motivación	Compromiso	Estrategia y cultura	64	68	1,2,3	0.826
			Implicación	88	100	4, 5	
			Fidelidad	88	95	6,7, 8	
		Liderazgo	Gestión de personas	59	88	9,10,11,12,13	0.946
			Empowerment	83	98	14, 15	
			Reconocimiento	64	89	16,17	
			Feedback	69	91	18,19	
		Gestión del talento	Desarrollo	68	82	20,21	0.716
			Formación	74	95	22,23	
	Satisfacción	Eficiencia Organizativa	Administración interna	62	64	24,25	0.907
			Instalaciones y Recursos	60	75	26,27	
			Colaboración	68	85	28,29,30	
			Innovación	47	52	31,32	
			Comunicación Interna	57	60	33,34,35	
Factores Higiénicos		Retribución y Beneficios	60	56	36,37	0.540	
		Conciliación y flexibilidad	68	89	38,39		

Fuente: Adaptado de Openmet Group (2014)

## Resultados

Los resultados obtenidos en los dos tecnológicos incluyen las valoraciones de los distintos indicadores, donde: implicación, fidelidad y empoderamiento, muestran las valoraciones más altas en el Instituto Tecnológico 1 (ITX). Con respecto al Instituto Tecnológico 2 (ITY) los indicadores: implicación, fidelidad, gestión de personas, *empowerment*, reconocimiento, *feedback*, desarrollo, formación, colaboración y conciliación y flexibilidad, muestran los resultados más altos. Se observa que el ITY 2 tiene en lo general valoraciones más altas (ver tabla 1). Asimismo, se observan coincidencias en los indicadores peor valorados en ambos planteles.

**Tabla 2. Reactivos con mayor valoración del ITX**

Indicador	Ítem	ITX
Implicación	Tengo claro cuál es mi papel en la organización y qué objetivos debo lograr.	86%
Implicación	Me siento orgulloso/a de trabajar en mi institución	90%
Fidelidad	Mi institución es un buen lugar para trabajar	86%
Fidelidad	Me gusta el trabajo que hago	93%
Empowerment	Tengo claras cuáles son mis responsabilidades, plazos y recursos para llevarlas a cabo.	89%

**Tabla 3. Reactivos con mayor valoración del ITY**

Indicador	Ítem	ITY
Implicación	Tengo claro cuál es mi papel en la organización y qué objetivos debo lograr.	100%
Implicación	Me siento orgulloso/a de trabajar en mi institución	100%
Fidelidad	Recomendaría mi institución a otras personas como un buen sitio para trabajar	92%
Fidelidad	Mi institución es un buen lugar para trabajar.	92%
Fidelidad	Me gusta el trabajo que hago.	100%
Gestión de Personas	Mi jefe establece directivas claras, fija prioridades y las comunica de forma eficaz.	90%
Gestión de Personas	Mi jefe directo es accesible y realiza reuniones periódicas para intercambiar información con los miembros del equipo.	93%
Empowerment	Tengo claras cuáles son mis responsabilidades, plazos y recursos para llevarlas a cabo.	100%
Empowerment	Mi jefe confía en mí y en mi capacidad para hacer bien mi trabajo	95%

En las tablas 2 y 3 se presentan los ítems con valoración más alta, mientras que en las tablas 4 y 5 se observan los ítems con valoración más baja y que corresponde a las dimensiones de: eficiencia organizativa, factores higiénicos, compromiso y liderazgo.

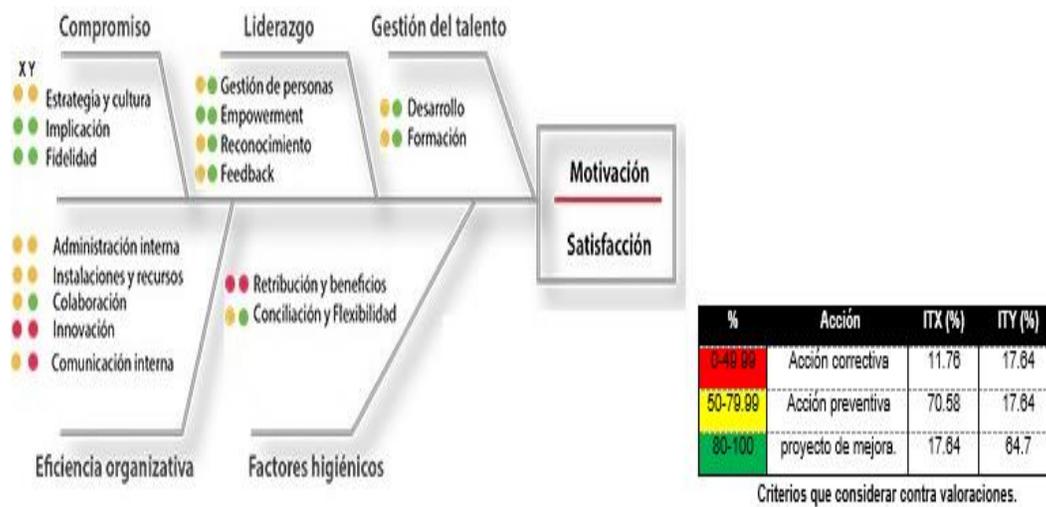
**Tabla 4. Preguntas con valoración baja del ITX.**

Indicador	Ítem	IT X
Estrategia y cultura	En esta organización se confía en las personas	54 %
Gestión de personas	Mi jefe directo es accesible y realiza reuniones periódicas para intercambiar información con los miembros del equipo.	56 %
Innovación	Mi institución innova y mejora de forma continua su modelo de trabajo y los soportes tecnológicos asociados.	47 %
Innovación	La institución trabaja permanentemente para anticiparse a los cambios y prepararnos a ellos.	51 %
Retribución y Beneficios	Mi institución me ofrece otro tipo de incentivos además de los económicos.	49 %

**Tabla 5. Preguntas con valoración baja del ITY.**

Indicador	Ítem	IT Y
Administración Interna	La organización interna de mi institución facilita la coordinación y cooperación entre sus distintas áreas y departamentos.	64 %
Administración Interna	La organización y los procedimientos en esta institución favorecen la calidad y la eficacia de nuestro trabajo.	64 %
Innovación	Mi institución innova y mejora de forma continua su modelo de trabajo y los soportes tecnológicos asociados.	55 %
Innovación	La institución trabaja permanentemente para anticiparse a los cambios y prepararnos a ellos.	47 %
Comunicación Interna	En mi institución existen medios para que mis opiniones y sugerencias sean escuchadas.	57 %
Comunicación Interna	En mi institución hay buena comunicación entre las distintas áreas y departamentos.	57 %
Comunicación Interna	La institución dispone de sistemas de comunicación efectivos para transmitir la información relevante.	64 %
Retribución y Beneficios	Mi institución me ofrece otro tipo de incentivos además de los económicos.	47 %
Retribución y Beneficios	El salario que recibo de mi institución está ajustado a mi esfuerzo, interés y dedicación.	64 %

En la figura 1 se observa un resumen de la agrupación de los indicadores: el color verde representa las fortalezas; el color amarillo las debilidades -ahí recae 80% de los problemas en el ITX-; y el indicador color rojo representa una debilidad para atender con urgencia en ambos tecnológicos, además de que son dimensiones que repercuten directamente a la variable satisfacción. También se presentan las escalas y los criterios que se deben considerar y el tipo de acciones pertinentes. Asimismo, la proporción de acciones en cada rubro.



**Figura 1. Diagrama de causa-efecto con 5 dimensiones**

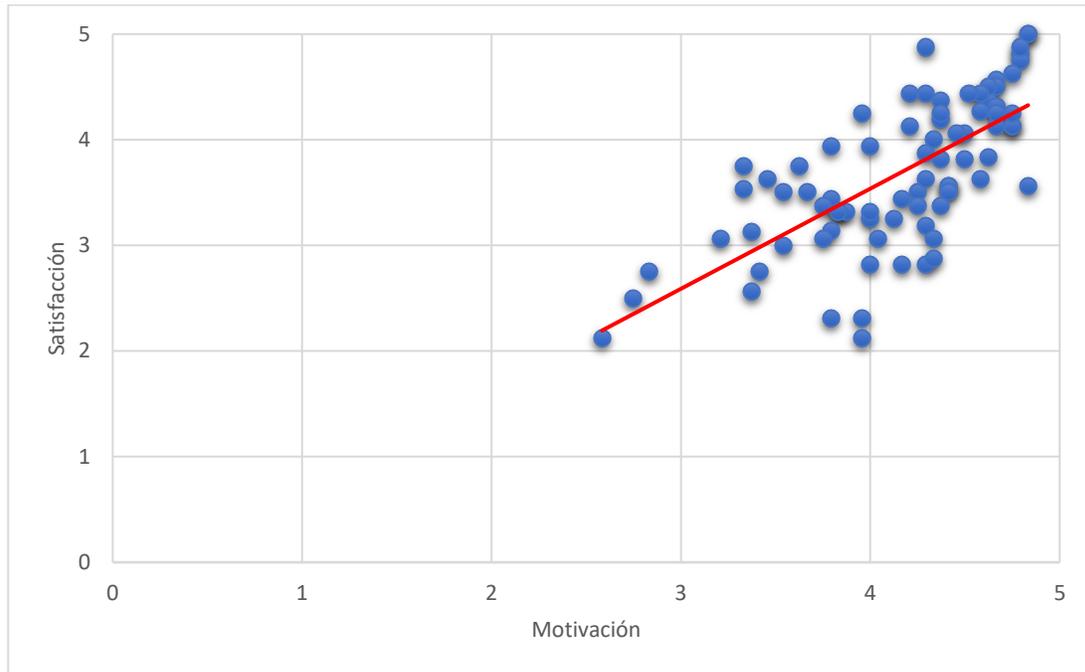
### Discusión

Las acciones correctivas urgentes en color rojo se presentan en ambos tecnológicos en el indicador de innovación, valorado con menos de 49.99% y que está agrupado con la dimensión de eficiencia organizativa por mostrar una baja valoración. Aquí el docente percibe que la institución no está innovando, no está mejorando de forma continua su sistema de trabajo, por ejemplo: mi institución innova y mejora de forma continua su modelo de trabajo y los soportes tecnológicos asociados; y el otro ítem: la institución trabaja permanentemente para anticiparse a los cambios y prepararse a ellos. Este indicador de Innovación está afectando a ambos tecnológicos en los

cuales existen diversos impedimentos como resistencia al cambio, temores, etc. Senge (2005) aconseja romper los modelos mentales a través de estrategias que debe llevar a cabo los directivos para poder permitir la posibilidad de tener mejores resultados. Esos modelos mentales solo son obstáculos o barreras que impiden la producción de ideas innovadoras.

En una de las preguntas del indicador Retribución y beneficios dice: Mi institución me ofrece otro tipo de incentivos además de los económicos y otro ítem que dice el salario que recibo de mi institución está ajustado a mi esfuerzo, interés y dedicación; ambos valorados con un bajo porcentaje menor a 49.99% y que corresponden a la dimensión de factores higiénicos. Para Chiavenato (2007) estos son factores que decide la organización y no están en las manos del trabajador y son extrínsecos, circundan en el ambiente y se utilizan en la motivación del individuo. Por eso los considera profilácticos y preventivos ya que suelen evitar la insatisfacción. Por ello tanto el ITX como el ITY deben trabajar en este indicador para evitar la insatisfacción y de esa manera la baja motivación del docente.

Las acciones preventivas deben ser aplicadas a indicadores como (administración interna, instalaciones y recursos y por último colaboración; los cuales están agrupados dentro de la dimensión de eficiencia organizativa), (conciliación y flexibilidad e igualdad dentro de la dimensión de factores higiénicos) estas dos dimensiones corresponden a la variable de satisfacción. Las acciones preventivas que corresponden a la variable de motivación son (desarrollo y formación; ambos están dentro de la dimensión de Gestión del talento), (Gestión de personas, reconocimiento y feedback; dentro de la dimensión de Liderazgo y solo para el ITX). Finalmente (Estrategia y Cultura que corresponde a la dimensión de Compromiso ambos corresponden al ITY) estas tres dimensiones corresponden a la variable de motivación. Todos estos indicadores no denotan más que la baja motivación del docente y la insatisfacción por sus actividades laborales cotidianas.



**Figura 2. Gráfica de dispersión motivación-satisfacción en el total de la muestra**

Al analizar la correlación de Pearson entre las variables motivación y satisfacción en el total de la muestra se encontró un valor 0.697, correlación positiva que además resultó estadísticamente significativa a un nivel de error del 1%. En el caso del ITX, la correlación es de 0.666 y del ITY del 0.805, en ambos casos estadísticamente significativa a un nivel de error del 1%. Esto confirma la relevancia de establecer condiciones adecuadas y favorables para que la motivación interna de los trabajadores pueda manifestarse. Asimismo, confirma el modelo teórico de partida que establece a la motivación y la satisfacción como dimensiones del clima organizacional.

### **Conclusiones**

La importancia de este estudio recae en identificar las causas y efectos del clima organizacional en los departamentos de la institución. Esto permitirá elaborar una propuesta que permita optimizar la actividad laboral y aumentar el desempeño. Así como, mejorar la productividad y la eficiencia departamental y educativa. Los

resultados permiten identificar los retos que se tienen en la gestión educativa y, por ende, en los procesos de acreditación y evaluación para el mejoramiento de la calidad de las IES.

Se concluye que los estudios de clima organizacional permiten conocer las percepciones del trabajador acerca de su organización, pero además permite identificar las debilidades y las fortalezas de esta, lo cual sienta las bases para el desarrollo de acciones de planeación, organización y gestión para mejorar la efectividad.

Un hallazgo interesante es que a pesar de que ambos institutos se desempeñan bajo las mismas políticas y reglamentos, los resultados de clima organizacional son disímiles y uno de ellos muestra niveles mucho más deteriorados. La innovación es un factor en el que se debe trabajar en proyectos de mejora en ambos institutos de manera urgente. Por otro lado, la retribución y beneficios aparecen también mal evaluados en ambas IES. A pesar de que generalmente no está en manos de la dirección de la institución educativa otorgar mayores niveles salariales o paquetes de prestaciones, cabe destacar que el indicador: conciliación y flexibilidad, sí se encuentra en mejores niveles en el ITY. Esto da cuenta que no necesariamente estos factores están íntimamente relacionados, aunque formen parte de la misma dimensión. Dicho resultado puede dar lugar a nuevas investigaciones que permitan caracterizar dicha situación.

Es menester trabajar de manera permanente en la satisfacción y la motivación de los docentes porque repercuten de manera significativa en la efectividad de los procesos de gestión, lo cual a su vez repercute en la calidad que se entrega a la sociedad.

## Referencias Bibliográficas

- Bermúdez-Aponte, J. J., Pedraza Ortiz, A., & Rincón Rivera, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(3), 1-12. Obtenido de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/413/1289>
- Bernal Suárez, D., Martínez Pineda, M. L., Parra Pineda, A. Y., & Jiménez Hurtado, J. L. (septiembre de 2015). Investigación documental sobre calidad de la educación en Instituciones Educativas del contexto Iberoamericano. *Revista Entramados - Educación Y Sociedad*, 2(2), 107- 124. Obtenido de <https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/entramados/article/view/1389/1386>
- Bracho González, T. (2018). Hacia un concepto de calidad. *Gaceta de la Política Nacional de Evaluación Educativa*, 4(10), 23-27.
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- CEPAL. (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago : Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, 8a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- CPEUM. (2013). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Ciudad de México: Diario Oficial de la Federación.
- Del Ángel Salazar, E. M., Gámez Velázquez, S., & Martínez Díaz, N. (2017). Clima organizacional del personal docente y administrativo de una institución de educación superior en México. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 9(2), 79-83. Obtenido de <https://drive.google.com/open?id=0B4GS5FQQLf9YWdtY0VfVENaNIk>
- Elizondo Zenteno, M. d., & Mena Álvarez, A. (julio-septiembre de 2016). La transformación institucional fundamento para el logro de la Calidad. *Atenas Revista Científico Pedagógica*, 3(35), 157- 72. Obtenido de <https://atenas.reduniv.edu.cu/index.php/atenas/article/view/224/415>
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organization behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-381.

- García Naranjo, M. A., & Pino Batista, M. G. (2013). Sistema de evaluación y acreditación en la educación superior cubana: un modelo para la gestión de la calidad. *Atenas. Revista Científico Pedagógica*, 4(21), 34-53. Obtenido de <https://atenas.reduniv.edu.cu/index.php/atenas/article/view/27>
- Ghavifekr, S., & Pillai, N. S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 87-106. doi:<https://doi.org/10.1007/s1256>
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago, IL: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M., & Rodríguez Solís, F. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1). Obtenido de <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>
- INEE. (2006). *Plan Maestro de Desarrollo 2007-2014*. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- Kitratporn, P., & Puncreobutr, V. (2016). Quality of Work Life and Organizational Climate of Schools Located along the Thai-Cambodian Borders. *Journal of Education and Practice*, 7(11). Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1099569.pdf>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational behavior*. Boston: Harvard Business School Press.
- Malloy, M., Acock, A., DuBois, D. L., Vuchinich, S., Silverthorn, N., Ji, P., & Flay, B. r. (2015). Teachers' Perceptions of School Organizational Climate as Predictors of Dosage and Quality of Implementation of a Social-Emotional and Character Development Program. *Prevention Science*, 16(8), 1086–1095. doi:DOI 10.1007/s11121-014-0534-7
- Martínez Esparza, C. M., Romo Rojas, L., & Rangel Jiménez, P. (2013). El clima organizacional en la Universidad Autónoma de Aguascalientes desde un enfoque de equidad de género. *Congreso Internacional de investigación en Ciencias Administrativas. "La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial"*. Aguascalientes: ACACIA.
- Openmet Group. (2014). *Openmet Group*. Obtenido de Actualización del modelo de clima 5F de Openmet. 5 factores del potencial humano y organizativo: <https://www.openmet.com/actualizacion-del-modelo-de-clima-5f-de-openmet.htm/>
- Orbegoso Galarza, A. (2015). Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú. *Revista de Psicología. Universidad César Vallejo*, 10(1), 137-147. Obtenido de [http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R\\_PSI/article/view/413/292](http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/413/292)
- Ovando Díaz, M. A., Cruz Rueda, E., & Grajales Castillejos, O. (2016). Procesos de evaluación y acreditación en programas educativos de la Universidad

- Autónoma de Chiapas, México. *Atenas. Revista Científico Pedagógica*, 4(36), 102-118. Obtenido de <https://atenas.reduniv.edu.cu/index.php/atenas/article/view/251>
- Rambay Tobar, M. G., San Miguel Casanova, E. R., & Duque Oliva, E. J. (2017). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en Ecuador. *PODIUM. Universidad Espíritu Santo.*, 79-100. Obtenido de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78/77>
- Rani, R., & Rani, P. (2014). Influence of organizational climate of elementary schools on job satisfaction of elementary teachers. *International Journal of Science, Environment*, 3(2), 652–658. Obtenido de <http://www.ijset.net/journal/292.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional, 15ed.* México: Pearson.
- Sánchez Macías, A. (2013). Administration or Management; a term dilemma. *International Journal of Research In Social Sciences*, 3(3), 21-26. Obtenido de [http://ijsk.org/uploads/3/1/1/7/3117743/3\\_management.pdf](http://ijsk.org/uploads/3/1/1/7/3117743/3_management.pdf)
- Schmelkes del Valle, S. (2018). Definiciones de calidad de la educación en el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. *Gaceta de la Política Nacional de Evaluación Educativa.* , 4(10), 18-22.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Segredo Pérez, A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/214/21450963006.pdf>
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, 2a ed.* Buenos Aires: Granica.
- Villa Sánchez, A., Troncoso Ruiz, P. E., & Díez Ruiz, F. (2015). Estructura latente y fiabilidad de las dimensiones que explican el impacto de los sistemas de gestión de calidad en los centros educativos. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 65-82. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.33.1.199921>