

Artículo de revisión

<https://doi.org/10.47460/minerva.v7i19.278>

## Revisión sistemática del ambiente organizacional en las universidades públicas y su impacto en la calidad educativa

Karla Paulina Hidalgo Montesinos  
<https://orcid.org/0000-0002-2472-4447>  
khidalgomo@ucvirtual.edu.ec  
Universidad César Vallejo  
Piura, Perú

*Autor de correspondencia:* [khidalgomo@ucvirtual.edu.ec](mailto:khidalgomo@ucvirtual.edu.ec)

Recibido: (11/10/2025), Aceptado: (07/01/2026)

**Resumen.** En el presente artículo se analiza el impacto del ambiente organizacional en la calidad educativa de las universidades públicas. Se llevó a cabo una revisión sistemática, usando la metodología *PRISMA*, en varias bases de datos (*ProQuest*, *ScienceDirect*, *Taylor & Francis*, *Springer* y *Google Scholar*). Se procedió con la identificación, cribado, elegibilidad e inclusión, quedando un total de veinte artículos. Los hallazgos indican que hay una relación clara y significativa entre las dos variables, que influyen el desempeño de los docentes, la gestión, la eficacia, la eficiencia y otros aspectos. Además, muestran que el ambiente organizacional impacta sobre los indicadores de calidad, así como en los administrativos, en los estructurales, académicos, de aprendizaje, de acreditación, entre otros. Se concluye que el ambiente organizacional es un predictor importante de estos, creando así patrones comunes en la visión y misión de las universidades públicas.

**Palabras clave:** ambiente organizacional, calidad educativa, universidades públicas.

### Systematic Review of the Organizational Environment in Public Universities and Its Impact on Educational Quality

**Abstract.** This article analyzes the impact of the organizational environment on the educational quality of public universities. A systematic review was conducted using the *PRISMA* methodology in several databases (*ProQuest*, *ScienceDirect*, *Taylor & Francis*, *Springer*, and *Google Scholar*). The process included identification, screening, eligibility, and inclusion, resulting in a total of twenty selected articles. The findings indicate a clear and significant relationship between both variables, influencing teachers' performance, management, effectiveness, efficiency, and other aspects. In addition, they show that the organizational environment impacts quality indicators, as well as administrative, structural, academic, learning, and accreditation indicators, among others. It is concluded that the organizational environment is an important predictor of these factors, thus creating common patterns in the vision and mission of public universities.

**Keywords:** organizational environment, educational quality, public universities.

## I. INTRODUCCIÓN

Hablar de calidad educativa es repensar en un constructo amplio, que abarca diversos aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje y que incluye componentes administrativos, pedagógicos, ambientales, etc. Además, constituye un eje esencial para la equidad, el progreso y el desarrollo de los estados, así como una constante preocupación para los mismos.

Por una parte, las transformaciones sociales, digitales, las reformas educativas, las orientaciones de políticas estatales han generado cambios y desafíos en la calidad educativa. Esto, a su vez, impacta las esferas sociales, económicas, culturales, científicas, políticas de los países. Por otra parte, el per se de la calidad educativa no podría limitarse a un concepto cerrado. Esto se debe a que su consolidación se refleja en los marcos, procesos y prácticas institucionales y, por tanto, es responsabilidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) su afianzamiento a través de estrategias y planes.

En efecto, la calidad educativa –marco superior– define el ideal, mientras que la gestión de la calidad –herramienta– es el proceso o conjunto de acciones que permite alcanzar la misma. Es decir, la calidad educativa está estrechamente ligada a los objetivos mismos de la educación y la sociedad, siendo vinculante a los procesos y los resultados [1]. Además, la calidad de educación se visibiliza en los procesos de enseñanza-aprendizaje, la formación, la capacitación docente, la infraestructura, los recursos, la gestión institucional, la evaluación, así como en las oportunidades de desarrollo, pertinencia e impacto social.

Durante décadas, las universidades –sobre todo públicas– han enfrentado diferentes retos tales como la masificación de estudiantes, la infraestructura, la gestión, el presupuesto, la tecnología, entre otras; siendo que los estándares de calidad aún necesitan ser alcanzados, pues la configuración y la praxis de sus procesos son esenciales e inciden directamente en la productividad [2], la acreditación nacional e internacional, la evaluación interna y externa y, en especial en el cumplimiento del objetivo ODS 4 sobre la educación de calidad [3].

Un componente clave para la calidad de servicio educativo es el clima o ambiente organizacional. Este representa al entorno laboral, influyendo en la conducta directa e indirectamente de los individuos [4] y se crea a partir de interacciones entre personas, tareas, estructuras, procesos, entre otros para lograr efectividad escolar [5].

Dentro de la educación superior, la relación entre el ambiente organizacional y la calidad de educación es un análisis relevante por ser justamente un constructo que abarca varias dimensiones como académica [6], docente [7], organizacional [8], administrativa-estructural [9], psicosocial y bienestar [10]. En efecto, los estudios han identificado que un adecuado clima organizacional es fundamental para la satisfacción laboral, la producción científica, el compromiso institucional, entre otros aspectos. Asimismo, estos señalan principalmente teorías y el uso de metodologías cuantitativas, cualitativas, mixtas, etc. para explicar y medir la percepción del ambiente organizacional y su impacto en la calidad educativa de las universidades.

No obstante, las investigaciones realizadas alrededor del mundo no perciben cómo el ambiente organizacional impacta la calidad educativa específicamente en las instituciones de educación superior en contextos de países llamados en “vías de desarrollo”, países conflictivos, universidades con autofinanciamiento o con recursos limitados. Además, sería imprescindible analizar si los modelos de calidad que rigen actualmente no han quedado como modelos hegemónicos. Es decir, no priorizan la calidad en el sentido formativo, sino en los ratings o un capitalismo académico. Tampoco los estudios son de tipo comparativo y longitudinales o con acercamiento intercultural en instituciones de educación superior.

En este sentido, este trabajo analiza el impacto del ambiente organizacional en la calidad educativa, específicamente en el ámbito universitario público. Esto es, identificando cómo el ambiente de la organización afecta los elementos integrales de la calidad educativa: el rendimiento académico, el aprendizaje significativo, la satisfacción, la innovación pedagógica, la comunicación, entre otros.

Siendo así, se intenta responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo influye el ambiente organizacional en la calidad educativa de las universidades públicas? ¿Qué relación existe entre ellos según la literatura científica? ¿Cómo se relacionan las dimensiones del primero con los niveles de calidad del segundo?

Explicado el contexto, la relevancia de este estudio radica en aportar una base teórica sobre el ambiente organizacional y la calidad educativa en universidades públicas. En la primera parte, se encuentra la introducción; la segunda parte es el desarrollo como marco teórico-conceptual del ambiente organizacional y la calidad educativa; en la tercera parte se procede a explicar la metodología. Se continúa con los resultados, la discusión y finalmente, las conclusiones.

## II. MARCO TEÓRICO

El clima o ambiente organizacional es una construcción social dinámica que emerge de la interacción compartida por los miembros de una institución sobre su entorno de trabajo. Este responde a las relaciones humanas y las estructuras formales, orientando la manera en que las personas se vinculan con los objetivos de la organización y responden a las demandas laborales; siendo que influye directamente en el comportamiento, la motivación, el rendimiento y permite la distinción entre una organización u otra [11].

En efecto, las bases teóricas y prácticas del ambiente organizacional provienen de diversos estudios y son la referencia conceptual y operacional que fomenta la responsabilidad, el compromiso organizacional, la productividad, el trabajo en equipo, entre otros en una organización [12].

Estas bases aplicadas a las universidades consideran el enfoque de percepción y psicosocial. Esto es, que influye en la satisfacción laboral, el bienestar psicológico y el compromiso organizacional del personal universitario [13], [10]. Asimismo, el enfoque estructural y organizacional se relaciona con la gestión de recursos, las políticas institucionales y los estilos de liderazgo. En las universidades públicas, se vincula positivamente con la productividad académica y la sostenibilidad institucional, o negativamente debido a la burocracia, normas rígidas, limitaciones presupuestarias [11], [8]. Otros autores analizan desde las dimensiones que lo componen, enfocándose a la gestión de calidad y como un facilitador de mejora continua. Esto es debido a que es fenómeno multidimensional que influye en la adopción de prácticas de evaluación, innovación curricular [2], el bienestar de los empleados, la cohesión del equipo, la eficacia moral colectiva y la efectividad organizacional [14].

De hecho, el ambiente organizacional —constructo complejo— no es un concepto monolítico, sino que se compone de múltiples dimensiones interrelacionadas que, en conjunto, forman la experiencia integral de los miembros de una institución. Estas dimensiones abarcan desde los recursos físicos, las condiciones del entorno de trabajo hasta la calidad de las interacciones humanas y los sistemas de reconocimiento, cada una contribuyendo de manera única a la percepción general del ambiente institucional.

En una institución de educación superior, el consenso de dimensiones —administrativo y estructural, académico y aprendizaje, social e interpersonal, ético y de valores— se interconectan y actúan como los pilares del ambiente universitario y sobre los indicadores académicos, de docencia, administración y psicosocial de la calidad educativa universitaria [4]. Estos modelos se vinculan con el cumplimiento de estándares y la coherencia entre la visión, la misión institucional, las prácticas educativas y la gestión [8].

La dimensión administrativa y estructural, que contiene el liderazgo, la toma de decisiones, por ejemplo, es pilar de la gestión académica, organización, procedimientos, reglamentos institucionales [9], [8]. Además, es clave en la estructura organizacional, que se evidencia en la eficiencia administrativa, acreditación, aseguramiento de la calidad [11]. En cuanto a la dimensión académico y aprendizaje, es indicador de la coordinación académica, calidad del desempeño docente y estudiantil, calidad institucional [15], [13], innovación como guía continua de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. En otro, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo se evidencian en el compromiso docente, innovación educativa y transferencia de conocimiento creando ambientes colaborativos [11], [16]. La dimensión ética y de valores es el motor de la motivación y satisfacción laboral, el bienestar, la estabilidad y el liderazgo ético.

En sí, estas dimensiones actúan como factores transversales que condicionan los niveles de calidad en las universidades públicas y permiten la distinción entre ambientes abiertos (positivos) y cerrados (negativos). Es decir, las relaciones colaborativas, el apoyo institucional, el liderazgo efectivo frente a la rigidez, la desmotivación y la baja cohesión en las metas, influyendo directamente en la salud psicológica y la productividad del personal y el entorno [8]. Esto se adjunta a las convenciones y las

maneras de la comunicación, que impactan en las áreas sociales y culturales.

En síntesis, los enfoques sustentan que el ambiente organizacional es un factor estratégico para la calidad educativa, mostrando un relevante consenso y una analogía significativa ambos. Asimismo, incide en el proceso de evaluación interno y externo (sistemático y riguroso) que analiza el funcionamiento, las condiciones institucionales, las normas y las relaciones de la institución educativa misma [17].

### III. METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una revisión sistemática siguiendo las directrices del modelo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)*, con el fin de analizar el impacto del ambiente organizacional en la calidad educativa en las universidades públicas.

Para la búsqueda inicial se procedió con palabras clave o descriptores a través de Descriptores en Ciencias de la Salud (DECS) y de *Medical Subject Headings (MeSH)*. Se identificó la variable independiente: Ambiente organizacional (influye en la calidad educativa). Mientras que la variable dependiente fue: Calidad educativa (influenciada o afectada por el ambiente de las universidades públicas). Estas palabras clave fueron conectadas a través del operador booleana *AND, OR*. Inglés: (“*organizational climate*” *OR* “*organizational environment*” *OR* “*institutional climate*”) *AND* (“*education quality*” *OR* “*quality of education*” *OR* “*academic quality*”) *AND* (“*university*” *OR* “*higher education*”). Español: (“*clima organizacional*” *OR* “*ambiente laboral*” *OR* “*clima laboral*”) *AND* (“*calidad educativa*” *OR* “*calidad de la educación*”) *AND* (“*universidad*” *OR* “*educación superior*”).

Para la selección de los artículos, se analizaron las bases de prestigio tales como: *ProQuest, ScienceDirect, Taylor & Francis, Springer* y *Google Scholar*, ajustando a las palabras clave, las ecuaciones booleanas, el proceso de selección de estudios en cuatro fases: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión, quedando veinte artículos para el análisis (Figura 1).

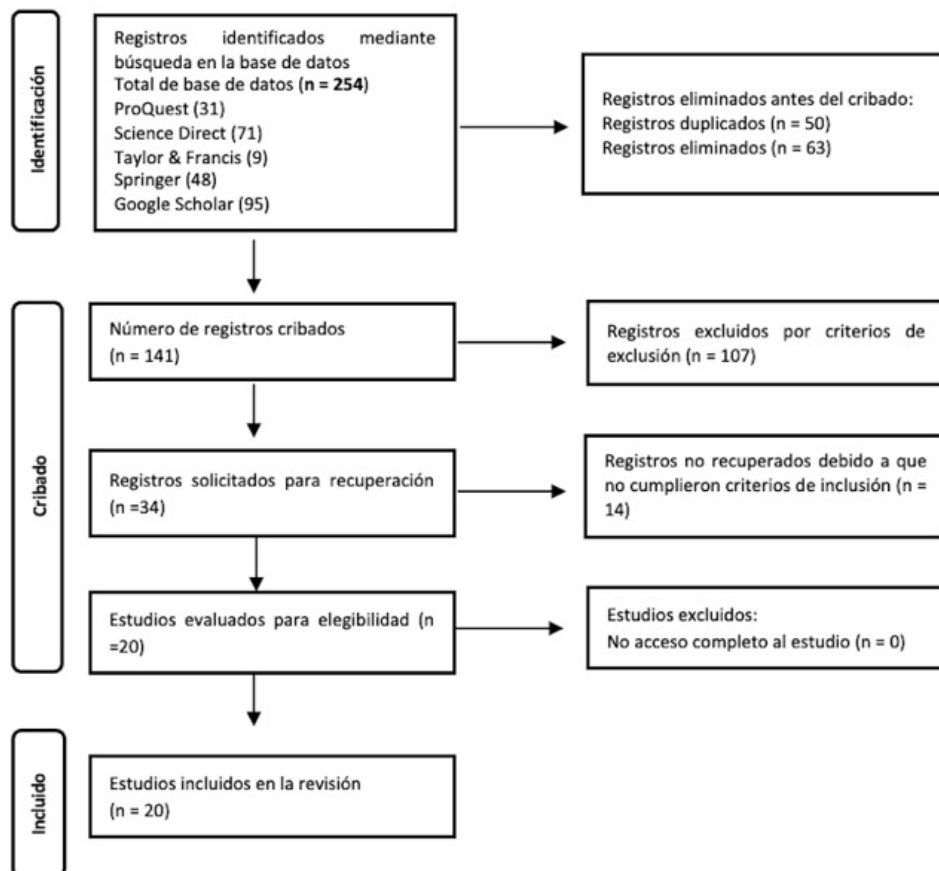


Fig. 1. Diagrama PRISMA de Revisión Sistemática.

Entre los criterios de inclusión constan: lugar de estudio (universidades públicas); población: administrativos, docente, estudiantes; idiomas: español e inglés. En cuanto al diseño, se optó por estudios cualitativos, cuantitativos, mixtos con datos empíricos y con revisión por pares. Referente a los años de publicación de los artículos fue entre el año 2010 y 2025. Específicamente, esta selección de años se hizo debido a la intensificación de reformas en educación superior en diferentes países, así como el aseguramiento y estándares de la calidad.

Entre los criterios de exclusión se encuentran: tesis no publicadas o tesis que no sean de doctorado, artículos sin revisión por pares, estudios exclusivamente en escuelas o colegios básicos, públicos, privados, corporaciones o institutos no universitarios, artículos de ambiente solo como predictor de satisfacción laboral o salud mental sin resultados educativos, artículos puramente teóricos, editoriales, reseñas de libros, estudios no universitarios o sin datos empíricos, opiniones o ensayos sin validez metodológica.

Para gestionar la revisión sistemática, se usó el programa *Rayyan*, que permitió seleccionar, cribar y etiquetar los artículos en base a los objetivos y preguntas de este estudio y mediante los criterios de inclusión y exclusión, y el método *PICO* (población, intervención, comparación, resultados).

Finalmente, para evitar el sesgo de los estudios incluidos, se manejó la triangulación por la teoría de las dimensiones del ambiente organizacional y los indicadores de la calidad educativa en universidades públicas. Esta permitió evaluar la calidad metodológica, los resultados y la aplicabilidad.

#### IV. RESULTADOS

Los estudios abarcaron una amplitud de contextos culturales tales como: América Latina, Asia, Europa y África. Se mantuvo la equidad entre el idioma inglés y español y prevalecieron estudios con metodología cuantitativa. Estos revelaron patrones consistentes sobre el clima organizacional en la educación superior.

Refiriéndose, a la mayor concentración de investigaciones empíricas, se localizó en América Latina con más atención a procesos de reformas universitarias [7], [18], [19], mostrando que el ambiente organizacional aparece con mayor frecuencia como variable explícita directa de la calidad educativa, asociada a problemas estructurales, condiciones laborales y procesos de acreditación. Además, estos estudios reportaron una influencia directa y significativa entre el ambiente de trabajo y la calidad educativa. Estos se relacionaron principalmente con indicadores como el desempeño docente, la gestión institucional y los resultados académicos. Por eso, el ambiente organizacional emergió como un factor medular de la calidad educativa.

En Europa, las investigaciones revelaron que el ambiente es un predictor de efectividad institucional y comunicación interna [13], [5]. Esto se abordó desde una perspectiva más organizacional y sistemática que pedagógica a través de análisis de estructuras organizativas consolidadas. En Asia, los estudios incluyeron factores como el bienestar, la tecnología y la innovación en la enseñanza, mostrando una conexión directa entre el ambiente y la calidad educativa [15], [11], [10]. Se destacó la importancia de gestionar el talento académico y la productividad.

En Africa, en cambio, se analizó el ambiente organizacional desde una perspectiva estratégica y conceptual —más que empírica— donde la calidad educativa se asocia a la innovación institucional, la creatividad académica y la adaptación organizacional [17]. Es decir, se examinó el ambiente como habilitante para la transformación educativa, sin establecer relaciones estadísticas directas con la calidad educativa.

En la Tabla 1 se presentan los principales aportes entre estudios desarrollados en América Latina y aquellos realizados en Europa, Asia y África, en relación con el impacto del clima organizacional en la calidad educativa universitaria. A pesar de las diferencias contextuales, institucionales y culturales, los estudios analizados evidencian un consenso en que un ambiente organizacional saludable —caracterizado por liderazgo efectivo, comunicación adecuada, disponibilidad de recursos, motivación y bienestar laboral— incide positivamente en indicadores clave de la calidad educativa.

**Tabla 1.** Aportes de estudios entre continentes sobre el impacto del clima organizacional en la calidad educativa universitaria.

Aportes en América Latina	Aportes en Europa, Asia y África
Perú [20]: Factores como la confianza, la comunicación y la motivación inciden positivamente en el desempeño docente y en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.	Egipto [8], [11]: La disponibilidad y adecuación de recursos organizacionales influyen directamente en las prácticas de enseñanza-aprendizaje y en la gestión de la calidad en la educación superior.
Ecuador [19]: El cambio organizacional en las universidades públicas, fomentado por un clima interno adecuado y estilos de liderazgo efectivos, es esencial para la mejora de la calidad académica.	Pakistán, China, <i>Saudi Arabia</i> [14]: El cambio organizacional en las universidades públicas, fomentado por un clima interno adecuado y estilos de liderazgo efectivos, es esencial para la mejora de la calidad académica.
Ecuador [9]: El estrés laboral y la desmotivación afectan negativamente el ambiente educativo, deteriorando el desempeño docente y la calidad educativa.	Indonesia [6]: El clima de aprendizaje influye significativamente en el desempeño académico de los estudiantes, constituyéndose en un factor clave de la calidad educativa.
México [1]: Un clima organizacional negativo genera desinterés en la investigación académica y presión laboral, afectando la calidad institucional universitaria.	Turquía: El ambiente organizacional predice la efectividad educativa, evidenciando que un clima favorable mejora la calidad académica.
Chile [2]: Las barreras administrativas y burocráticas reducen la productividad académica y generan tensiones internas que impactan negativamente en la calidad educativa.	China [10]: El bienestar docente se relaciona estrechamente con las prácticas administrativas y el clima organizacional, influyendo directamente en la calidad educativa en el aula.

*Fuente:* elaboración propia.

Basándose en los hallazgos más significativos, la Tabla 2 destaca que el ambiente organizacional favorable puede hacer una diferencia real con respecto a la calidad en la educación superior. En particular, las relaciones interpersonales, el entorno, el liderazgo efectivo. Asimismo, los recursos ayudan a mejorar la calidad de gestión, obteniendo de tal forma, resultados de aprendizaje más altos y una mayor productividad.

**Tabla 2.** Principales hallazgos asociados al ambiente organizacional y la calidad educativa.

Autor(es) y año	Hallazgo
Martínez Prats et al. [4]	Un ambiente favorable mejora las relaciones interpersonales y la percepción por parte de los docentes.
Moreira [19]	El ambiente interno es el pilar para trazar estrategias y elevar la calidad educativa.
Ponce-Domínguez et al. [20]	La comunicación, la motivación, la confianza y la participación están relacionados directamente con la productividad docente.
Santander et al. [2]	El ambiente positivo coadyuba a la actividad científica, mientras que las barreras burocráticas interfieren en la misma.
Aboudahr & Mohamad [11]	La adecuación de recursos tiene un efecto fundamental y legítimo en las prácticas de la calidad.

*Fuente:* elaboración propia.

En cuanto a las dimensiones de los estudios, se identificó que la dimensión administrativa y estructural depende del ambiente organizacional. Esto es que los procedimientos administrativos, la toma de decisiones, la gestión de recursos (materiales, financieros, humanos), la claridad de funciones, el cumplimiento de normatividad y los procesos de gestión están ligados a los procesos organizacionales, la labor académica, la forma en la que se administra y cómo se dirige la institución.

La dimensión académica y pedagógica incluye los procesos de enseñanza y aprendizaje, los logros académicos, el currículo, el rol del docente. Estas influyen directamente en la calidad educativa en las aulas, el desarrollo de habilidades y todas las áreas de académicas de trabajo [15]. Tal es así, que la percepción de los estudiantes sobre el nivel académico (docentes, plan de estudios, metodología)

constituye el eje central de su vivencia universitaria y la calidad en la educación es relacionada con las metas de aprendizaje y los contenidos.

Tomando en cuenta la dimensión socioafectiva y relacional, se refiere a las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación, el compañerismo, el trabajo en equipo, el confort, la adaptación institucional, la lealtad, etc. Estas determinan el bienestar psicológico del personal y se traduce en actitudes y comportamientos hacia el estudiante y la satisfacción laboral de los docentes y los administrativos [10], [20]. Existen igualmente factores como el reconocimiento, la justicia, el apoyo, la solución de problemas, la inteligencia emocional, la visión, los valores que coadyuban al ambiente integral de la universidad, sumado al estilo de liderazgo de los directivos.

En sí, los estudios identifican que las percepciones del personal académico, administrativo y los estudiantes se configuran en torno a diversas dimensiones que influyen directamente en los resultados y el servicio ofrecido. No obstante, estas se ven influenciados por factores culturales, contextuales, demográficos (edad, género, antigüedad) y el entorno.

Refiriéndose a las bases teóricas y enfoques, los estudios indicaron el empleo de modelos de gestión de calidad (*Total Quality Management*) y enfoques de aseguramiento de la calidad educativa [4]. También se utilizó conceptos de liderazgo ético [14], liderazgo organizacional y cambio institucional, cultura organizacional [19], procesos de efectividad y mejora continua [17], de gobernanza universitaria y clima organizacional [15]. Mientras que para medir la calidad educativa se utilizaron enfoque de aseguramiento de la calidad, teorías de evaluación educativa y calidad y modelos de gestión de calidad [8].

En otro, las limitaciones metodológicas recurrentes incluyeron el uso de muestras de conveniencia de una sola institución y diseños transversales que impiden establecer causalidad. Con frecuencia, los estudios centraron su análisis en un único grupo de interés dentro de la universidad, como el personal administrativo, el cuerpo docente, los estudiantes, en un contexto cultural específico. Esto dificultó la generalización directa de los resultados, ya que las particularidades institucionales y culturales pueden influir significativamente en las percepciones del ambiente.

#### A. *Discusión de los resultados*

El análisis de los estudios seleccionados converge que el ambiente organizacional es considerado como un factor que influye tanto en el comportamiento de los individuos como en la productividad laboral. Esta relación se presenta medida por variables como el bienestar, la innovación, la comunicación organizacional, la productividad académica, los aspectos administrativos, de enseñanza y aprendizaje, el liderazgo, las relaciones interpersonales, los aspectos socioafectivos y éticos, entre otros [9], [15], [11]; siendo, además, significativa y a menudo recíproca. No obstante, la relación se concreta y visibiliza en la productividad, el desempeño y la satisfacción de los estudiantes, pero también en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos.

A la par, los estudios señalan que el ambiente organizacional es importante para mejorar las prácticas de gestión de calidad universitaria, el rol de los recursos, el entorno físico y la satisfacción de los integrantes de una universidad [8]. De esta manera, la calidad de servicio educacional se enfoca en la calidad funcional, que incluye el comportamiento de todos los integrantes de la institución [10], [12] y actúa como motor para impulsar las metas en las universidades, pero también para su evaluación y acreditación [1]. Además, los factores físicos concernientes a la infraestructura, instalaciones, equipos, iluminación, limpieza, ruido también inciden en la cotidianidad y la consolidación del sentido de pertenencia y el bienestar de los integrantes de una universidad.

En general, el consenso de los artículos indica que un mejor ambiente organizacional conduce a una mayor eficiencia y eficacia en los resultados, reflejado en el compromiso organizacional, la calidad del trabajo, las relaciones interpersonales y la capacidad para innovar frente a las limitaciones estructurales. En tal sentido, existe una correspondencia teórica y práctica entre ambas variables como condición necesaria para el desarrollo institucional. Conjuntamente, los estudios reportaron que el ambiente organizacional favorece la creatividad, el compromiso y el desempeño docente [17]. Esto muestra que un favorable ambiente organizacional está en relación con el desempeño docente (indicador de la calidad educativa) [7]; lo que coincide con una estructura organizacional/institucional adecuada [20].

## CONCLUSIONES

Los artículos escogidos han mostrado que el ambiente organizacional actúa como predictor, mediador y catalizador de la calidad educativa y que su impacto varía según el contexto geográfico y organizacional, pero mantiene una direccionalidad consistente. Esto se debe a que existe una simbiosis entre las dimensiones del ambiente organizacional y los indicadores de la calidad educativa, asociadas a las prácticas de gestión de calidad, que también estas dependen del lugar (topos), la generación y los factores demográficos. El éxito, entonces, consistiría en poner en práctica las dimensiones a través de la gestión de calidad en las instituciones de educación superior, lo que está relacionado con un ambiente de trabajo conducente a la innovación.

La revisión permitió identificar que el ambiente organizacional en universidades se construye desde factores tangibles (recursos, infraestructura, tecnología) e intangibles (liderazgo, comunicación, valores, ética). Este influye de manera decisiva en la satisfacción laboral, la motivación, el rendimiento académico, la productividad, la innovación, la competitividad, el trabajo colaborativo, el aprendizaje adecuado, entre otros. Por tanto, el ambiente organizacional en el contexto universitario es un constructo multinivel y multidimensional. Esto es, las percepciones del personal académico, administrativo y de los estudiantes, que también son influenciados por factores demográficos como la edad, el género y la antigüedad.

Las universidades que carecen de un ambiente adecuado y/o positivo presentan parámetros anacrónicos y, por ende, ponen en riesgo el aseguramiento de la calidad de la institución y están asociadas con mayores niveles de agotamiento laboral, menor rendimiento y conflictos internos, liderazgo deficiente, falta de comunicación, entre otros. Mientras que las universidades con un ambiente positivo convergen por un liderazgo eficaz, comunicación abierta, estructura clara, reconocimiento justo y recursos adecuados. Estos factores se vinculan directamente con una mayor satisfacción laboral, compromiso, productividad y conductas éticas.

Finalmente, se puede afirmar que el ambiente organizacional positivo se relaciona con la productividad y el desempeño laboral ético, que se evidencia en el comportamiento y en las interacciones. No obstante, es crucial que exista una satisfacción y compromiso generados desde las autoridades y como parte de la institución en sí, lo cual sería visto por los estudiantes como el complemento de la formación académica (educación integral). Estos factores apoyarían a los planes y a los cambios en el sistema educativo, mediante el cumplimiento de estándares, en términos de equidad, eficiencia, eficacia, innovación y transformación.

## REFERENCIAS

- [1] M. del C. Sandoval Caraveo, D. E. Magaña Medina, and E. G. Súrdez Pérez, "Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior," *Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 13, no. 3, 2013, [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/280963981>.
- [2] L. H. Santander, F. Ganga-Contreras, X. Vega-Donoso, W. Suárez-Amaya, and N. Alarcón-Henríquez, "Clima organizacional y productividad: percepción de los investigadores en la universidad de tarapacá-chile," *European Public & Social Innovation Review*, vol. 10, pp. 1–21, 2025, doi: 10.31637/epsir-2025-2320.
- [3] D. L. Mejía-Rodríguez and E. J. Mejía-Leguía, "Evaluación y calidad educativa: Avances, limitaciones y retos actuales," *Revista Electrónica Educare*, vol. 25, no. 3, pp. 702–715, 2021, doi: 10.15359/ree.25-3.38.
- [4] G. Martínez Prats, F. de J. Mapén Franco, and M. E. Ortega Ramírez, "Organizational climate and its impact on university educational quality," *International Journal of Educational Research and Innovation*, vol. 16, pp. 55–73, 2021.
- [5] M. Özgenel, "An organizational factor predicting school effectiveness: School climate," *International Journal of Psychology and Educational Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 38–50, 2020, doi: 10.17220/ijpes.2020.01.004.

- [6] A. Maskun and F. D. Khory, "Effect of learning climate, thinking pattern, and curiosity on academic performance in higher education," *Problems of Education in the 21st Century*, vol. 78, no. 1, p. 102, 2020, doi: 10.33225/pec/20.78.102.
- [7] J. F. Ponce-Dominguez, M. M. Erazo-Moreno, J. Nina-Cuchillo, and M. E. Colichón-Chiscul, "Clima institucional y desempeño de los docentes de una universidad pública de lima (perú)," *Formación universitaria*, vol. 17, no. 3, pp. 95–106, 2024, doi: 10.4067/S0718-50062024000300095.
- [8] S. M. F. M. Aboudahr and M. Mohamad, "Investigation of the role of organizational climate in enhancing quality management practices of higher education," *Journal of Southwest Jiaotong University*, vol. 56, no. 2, pp. 638–651, 2021.
- [9] E. E. Alcívar Soria, "La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio," *Journal of Economic and Social Science Research*, vol. 1, no. 4, pp. 28–42, 2021, doi: 10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40.
- [10] L. Yiming, L. Yan, and J. Zhang, "Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education," *BMC psychology*, vol. 12, no. 1, p. 536, 2024, doi: 10.1186/s40359-024-01992-3.
- [11] S. M. F. M. Aboudahr and M. B. Mohamad, "Does organisational climate improve quality management practice? Empirical evidence from Egyptian higher education," *Management*, vol. 8, no. 6, pp. 296–305, 2020, [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/346573703>.
- [12] L. Heredia, V. Serapio, and P. J. Sullca-Tapia, "Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas," *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, vol. 27, no. 8, pp. 926–938, 2022, doi: 10.52080/rvgluz.27.8.13.
- [13] H. Grecmanová, D. Miroslav, and V. Cabanová, "Communication in the academic environment and its influence on organizational climate of universities," *Media, culture and public relations*, vol. 6, no. 2, pp. 119–127, 2015, uDK: 378.4:65:316.77:007(437).
- [14] Q. M. U. Din, A. Tahir, Y. Xiaojuan, S. Alqahtani, and N. Gul, "Ethical climate in higher education: The interplay of leadership, moral efficacy, and team cohesion in diverse cultural contexts," *Acta Psychologica*, vol. 255, 2025, doi: 10.1016/j.actpsy.2025.104986.
- [15] A. B. Celis Domínguez, "Clima organizacional y bienestar desde la perspectiva del directivo universitario," *European Public & Social Innovation Review*, pp. 1–20, 2024, doi: 10.31637/epsir-2024-977.
- [16] Y. Wei and S. Miraglia, "Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm," *International Journal of Project Management*, vol. 35, no. 4, pp. 571–585, 2017, doi: 10.1016/j.ijproman.2017.02.010.
- [17] C. Ephraim, "Organizational climate for innovation and creativity in the field of education: A theoretical framework," *Journal of Management Information and Decision Sciences*, vol. 24, no. 1, 2021.
- [18] J. Zambrano Campoverde, M. A. Ramón Pineda, and E. Espinoza-freire, "Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la universidad técnica de machala," *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 9, no. 2, pp. 163–172, 2017.
- [19] L. M. Moreira-Moreira, "Clima organizacional en la educación superior, ecuador," *Dominio de las Ciencias*, vol. 2, no. 4, pp. 296–307, 2016, [Online]. Available: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.
- [20] L. Ponce, M. Ruelas, and L. Flores, "El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública," *Revista Innova Educación*, vol. 4, no. 4, pp. 20–30, 2022, doi: 10.35622/j.rie.2022.04.002.es.

## AUTORA



**Karla Hidalgo** es Ph.D. en Ciencias Políticas y Sociales (Bélgica) y candidata a Ph.D. en Educación (Perú). Posee una Maestría en Lingüística y otra en Gerencia Educacional, además de formación en Filosofía y Ciencias de la Educación. Cuenta con dominio avanzado de francés (C1), nivel intermedio de inglés (B2) y conocimientos básicos de kichwa (A2).