



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

# **Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en el Ecuador**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Dirección del Talento Humano**

Por las estudiantes:

**Mónica Graciela RAMBAY TOBAR  
Evelyn Roxana SAN MIGUEL CASANOVA**

Bajo la dirección de:

**Edison Jair DUQUE OLIVA PhD**

**Universidad de Especialidades Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Agosto de 2016**

MDTH-P-2014-2016-000

# **Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en el Ecuador**

Comparative Analyzing of the Organizational Climate at two Particular Institutions of Higher Education

**Mónica Graciela RAMBAY TOBAR<sup>1</sup>**  
**Evelyn Roxana SAN MIGUEL CASANOVA<sup>2</sup>**  
**Edison Jair DUQUE OLIVA<sup>3</sup>**

## **Resumen**

El presente artículo aborda el diagnóstico y el análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior. Como objetivo complementario se busca identificar las fortalezas y trabajar en oportunidades de mejora. Para ello se utilizó un instrumento nuevo y de alta fiabilidad, que permitirá al Departamento de Talento Humano generar propuestas que ayudarán a empoderarse como un área estratégica dentro de la institución, contribuyendo a mejorar el clima organizacional y, a su vez, al logro de los objetivos institucionales.

### **Palabras clave:**

Clima organizacional, cultura organizacional, institución de educación superior, talento humano

### **Abstract**

This article presents the diagnosis and comparative analysis of organizational climate in two private institutions of higher education. A complementary objective is to identify the strengths and work on opportunities to improve. This requires a new and highly reliable instrument, which will allow the Department of Human Resources to generate proposals that help empower themselves as a strategic area within the institution, helping improve the organizational atmosphere and, at the same time, to achieve the institutional goals

### **Key words**

Organizational environment, organizational culture, higher education institution, human talent

### **Clasificación JEL JEL Classification**

M12

<sup>1</sup>Licenciada en Supervisión y Administración Educativa Bilingüe, Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail mrambay@uees.edu.ec.

<sup>2</sup>Psicóloga Organizacional, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ecuador. E-mail: esanmiguelc@uees.edu.ec

<sup>3</sup>PhD en Marketing. Profesor Universidad Nacional de Colombia. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

El entorno político y económico de un país define el medio ambiente de las instituciones, y para ajustarse a éste deben realizar cambios en su interior, de manera que la respuesta sea inmediata y ajustada a las exigencias del mundo exterior.

Los cambios internos de las instituciones también deben darse tanto en el área tecnológica como en el capital humano; estos cambios guardan una íntima relación con lo que es el clima organizacional, que no es otra cosa que el ambiente que se presenta en una institución como resultado de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes y reacciones en los colaboradores, que pueden ir desde una identificación plena hasta la frustración y sabotaje para el desarrollo de la institución.

Por consiguiente, las actitudes de un colaborador hacia diversos aspectos de su trabajo son producto de su experiencia y de las circunstancias laborales inmersas dentro de la cultura organizacional.

Toda institución posee definida implícita o explícitamente su cultura mediante algunos componentes como pueden ser los símbolos, misión, visión, valores y conductas que se esperan observar de sus colaboradores y de los líderes que la operan. En este sentido, se vuelve inminente centrarnos en las conductas pero sobre todo en la percepción que tienen sus colaboradores, para ello resulta importante conocer la manera de pensar y sentir de las personas, ya que la interacción de estas emociones son las que unidas finalmente generaran el clima de la institución.

Por lo tanto, si los objetivos, procedimientos y prácticas administrativas de la institución están acorde con las necesidades, objetivos y aspiraciones de los colaboradores, la cultura y por ende el clima organizacional será de mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella.

El estudio del clima organizacional es muy importante porque resalta el enfoque de que el comportamiento que tiene un colaborador no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el colaborador de estos factores.

Además, estas percepciones también van a depender de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Segredo Pérez, 2011).

Siendo entonces tan evidente la importancia de tener colaboradores y líderes comprometidos, se vuelve imprescindible poder hacer parte de la cultura de las instituciones un adecuado clima organizacional, lo que permitirá alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la institución.

El presente documento se enfoca en presentar un diagnóstico del clima organizacional de dos instituciones particulares de educación superior, ubicadas en Samborondón (Guayas, Ecuador). De esta manera, con el resultado obtenido por las encuestas administradas se podrá comparar fortalezas y debilidades de las dos instituciones objeto de estudio, reforzar las variables positivas y presentar oportunidades de mejora. Además, de determinar qué factores específicos son relevantes dentro del clima laboral para los colaboradores.

Para la medición del clima organizacional se aplicó una encuesta al personal directivo, docentes con carga administrativa, docentes, operativos, seguridad, transporte y mantenimiento, y a quienes brindan el servicio de alimentación, que les permitió expresarse en función de los factores que le agradan y desagradan dentro de la institución. Esta encuesta utilizó un lenguaje objetivo, sencillo, claro y conciso, y fue estructurado con base a las dimensiones sobre las cuales se considera existe mayor relevancia para la construcción de los objetivos de la institución: relaciones entre miembros, trato interpersonal, manejo de los conflictos, estructura y mecanismos soporte de la gestión, procesos y tecnología, procesos, procedimientos y funciones, estructura, jerarquía y responsabilidades, recompensas, y liderazgo.

La encuesta obtiene información de cómo perciben los colaboradores los diversos factores que determinan el ambiente de trabajo y, la predisposición de las personas para realizar sus labores de manera eficiente y satisfactoria. Al tabular los resultados se obtuvo información básica que permitirá a los Departamentos de Talento Humano de ambas instituciones definir la mejor estrategia a seguir que permitirá modificar el clima institucional.

Este artículo se encuentra dividido en los siguientes apartados: en el primero se presenta la revisión de la literatura, y se expone fundamentación teórica relevante para la investigación. Se profundizará sobre conceptos referentes a cultura organizacional, origen de clima organizacional, evolución y enfoques, modelos y métricas. En el segundo apartado se encuentra la metodología y el diseño de la investigación; en el tercero se detalla los resultados y el análisis de la información obtenida; y finalmente están las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Según García (2009) la importancia entre clima organizacional y cultura organizacional radica en que la primera influye en el ambiente inmerso que se vive dentro del segundo, debido a que la cultura son las características macro que componen en su totalidad a la empresa; mientras que el clima se basa en la percepción que llegan a tener y transmitir las personas de la manera cómo se sienten valorados dentro del lugar donde laboran.

Para lograr una mejor comprensión, a continuación será abordado el enfoque e importancia de la cultura organizacional, para posteriormente centrarse en el clima organizacional, su origen, evolución, enfoques, modelos y métricas.

### Cultura Organizacional

Para De La Rosa & Cabrera (2008), en un mundo tan dinámico se observa cómo las condiciones laborales de las empresas van innovándose constantemente con la finalidad de convertirse en la mejor opción en el mercado.

Los autores Koontz & Weihrich (2004) definen cultura organizacional como aquel ADN esencial y perdurable en el tiempo que vuelve característica a la institución. De la misma manera, Arbazúa, Contreras & Robles (2002), consideran que la fusión de cultura, clima laboral, calidad de vida están evolucionando; por lo que las instituciones, a través del área de talento humano, deberán estar preparadas para afrontar de manera rápida estos cambios.

Se destaca del estudio realizado por Govaerts & Kyndt (2011) que las instituciones deben aprender a innovarse, y estar preparadas para replantearse cuál es el estilo de liderazgo con el que se quiere identificar.

El talento humano es el tesoro máspreciado que tienen las instituciones, por lo que conservarlos es de mucha importancia; y se deberá tener no solo un paquete salarial competitivo sino también, otras compensaciones pero sobre todo tener un liderazgo acorde a la cultura institucional (Lagomarsino, 2011).

En la actualidad uno de los rasgos diferenciadores y culturales de las instituciones son sus paquetes de compensaciones. Según Sánchez & Calderón (2013), la compensación es un componente importante en una acertada administración en una institución; y se la puede definir como todos aquellos pagos y recompensas, tangibles e intangibles, que recibe un colaborador por concepto de sus servicios laborales prestados en una organización. Las compensaciones tienen como finalidad atraer, retener y motivar a los colaboradores.

Con la finalidad de revisar el impacto generado al gestionar talento, Oladapo (2014) sugiere analizar la economía mundial, revisar los planes de retención de los colaboradores así como todo lo tangible e intangible que pueda proporcionar la empresa. Inclusive, ya existen empresas como Google en el que uno de sus rasgos culturales diferenciadores es incentivar una sana competencia al evaluar rendimientos (Feloni, 2015).

Por otro lado, los talentos valoran mucho el reconocimiento, una adecuada comunicación, políticas flexibles y otras iniciativas que conllevan a mantener un colaborador motivado y capaz de ser innovador y comprometido con el éxito de la institución (Escape, 2008).

Además, se puede evidenciar en estudios de Ogbonna & Harris (2000) que existe incidencia entre los líderes que tiene la empresa y los resultados que tiene la institución en su manera de transmitir la cultura. Incluso, estudios en Bulgaria indican cómo las culturas de las empresas pueden llegar a ser un factor determinante en el desempeño de los talentos, ya que se centran no solo en sus motivaciones intrínsecas sino también en las extrínsecas (Deci & Ryan, 2001).

De la misma manera, Ashton & Morton (2005) presentan estudios donde retener talentos, alinearlos a la estrategia y cultura organizacional es prioridad para los directivos y para el éxito de ambas partes. Este comportamiento se replica incluso en investigaciones dadas en la India, como lo indica Bhatnagar (2007), después de presentar su análisis donde distintos factores de cultura organizacional inciden en la percepción y retención del colaborador. Según este estudio, el plan de carrera es uno de los factores claves que logran la permanencia del talento humano.

Adicionalmente, Harter & Hayes (2002) realizaron un análisis de 36 empresas y concluyen que la cultura o ambiente en el que se desenvuelve el talento humano es uno de los factores directamente proporcional al éxito del negocio.

Se debe enfatizar que la cultura se construye teniendo en cuenta la visión, misión y estrategia del negocio, por lo que se deberá seleccionar talentos que estén lo más alineados posible con los valores, lo que permitirá que se adapten con facilidad a la cultura de la institución (Jarratt & O'Neill, 2002).

Según Dailey (2012), la institución puede lograr talento humano comprometido, ya que si éstos se identifican con los valores institucionales permanecen más tiempo en la organización, aún en épocas difíciles.

Se vuelve fundamental entender que toda relación de éxito estará dada en medida que ambas partes estén dispuestas a cuidarse y alinearse a un objetivo común, por lo que se

deberá fomentar relaciones ganar/ganar, ya que solo manteniendo el correcto equilibrio se podrán llegar a las metas anheladas (Covey, 1997).

### **Clima Organizacional: Origen (Historia)**

El concepto de clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral, o ambiente organizacional, nace en la década de los sesenta y fue el Dr. Saúl Gellerman quien lo introdujo en el ámbito de la psicología organizacional para referirse al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, y está estrechamente relacionado con el grado de motivación existente (García, 2009).

El clima organizacional es considerado un factor circunstancial y es el conjunto de las percepciones que los colaboradores tienen sobre el medio humano y físico donde desarrollan sus actividades laborales (Factor Humana, 2006).

El clima organizacional refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la institución atrae; sus propios procesos laborales y su infraestructura, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema (Vásquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001).

Segredo (2011) define al Clima Organizacional como al conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la institución, que influye en las actividades, el comportamiento de sus colaboradores, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven.

Aunque resulta delicado establecer una definición del clima y considerando las definiciones anteriores, varios autores coinciden en que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. En esta definición, el clima es establecido en términos de percepción de los miembros de la organización como elemento clave para conocer el ambiente laboral (Mújica de González & Pérez de Maldonado, 2007).

A nivel de instituciones educativas, fue la aprobación de la Convención sobre los Derechos Humanos por las Naciones Unidas en 1948 la que inició una línea de investigación sobre los beneficios de un clima positivo en instituciones educativas que prepare a los estudiantes en el plano educativo, socio-emocional y ético (Murillo & Martínez-Garrido, 2012).

Los estudios sobre el clima organizacional en instituciones de educación superior son relativamente nuevos. Aunque el filósofo norteamericano John Dewey (1927) no escribió explícitamente sobre el clima educativo, su atención a la dimensión social de la vida escolar y la noción de que las escuelas deben centrarse en la mejora de las habilidades, conocimientos y el compromiso de los ciudadanos influyen en el tipo

de ambiente o el clima que refleja la escuela. Estos y otros escritos educativos muy tempranos sobre el clima eran, en esencia, estudios de caso. Empíricamente, la investigación del clima educativo comenzó en 1950, cuando Halpin y Croft iniciaron estudios sobre el impacto del clima en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes (Castillo, Lengua, & Pérez, 2011).

El clima en instituciones educativas lo empezó a estudiar sistemáticamente el líder norteamericano Arthur C. Perry, quien reconoció de forma explícita la gran influencia que el clima escolar tiene sobre el proceso de aprendizaje y sobre los propios estudiantes. El desarrollo científico de herramientas de evaluación del clima escolar estimuló una tradición de investigación que crece hasta nuestros días. Sin embargo, no hay un acuerdo universal sobre la definición del clima en instituciones educativas. Los profesionales y los investigadores utilizan una serie de términos, como la atmósfera, los sentimientos, ajuste, o entorno de la escuela. (Cohen, McCabe, Michelli, & Pickeral, 2009).

Existen tres aspectos del clima organizacional: la equidad, la innovación, y la afiliación. Equidad, que refleja la percepción de que las prácticas de la organización son equitativas y genera confianza entre los miembros y sirve para superar el dilema público asociada con el intercambio de conocimientos. La innovación que refleja la percepción del cambio y alienta la creatividad, hace hincapié en el aprendizaje, los flujos de información abierta, y la motivada toma de riesgos. En consecuencia, las personas en un ambiente de trabajo innovador son más propensas a compartir ideas nuevas y creativas.

Por último, la afiliación, que se define como la percepción de un sentimiento de unión entre los miembros de la organización, refleja el cuidado y el comportamiento social para inducir a los miembros de la organización para ayudar a los otros (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005).

### **Evolución y Enfoques**

El clima organizacional es propio de una organización y es producto de las percepciones que tienen los colaboradores del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona (García, 1992).

Ekvall (2008) indica que la literatura académica sobre el clima organizacional revela dos contradicciones principales; una de carácter filosófica, y la otra sobre el alcance y la inclusión. La primera línea de demarcación se extiende entre los teóricos que conciben al clima organizacional como una percepción común que surge de la interacción entre los miembros de la organización, por ejemplo, Schneider, 1975; y los otros que consideran al clima como una



propiedad objetiva de la organización, por ejemplo, Forehand y Gilmer, 1964. La segunda demarcación comprende los autores que incluyen valores, normas y crean sistemas en el concepto de clima y por lo tanto hacen que sea idéntica a la cultura organizacional, por ejemplo, Payne y Pugh, 1976; y otros que hacen una distinción entre el clima y la cultura, por ejemplo Ashforth, 1985.

El clima organizacional ha sido tratado desde diferentes enfoques. Dessler (1992) menciona que el clima organizacional es producto del vínculo existente entre tres enfoques: el objetivo, el subjetivo, y la síntesis. El enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) se refiere a las características distintivas de una empresa y que la diferencia de las demás, y la manera cómo éstas influyen en el comportamiento de sus colaboradores. Este enfoque considera cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura, los sistemas, el liderazgo, y las metas de la organización.

El enfoque subjetivo de Halpin y Crofits (1962) menciona la percepción que tienen los colaboradores sobre la empresa en la cual laboran, si sus necesidades sociales son atendidas y la satisfacción que sienten por el trabajo realizado.

El último enfoque es el de síntesis, cuyos representantes son Litwin y Stringer (1968) manifiestan que el clima organizacional es la suma de los efectos subjetivos, el estilo informal de los colaboradores y de otros factores ambientales sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de los colaboradores.

Muchos autores aseguran que si la organización es saludable el clima también lo será. El concepto de la organización saludable ha surgido y ha sido validado en un gran proyecto de investigación que se inició en las Bibliotecas de la Universidad de Miami a finales de 1999, y en la actualidad implica varios miembros de la Asociación de Bibliotecas de Investigación (ARL).

Los objetivos de la investigación son establecer que las organizaciones saludables son más eficaces, para establecer las escalas que miden la salud, y para desarrollar estrategias de mejora. Es evidente, también, que en los resultados de la investigación las bibliotecas tienen implicaciones mucho más amplias que se pueden aplicar a otros tipos de organizaciones. El proceso de cambio de las Bibliotecas de la Universidad de Miami comenzó en 1996 y ha afectado a todos los miembros de la organización. Estos cambios incluyen el desarrollo de una nueva filosofía de servicio, formación de equipos, datos que impulsan la toma de decisiones, y la creación de un programa integral de aprendizaje (Lowry & Hanges, 2008).

Para Orbegoso (2010) el clima organizacional se instala dentro de la Teoría General de la Administración; sin embargo, varios autores señalan que el concepto de clima organizacional se soporta en varias escuelas de pensamiento: Gestalt, Funcionalista, Estructuralista, Humanista, Sociopolítica y Crítica.

Por su lado, Brunet (2004) menciona dos escuelas: Gestalt y Funcionalista. En un estudio realizado por Ulises López (2013) señala que la Escuela Gestalt contribuye dos principios de percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo; b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escuela, las personas se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es decir, que el comportamiento de un colaborador está influenciado por la percepción que él tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. En lo que se refiere a la Escuela Funcionalista expresa 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.

Edel, García, & Casiano (2007) hacen referencia a las siguientes escuelas: Escuela Estructuralista aunque no niega la influencia de la personalidad del colaborador en el entorno laboral, afirma que el clima se forma con base a los aspectos objetivos de la organización, tales como: tamaño de la empresa, toma de decisiones, jerarquía, y tecnología. Escuela Humanista asegura que el clima es el conjunto de percepciones que los colaboradores tienen de su entorno laboral, y se manifiesta por la interacción entre el individuo y la organización. Escuela Sociopolítica y Crítica señala que el clima organizacional es el conjunto de los componentes de la institución: valores, normas y los sentimientos que los colaboradores tienen por su organización.

Existe otra teoría, conocida como la Teoría de los Sistemas de Likert, que permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas, y además ayuda analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Esta teoría señala que el comportamiento de los colaboradores depende del comportamiento de los directivos y de las condiciones institucionales que éstos perciben, y por otro lado, de sus informaciones, percepciones, esperanzas y sus valores. Por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción (Ramos, 2012).

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización, y que influyen en la percepción individual del clima. Estas variables son: 1) Variables Causales o Independientes, indican el sentido en el que una organización evoluciona y

obtiene resultados. Por ejemplo: la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. 2) Variables Intermedias, consideradas de gran importancia porque constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución. Estas variables miden el estado interno de la empresa, tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. 3) Variables Finales, son el resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida (Mora, 2007).

### **Modelos y Métricas del Clima Organizacional**

El clima organizacional de las instituciones educativas ha sido concebido y medido en una variedad de maneras, para lo cual se han desarrollado una serie de instrumentos para medirlo: El Índice de Características de Instituciones Universitarias (ICU), iniciado por Pace y Stern (1958). Las Escalas de Presión Universitaria, elaboradas por Thistlethwaite (1959). Técnica de Medición del Ambiente Universitario, de Astin y Holland (1961). El Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional (OQCD), diseñado por Halpin y Croft (1962). La Escala del Ambiente Universitario, elaborado por Pace (1963). El Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional Educativo (CKK Ltd.), diseñado por Charles Kettering en 1969, y desarrollado por la Fundación CFK Ltd., hoy CADRE en 1973.

En el caso de Halpin y Croft (1963) desarrollaron un Cuestionario para describir el Clima Organizacional (Organizational Climate Description Questionnaire – OCDQ) que proporciona un marco y medida del clima de la escuela por décadas. El clima en una institución educativa es un concepto general que captura la atmósfera de una escuela: es experimentado por los maestros y administradores, describe sus percepciones colectivas de comportamiento diario, y afecta sus actitudes y comportamientos en la escuela (Hoy, Smith, & Sweetland, 2002-2003).

Existen dos marcos contemporáneos para estudiar el clima escolar usando la metáfora de la personalidad y la salud. En lo que se refiere a la apertura de Clima Organizacional, tal vez la conceptualización más conocida del clima escolar emana de la obra de Halpin y Croft (1963), quienes describieron al clima organizacional como la "personalidad" de la escuela y conceptualiza de un sistema abierto a cerrado. El clima de la escuela abierta es aquella en la que el comportamiento de los docentes y directores es auténtico; docentes y directores se respetan unos a otros. El liderazgo surge fácilmente y de manera apropiada según sea necesario en ambos grupos. La escuela abierta no se preocupa por el logro de

tareas ni necesita la gratificación, pero ambos emergen libremente.

La calidad del clima organizacional es originalmente medida mediante la exploración abierta y auténtica de las relaciones entre maestros y directores. Típicamente, cuatro a seis dimensiones de estas relaciones son medidas por el Cuestionario para Describir el Clima Organizacional (OCDQ), con varias versiones que tienen 34 (Hoy & Tarter, 1996) a 64 ítems de Likert (Halpin & Croft, 1963).

A su vez, la salud organizacional es otra perspectiva para examinar el clima escolar. La idea de relaciones positivas y saludables en las organizaciones no es nueva. Miles (1969) fue el primero en definir una organización saludable como una que no sólo sobrevive en su medio ambiente, sino que continúa para hacer frente adecuadamente en el largo plazo, y se desarrolla de forma continua y amplía sus habilidades. Un clima escolar saludable está estimulado por estudiantes y docentes positivos y por las buenas relaciones con los administradores.

La salud del clima organizacional de las instituciones educativas se refiere a las relaciones interpersonales dinámicas y positivas entre los docentes y directores. Pero, además, el marco de estudio considera las relaciones entre la escuela y los estudiantes, y la escuela y la comunidad. El Inventario Organizacional de la Salud (Organizational Health Inventory - OHI) es otra escala 44 ítems (Hoy & Tarter, 1996).

En un estudio elaborado por Hernández (1989) en lo que se refiere al ámbito educativo, diferencia dos tipos de elementos: los objetivos que son la estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación; y los subjetivos que son: motivación, participación, responsabilidad, trabajo significativo y conflicto.

Además, reconoce la influencia que tienen los elementos objetivos sobre el clima, y cómo estos influyen en los elementos subjetivos de la institución. Para esta autora, el clima organizacional es el conjunto de actividades e interacciones que se reflejan en el ambiente laboral, como resultado de la percepción que tienen los colaboradores de los elementos objetivos y subjetivos de la organización para la cual trabajan.

Según Tapia (2011) para medir el clima organizacional es necesario aplicar instrumentos de gestión que sean aptos para la resolución de posibles problemas que impiden alcanzar los objetivos institucionales; para ello se utilizan escalas de evaluación, y los aspectos que más se consideran son: identidad de los miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, integración en unidades, control, tolerancia al riesgo, criterios para recompensar, tolerancia al

conflicto, perfil hacia los fines o los medios, enfoque hacia un sistema abierto, entre otros.

Las investigaciones han identificado muchos elementos o dimensiones que conforman el clima escolar, que van desde el tamaño de la institución educativa con los niveles de rumores en los pasillos y cafeterías, a partir de la estructura física del edificio a los niveles de confort físicos (que implican factores tales como calefacción, refrigeración, y la iluminación) de los individuos y qué tan seguro se sienten, de las oportunidades para la interacción estudiante-profesor, la calidad de las interacciones en la sala de profesores con una amplia gama de dimensiones interpersonales y de instrucción de la vida escolar (National School Climate Center, 1996).

### Estudios Previos y Contextos de Aplicación

Las investigaciones sobre el clima organizacional en universidades son relativamente nuevas. En 1974 V. M. Hoyos y A. Bravo elaboraron el TECLA (Test de Clima Organizacional de la Universidad de los Andes) basándose en conceptos propuestos por Litwin y Stringer. Clasificaron 8 dimensiones del Clima Organizacional con las siguientes variables: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, apoyo, seguridad, salario. Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas, dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización.

Este modelo ha sido aplicado en múltiples investigaciones nacionales arrojando resultados con un alto nivel de confiabilidad y validez (Castillo, Lengua, & Pérez, 2011).

Por otro lado, Carlos E. Méndez de la Universidad del Rosario (Colombia) en 1980 elaboró el IMCOC (Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas). Consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos; a partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, que involucran los conceptos básicos que fundamentan la dirección del recurso humano en la administración moderna (Méndez, 2005).

La Universidad de Medellín utilizó este instrumento utilizando las variables: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, y control.

En la Universidad Católica de Colombia, los profesores Gómez y Cols (2001) validaron tres instrumentos para medir el clima organizacional en las universidades de la ciudad de Bogotá, elaborando instrumentos independientes para

estudiantes, docentes y personal administrativo. Tuvieron como referente el CFK (Cuestionario Descriptivo de la Percepción del Ambiente Educativo), elaborado por Charles F. Kettering, y consideraron tres dimensiones: relaciones institucionales, proceso educativo, y proceso organizacional.

En la Universidad de Antioquía se realizó un estudio del clima organizacional aplicando el instrumento ECO a una muestra de docentes y estudiantes, considerando las siguientes variables: relaciones interpersonales (grado en que los colaboradores se ayudan entre sí y su trato es con respeto); estilo de dirección (grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores), sentido de pertinencia (grado de compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales), remuneración (grado de equidad en los salarios y beneficios), disponibilidad de recursos (grado en que los colaboradores cuentan con los equipos y demás materiales que le permitan desarrollar su trabajo), estabilidad (grado en que los colaboradores ven en sus empresas claras posibilidades de pertenencia), claridad y coherencia en la dirección (grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa), valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto).

La Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Vásquez & Guadarrama, 2001) presenta diversas investigaciones en torno al clima organizacional del ámbito educativo. En la Universidad de Minnesota (1993) se realizó el estudio "Las relaciones entre la congruencia del medio ambiente personal y la efectividad organizacional". La investigación se hizo en 29 escuelas secundarias de cuatro Estados y se utilizaron las siguientes dimensiones: participación, cooperación, cordialidad, desarrollo, innovación, autonomía, logro, jerarquía. Los resultados del análisis correlacional entre la congruencia y la efectividad en general fundamentaron las relaciones esperadas.

Otra investigación fue realizada en el Instituto Tecnológico de Durango, denominada "Factores del clima de trabajo y de estudio del Instituto Tecnológico de Durango que intervienen en su desarrollo". Se seleccionaron las siguientes dimensiones: locus de control de trabajo, aceptación y deseo de cambio, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, consideración, desinterés, tolerancia al riesgo, tolerancia al conflicto, estilos de liderazgo, entre otras.

En el Instituto Tecnológico Autónomo de México se realizó la tesis "El clima y la cultura organizacional, un análisis estadístico." Los temas evaluados fueron: imagen, trabajo, políticas, comunicación, dirección, relaciones humanas,



capacitación, permanencia en el trabajo, calidad de vida, retroalimentación y profesores.

The High School Journal (2002-2003) presentó un estudio sobre el clima en colegios del estado de Ohio, USA, desarrollando el Índice del Clima Organizacional (Organizational Climate Index – OCI). La muestra la conformaban 97 colegios de diversas áreas geográficas del estado de Ohio (urbano, suburbano y rural). Los colegios en la muestra representaban toda la gama de nivel socioeconómico. El Índice del Clima Organizacional (OCI) capta dimensiones abiertas y saludables de climas de los colegios en el estudiante, docentes, directivos, y de la comunidad. La relación próxima entre el clima de los colegios y la confianza de los docentes fueron examinados. Diferentes dimensiones de los colegios explican los diversos aspectos de la confianza de los docentes, confianza de docentes en colegas, y principalmente, en los clientes (estudiantes y padres de familia).

Rizzatti (2002) en su tesis doctoral “Categorías de Análisis de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras” indica que dada la complejidad y especificidad de las universidades, para el análisis del clima organizacional se debe considerar, para efectos de estudio, a un conjunto de características que lo distinguen de otras organizaciones, tales como: Imagen Institucional; Política de Recursos Humanos; Sistema de Asistencia y beneficios; Estructura organizacional; Organización y condiciones de trabajo; Relación interpersonal; Comportamiento de directivos; Satisfacción personal; Planificación Institucional; Proceso de toma de decisiones; Autonomía de la Universidad; y Evaluación Institucional.

## METODOLOGÍA

La presente investigación pretende analizar y comparar el clima organizacional de dos instituciones particulares de educación superior.

La investigación se realizó mediante un estudio exploratorio, de tipo descriptivo. El universo lo constituyen los colaboradores de dos universidades que, para efectos de este estudio, nos referiremos como Universidad A y Universidad B, ubicadas en el cantón Samborondón de la provincia del Guayas, Ecuador; instituciones con 22 y 10 años de creación respectivamente.

La muestra la constituyen los directivos, docentes con carga administrativa, operativos, personal de seguridad, mantenimiento y transporte, y quienes brindan el servicio de alimentación. La aplicación del instrumento se llevó a cabo de forma virtual, utilizando el software de encuestas SurveyMonkey, entre los meses de octubre y diciembre de 2015. Se utilizó el cuestionario elaborado por Juan Pablo Ortega Santos, Ph.D. (c) (2015), el cual se encuentra integrado por

cuestionarios estructurados y multidimensionales con un total de 97 ítems, cuya categoría de respuestas en la parte de clima, fue en una escala numérica de siete valores, donde (1) corresponde a Totalmente en Desacuerdo, y (7) a Totalmente de Acuerdo. Se envió por correo electrónico la invitación para participar en la encuesta a todo el personal de ambas instituciones. Se obtuvieron respuestas de 461 colaboradores de la Universidad A, y 89 de la Universidad B. Para medir la fiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach. Se presenta a continuación un comparativo de la fiabilidad del instrumento en las instituciones que fueron objeto de este estudio.

**Tabla 1**

*Estadística de Fiabilidad del Instrumento según el Alfa de Conbrach*

OBJETIVOS		
	ALFA DE CONBRACH	NÚMERO DE ELEMENTOS
UNIVERSIDAD A	.923	8
UNIVERSIDAD B	.912	8
RELACIONES (COMUNICACIÓN, TRATO Y CONFLICTO)		
	ALFA DE CONBRACH	NÚMERO DE ELEMENTOS
UNIVERSIDAD A	.945	14
UNIVERSIDAD B	.945	13
ESTRUCTURA Y MECANISMO DE SOPORTE		
	ALFA DE CONBRACH	NÚMERO DE ELEMENTOS
UNIVERSIDAD A	.883	9
UNIVERSIDAD B	.924	15
RECOMPENSAS		
	ALFA DE CONBRACH	NÚMERO DE ELEMENTOS
UNIVERSIDAD A	.879	6
UNIVERSIDAD B	.887	6
LIDERAZGO		
	ALFA DE CONBRACH	NÚMERO DE ELEMENTOS
UNIVERSIDAD A	.887	9
UNIVERSIDAD B	.897	9
CLIMA TOTAL		
	ALFA DE CONBRACH	NÚMERO DE ELEMENTOS
UNIVERSIDAD A	.976	57
UNIVERSIDAD B	.973	51
PROCESO Y TECNOLOGÍA		
	ALFA DE CONBRACH	NÚMERO DE ELEMENTOS
UNIVERSIDAD A	.924	11
UNIVERSIDAD B	N/A	N/A

Los resultados de la **Tabla 1** reflejan el alto grado de fiabilidad del instrumento aplicado, ya que en todas las dimensiones el Alfa de Conbrach es superior a 0,88 cuando lo esperado es 0,78 por ser una escala nueva.

Además, se puede observar diferencias en el Alfa de Conbrach en una misma dimensión de ambas universidades, debido a que no son grupos homogéneos; sin embargo, el instrumento sigue siendo altamente fiable. Se puede inferir que el Alfa de Conbrach del Clima Total de la Universidad A es relativamente más fiable que la Universidad B, por tener mayor número de

elementos, que pudieron ser incrementados y mejorados ya que fue a la Universidad B a quien se le aplicó primero este instrumento.

Es preciso señalar que la dimensión “Proceso y Tecnología” en la Universidad A, a pesar de tener un alto grado de fiabilidad (.924) con 11 elementos no se puede comparar con la Universidad B debido a no existir data disponible, ya que se comparó el pretest que se hizo en la Universidad B con la aplicación final en la Universidad A, y por eso en el pretest no se había contemplado dicha dimensión.

Para el análisis de datos se utilizó SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) que es un programa estadístico informático muy usado en este tipo de estudios.

## RESULTADOS

En el presente apartado se muestran los resultados de la investigación. En primera instancia la demografía, el nivel de percepción global y luego un análisis comparativo de las dimensiones propuestas en el modelo seleccionado.

Posteriormente se reflejarán las siguientes dimensiones enfocadas a: Propósitos u Objetivos; Relaciones entre miembros; Trato Interpersonal; Manejo de los conflictos; La estructura y mecanismos soporte de la gestión; Procesos y Tecnología; Procesos, Procedimientos y Funciones; Estructura, Jerarquía y Responsabilidades; Recompensas; y Liderazgo.

### Demografía

Se presenta a continuación cuadros comparativos de los colaboradores encuestados de ambas instituciones de educación superior. Se ha realizado una clasificación por género, por edades, estudios realizados, tiempo en la institución y por labor desempeñada.

Partiendo de que la población de la Universidad A es de 461 colaboradores y en la Universidad B es de 89, llama mucho la atención que en esta última el porcentaje de mujeres es relativamente alto (61,8%), comparado con la Universidad A que es de 47,29%. En la **Tabla 2** se presentan los principales resultados.

**Tabla 2**  
Comparativo de Colaboradores por género, edad y estudios realizados

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO		UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC	
TOTAL DE COLABORADORES ENCUESTADOS: 461		TOTAL DE COLABORADORES ENCUESTADOS: 89	
<b>POR GÉNERO</b>		<b>POR GÉNERO</b>	
FEMENINO	218 47,29%	FEMENINO	55 61,80%
MASCULINO	243 52,71%	MASCULINO	34 38,20%
<b>POR EDAD</b>		<b>POR EDAD</b>	
21 - 29 AÑOS	123 26,68%	18 - 20 AÑOS	4 4,50%
30 - 39 AÑOS	135 29,28%	21 - 29 AÑOS	16 18,00%
40 - 49 AÑOS	100 21,69%	30 - 39 AÑOS	41 46,10%
50 - 59 AÑOS	69 14,97%	40 - 49 AÑOS	15 16,80%
60 AÑOS O MÁS	27 5,86%	50 - 59 AÑOS	9 10,10%
		60 AÑOS O MÁS	4 4,50%
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>		<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>	
DOCTORADO	18 3,90%	DOCTORADO	5 5,60%
MAESTRÍA	153 33,19%	MAESTRÍA	40 44,90%
ESPECIALIDAD	10 2,17%	DIPLOMA	1 1,10%
DIPLOMA SUPERIOR	4 0,87%	ESPECIALIDAD	2 2,30%
TÍTULO UNIVERSITARIO	85 18,44%	TÍTULO UNIVERSITARIO	23 25,80%
SECUNDARIA	183 39,70%	SECUNDARIA	18 20,20%
PRIMARIA	8 1,74%		

En cuanto a las edades, coincidentemente, al ser la Universidad B diez años más joven que la Universidad A, en su plana de colaboradores el 4,5% oscila entre las edades de 18 a 20 años, mientras que en la Universidad A no existen colaboradores con ese rango de edades. En la Universidad B, un porcentaje significativo, 46,1%, lo representan colaboradores cuyas edades están entre los 30 y 39 años. En cambio en la Universidad A, los porcentajes están dispersos: 26,68% (21 a 29 años), 29,28% (30 a 39 años), y 21,69% (40 a 49 años).

Continuando con la línea del tiempo y dadas a las últimas exigencias de los entes reguladores de las instituciones de educación superior, la Universidad B al ser una institución relativamente joven ha sido más selectiva en la contratación de su personal; tal es el caso de que el 5,6% de sus colaboradores poseen Doctorado de 4to. Nivel, mientras que la Universidad A alcanza el 3,90%. En cuanto a colaboradores con Maestrías, en la Universidad B representan el 44,9%, y en la Universidad A son el 33,19%. El personal con título universitario en la Universidad B es el 25,8%, mientras que en la Universidad A es el 18,44%. Otro dato que confirma lo expresado en el inicio es que entre los colaboradores de la Universidad B no existen quienes hayan alcanzado sólo el nivel de primaria, mientras que en la Universidad A el 1,74% tienen este nivel.

En cuanto al tiempo de los colaboradores en la institución, el porcentaje más alto se refleja en aquellos que tienen de 1 a 3 años; tal es así que en la Universidad A representa el 31,89%, mientras que en la Universidad B es el 49,4%.

En lo que se refiere a la labor desempeñada, llama mucho la atención de que siendo la Universidad B más pequeña, el 24,7% de los colaboradores ocupan cargos directivos, mientras que en la Universidad A representa el 11,06%. En cuanto docentes y docentes con cargas administrativas, los porcentajes son muy similares, lo mismo ocurre con el personal operativo. En la **Tabla 3** se presentan estos resultados.

**Tabla 3**  
Comparativo de colaboradores por tiempo y actividad desempeñada en la institución

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO		UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC	
TOTAL DE COLABORADORES ENCUESTADOS: 461		TOTAL DE COLABORADORES ENCUESTADOS: 89	
<b>TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN</b>		<b>TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN</b>	
0 A 6 MESES	51 11,06%	0 A 6 MESES	11 12,40%
7 A 12 MESES	38 8,24%	7 A 12 MESES	10 11,20%
1 A 3 AÑOS	147 31,89%	1 A 3 AÑOS	44 49,40%
4 A 7 AÑOS	116 25,16%	4 A 7 AÑOS	12 13,50%
8 AÑOS O MÁS	109 23,64%	8 AÑOS O MÁS	12 13,50%
<b>ACTIVIDAD DESEMPEÑADA</b>		<b>ACTIVIDAD DESEMPEÑADA</b>	
DIRECTIVO	51 11,06%	DIRECTIVO	22 24,70%
DOCENTE	102 22,13%	DOCENTE	19 21,30%
DOCENTE CON CARGA ADMINISTRATIVA	52 11,28%	DOCENTE CON CARGA ADMINISTRATIVA	16 18,00%
OPERATIVOS	130 28,20%	OPERATIVOS	23 25,80%
SMT	93 20,17%	SERVICIOS GENERALES	9 10,10%
SITENA	24 5,21%		
VACÍAS	9 1,95%		

### Reputación, Imagen e Identidad

En la Universidad A, de forma global se puede observar una percepción poco favorable de los colaboradores en lo que se refiere a los sueldos que reciben. Tal es el caso que el 41% de los colaboradores se iría de la universidad si les ofrecen un mejor sueldo, y el 14,10% está esperando una mejor oferta de trabajo para irse de la universidad. De la misma forma, el 41,65% indica que lo que le preocupa realmente en el trabajo es el sueldo, mientras que el 35,79% le preocupa es el exceso en la carga de trabajo; tal es el caso que el 55,31% le gusta el trabajo en la universidad pero lo que no le gusta es la carga de trabajo porque es excesiva; sin embargo, sólo el 36,01% no les gusta el horario de trabajo que deben cumplir.

Por otro lado, el 37,31% de los colaboradores se iría de la Universidad A si tuviera una oferta de trabajo en mejores condiciones de trato interpersonal; y el 78,52% se quedaría siempre en la Universidad A si ésta mejorara las condiciones físicas del puesto de trabajo.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS: Análisis Cuantitativo

De manera general, tal como se expresa en la Figura 1, se puede observar que la Universidad A posee valores más frecuentes o repetitivos en escalas superiores (MODA); es decir, se encuentra con un clima laboral más favorable en comparación con la Universidad B, donde existe un buen clima, exceptuando en la dimensión recompensas donde existe un claro malestar por parte de sus colaboradores.

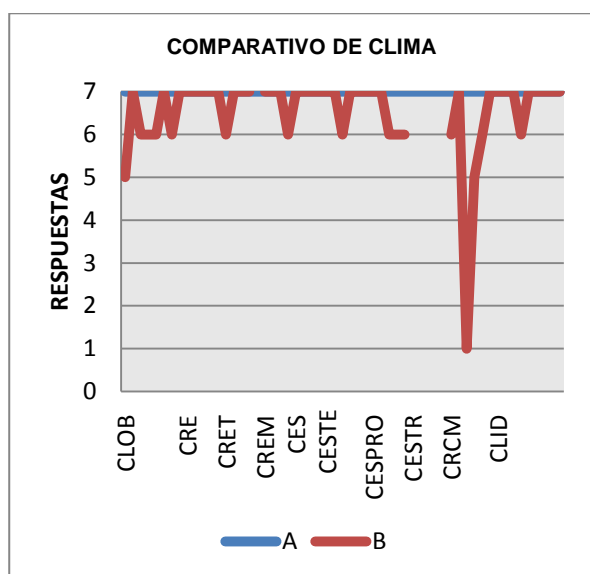


Figura 1: Comparativo de resultados generales de Clima por dimensiones de las Universidades A y B

Resalta la atención poder observar que siendo más de 3 veces superior la población de la Universidad A (461 colaboradores vs 89), ésta

tiende a puntuar un nivel máximo de satisfacción de clima laboral en sus 10 dimensiones.

El presente análisis se enfocará en detallar la marcada diferencia del factor CRCM que hace mención a las recompensas, donde la Universidad B refleja una notoria inconformidad con relación a la Universidad A.

### CRCM - RECOMPENSAS

La dimensión de recompensa se encuentra conformada por seis factores, los cuales se enfocan en: 1) Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, 2) Capacitación para desarrollarse en cargos de mayor jerarquía, 3) Remuneración justa, 4) Beneficios Adicionales, 5) Reconocimiento por el trabajo y 6) Reconocimiento por el Jefe.

En la Figura 2 se puede observar bajas puntuaciones en los factores CRM tres, cuatro y cinco con relación a la Universidad A.

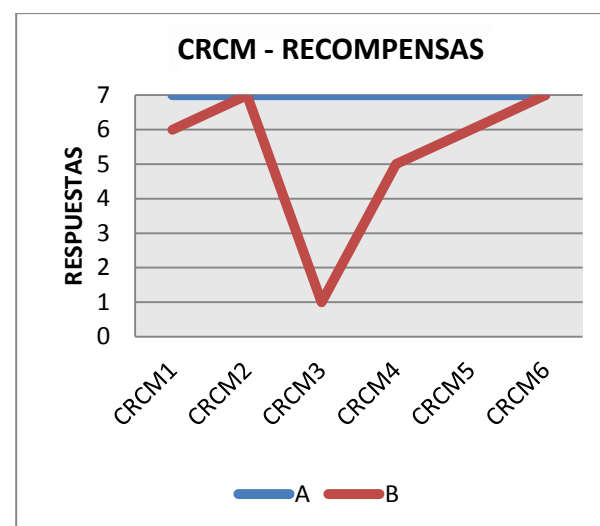


Figura 2: Recompensas de las Universidades A y B

Debido a la marcada diferencia de esta dimensión y en especial de los factores tres, cuatro y cinco de la misma se propone analizar de manera detallada las respuestas obtenidas en la Universidad B.

### CRCM3-Remuneración Justa

El factor CRCM3 específicamente se refiere a la remuneración percibida por parte de los colaboradores, la misma que puntúa de manera satisfactoria en la Universidad A; sin embargo en la Universidad B, se detalla una puntuación de uno reflejando total descontento de los colaboradores de la Universidad B.

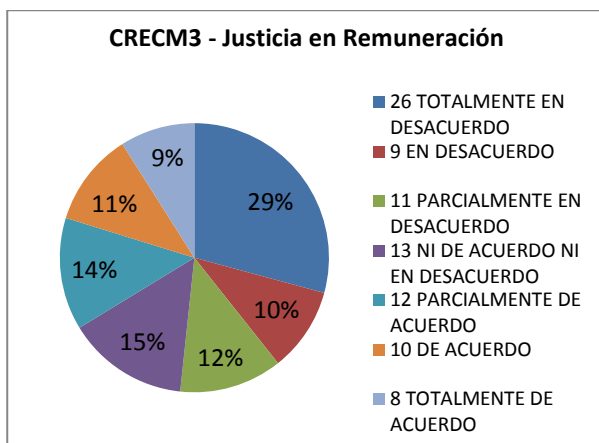


Figura 3: Justicia en Remuneración de la Universidad B

Analizando la Figura 3 que corresponde a las respuestas obtenidas en la Universidad B, se puede evidenciar que el 51,6% de la población de esta universidad no está satisfecha con la remuneración percibida por considerar que no es acorde a las funciones que realizan en la actualidad en sus trabajos, un 14,6% demuestra indiferencia y un 34,7% refleja satisfacción. Sin embargo en la Universidad A los datos varían de la siguiente manera: más de la mitad de la población, es decir, el 57,4% refleja satisfacción con la remuneración percibida, mientras que el 12,5% mantiene una postura neutral y un 29,9% refleja descontento.

#### CRECM4 – Beneficios Adicionales

Con un puntaje mayor, pero evidenciando de la misma manera una marcada diferencia, se observa que el cuarto factor hace alusión a los beneficios adicionales recibidos por parte de la institución educativa. Tal como lo demuestra la Figura No. 4, si bien es cierto de manera general la Universidad B se encuentra satisfecha con los beneficios recibidos, sería importante entender cuáles son los beneficios adicionales que posee la Universidad A para que su población demuestre una satisfacción mayor, y de esta manera poder analizar hasta qué punto se pueden implementar más beneficios en la Universidad B.

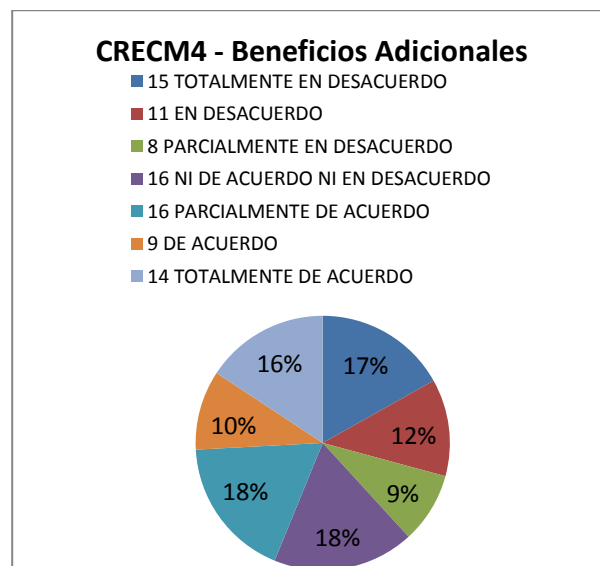


Figura 4: Beneficios Adicionales en la Universidad B

Sin embargo, referente al cuarto factor de esta dimensión en la Universidad A se detalla una satisfacción en el 68,7% de la población por los beneficios adicionales recibidos, mientras que el nivel de satisfacción de la Universidad B es de 43,8%. De la misma manera, se observa que el 17,9% de la Universidad B no refleja ningún tipo de emoción por los beneficios adicionales versus un porcentaje menor en el mismo factor del 8,4% de la Universidad A. En la misma línea, la Universidad A refleja un 22,7% de descontento por dichos beneficios versus la Universidad B refleja un 38,2% de insatisfacción por los beneficios adicionales que brinda la institución educativa. Se puede inferir que las cifras, tanto neutral como de inconformidad de la Universidad B, son de insatisfacción por considerar que faltan beneficios y no están contentos con los recibidos, sobre todo si se tiene en cuenta que su población es menor.

#### CRECM5 – Reconocimiento por el trabajo

Considerando que el reconocimiento son un factor clave en las instituciones, al preguntar si los colaboradores se encontraban de acuerdo con los reconocimientos, se pudo observar que el 66,5% de los encuestados en la Universidad A se mostraban satisfechos, mientras que el 25,8% indicó lo contrario, y el 7,5% no definieron su postura.

En la Figura 5 se muestra en específico la tabulación de las respuestas de la Universidad B:



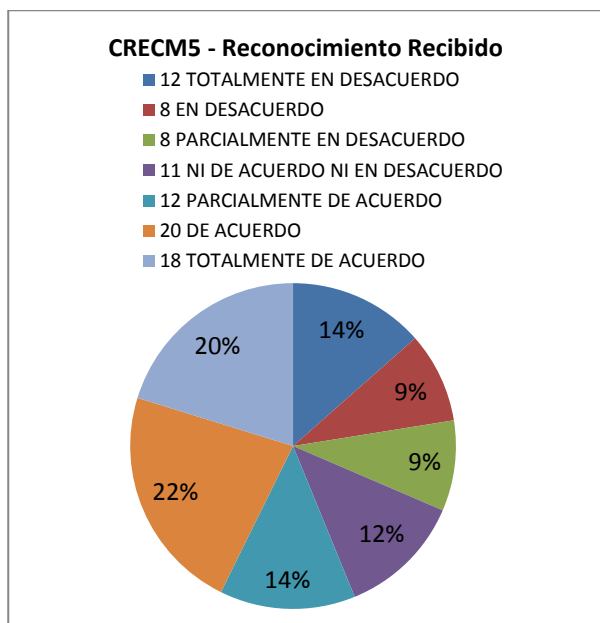


Figura 5: Reconocimiento Recibido en la Universidad B

Dentro de esta misma dimensión se puede observar que el 56,1% de la Universidad B está satisfecho con el reconocimiento recibido, mientras que el 43,8% indican que no existen tales reconocimientos, lo que representa una oportunidad de mejora para la institución. Es preciso señalar que en este 43,8% se ha considerado el 12,3%, que indica una postura indiferente.

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS: Análisis Cualitativo

Un aspecto a resaltar es que los encuestados de la Universidad B, a quienes se les administró primero el instrumento, no tuvieron la oportunidad de comentar ya que no existía la pregunta abierta; sin embargo, la Universidad A que recibe una versión mejorada y aumentada del instrumento, se manifiesta de la siguiente manera: de 461 encuestados, 246 no responden a esta pregunta pero 215 sí emiten comentarios. De esos 215 comentarios, 62 personas emiten comentarios positivos, mientras que 153 encuestados emiten comentarios de inconformidad (Ver Tabla 4).

Tabla 4  
Pregunta Abierta – Universidad A

NO EMITEN COMENTARIOS	246
EMITEN COMENTARIOS POSITIVOS	62
EMITEN COMENTARIOS DE INCONFORMIDAD	153
<b>TOTAL</b>	<b>461</b>

Es importante recalcar que la mayoría de las personas inclusive las de total inconformidad sienten compromiso con la universidad sin embargo no se sienten valoradas en su totalidad.

Un observación importante en los resultados es que no guardan relación con lo puntuado por los encuestados, por ello resulta importante tener presente que existe un alto grado de descontento entre el talento humano de la Universidad A, que si bien no se refleja en la data cuantitativa si se lo observa en la información cualitativa.

#### CONCLUSIONES

Toda institución posee definida, implícita o explícitamente, su cultura mediante algunos componentes como pueden ser los símbolos, misión, visión, valores y conductas que se esperan observar en el talento humano.

En este sentido, se vuelve inminente centrarnos en las conductas pero sobre todo en la percepción que tienen sus colaboradores, para ello resulta importante conocer la manera de pensar y sentir de las personas, ya que la interacción de estas emociones son las que unidas generaran el clima de la institución.

Al mismo tiempo, el clima es más dinámico y cambiante, ya que según cuáles sean las motivaciones de los individuos en su trabajo éstas pueden variar. En cuanto a la cultura, esta puede permanecer inamovible por siempre o por muchos años. Se puede hacer un símil con la temperatura del cuerpo humano, esta varía según nuestra salud, de la misma manera ocurre con el clima organizacional, que puede ser analizado como el cuerpo humano para detectar qué órgano o dimensión debe de mejorarse a tiempo.

Por ello, para tener una cultura sana, es importante monitorear el estilo de liderazgo, el paquete de compensaciones, la propuesta de valor al colaborador, entre otros factores.

En el presente trabajo se observa el cumplimiento de los objetivos planteados, ya que los resultados del instrumento aplicado permitieron realizar el análisis comparativo de ambas instituciones; evidenciando fortalezas y oportunidades de mejora que ayudarán a mantener y optimizar, respectivamente, el clima organizacional de ambas instituciones pero con una visión de equidad, más aún cuando la Universidad A cuenta con una población tres veces mayor que la Universidad B, y a pesar de ello cuenta con mejores resultados.

El método aplicado permitió realizar el diagnóstico cuantitativo y posterior análisis cualitativo y comparativo del clima organizacional de ambas instituciones. A pesar de que el instrumento utilizado es nuevo, mostró indicadores de validez y fiabilidad. Sin embargo, la diferencia entre el periodo de tiempo aplicado en la Universidad B y la Universidad A (3 meses), permitió mejorar el instrumento. Tal es el caso, de que en la Universidad A se incluyó la opción de la pregunta abierta, lo que no se consideró en la Universidad B.

Si bien es cierto existieron colaboradores indiferentes o disconformes al responder ciertas preguntas, estas se vuelven una minoría al agrupar y obtener resultados de MODA por pregunta.

Los resultados de la comparación de las instituciones objeto de estudio dejan en evidencia que la Universidad A posee por puntajes un mejor clima laboral que la Universidad B, sobre todo en factores tales como los de: recompensas, remuneración justa, y beneficios adicionales.

Existen oportunidades de mejora en la remuneración recibida para que sea percibida como justa, de esta manera se recomienda poder hacer una revisión con una encuesta salarial para entender si lo que paga la universidad está acorde a lo que paga el mercado en sectores similares con funciones y carga de trabajo afín.

En el factor de beneficios adicionales, la Universidad B a pesar de tener una puntuación sólo buena, se considera que es un factor que se puede mejorar. Al contar con la particularidad que las Universidades A y B se encuentran dentro del mismo grupo educativo, se sugiere poder hacer a futuro un inventario de los beneficios que tienen estas universidades con la finalidad de guardar armonía y equidad interna.

Se sugiere que para futuras intervenciones o estudios, ambas universidades puedan llenar el mismo instrumento, ya que se debe recordar que el primer instrumento aplicado a la Universidad B sirvió de muestreo y con base a aquella experiencia se pudo perfeccionar el instrumento.

Algunas recomendaciones para los directivos de las instituciones es poder hacer parte de la cultura de la organización el reconocimiento y agradecimiento a cada talento humano de la institución.

Como indica Chiang, Nuñez, Martín & Salazar (2010) el talento humano que se sienta reconocido incrementará su fidelidad y motivación por la institución, haciendo que se valoren y se sientan más motivados trabajando en un buen clima organizacional.

Además, se torna imprescindible atraer talentos que tengan costumbres y valores compatibles con la organización ya que de esta forma es más fácil poder alinearse a alcanzar el éxito de la organización (López C. 2001).

Según estudios realizados por Vásquez, Mejía, Rodríguez & Ponce (2014) detallan que el 93% de los profesionales jóvenes que abandonan su trabajo lo hacen por buscar un mejor clima laboral que les permita sentirse valorados y mantener un equilibrio trabajo – vida personal.

Por otro lado, hay que tener presente que todas las empresas afrontan los mismos retos al tratar de ser competitivos, por ello la innovación se

vuelve dominante y debe ser aplicada en políticas, estrategias para identificar y desarrollar talentos que permitan crear y desenvolverse en culturas emprendedoras. Se requiere personas comprometidas con la empresa y empresas comprometidas con las personas que permita cumplir con metas y estrategias innovadoras (Ibarra & Acle, 2014).

Se sugiere que el Departamento de Talento Humano sea el responsable de actualizar, crear y difundir políticas, planes de carrera, proponer evaluaciones de desempeño basadas en metas y competencias evaluables, realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, e identificar talentos y velar porque las promociones y contrataciones que se realicen sean de la manera más transparente posible para que no quede en duda la objetividad de su gestión.

Como indica Mutoni (2011) el departamento de Talento Humano tendrá como misión seleccionar personas que posean valores compatibles con la cultura de la empresa. Por lo tanto, tal como indica González (2009) se deberá recordar siempre que es más costoso perder un talento que retenerlo; por ello, se vuelve necesario contar con una cultura que contemple beneficios diferenciadores y flexibles para de esta manera alcanzar en conjunto el éxito.

De manera especial se propone contratar una consultora externa, o asignar como proyecto de próximos maestrantes el poder elaborar una encuesta de los diversos servicios que brinda el departamento de Recursos Humanos, ya que algunas sugerencias estaban dirigidas justamente a esta área. También se debe recordar que el Departamento de Talento Humano siempre debe brindar servicio, y proyectarse como un área estratégica dentro de la institución; si este no es el rol que se cumple actualmente y se centra solo en lo operativo, se debe plantear darle un giro diferente si se aspira ser una institución de calidad en todo sentido.

Las recomendaciones aquí presentadas servirán de guía inicial para empezar una propuesta más detallada y profunda. Por ello, se vuelve importante que los líderes de dichas instituciones concienticen y estén dispuestos a dar apertura sobre las sugerencias aquí vertidas.

Finalmente, y para concluir el área de Talento Humano es la encargada de asesorar a los líderes de las instituciones en estrategias y contribuir al buen clima organizacional.

## REFERENCIAS

- Arbazúa, E., Contreras, F., & Robles, J. F. (2002). Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. *PSYKE*, 159-170.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 28-31.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in India ITES. Employee: Key to Retention. *Employee Relations*, 640-663.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral Intentions Formation in Knowledge Sharing. *MisQuarterly*, 29 (1), 87-111.
- Brunet, L. (2004). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Mexico: Trillas.
- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez, P. (2011). Psychometric characterization of an instrument of organizational climate in the Colombian university education sector. *International Journal of Psychological Research*.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socio Económico*, 90-100.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. *Teachers College Record*, 180-213.
- Covey, S. (1997). Cuarto Hábito Pensar en Ganar / Ganar. En S. Covey, *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva* (págs. 230-265). Buenos Aires: Paidós.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido: Edinburgh.
- De La Rosa, M. D., & Cabrera, E. (2008). Tipología de relaciones de empleo: una propuesta. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 81-111.
- Deci, E., & Ryan, R. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Sciences in psychology, University of Roschester*, 27 (8), 930-942.
- Dessler, G. (1992). Organización y administración: enfoque situacional. Mexico: Prentice-Hall.
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Ekvall, G. (2008, January 14). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 105-123.
- Escape, S. (2008). Estrategias de retención del talento: el reto de los departamentos de RRHH. *HR Access*, s/p.
- Factor Humana *Unidad de Conocimiento - El Clima Laboral*
- Feloni, R. (2015). Inside Google's policy to "pay unfairly": why 2 people in the same role can earn dramatically different amounts. *Business Insider*, 23-30.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuaderno de Administración - Universidad del Valle*, 43-61.
- García Villamizar, G. E. (1992). El constructo Clima Organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol. 11., 35.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*
- González, A. (2009). Por qué renuncian las Personas? *Pareceres*, 12-13.
- Govaerts, N., & Kyndt, E. (2011). Influence of learning and working climate on the retentions of talent employees. *Journal of workplace learning*, 3 (1), 35-55.
- Halpin, A., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate at Schools*. Chicago, Chicago, Estados Unidos.
- Halpin, A., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate at Schools*. Chicago, Chicago, Estados Unidos.
- Harter, J., & Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Hernández Jiménez, M. A. (1989). *Clima Organizacional. Un Método para su estudio aplicado en una institución educativa*. Recuperado el 2 de 2014, de Centro Interdisciplinario de Investigación

- y Docencia de Educación Tecnológica.  
<http://sisbib.unmsm.edu.pe>
- Hoy, W. K., & Tarter, J. C. (1996). *The Road to Open and Healthy Schools*. California: Corwin Press, Inc.
- Hoy, W. K., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2002-2003). The Development of the Organizational Climate Index for High Schools: Its Measure and Relationship to Faculty Trust. (T. U. Press, Ed.) *The High School Journal* , 86 (2), 38-49.
- Ibarra, M., & Aclé, R. (2014). El Reconocimiento del Talento, como Estrategia Competitiva en la búsqueda de la Cultura Emprendedora. En M. Ibarra, & R. Aclé, *Global Conference on Business and Finance Proceedings* (págs. 2045-2058). Honolulu, Hawaii: holder's express.
- Jarratt, D., & O'Neill, G. (2002). The Effect of Organisational Culture on Business-to-Business Relationship Management Practice and Performance. *Australian Marketing Journal* , 21-40.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Organización Eficaz y Cultura Organizacional. En W. H. Koontz Harold, *Administración una Perspectiva Global* (págs. 320-347). México: Industria Editorial Mexicana.
- Lagomarsino, R. (2011). ¿Constelaciones o estrellas fugaces? El reto de fidelizar a los trabajadores estrella. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM* , 76 - 82.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- López, C. (2001). Valores Organizacionales, si inciden en el desempeño corporativo. *Ética Empresarial* , 2.
- Lowry, C. B., & Hanges, P. J. (2008). What is the Health Organization? Organizational Climate and Diversity Assessment: A research partnership. *Libraries and the Academy* , 8 (1), 1-5.
- Méndez, C. E. (Diciembre de 2005). *El Clima Organizacional en Empresas Colombianas 1980 - 2004*. Bogotá, Colombia.
- Mora Vanegas, C. (Marzo de 2007). Likert y su Aportación con respecto al Clima Organizacional. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de [www.inppares.org](http://www.inppares.org): <http://www.inppares.org/revistass/Revista%20XIII%202011/6-%20Clima%20organizacional.htm>
- Mújica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (Mayo-Agosto de 2007). *Gestión del Clima Organizacional: Una Acción Deseable en la Universidad*. Recuperado el 15 de 12 de 2014, de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <http://redalyc.uaemex.mx>
- Murillo, J., & Martínez-Garrido, C. (2012). Las condiciones ambientales en las aulas de Primaria en Iberoamérica y su relación con el desempeño académico. *Revista Académica Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, Vol.20, N.18.
- Muttoni, F. (2011). Executive Search: En busca del "talento". *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM* , 66-67.
- National School Climate Center 1996  
[www.schoolclimate.org](http://www.schoolclimate.org)
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership Style, organizational culture and performance: empirical evidence UK Companies. *Inst. J. of Human Resource Management* , 766-788.
- Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly* , 5 (3), 20-36.
- Ramos Moreno, D. C. (Agosto de 2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de abordaje. Colombia. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Rizzatti, G. (30 de Setiembre de 2002). Categorías de Análisis de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2013). Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación. *Estudios Gerenciales* , 139-150.
- Segredo Pérez, A. M. (25 de Febrero de 2011). *La Gestión Universitaria y el Clima Organizacional*. Recuperado el 22 de 12 de 2014, de Educación Médica Superior: <http://scielo.sld.cu>
- Tapia, K. (2011). *Optimización de los Factores que Influyen en el Clima Laboral de una Empresa*. Recuperado el 15 de 12 de 2014
- Thistlethwaite, O. L. (1959). *College environments and the development of talent*. *Science* 130, Julio, pp. 71-76.
- Vásquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. (5 de Enero-Julio de 2001). El Clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior.



Recuperado el 10 de 12 de 2014, de  
<http://redalyc.org/articulo.oa?id=31103505>

Vásquez, R., Mejía, Y., Rodríguez, B., & Ponce, M. (2014). Retención del Talento Humano en las Organizaciones. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* , 1773 - 1781.