

Ciencias de la educación

Comunicación corta

Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador

Organizational Climate in Higher Education, Ecuador

Clima Organizacional no Ensino Superior, Equador

Ing. Luis M. Moreira-Moreira

mmoreira.moreira3@gmail.com

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador

Recibido: 28 de abril de 2016

Aceptado: 30 de agosto de 2016

Resumen

La sociedad moderna y los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta. En este artículo se valora la importancia del clima organizacional en la formación de recursos humanos en la educación superior; se reflexiona sobre diferentes formas de determinación de este clima, el liderazgo, se explora la experiencia ecuatoriana para el cambio organizacional de las instituciones de educación superior como pilar fundamental para el mejoramiento de su calidad académica. Para dar por concluido, 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.

Palabras clave: clima organizacional, liderazgo, universidades.

Abstract

Modern society and organizational systems, they go hand in hand with the processes of social transformation and have achieved great diffusion in such a way that they constitute a means through

which society seeks solutions to the problems it faces. This article assesses the importance of the organizational climate in the training of human resources in higher education; is reflected on different ways of determining this climate, leadership, explores the Ecuadorian experience for organizational change of higher education institutions as a fundamental pillar for the improvement of their academic quality. To conclude, studies of the organizational climate in the management of human resources training in higher education, provide timely and necessary information to identify the needs in relation to the desired future within the organization, in this way Draw up the relevant strategies and actions.

Key words: organizational climate, leadership, universities.

Resumo

A sociedade moderna e sistemas organizacionais marcha a par com os processos de transformações sociais e alcançaram ampla distribuição de modo que eles são um meio através do qual a empresa busca soluções para os problemas enfrentados. Este artigo discute a importância do clima organizacional é valorizada na formação de recursos humanos no ensino superior; refletimos sobre diferentes maneiras de determinar esse clima, a liderança, a experiência equatoriana para a mudança organizacional das instituições de ensino superior como fundamental para a melhoria pilar qualidade acadêmica é explorado. Para terminar, os estudos de clima organizacional na formação em gestão de recursos humanos no ensino superior, fornecer informações oportunas e necessárias para identificar as necessidades em relação ao futuro desejado dentro da organização, assim estratégias e medidas adequadas.

Palavras chave: clima organizacional, liderança, universidades.

Introducción

El clima organizacional se ha constituido 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. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. (Segredo Pérez AM, 2003), (Santa Eulalia Mainegra, J. 2012)

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo. (Segredo Pérez M. 2013), (Segredo Pérez AM 2011)

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. (Santa Eulalia Mainegra, J. 2012)

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad. La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos. (Santa Eulalia Mainegra, J. 2012)

En los resultados de una institución, el proceso de dirección es un elemento fundamental, ya que es aquí donde se movilizan recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones para prestar servicios a una población determinada. Estas organizaciones tienen un conjunto de características propias derivadas de su objeto de trabajo y de la profesión. (Santa Eulalia Mainegra, J. 2012)

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, pues les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. (Santa Eulalia Mainegra, J. 2012).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, cada día cobra mayor importancia para la dirección el análisis del clima organizacional, ya que es el elemento que media entre la estructura, los procesos, las funciones y los objetivos, por un lado, y las personas encargadas de cumplir con las tareas, por otro; estas personas con sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo.

Desarrollo

Gran parte de la vida de los seres humanos acontece en instituciones en las que desarrollan su actividad laboral, es por ello que una de las tareas de la administración de las organizaciones, es el estudio del comportamiento humano de los individuos en su campo de trabajo.

Concepto de clima organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. (García Ramírez. M. G, 2012)

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan. (García Ramírez. M. G, 2012)

Brunet (1987), afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. (García Ramírez. M. G, 2012)

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (García Ramírez. M. G, 2012)

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (García Ramírez. M. G, 2012)

Anzola (2003), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (García Ramírez. M. G, 2012) En síntesis, y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Liderazgo, Clima organizacional

El liderazgo es uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, generando un cúmulo importante de investigación. Dentro de los hallazgos relevantes que se encuentran en la literatura científica especializada, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como satisfacción y clima laboral. (Cuadra Peralta, A. 2007).

De acuerdo con Ahumada (2004), el contexto en el que se insertan las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por cambios discontinuos e impredecibles y la consiguiente incertidumbre organizacional. Por lo tanto, aquellas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir en la economía global. Esta evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho que acusa que deban competir con otras es un aspecto que hace que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en "uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual". Es así que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva. (Cuadra Peralta, A. 2007) El clima organizacional está relacionado con el liderazgo que se ejerce en las organizaciones. Según la Great Place To Work (2014), el líder junto con sus seguidores (empleados) debe construir día a día sus relaciones, con el objetivo de generar excelentes condiciones tanto físicas como afectivas, que fabriquen una permanente sinergia en la organización para la cual trabajan. (Contreras Ríos D. M, 2016)

Los líderes deben considerar que han diseñado un lugar excelente para trabajar cuando “logran los objetivos de la organización, donde las personas dan lo mejor de sí y trabajan como equipo/familia todo en un ambiente de confianza”. (Contreras Ríos D M. 2016)

Para ampliar la relación entre liderazgo y clima organizacional, se debe recorrer diversas tendencias conceptuales. El estilo de gestión de un supervisor, por ejemplo, afecta las percepciones de clima organizacional de sus subordinados y estas percepciones afectan el desempeño laboral de los últimos. (Contreras Ríos D. M. 2016). En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores.

Educación Superior y el Clima Organizacional

En el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado, esto ha tenido una repercusión extraordinaria.

En el caso específico de las Instituciones de Educación Superior (IES), el interés por el desarrollo administrativo, está condicionado por:

- El crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, que incrementa significativamente la complejidad de su gestión.
- El vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país que evidencia la exigencia sobre su eficacia.
- El incesante aumento de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las IES, que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos.
- La necesidad de integración del trabajo docente y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo. (Segredo Pérez A. M. 2011)

La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos, la reducción de los costos, la adecuada organización de la red de servicios y el grado de participación y satisfacción de los usuarios, de ahí la importancia de conocer el clima

organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la institución. (Segredo Pérez A.M. 2011)

El clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. En la actualidad este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa. (Segredo Pérez A. M. 2011)

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. (Segredo Pérez A. M. 2011)

Las universidades deben enfrentar progresivas solicitudes de participación en una variedad de problemas que afectan a la sociedad y que seguramente serán cada vez superiores, ya que el mayor desafío de la universidad del futuro es su activa participación en la discusión de las grandes problemáticas sociales aportando investigaciones objetivas, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos. (Segredo Pérez A. M. 2011)

Según se ha citado, Villa y Villar (1992, citados en Molina y Pérez 2006) argumentan que el estudio de diferentes contextos y con distintos instrumentos, han demostrado que existe una relación directa entre éste y variables académicas como el rendimiento, la adquisición de habilidades cognitivas y el aprendizaje afectivo, aspectos relevantes para la formación de la personalidad integral del individuo. Entre los estudios realizados en instituciones de educación superior se encuentran las investigaciones desarrolladas por Mercado y Toro (2008), quienes realizaron un estudio exploratorio denominado “Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica: México y Colombia”. El objetivo fue determinar la calidad del clima en dos universidades similares desde el punto de vista académico, organizacional y administrativo. En la universidad mexicana los resultados favorables se inclinaron hacia el trabajo en equipo y trato interpersonal mientras que en la universidad colombiana los resultados positivos se encontraron en la estabilidad y el sentido de pertenencia. (Sandoval Caraveo M. 2013)

Se evidencia que el clima organizacional es una variable importante que impacta en otros factores que tienen estrecha relación con el logro de las metas institucionales en las Instituciones de Educación Superior.

Tal como se observa, la situación actual de esta nueva era liderada por la información y el conocimiento ha modificado el rumbo de la gestión de la calidad universitaria. Las iniciativas para aplicar los diferentes enfoques de gestión de la calidad en este sector ya son numerosas; sin embargo, esta actividad requiere de una interdependencia con otras áreas. Así, quienes trabajan en gestión de la calidad necesitan estar en mayor contacto con las ciencias humanas, pues las tendencias sugieren un componente más humano en los diferentes modelos de gestión de la calidad a proponer y el clima organizacional es un factor determinante en la modelación de la gestión de la calidad. (Mejías A. 2006)

La bibliografía da cuenta de que puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de desempeño, o las diversas unidades dentro del mismo. Esto se explica fácilmente en la Universidad cuando se analizan las diversas racionalidades que coexisten en ella: docentes con diferentes perfiles, estudiantes de diferentes edades y condición, personal de apoyo correspondiente a diferentes categorías y agrupamientos. Todas ellas transversalmente atravesadas por cuestiones disciplinares e ideológicas. (Mejías A. 2006)

En el claustro docente se identifican climas diferentes teniendo en cuenta la categoría de profesor o auxiliar o atendiendo a la dedicación simple, parcial o exclusiva. En los dos primeros casos, el docente interactúa en otras organizaciones como participante lo cual le permite una mirada diferente. Por otro lado, las percepciones pueden variar conforme a si desempeñan su labor en una sola unidad académica o en varias y en una carrera o área disciplinar o en más de una. (Bermúdez-Aponte, J. 2015)

La satisfacción del docente en el entorno laboral y su percepción de ese factor es proyectada hacia su quehacer, de acuerdo con Xiaofu y Qiwen (2007), la enseñanza se ve afectada por la percepción del clima, que incide a su vez en la calidad de la educación, la estabilidad emocional en la relación docente-estudiantes, así como su vivencia moral y salud mental. En términos de estos autores, la labor docente representa un alto grado de influencia dentro del clima organizacional de la institución

educativa y proponen cuatro dimensiones del clima organizacional: el administrativo, los procesos de enseñanza, los estudios y las relaciones interpersonales. (Bermúdez-Aponte, J. 2015)

El clima organizacional universitario se configura en la percepción de la comunidad educativa, en este caso los estudiantes, respecto de las dimensiones: académica, socio-afectiva, administrativa y ética; y se evidencia en las interacciones, vivencias, aspectos estructurales, emocionales y motivacionales que viven los estudiantes. (Bermúdez-Aponte, J. 2015)

Las investigaciones en torno al clima organizacional en universidades se han realizado desde diferentes perspectivas e intereses. Algunas perspectivas centran su atención en la satisfacción laboral, éxito académico, construcción de significados, quehacer del docente y calidad educativa estas perspectivas utilizan como variables motivación, aprendizaje, creatividad, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales desde la mirada de los diferentes actores educativos: docentes, directivos, estudiantes, administrativos, personal de apoyo y padres de familia (Bermúdez-Aponte, J. 2015)

La actual dinámica económica, política, social y cultural del Ecuador, le exige a las Instituciones de Educación Superior (IES), adoptar un proceso de revisión y reorganización administrativa, cuyos principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos tanto administrativos como académicos. (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014).

El incursionar en este campo de acción, requerirá de un cambio profundo de los paradigmas que hasta hoy se han manejado en la gestión de procesos en las IES, cuyas debilidades se han evidenciado a partir de los resultados de las evaluaciones que ha realizado el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). En este contexto, se hace imprescindible la aplicación de principios gerenciales basados en el cambio organizacional con la participación activa de la comunidad universitaria para el logro de los resultados que se persiguen. (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014)

Se puede evidenciar que las IES tienen un factor de cambio externo, los resultados de los procesos de evaluación que han sufrido en los últimos años, y que deberían ser los catalizadores del cambio organizacional que se requiere en vías del mejoramiento en la calidad de su desempeño institucional. (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014).

Varias son las iniciativas que en Ecuador se han emprendido para lograr un mejoramiento de la Educación Superior, empezando por la nueva Constitución de la República que destaca la

importancia de las IES en el proceso de desarrollo del país y una nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) mediante la cual se crean varias instituciones que tienen que reglamentar, planificar, controlar y evaluar a las IES. (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014).

En el 2013 se realizó en la República del Ecuador una evaluación la cual, sin fines de acreditación, sus resultados han permitido evidenciar en qué condiciones se encuentra el SES, mediante la comprobación del nivel de desempeño de las IES, que la UNESCO (1998) lo define como un concepto pluridimensional que debe comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Los resultados fueron los siguientes:

Instituciones de Educación Superior por categorías: A (11), B (9), C (13), D (9), E (26).

Número de Extensiones Universitarias por grupo de desempeño: Aprobados (2), Condicionados (21), fuertemente condicionados (19) no aprobados (44).

Número de IES por re categorización: Categoría A (3), Categoría B (18), Categoría C (14), Categoría D (6).

Ante la situación planteada, se puede evidenciar que existen IES que siguen presentado serias deficiencias administrativas y académicas. Esto demuestra, que las IES no están sintonizadas con los requerimientos de la política pública sobre educación superior y que sus sistemas organizacionales no responden al cambio en la calidad que se persigue en la sociedad ecuatoriana, cuyos principales problemas, sobre todo en las IES públicas, son: estructuras organizativas extremadamente burocráticas, falta de reconocimiento al logro, procesos administrativos complejos, deterioro de la planta física y equipos de laboratorios, desmotivación, prevalencia de los intereses personales sobre los institucionales, desarticulación en las funciones de docencia de pre-grado y post-grado, entre otros. (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014)

La nueva visión de la educación superior en el Ecuador se plantea en el Plan Nacional para el Buen Vivir donde se menciona que Ligada a las industrias nacientes, se prioriza como estrategia la inversión en investigación y desarrollo, gracias a una alianza virtuosa tripartita: universidades, industria (pública o privada) e institutos públicos de investigación o centros tecnológicos de investigación. En este horizonte, la consolidación de un sistema de educación superior y de centros de excelencia en investigación aplicada será prioridad". (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014)

Para dar por concluido, 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.

Referencias bibliográficas

BERMUDEZ-APONTE, J. J.; PEDRAZA ORTIZ, A, RINCON RIVERA, C I.2015. El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes, 17(3), pp.01-12. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412015000300001&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1607-4041.

CONTRERAS RÍOS D. M. JIMÉNEZ AYALA L. F. 2016. Liderazgo y clima organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. TRABAJO DE GRADO. Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia [consulta 10 Nov 2016]. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

CUADRA PERALTA, A, VELOSO BESIO.2007. Constanza. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Universum, 22(2), pp.40-56. ISSN 0718-2376. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=es&nrm=iso>. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>.

GARCIA RAMIREZ. M G. IBARRA VELAZQUEZ L A .2012. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato [consulta 10 Nov 2016]. Disponible en: http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

MEJIAS A, A; REYES S, O, ARZOLA H, Minerva. 2006. Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. 10(38) pp. 55-61. ISSN 1316-4821. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212006000200002&lng=es&nrm=iso>.

SANTA EULALIA MAINEGRA, J. M, SAMPEDRO DIAZ, B A. 2012.Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Rev. Med. Electrón. 34(5) 10], pp. ISSN 606-619.

Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&nrm=iso>

SEGREDO PÉREZ AM. 2003 Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003. Correo Científico Médico Holguín 8(4). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>

SEGREDO PÉREZ AM. 2011. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública;

SEGREDO PÉREZ A. M. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública. 39(2)385-393. Disponible en: <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>

SEGREDO PÉREZ AM.2011 La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Méd Sup 25(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

SANDOVAL CARAVEO M, MAGAÑA MEDINA D, SURDEZ PÉREZ E.2013 Clima organizacional en profesores investigadores de Una institución de educación superior. Revista actualidad investigativa en educación. 13(3). pp. 1-24-Universidad de Costa Rica. ISSN: 1409-4703. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/447/44729878017.pdf>

VIZCAÍNO FIGUEROA J. J, MARTÍNEZ PEDREGA A. 2014. Experiencia ecuatoriana para el cambio organizacional de las Instituciones de educación superior como pilar fundamental para el Mejoramiento de su calidad académica. [Consulta 10 Nov 2016]. Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/12/17CA201402.pdf>