



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA  
UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO DEL CANTÓN  
PUJILÍ”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciado en Gestión del Talento Humano

**AUTORA:**  
Blanca Jeaneth Logro Herrera

**TUTORA:**  
Amparo del Carmen Álvarez Montalvo. Ph. D.

**LATACUNGA – ECUADOR**  
**JULIO 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Blanca Jeaneth Logro Herrera, con cédula de ciudadanía No. 0503801912, declaró ser autora del presente **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO DEL CANTÓN PUJILI”** siendo Amparo del Carmen Álvarez Montalvo. Ph. D, tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, julio 25 del 2025



Blanca Jeaneth Logro Herrera,  
C.C. 0503801912

## **CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR**

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión exclusiva de obra que celebran de una parte de **LOGRO HERRERA BLANCA JEANETH** identificado con cédula de ciudadanía No. **0503801912** de estado civil soltero, a quien en adelante en lo sucesivo se lo denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte la DRA. IDALIDA ELEONORA PACHECO TIGSILEMA, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio el Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se lo denominará **LA CESIONARIO** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

**ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA.** - **EL CEDENTE** es una persona natural con capacidad jurídica, estudiante de la carrera de **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de **“EL CLIMA ORAGNIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO DEL CANTON PUJILI”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

### **Historial Académico**

Inicio de la carrera: Octubre 2019 – Marzo 2020

Finalización de la Carrera: Abril 2025 – Agosto 2025

Aprobación de Consejo Directivo: Febrero - Octubre 2025

Tutor: Dra. Amparo del Carmen Álvarez Montalvo. Ph.D

Tema: **“EL CLIMA ORAGNIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO DEL CANTON PUJILI”**

**CLÁUSULA SEGUNDA.** – **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

**CLÁUSULA TERCERA.** – Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

**CLÁUSULA CUARTA. – OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar y prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

**CLÁUSULA QUINTA.** – El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **EL CESIONARIO** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido a **LA CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

**CLÁUSULA SEXTA.** – El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

**CLÁUSULA SÉPTIMA. – CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD.** - Por medio del presente contrato, se cede en favor de la **CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, **EL CEDENTE** no podrá utilizarla.

**CLÁUSULA OCTAVA. – LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS.** - **EL CESIONARIO** no podrá licenciar la investigación a terceras personas bajo ningún consentimiento ni de forma verbal ni por escrito lo cual se compromete a cumplir con total y absoluta cabalidad a **LA CEDENTE**.

**CLÁUSULA NOVENA.** – El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la

cláusula cuarta, constituirá de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

**CLÁUSULA DÉCIMA.** – En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas partes se comprometen que se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

**CLÁUSULA UNDÉCIMA.** – Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante o la parte que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 30 días del mes de Julio del 2025.



Blanca Jeaneth Logro Herrera

**LA CEDENTE**

Dra. Idalia Pacheco Tigselema. Ph.D.

**LA CESIONARIA**

## **AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO DEL CANTÓN PUJILI”**, de Blanca Jeaneth Logro Herrera, de la carrera de Gestión de Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normativas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en el pre-defensa.

Latacunga, 22 de julio de 2025



Amparo del Carmen Álvarez Montalvo. Ph. D  
C.C.: 0501627814

**TUTOR**

## **AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN**

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto el postulante: Blanca Jeaneth Logro Herrera, con el Título del Proyecto de Investigación: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO DEL CANTÓN PUJILI”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 25 de julio de 2025



MG. Juan Pablo Safla

C.C.: 0502423429

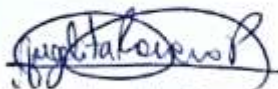
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**



MG. Evelyn Tovar

C.C.: 0503804593

**LECTOR 2 (MIEMBRO)**



MG. Angelita Romero

C.C.: 0503241119

**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## CERTIFICADO DEL INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de tutor/a del Proyecto de Investigación con el tema: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO DEL CANTÓN PUJILÍ”**, de Blanca Jeaneth Logro Herrera, de la carrera de Gestión del Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Turnitin, con un porcentaje de coincidencias del 0%. Expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la Dirección del Trabajo de Titulación.

**turnitin** Página 1 of 33 - Descripción general de la escritura con IA. Identificador de la entrega: 11ca3d11-3375412217

### 0% detectado como IA

La detección de IA incluye la posibilidad de palabras. Aunque cierto texto en esta entrega se generó probablemente con IA, los puntajes inferiores al umbral de 20 % no aparecen porque tienen una mayor probabilidad de falsos positivos.

**Precaución: Se requiere revisión.**  
Es esencial comprender los límites de la detección de IA antes de la toma de decisiones acerca del trabajo del estudiante. Le alentamos a obtener más información acerca de las funciones de detección de IA de Turnitin antes de usar la herramienta.

**Aviso legal**  
Nuestra evaluación de escritura con IA está diseñada para ayudar a los educadores a identificar texto que podría haberse creado con una herramienta de IA generativa. Nuestra evaluación de escritura con IA puede no ser precisa en todos los casos, incluso la posibilidad de identificar erróneamente texto humano como generado con IA y probablemente generado como texto creado por humanos, por lo que no debería usarse como la única prueba para tomar acciones adversas contra un estudiante. Se necesita mayor estudio y criterio humano junto con la aplicación de la organización de las políticas académicas específicas de la institución para determinar si se ha incurrido en alguna mala conducta académica.

### Preguntas frecuentes

**¿Cómo deberíamos interpretar los falsos positivos y el porcentaje de escritura con IA de Turnitin?**  
El porcentaje mostrado en el informe de escritura con IA es la cantidad del texto calificado en la entrega que el modelo de detección de escritura con IA de Turnitin determina si un texto se generó probablemente con IA desde un modelo de lenguaje grande.

Los falsos positivos (que marcan incorrectamente áreas de texto escrito por humanos como generado con IA) son una posibilidad en los modelos de IA.

Los puntajes de detección de IA inferiores a 20 %, que no aparecen en informes, tienen una mayor probabilidad de falsos positivos. Para reducir la probabilidad de malinterpretación, no se atribuye ningún puntaje o resaltado y se indican con un asterisco en el informe (%).

El porcentaje de escritura de IA no debe ser el fundamento para determinar si ha ocurrido una mala conducta. El revisor/instructor

AMPARO DEL CARMEN ALVAREZ MONTALVO  
Firmado digitalmente por AMPARO DEL CARMEN ALVAREZ MONTALVO  
Fecha: 2025.07.31 14:25:19 -0500

Latacunga, 30 de Julio del 2025

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo. Ph.D

C.C: 0501627814

TUTOR

## CERTIFICADO DEL INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de tutor/a del Proyecto de Investigación con el tema: “**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO DEL CANTÓN PUJILÍ**”, de Blanca Jeaneth Logro Herrera, de la carrera de Gestión del Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Turnitin, con un porcentaje de coincidencias del 8%. Expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la Dirección del Trabajo de Titulación.

The screenshot shows a Turnitin report interface. At the top left is the Turnitin logo. The page title is 'Página 2 of 63 - Descripción general de integridad'. On the top right, there is an 'Identificador de la entrega' (submission ID) of 1:3304836394. The main heading is '8% Similitud general'. Below this, a sub-heading reads 'El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas para ca...'. Under 'Filtrado desde el informe', there is a list of filters: 'Bibliografía', 'Texto citado', 'Texto mencionado', and 'Coincidencias menores (menos de 11 palabras)'. The 'Fuentes principales' section shows a pie chart with three categories: 'Fuentes de Internet' at 7%, 'Publicaciones' at 1%, and 'Trabajos entregados (trabajos del estudiante)' at 4%. The 'Marcas de integridad' section indicates 'N.º de alertas de integridad para revisión' and states 'No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.'. A blue information box on the right contains text about the algorithm's depth and the purpose of alerts.

Latacunga, 30 de Julio del 2025

AMPARO DEL CARMEN ALVAREZ MONTALVO  
Firmado digitalmente por AMPARO DEL CARMEN ALVAREZ MONTALVO  
Fecha: 2025.07.31 14:21:45 -05'00'

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo. Ph.D

C.C: 0501627814

TUTOR

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres y hermanos, por su gran amor, apoyo incondicional y constante ánimo a lo largo de mi vida y, especialmente, durante la realización de la tesis, gracias por su confianza en mí y por creer en mis capacidades, ellos han sido una fuente inagotable de motivación. Sin su paciencia, sacrificio y dedicación, este logro no habría sido posible.*

*A la Universidad Técnica de Cotopaxi, extendo mi más grato agradecimiento por brindarme un entorno académico enriquecedor para el aprendizaje y el crecimiento personal.*

*De igual manera, expresó mi más sincero agradecimiento a mi tutor de tesis. Por su paciencia, sabiduría y orientación han sido esenciales en cada etapa de este proyecto.*

*A todos ustedes, gracias por ser parte de mi trayectoria académica y por contribuir a mi desarrollo intelectual y personal.*

**Blanca Logro H.**

## **DEDICATORIA**

*A mi querida sobrina con todo el amor que siento, dedico este proyecto de investigación ya que ella ha sido como una hija para mí, ha iluminado mi vida con su sonrisa y su cariño, gracias por ser mi fuente de inspiración y mi razón de ser.*

*Especialmente a mi ángel en el cielo, la persona más maravillosa que me ha enseñado a luchar y a alcanzar mi sueño. Aunque no estés aquí conmigo, tu amor y tu legado viven en mi corazón.*

*A mis padres, que me han dado la vida, me han enseñado a luchar, respetar y a valorar a los demás.*

*Finalmente, a mis hermanos/as, cuyo apoyo incondicional han sido una luz en los momentos de incertidumbre. Gracias a todos ellos por ser mi roca y mi apoyo en todo momento.*

***Blanca Logro H.***

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**TITULO: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO DEL CANTÓN PUJILÍ”**

**Autora:**

Blanca Jeaneth Logro Herrera

### **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como pregunta; ¿Cuál es el nivel del clima organizacional en los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí?, lo cual se respondió determinando el nivel del clima organizacional en dicha institución. En el contexto educativo, el debilitamiento del clima organizacional afecta la motivación, el desempeño y la permanencia de los docentes; por ello, esta investigación adoptó la metodología del enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Además, se aplicó el cuestionario de Zambrano & Zambrano (2022), estructurado en seis dimensiones y 36 ítems: Propósitos y objetivos, Relaciones interpersonales, Mecanismos de gestión, Mecanismos de apoyo, Recompensas y Liderazgo, con una muestra de 100 docentes. Los datos se procesaron con IBM SPSS Statistics v25.0, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,963, un índice KMO de 0,847, lo que garantizó la fiabilidad y validez del instrumento. Los resultados muestran que el 30% de los colaboradores percibe un nivel alto de clima organizacional, el 41% percibe un nivel medio y el 29% un nivel bajo. Así se han planteado estrategias para las mejora del clima organizacional. En donde se diagnosticó que existe un nivel medio de clima organizacional, por lo cual es necesario proponer estrategias específicas como: Taller de alineación docente con la misión institucional, Talleres sobre habilidades sociales y comunicación asertiva, Revisión y socialización del manual de funciones, Asesoría técnica personalizada de forma periódica, Programa de reconocimiento y el Fortalecimiento de competencias de liderazgo.

**Palabras Clave:** Clima organizacional; satisfacción docente, ambiente laboral

# **TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**

## **FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES**

### **THEME: “THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AMONG TEACHERS AT THE BELISARIO QUEVEDO EDUCATIONAL UNIT IN THE PUJILÍ DISTRICT”**

**Author:**

Blanca Jeaneth Logro Herrera

#### **ABSTRACT**

This research had as a question; What is the level of organizational climate in the teachers of the Belisario Quevedo Educational Unit in the canton of Pujilí? This was answered by determining the level of organizational climate in this institution. In the educational context, the weakening of the organizational climate affects the motivation, performance and permanence of teachers; therefore, this research adopted the methodology of the quantitative approach and a non-experimental, cross-sectional and descriptive design. In addition, the Zambrano & Zambrano (2022) questionnaire was applied, structured in six dimensions and 36 items: Purposes and Objectives, Interpersonal Relationships, Management Mechanisms, Support Mechanisms, Rewards and Leadership, with a sample of 100 teachers. The data were processed with IBM SPSS Statistics v25.0, obtaining a Cronbach's Alpha coefficient of 0.963, a KMO index of 0.847, which guaranteed the reliability and validity of the instrument. The results show that 30% of the employees perceive a high level of organizational climate, 41% perceive a medium level and 29% a low level. Strategies for improving the organizational climate have therefore been proposed. Where a medium level of organizational climate was diagnosed, it is necessary to propose specific strategies such as: a workshop on aligning teaching with the institutional mission, workshops on social skills and assertive communication, review and dissemination of the job description manual, regular personalized technical advice, a recognition programme, and the strengthening of leadership skills.

**Keywords:** Organizational Climate, Teacher Satisfaction, Work Environment.

## AVAL DE TRADUCCIÓN

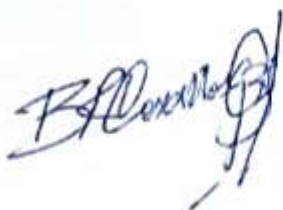
En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO DEL CANTÓN PUJILÍ”**, presentado por: **Logro Herrera Blanca Jeaneth**, egresada de la Carrera de: **Gestión del Talento Humano**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, Julio del 2025

Atentamente,



Mg. Bolívar Cevallos Galarza  
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC  
CI: 0910821669

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>X</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>XI</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. Información General</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Introducción</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Planteamiento del Problema</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Beneficiarios</b> .....	<b>6</b>
<b>5. Justificación</b> .....	<b>7</b>
<b>Pregunta de investigación</b> .....	<b>8</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>8</b>
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	<b>8</b>
<b>6. Fundamentación Científico Técnica</b> .....	<b>10</b>
• <b>Antecedentes</b> .....	<b>10</b>
<b>7. Fundamentación Teórica</b> .....	<b>14</b>
• <b>Definiciones de Clima Organizacional</b> .....	<b>14</b>
• <b>Importancia Del Clima Organizacional</b> .....	<b>15</b>
• <b>Clima Laboral En Los Entornos Educativos</b> .....	<b>16</b>
• <b>Componentes Del Clima Organizacional</b> .....	<b>17</b>
• <b>Tipos De Clima Organizacional</b> .....	<b>17</b>
• <b>Determinación de las Dimensiones a partir del Aporte de Varios Autores</b> .....	<b>18</b>
• <b>Dimensiones del Clima Organizacional</b> .....	<b>19</b>
- <b>Propósitos y Objetivos</b> .....	<b>19</b>
- <b>Mecanismos de Gestión</b> .....	<b>20</b>
- <b>Mecanismos de Apoyo</b> .....	<b>21</b>
- <b>Recompensas</b> .....	<b>22</b>

•	<b>Importancia del liderazgo en el clima organizacional .....</b>	<b>27</b>
<b>8.</b>	<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>29</b>
•	<b>Ubicación .....</b>	<b>29</b>
•	<b>Enfoque de la Investigación.....</b>	<b>29</b>
•	<b>Diseño de la investigación.....</b>	<b>29</b>
•	<b>Tipo de Investigación .....</b>	<b>30</b>
•	<b>Población y Muestra .....</b>	<b>30</b>
•	<b>Técnica de Recolección de Datos e Instrumentos .....</b>	<b>31</b>
•	<b>Procesamiento de la información y análisis estadístico.....</b>	<b>32</b>
•	<b>Análisis de Validez .....</b>	<b>33</b>
•	<b>Análisis KMO.....</b>	<b>33</b>
<b>9.</b>	<b>Análisis y Discusión De Resultados.....</b>	<b>35</b>
	<b>Resultados de la Encuesta Aplicada.....</b>	<b>36</b>
<b>10.</b>	<b>Propuesta de investigación .....</b>	<b>42</b>
<b>11.</b>	<b>Presupuesto global.....</b>	<b>48</b>
<b>12.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>48</b>
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>48</b>
<b>13.</b>	<b>Referencias .....</b>	<b>50</b>
<b>14.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ejecución de actividades en torno a los objetivos .....	8
Tabla 2 Componentes del Clima Organizacional .....	17
Tabla 3 Tipos de climas organizacionales .....	18
Tabla 4 Tipos de Liderazgo .....	26
Tabla 5 Ítems propuestos para medir el clima organizacional .....	32
Tabla 6 Confiabilidad según el Alpha de Cronbach .....	33
Tabla 7 KMO y Bartlett.....	34
Tabla 8 Baremo género.....	35
Tabla 9 Baremo Tiempo de Servicio .....	36
Tabla 10 Baremo Propósitos y Objetivos .....	36
Tabla 11 Baremo Relaciones Interpersonales.....	37
Tabla 12 Baremo Mecanismos de Gestión .....	38
Tabla 13 Baremo Mecanismos de Apoyo.....	38
Tabla 14 Baremo Recompensa .....	39
Tabla 15 Baremo Liderazgo .....	40
Tabla 16 Baremo total .....	40
Tabla 17 Estratégias Própositos y Objetivos .....	42
Tabla 18 Estratégias Realciones Interpersonales.....	43
Tabla 19 Estratégias Mecanismo de Gestión.....	44
Tabla 20 Estratégias de Mecanismos de Apoyo .....	45
Tabla 21 Estratégias Recompensa .....	46
Tabla 22 Estratégias Liderazgo .....	47

## 1. Información General

**Título del Proyecto:**

El Clima Organizacional en los Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí.

**Fecha de inicio:** Abril 2025

**Fecha de finalización:** Agosto 2025

**Lugar de ejecución:**

Pujilí– Cotopaxi

**Facultad que auspicia**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Carrera que auspicia:**

Gestión del Talento Humano

**Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):**

N/A

**Grupo de investigación:** N/A

**Equipo de Trabajo:**

Estudiante: Logro Herrera Blanca Jeaneth C.I. 0503801912

**Área de Conocimiento:**

Administrativa.

**Línea de investigación:**

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones.

**Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):**

Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI.

## 2. Introducción

Las instituciones educativas, en todos sus niveles, enfrentan actualmente grandes desafíos relacionados con la gestión del talento humano y el bienestar de su personal. Uno de los aspectos fundamentales que influye directamente en el rendimiento docente, la calidad educativa y la convivencia institucional es el clima organizacional. Este concepto ha cobrado gran relevancia en los últimos años, ya que constituye un reflejo del ambiente laboral, de la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno, y del grado de satisfacción que experimentan en su día a día profesional.

La presente investigación se centra en establecer el nivel del clima organizacional en los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí, teniendo en cuenta que el compromiso, el desempeño y la motivación de los docentes es fundamental para que desarrollen sus labores en las condiciones organizacionales adecuadas. Esto está intrínsecamente ligado a mejorar la calidad del proceso formativo de los estudiantes e impactar en el confort individual de los docentes.

Por mucho tiempo, se ha buscado que las instituciones educativas desarrollen el crecimiento humano y académico de los docentes y estudiantes, así como ser un espacio seguro de formación integral. No obstante, existen problemas que se tienen que identificar, analizar y mejorar para que existan entornos laborales positivos que determinen el clima organizacional en las unidades educativas.

Estamos indagando sobre un enfoque cuantitativo que se respalda en un instrumento validado, esto nos permitirá adquirir unos resultados objetivos y confiables. Esta investigación indagará profundamente sobre las percepciones del personal docente con respecto al clima organizacional, se orientará a evaluar condiciones fundamentales como las relaciones interpersonales, los mecanismos de gestión y apoyo, el liderazgo, las recompensas y los propósitos institucionales.

En base a esta evaluación, se plantearán diferentes métodos encaminados a reforzar el ambiente laboral docente, lo que influirá constructivamente en el sentido de pertenencia, estabilidad emocional y la productividad. Del mismo modo, el desarrollo ininterrumpido del entorno educativo podrá tener como punto de inicio los resultados y así obtener decisiones institucionales que reflejen este progreso. Al afectarse el clima organizacional, se produce una secuencia de resultados adversos, como la baja satisfacción laboral, debilitamiento del compromiso con la institución, desmotivación y conflictos interpersonales. Estos aspectos no solamente influyen en el personal, sino que afecta directamente a la comunidad educativa en general.

Así pues, algo indispensable para poder garantizar un entorno equilibrado y productivo es la administración de estrategias, estas permiten que los docentes estén comprometidos con las instituciones y se sientan escuchados y valorados. Esta investigación no está solamente enfocada en medir el nivel del clima organizacional, sino también hallar áreas de mejora y formular soluciones específicas que promuevan de manera efectiva una evolución sostenible, positiva y paralela a los valores de las instituciones.

### 3. Planteamiento del Problema

En las circunstancias actuales, donde los cambios y desafíos son abordados por las organizaciones, uno de los factores claves para el eficiente funcionamiento interno y el logro de los objetivos institucionales es el clima organizacional. Esta idea hace alusión a la influencia directa que tiene la percepción del ambiente laboral captado por los miembros de una organización, con su motivación, productividad y satisfacción personal (Cadillo y Saavedra, 2024). Uno de los ámbitos donde gana más relevancia es en el ámbito educativo, dado que la satisfacción y el bienestar del docente influyen de manera directa con la calidad de la enseñanza y aprendizaje, por ende, influye de lleno en el desarrollo integral de los estudiantes.

La Organización Internacional del trabajo (OIT) resalta la importancia de un ambiente laboral equilibrado y favorable para establecer un trabajo docente productivo y sostenible a largo plazo. Se ha observado que “las condiciones de trabajo dignas y la promoción de un entorno laboral positivo son esenciales para la salud física y mental de los trabajadores” (OIT, 2023, p. 17). Esta afirmación de la OIT se inclina a la preocupación por el entorno de trabajo dentro de la escena económica, posicionándose como un imperativo social, educativo y de salud pública, lo que valida la necesidad de estudiar el clima organizacional en cualquier tipo de institución.

Por otra parte, a nivel latinoamericano, específicamente en Panamá, Clavijo (2023) investigó sobre el “Clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza” en su obra se analizaron factores como: el liderazgo, la comunicación, apoyo emocional, y las condiciones laborales que influyen en el rendimiento docente y la satisfacción laboral, así como la retención de los estudiantes.

En este mismo orden de ideas se destaca la investigación de Guerrero et al. (2024), con su estudio "Clima Organizacional: Conceptos Centrales y Recomendaciones Basadas en Evidencia Científica", publicado en Chile; investiga sobre el problema de la gestión del clima organizacional, una práctica común en la administración de personas que, según los autores, no siempre se realiza con base a la evidencia científica, lo que conlleva a decisiones incorrectas que afectan la efectividad organizacional y el bienestar de los trabajadores. Su trabajo se centra en organizar conceptos elementales sobre el clima organizacional y propone cuatro recomendaciones basadas en avances científicos recientes.

Estas incluyen, la selección adecuada de unidades de análisis según la estructura organizacional, la medición de climas con el foco específico complementado a objetivos estratégicos,

el análisis de la fuerza de clima como añadido al nivel de clima, y la evaluación de la uniformidad de clima para identificar desacuerdos dentro de las unidades de trabajo.

En la Provincia de Cotopaxi Chicaiza (2024), investigó sobre el clima laboral sobre los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional “La Inmaculada” de la ciudad de Latacunga con una encuesta de 17 preguntas. Se demostró que el 45% siente compromiso con sus responsabilidades y brinda apoyo constante en sus funciones. Sin embargo, un 25% expresó insatisfacción respecto al entorno laboral dentro de la institución educativa, y un 30% manifestó que existe deficiente comunicación, además de sentir que sus esfuerzos diarios no son reconocidos en gran parte.

Esta situación impacta de forma negativa en la motivación docente. Por ello con este ejemplo, para el presente estudio se vuelve esencial diseñar e implementar estrategias orientadas al crecimiento personal y profesional, así como al fortalecimiento del bienestar y la motivación sostenida. Estas acciones impulsarán la convivencia positiva entre los docentes y crearán un ambiente de confianza mutua que impulse el cumplimiento eficiente de sus tareas.

A nivel nacional y regional, otros estudios recientes como los de Vergara (2024), Domínguez et al. (2025) y Chilibringa (2024), han evidenciado la importancia de un clima laboral favorable como factor asociado al desempeño y la permanencia del personal educativo. Estos hallazgos confirman que el análisis del clima organizacional constituye una necesidad prioritaria para la mejora de las condiciones laborales y, con ello, de los resultados educativos.

Para ello, en primer lugar, en el estudio se fundamenta teóricamente el concepto de clima organizacional, así como sus principales dimensiones, a partir de un enfoque conceptual y contextual que permita comprender su impacto en el entorno educativo. Posteriormente, se diagnostica el clima organizacional en el cuerpo docente de la institución, mediante la aplicación de instrumentos pertinentes que recojan las percepciones, actitudes y niveles de satisfacción del personal. En conclusión, de acuerdo con los resultados que se obtuvieron, se plantean estrategias de desarrollo orientadas a reforzar el clima organizacional, con la finalidad de aportar al bienestar laboral, la eficiencia institucional y al trabajo colaborativo.

#### **4. Beneficiarios**

##### **Directos**

El actual trabajo de investigación está centrado principalmente en los 119 docentes que componen el personal educativo de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí. Este conjunto representa a los beneficiarios directos, ya que nos va a permitir generar recursos de primera clase para tomar decisiones institucionales enfocadas en desarrollar positivamente el clima organizacional en base a los resultados del estudio. Un ambiente laboral apropiado puede repercutir positivamente en su motivación, desempeño profesional y bienestar.

##### **Indirectos**

Abarcan tanto a los 2.856 estudiantes registrados en la institución como a sus representantes legales, quienes se verán beneficiados de forma indirecta por la mejora en la eficiencia del proceso educativo. Igualmente, otro de los beneficiarios son las familias de los docentes, quienes a medida que el entorno de trabajo es más saludable, se tiene una mejor calidad de vida personal y familiar de manera directa. Además de los estudiantes de la carrera de Gestión del Talento Humano.

El caso de estudio está enfocado en examinar el nivel del clima organizacional que es percibido por los docentes, se consideran diferentes aspectos que nos permiten identificar la situación actual y localizar las oportunidades de un avance positivo. A partir de los resultados, se realizó la propuesta del desarrollo de estrategias que promuevan un ambiente laboral más colaborativo, eficaz y sostenible.

A través de la aplicación de instrumentos verificados, esta investigación busca obtener pruebas que sustenten la importancia del clima organizacional en el desempeño institucional. Siguiendo sugerencias concretas y eficaces, se espera consolidar la lealtad y el contento del personal docente, aportando así a una cultura organizacional más eficiente, positiva y encaminada al desarrollo integral de toda la comunidad educativa

## 5. Justificación

El clima organizacional se ha afianzado como uno de los principales fundamentos dentro de la gestión del talento humano, en especial en el ámbito educativo, donde la motivación, el bienestar y el compromiso del personal docente son cruciales para lograr los objetivos institucionales y desarrollar una buena calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. En este marco, el actual caso de estudio se centra en distinguir el nivel del clima organizacional en los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí, con el objetivo de reconocer debilidades, fortalezas y oportunidades de avance dentro del entorno laboral

La trascendencia de esta investigación está enfocada en permitir producir una evaluación sustentada y clara sobre las actitudes, impresiones y condiciones en las que se desarrollan los docentes, teniendo en cuenta los enfoques principales como las relaciones interpersonales, los mecanismos de gestión y apoyo, el liderazgo y los objetivos institucionales. Entender cómo estos elementos afectan el desempeño de los docentes es clave para desarrollar estrategias que ayuden a fortalecer una cultura organizacional y aumentar el compromiso del personal, así como su satisfacción. Este enfoque es relevante tanto en el ámbito académico como en el institucional. Por un lado, proporciona evidencia empírica sobre el comportamiento organizacional en contextos educativos rurales y semiurbanos, como el cantón Pujilí; y por otro, brinda a la institución herramientas prácticas para tomar decisiones estratégicas que mejoren el ambiente laboral. Al llevar a cabo acciones concretas que favorezcan el clima organizacional, se podrían lograr beneficios significativos, como una mayor estabilidad del personal, reducción de conflictos internos, mejor comunicación y un impacto positivo en el rendimiento estudiantil.

La factibilidad del estudio es alta, dado que se cuenta con acceso directo a la institución, disponibilidad de instrumentos validados para la recolección de datos y colaboración por parte del personal docente y directivo. Asimismo, la escala del estudio permite su ejecución dentro de los tiempos y recursos disponibles, lo que garantiza su viabilidad operativa. Esta investigación no solo busca describir el estado actual del clima organizacional, sino también convertirse en una herramienta transformadora que sirva de base para futuras políticas institucionales y prácticas de mejora continua dentro del sistema educativo.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál es el nivel del clima organizacional en los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí?

### **Objetivo General**

Determinar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí

### **Objetivos Específicos:**

- Fundamentar teóricamente el clima organizacional y sus dimensiones.
- Diagnosticar el clima organizacional actual en los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí.
- Proponer estrategias para la mejora del clima organizacional en los Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del Cantón Pujilí.

### **Tabla 1**

#### *Ejecución de actividades en torno a los objetivos*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Productos</b>
Fundamentar teóricamente el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión bibliográfica de fuentes académicas y libros.</li><li>• Análisis de artículos científicos y estudios previos sobre el clima organizacional</li><li>• Elaboración del marco teórico</li></ul>	Semana 1 a la 5	Marco teórico detallado sobre el clima organizacional y sus dimensiones.

<p>Diagnosticar el clima organizacional actual en los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplicará el cuestionario a los docentes, asegurando la confidencialidad y participación voluntaria.</li> <li>• Se analizarán los resultados para diagnosticar el nivel del clima organizacional por cada dimensión.</li> </ul>	<p>Semana 6 a la 12</p>	<p>Aplicación de encuestas a los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo</p>
<p>Proponer estrategias de mejora de Clima Organizacional en los Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de estrategias para la mejora del clima organizacional.</li> <li>• Consideraciones y recomendaciones al trabajo de investigación</li> </ul>	<p>Semana 13 a la 16</p>	<p>Propuestas de mejora del clima organizacional en los Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí.</p>

---

## 6. Fundamentación Científico Técnica

- **Antecedentes**

Tupuna et al. (2025), observó el problema central sobre la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente. Con enfoque mixto, se encuestó a 23 docentes de una institución educativa pública en el país. Los resultados indicaron que el 69 de encuestados considero que el liderazgo directivo era inadecuado, Y un 43% lo percibió como deficiente en la comunicación organizacional, un factor que incidió directamente en su rendimiento laboral. Se determinó que la calidad del clima organizacional influye grandemente en la motivación, satisfacción y desempeño de los docentes, reafirmando la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico y los canales de comunicación de las instituciones.

Hidalgo (2025), en su tesis de maestría "Optimización del clima laboral: Propuesta de liderazgo transformacional para la satisfacción del equipo docente" de la Universidad de las Américas, tuvo como meta principal optimizar el clima laboral para incrementar la satisfacción del equipo docente. La metodología empleada incluyó un estudio de caso con un enfoque mixto, aplicando encuestas a 45 docentes de una institución educativa y entrevistas a 5 líderes educativos. El problema detectado fue haber bajo nivel de satisfacción laboral en los docentes, atribuido a la falta de un liderazgo motivador y participativo. Los resultados indicaron que el 75% de los docentes consideraba que la comunicación con la dirección era deficiente y el 68% percibía una falta de reconocimiento a su labor. La investigación dio como propuesta un modelo de liderazgo transformacional con énfasis en la comunicación abierta y el reconocimiento, buscando mejorar la satisfacción del personal docente.

Altamirano (2024), en su proyecto de maestría titulada "Optimización de la calidad educativa a partir del clima laboral: Plan de mejora desde el liderazgo transformador" de la Universidad de las Américas, se propuso optimizar la calidad educativa tomando directamente el clima laboral. La metodología empleada incluyó la aplicación de encuestas a una muestra de 102 docentes, de un total de 120, de una unidad educativa ecuatoriana. La problemática identificada fue la percepción de un clima laboral desfavorable que afectaba la calidad de la enseñanza. Los resultados revelaron que un 78% de los docentes consideraba que la comunicación era deficiente y un 65% percibía la falta de reconocimiento, lo que influyó en un 55% en la desmotivación. Como resultado, se formuló un plan de mejora enfocado en el liderazgo transformador para potenciar el clima laboral y, consecuentemente, la calidad educativa.

Chiliquinga (2024), en su trabajo "El clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados del gobierno autónomo descentralizado municipal intercultural- GADMIC del cantón Pujilí", tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. La investigación usó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 110 empleados del GADMIC de Pujilí. Se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral - EUROEMPLO. El problema central era la percepción de un clima organizacional que impactaba la satisfacción del personal. Los resultados obtenidos mostraron que un 62.7% de los empleados percibían un clima organizacional regular y que un 55.4% presentaba un nivel de satisfacción laboral bajo, lo que generó una correlación considerable entre ambas variables.

Díaz et al. (2024), entró su investigación en la convivencia entre docentes en una escuela secundaria Técnica No. 35, Dónde detectó la ausencia del clima organizacional favorable y la presencia de relaciones interpersonales tensas que afectaban negativamente el ambiente laboral y el proceso educativo. Bajo método cuantitativo con diseño etnográfico, se observó a los participantes, identificando causas como una comunicación deficiente, débil liderazgo, y falta de apoyo mutuo entre docentes. A partir de ello, Se implementaron talleres colaborativos con la inclusión de ejercicios de índole físico, con la documentación de mejoras en la empatía, trabajo en equipo en calidad de la enseñanza luego de esas intervenciones. Este trabajo es de gran aporte debido a que su escenario fue negativo y tuvo un giro de 360 grados con la implementación de actividades de inclusión.

Hidalgo-Guerra et al. (2024), estudio la ineficiente gestión educativa y su repercusión en el clima organizacional dentro de la Unidad Educativa Ciudad de Ibarra, en Ecuador. Se aplicó enfoque mixto recogiendo datos a través de encuestas a 52 participantes. Se tuvo como resultado que la percepción sobre la gestión de educación era variada; determinó que el 65% considera necesaria la intervención de mejora en las relaciones que son interpersonales y en la comunicación institucional. De igual forma, se identificaron aspectos que influyen en la convivencia adecuada para el entorno escolar. Se determinó que la eficiencia sí depende en gran medida de una distribución adecuada de responsabilidades por parte de líderes educativos. Se recomendó delegar funciones estratégicas a otros departamentos como vicerrectorado o inspección, a fin de optimizar el talento institucional y fortalecer la convivencia.

Cadillo y Saavedra (2024), identificó como problema principal la necesidad de comprender la relación entre el clima laboral y el desempeño docente. Por ello utilizó metodología cuantitativa, bajo análisis bibliométrico; basada en el análisis de 50 artículos indexados en bases de datos académicas.

Se observó un aumento progresivo de publicaciones desde 2018 con un pico de 2021. El país con mayor producción fue Perú, con un 30% de estudios seguido de Colombia y México. En Ecuador, La producción apenas alcanza un 3% de entre todos los países de Latinoamérica, Lo que deduce que el análisis de clima laboral en instituciones educativas ecuatorianas no está siendo adecuadamente abordado, por lo que se necesitan más investigaciones referentes a este tema. Entre las palabras más empleadas para la búsqueda, se incluyó la satisfacción laboral, el liderazgo institucional y el compromiso organizacional.

Chiliquinga et al. (2024), con un enfoque mixto, diseño transversal y descriptivo, realizó una investigación aplicando encuestas a 72 docentes sobre su percepción del clima laboral. Los resultados indicaron que el 62% de participantes tiene desconocimiento de las metas institucionales, el 54% identificó poca integración y cooperación entre compañeros, el 65% mencionó que hay ausencia de reconocimiento por parte de las autoridades, y el 76% indicó no haber recibido la suficiente capacitación para enfrentar las nuevas exigencias laborales. Se determinó que la sobrecarga de papelería o documentación de evidencias que deben presentar los docentes, así como la interrelación que deben tener a través del trabajo en equipo, son políticas que no las tienen muy claras. Se recomienda fomentar el trabajo colaborativo y fortalecer las prácticas de reconocimiento para optimizar tanto el clima organizacional como su satisfacción personal docente.

Rivera et al. (2024), publicó su investigación sobre el problema en la influencia del clima institucional en el desempeño docente y la convivencia escolar. Este estudio con enfoque mixto se aplicó tanto a docentes como estudiantes. Los resultados indicaron que el 68% percibe un clima desfavorable, lo que impacta negativamente en la motivación y el rendimiento de docentes. De igual forma, mediante entrevistas se identificaron tensiones dentro de la gestión administrativa que obstaculizaban la construcción de ambientes de trabajo idóneos. Se indicó que una gestión administrativa activa participativa y coherentes es indispensable para tener un buen ambiente institucional, lo cual también afecta a los procesos educativos. Es importante acotar que el ambiente también puede verse afectado no sólo para el personal de una institución, sino para el cliente o consumidor final de los servicios educativos como son los estudiantes. Estos últimos al pasar la jornada completa dentro de instituciones también perciben o llegan a ser víctimas de las consecuencias que deja un mal clima laboral en los docentes.

Burgos-Briones (2022), después de identificar como problema la necesidad de repensar y transformar el funcionamiento de las instituciones educativas por medio del entendimiento del clima laboral, como fenómeno que incide tanto en el desempeño individual como en la acción institucional,

realizó un estudio bajo enfoque cualitativo bibliográfico. Se obtuvo que el clima organizacional sea condicionado por factores psicológicos, grupales y organizacionales. Se reconoció la importancia del liderazgo de participación como estilo más favorecedor dentro de un ambiente organizacional positiva. Se llegó al consenso de que el clima laboral, al ser una construcción compartida socialmente, se debe analizar como una estrategia esencial de gestión educativa para impulsar la innovación, motivación y mejora institucional.

Los autores Cevallos y Segovia (2012), realizaron una investigación sobre el clima laboral en el Instituto Superior Pedagógico “Belisario Quevedo” para el periodo 2009-2010, identificándose como problemática las deficiencias en las relaciones humanas que afectaban el ambiente organizacional. Con enfoque mixto, mediante encuestas dirigidas al personal docente; se obtuvo que, el 47% del personal percibía un ambiente laboral regular; el 30% lo consideraba bueno, y el 23% restante lo calificó como deficiente. Se determinó que, existía la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar la comunicación interna. Ante esto, se propuso la implementación de talleres dirigidos a optimizar el clima organizacional y fomentar la convivencia sana entre los miembros de la comunidad educativa.

## 7. Fundamentación Teórica

- **Definiciones de Clima Organizacional**

De acuerdo a (Zambrano & Zambrano, 2022)., definió que el clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas de forma directa e indirecta por los empleados, y que afectan su motivación y comportamiento. También, se define como un conjunto de políticas, prácticas y medidas de una organización que están relacionadas con la experiencia del empleado.

En otras palabras, es el ambiente que se vive dentro de una organización, que puede ser tanto negativo como positivo. Además, es importante resaltar que el clima organizacional no surge por casualidad, sino que se construye a partir de las políticas, prácticas y decisiones de liderazgo, por ende, las medidas internas como la transparencia, el respeto, la equidad y las oportunidades de desarrollo profesional tienen un efecto directo en cómo se siente el empleado dentro de la organización. Por ello, es fundamental que las empresas evalúen de manera pertinente el clima laboral, para identificar posibles áreas de mejora y tomar acciones concretas que favorezcan un ambiente sano, colaborativo y productivo. (Zambrano & Zambrano, 2022).

Este concepto se relaciona con la cultura organizativa, la satisfacción en el trabajo, y la motivación. Sein et al. (2021), afirma que “se asocia a los niveles de productividad, lealtad y estabilidad de la fuerza laboral”; mientras que, Quratulain et al. (2021), indican que “influye en los aspectos cognitivos de las personas que se están formando, afectando positivamente su comportamiento”. Melati et al. (2021), sostiene que “el clima organizacional y la motivación laboral, cuando actúan juntas, se convierten en un alto compromiso de los trabajadores con la organización”. Zainal et al. (2021), afirma que “tiene un efecto positivo en la motivación de los empleados, mejorando su desempeño”.

El clima organizacional es importante para el desarrollo integral de cualquier entidad, impactando directamente en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios; si este es positivo se asocia con mejor calidad. Para Criollo y Olalla (2023), tiene que ver con “el aspecto emocional y las percepciones que tienen los trabajadores de acuerdo al medio donde laboran, lo que afecta su desempeño según este sea favorable o no”. Daza et al. (2021), piensan que es “la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo, el que se determina por factores organizacionales y personales”.

El clima organizacional ha sido tema de gran interés en el campo de la gestión laboral. Vergara (2024), al examinar el ambiente laboral en los docentes de la unidad educativa, conceptualizó el clima laboral como la percepción compartida que tiene el personal sobre su ámbito de trabajo. Dicha percepción, tiene influencia sobre la motivación y el compromiso de los empleados. El autor mostró que el ambiente de trabajo no es algo abstracto, sino que se trata de factores de vivencia de los individuos que puede moldear su actitud hacia su empleo.

Según Domínguez et al. (2024), definió al clima organizacional como un conjunto de atributos que distingue a una organización y que son percibidos por sus miembros. La percepción de estos elementos incide sobre el comportamiento del trabajador, afectando su desempeño y satisfacción. Se enfatiza que el carácter distintivo del clima en cada organización debe considerarse como un rasgo de identidad institucional que se construye a partir de las experiencias cotidianas de sus elementos humanos.

Burgos-Briones (2022) Definió este concepto como construcción social que es elemental dentro de las organizaciones educativas, Debido a que influye mucho en el rendimiento individual y en la acción colectiva institucional. El clima fue determinado por factores como la motivación, el compromiso, y el esfuerzo de sus integrantes; estos elementos permiten a las instituciones que se adapten de manera fácil a los ámbitos cambiantes. Para el autor, El clima laboral expone la calidad del ambiente y sirve como una gran herramienta para repensar y transformar las prácticas dentro del sistema educativo.

- **Importancia Del Clima Organizacional**

El clima organizacional representa un elemento de determinación para el funcionamiento y desarrollo de cualquier institución. Se refiere tanto al ambiente físico como a las relaciones interpersonales, la comunicación, el estilo de liderazgo y la percepción que tienen los empleados sobre su ámbito laboral (Cedeño, Zapata, Delgado, & Cano, 2023). Un clima positivo favorece la motivación, el compromiso y la productividad; mientras que, un ambiente negativo puede dejar desmotivación, rotación del personal y bajo desempeño.

Cuando los trabajadores se sienten valorados, escuchados y reconocidos por sus esfuerzos, es más probable que desempeñen sus funciones con entusiasmo y responsabilidad. Además, un ambiente laboral armónico promueve la colaboración, reduce los conflictos y fortalece el sentido de pertenencia (Chicaiza & Tarco, 2024). La transparencia en los procesos, el respeto mutuo y la equidad en el trato son indispensables para consolidar una cultura organizacional sólida y saludable.

Invertir en el fortalecimiento del clima organizacional no solo ayuda al bienestar de los colaboradores, sino que también obtiene mejores resultados de productividad. Un equipo satisfecho, que percibe justicia y claridad en sus actividades, se convierte en un ejemplo que impulsa la innovación, la eficiencia y el crecimiento dentro de la organización (Madero- Gómez, 2019). Por ello, fomentar un clima positivo no debe verse como un lujo, sino como una necesidad estratégica.

Basado en lo expuesto por Hashimoto y Maeda (2021) el clima organizacional en el contexto educativo se ha estudiado en el campo de la psicología organizacional, independientemente del contexto cultural, destacando la importancia de esta variable en la salud mental de los docentes.

De igual manera, Wahyu (2020) señala que este tipo de clima escolar está conformado por diversas normas y valores que regulan la calidad de vida, las relaciones interpersonales y las interacciones sociales, así como los procesos y estructuras organizativas de las instituciones educativas. Por lo tanto, un clima positivo es esencial para el logro de los resultados de aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

En este mismo contexto, Punia y Bala (2023) el clima organizacional en el ámbito educativo hace mención a aquel sentimiento y actitudes evocadas por el entorno escolar, donde se integran tanto las conexiones humanas, como el entorno físico, que le otorgan al instituto educativo su personalidad, una calidad relativamente duradera experimentada por los miembros, que describe sus percepciones colectivas del comportamiento rutinario y afecta sus actitudes.

- **Clima Laboral En Los Entornos Educativos**

Según lo expuesto por Kumar y Goel (2024) el clima escolar desempeña un papel de gran importancia en la distribución de la experiencia y los resultados educativos, tanto de los estudiantes como los maestros y la comunidad escolar en general.

De igual manera, mencionan Mohanta y Saha (2022) que cuando existe un clima escolar positivo se logra una mayor participación estudiantil, así como un mayor rendimiento académico y desarrollo socioemocional, fomentando un sentido de seguridad, pertenencia y respeto mutuo entre estudiantes y personal, como componentes decisivos para lograr un aprendizaje eficaz.

Por el contrario, cuando existe un clima escolar negativo se puede originar la desvinculación, problemas de conducta y bajo rendimiento académico, resaltando la importancia del clima escolar como determinante del éxito tanto individual como institucional (Wahyu, 2020). En síntesis, al analizar el clima escolar desde la perspectiva de la teoría organizacional, los educadores y

administradores pueden comprender de una mejor manera la complejidad de la interacción de factores que contribuyen al entorno educativo, permitiendo implementar estrategias específicas para mejorarla.

- **Componentes Del Clima Organizacional**

Según lo argumentado por Mohanta y Saha (2022) el entorno organizacional se ve afectado por el estilo de liderazgo, así como por la cultura organizacional, es por ello que, existen ocho componentes del clima a saber:

**Tabla 2**

***Componentes del Clima Organizacional***

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
Desconexión	Se refiere a cuán desconectados y poco comprometidos están los trabajadores con el logro de los objetivos organizacionales.
Los empleados	Bajo la impresión de que sus obligaciones se ven sobrecargadas, se consideran un obstáculo.
Comportamiento de los líderes	Que alientan a los empleados a trabajar duro; se conoce como enfoque en los resultados.
Consideración o atención	Se relaciona con el grado de conducta de un líder al tratar a los empleados con respeto y decencia.
La moral	Se conoce como espíritu o entusiasmo, y tiene que ver con cumplir los requisitos sociales y sentirse exitoso en el trabajo.
Relación laboral	Se refiere al grado de cohesión entre los empleados de una organización, así como a la conducta de los líderes.
Énfasis en los resultados	Se refiere al comportamiento del líder que impulsa al personal a trabajar duro.
Distanciamiento	Es un nivel de comportamiento formal e impersonal del jefe que demuestra una distancia social de los empleados.

*Nota.* La figura presenta los componentes del clima organizacional. Adaptado de Mohanta y Saha (2022).

- **Tipos De Clima Organizacional**

Según Lalhmingliana y Ephraim (2021), dentro del contexto organizacional el clima organizacional como una descripción colectiva del entorno organizacional se cree que se relaciona

con los resultados a nivel organizacionales, por ende, se pueden identificar seis tipos como se describe seguidamente:

**Tabla 3**

***Tipos de climas organizacionales***

<b>Tipo de Clima Organizacional</b>	<b>Descripción</b>
Clima abierto	El clima con mayor apertura es aquel donde los empleados reciben la cooperación de los demás.
Clima autónomo	Los empleados tienen relativa libertad para abordar e interactuar a su antojo y satisfacer sus necesidades sociales.
Clima controlado	Se caracteriza por el énfasis en el logro.
Clima familiar	El trato amable del director, así como del profesorado y los empleados, es el rasgo característico de este clima.
Clima paternal	Se caracteriza por la incapacidad del director para satisfacer las necesidades sociales del profesorado y controlar al profesorado, a pesar de sus muchos esfuerzos.
Clima cerrado	Se caracteriza por la menor apertura y la mayor falta de autenticidad debido a su extremado carácter.

Nota. La figura presenta los tipos de climas organizacionales. Adaptado de Lalhmingliana y Ephraim (2021).

- **Determinación de las Dimensiones a partir del Aporte de Varios Autores**

Según Altamirano (2024), en su tesis sobre la optimización de la calidad educativa, se plantea que el clima organizacional "es un factor que incide en el desempeño de los docentes y en la calidad de la enseñanza" (p. 23). Esta afirmación indica que la percepción de un entorno de trabajo estimulante afecta la motivación individual, además de que tiene un impacto directo en el producto final de la organización, en este caso, la educación. Esto se vincula de manera clara al clima laboral con los resultados pedagógicos, lo que dispensa una relevancia sensible al estudio en el ámbito escolar. Es decir, que un clima favorable puede tener mayor dedicación, innovación y eficacia por parte de los educadores. De esta forma está mejorando la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Por tanto,

investigar esta variable en un entorno educativo es importante para diagnosticar y potenciar la calidad formativa.

En el plano de la investigación académica, diversos autores han determinado las dimensiones que componen el clima organizacional. Chilibringa (2024), destaca que, al analizar la optimización de la calidad educativa, las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental para crear un ambiente de colaboración y respeto entre colegas y superiores. Esto, a su vez, promueve la comunicación y el trabajo en equipo, elementos esenciales para un buen desempeño docente. Además, la gestión administrativa y las unidades de apoyo se han convertido en factores de gran relevancia. Tumay y Campana (2024), señalan que una dirección clara y procedimientos de apoyo eficientes tienen un impacto positivo en el desempeño docente, proporcionando los recursos y la orientación necesarios para el éxito en las actividades diarias. Esto resalta la importancia de contar con un sistema de gestión sólido que respalde al personal, lo que influye directamente en la percepción del clima laboral. La motivación y las recompensas son considerados factores clave para mantener un buen ambiente de trabajo. Ríos (2024), investigó cómo el reconocimiento y las recompensas justas son incentivos significativos que contribuyen al bienestar y la dedicación del personal. Igualmente, el liderazgo interviene en la configuración del clima. Hidalgo (2025) al proponer un liderazgo transformacional para mejorar el clima en el ámbito educativo. Explica la forma del estilo de dirección, la empatía y la capacidad tienen para inspirar a los equipos en la construcción de un ambiente positivo y estimulante. Ambos aspectos, recompensas y liderazgo, son esenciales para que los docentes se sientan valorados y guiados.

- **Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son los componentes o áreas clave que conforman y definen el ambiente de trabajo dentro de una organización. Estas dimensiones permiten analizar de forma detallada los diferentes factores que influyen en cómo los colaboradores perciben su entorno laboral. A continuación se detallan las dimensiones:

- **Propósitos y Objetivos**

Esta dimensión del clima organizacional se refiere a la claridad y coherencia con la que la organización comunica su misión, visión, valores y objetivos generales a sus miembros. Un clima saludable se alimenta de la comprensión compartida sobre el rumbo de la institución, lo cual permite a los empleados distribuir sus esfuerzos individuales y sentirse parte del colectivo por un fin común.

La percepción de metas claras y específica, como lo indica Altamirano (2024) falta tomar la optimización de la calidad educativa desde el clima laboral, fomenta un ambiente donde la dirección es transparente y la contribución de cada uno se siente importante.

Según Ionescu et al. (2022) Los propósitos se pueden definir como aquellas intenciones generales y principios rectores del sistema educativo, compuestos por políticas que buscan garantizar una educación de calidad, así como promover el bienestar. En relación con los objetivos Kumar y Goel (2024) los definen como aquellas acciones específicas y metas medibles orientadas a mejorar no solamente la gestión de los recursos humanos sino el rendimiento institucional en el ámbito educativo. En resumen, los autores mencionan que dichos objetivos enuncian la necesidad de definir el papel del docente, con el fin de fomentar su motivación, reducir la presión y optimizar la cultura organizacional, basados en modelos teóricos de gestión del desempeño.

#### - **Relaciones Interpersonales**

Esta dimensión explora la calidad de las interacciones y los lazos que se establecen entre los individuos dentro de una organización, contemplando las relaciones entre colegas, así como las que se dan entre superiores y subordinados. Un clima positivo en este aspecto se caracteriza por el respeto mutuo, la confianza, colaboración, comunicación fluida y el apoyo recíproco.

Cortez (2023) afirmó la importancia de las relaciones interpersonales como un factor de predominio en la configuración del clima. De igual forma, Ponce *et al.* (2022), analizar el clima en docentes universitarios, confirma la comunicación interna como una base elemental en la percepción de este ambiente. Cuando socialmente la organización es fuerte y saludable, el clima se percibe como más acogedor y colaborativo.

Según Shiney et al. (2024), las relaciones interpersonales se definen como aquellas interacciones efectivas dentro de las instituciones educativas entre los docentes, coordinadores y otros actores tanto internos como externos que están basadas en la confianza mutua y la comunicación, requerida para lograr el buen funcionamiento del centro educativo. De igual manera, los autores argumentan que, en entornos educativos, dichas relaciones influyen directamente en la cultura organizacional, que pueden afectar en el corto plazo el compromiso laboral.

#### - **Mecanismos de Gestión**

En este aspecto se evalúa los procesos, políticas y procedimientos administrativos que regulan el funcionamiento interno de la organización. Incluye la percepción de justicia y eficiencia en la toma de decisiones, la claridad en la asignación de roles y responsabilidades, la transparencia en los

procesos de evaluación y equidad en la aplicación de las normas. Al vincular la gestión administrativa con el desempeño docente, unos procedimientos de gestión bien definidos y aplicados de manera consistente, contribuyen al clima de orden, predictibilidad y justicia. Un ambiente donde los empleados sienten que las reglas son transparentes y se aplican con imparcialidad, favorece la confianza y la seguridad en el trabajo (Tumay & Campan, 2024).

Basado en lo expuesto por Valero (2021) estos mecanismos hacen mención a aquellas prácticas organizacionales sistemáticas compuestas por operaciones, monitoreo, establecimiento de objetivos y gestión de personas, delineadas para mejorar el desempeño y productividad dentro de las instituciones educativas.

Por su parte, Zafar et al. (2022), destacan que dichos mecanismos en el ámbito educativo hacen mención del conjunto de herramientas, procesos, normas y estrategias que se implementan para planificar y evaluar eficientemente el funcionamiento de las instituciones educativas. De igual manera, los autores señalan que, estos mecanismos permiten garantizar una administración eficaz de los recursos, con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo, a su vez que se logra fomentar el aprendizaje y promover el desarrollo integral de los estudiantes.

#### - **Mecanismos de Apoyo**

Se centra en la percepción de los empleados sobre el respaldo, recursos y asistencia que la organización proporciona para el desarrollo de sus tareas y su bienestar. Contempla la disponibilidad de herramientas adecuadas, capacitación continua, retroalimentación constructiva, así como el soporte emocional y técnico por parte de los supervisores y compañeros. Es relevante analizar el bienestar laboral para que estas herramientas puedan darse de forma efectiva (Gutiérrez, 2024).

Ramos et al. (2020), conectan el bienestar psicológico con la satisfacción, siendo el apoyo organizacional un componente indispensable. Un clima donde los trabajadores se sientan respaldados y con los recursos necesarios para enfrentar cualquier reto, es percibido como más favorable y protector.

Según Peng et al. (2025), definió estos mecanismos como aquellas intervenciones institucionales encaminadas a facilitar la adaptación, tanto académica como emocional, de los estudiantes dentro de las instituciones.

Por otra parte, Melati et al. (2021), definió como aquellas medidas sistemáticas implementadas por las instituciones educativas para mejorar la expectativa educativa de los estudiantes, facilitando así su ajuste escolar integral.

## - **Recompensas**

Se refiere a cómo la organización maneja y comunica la valoración del desempeño y la contribución de sus empleados. Abarca la compensación económica, el reconocimiento no monetario, las oportunidades de ascenso, y las perspectivas de desarrollo profesional. La forma en que se gestionan y se perciben las recompensas es indispensable para el clima. Basada en la teoría de Herzberg, se explica cómo la ausencia de ciertos factores de higiene, incluidas las recompensas inadecuadas, puede generar un clima de insatisfacción. Cuando los empleados perciben que el sistema de recompensas es justo, transparente y motivador, el clima se torna positivo y estimulante (Madero-Gómez, 2019).

Según Figueiredo et al. (2025) Manifestó que la gestión de recompensas dentro de las organizaciones representa una práctica que influye tanto en la motivación y satisfacción de los empleados, promoviendo así la retención del personal, con el fin de facilitar el intercambio de conocimientos y contribuir al crecimiento y la productividad.

En este sentido, la evaluación y valorización del desempeño de los empleados intervenida por una política de recompensas se convierten en nuevos estímulos para las relaciones laborales, cuyo propósito es motivar al trabajador. En consecuencia, establecer un sistema que valore los recursos humanos a través de recompensas extrínsecas e intrínsecas, representa un enfoque estratégico importante en un contexto empresarial sostenible.

## - **Liderazgo**

Trata sobre el estilo, las acciones y la influencia de los directivos y supervisores sobre sus equipos y sobre la organización en conjunto. Un liderazgo efectivo, que sea empático, con comunicación inspiradora, con la capacidad de delegar y fomentar el crecimiento en los empleados, es una base indispensable para el clima positivo. Hidalgo (2025) indica que un liderazgo transformacional optimiza el clima laboral; mientras que, Salahuddin *et al.* (2025), identificarón como el liderazgo empoderado impacta el agotamiento ocupacional. La forma en que los líderes cuestionan gestiona, motiva y resuelven los conflictos, define en gran medida el tono y la atmósfera del ambiente de trabajo percibido por todos.

Basado en lo argumentado por Zafar et al. (2022), el liderazgo representa un componente de gran importancia para alcanzar no solamente el éxito de las organizaciones educativas, sino también el logro de sus objetivos educativos. Por lo tanto, el liderazgo directivo es requerido para la función educativa, el desarrollo de un buen clima y la interacción de todos los miembros de la institución.

Por su parte, Melati et al. (2021), señaló que existe una relación entre el liderazgo y la satisfacción de las necesidades básicas cuando existen mayores niveles de recursos laborales y a su vez dicha satisfacción resulta al alcanzar mayores niveles de compromiso laboral.

En consecuencia, la percepción de los recursos laborales parece desempeñar un papel crucial en la relación entre ambos componentes destacando que el liderazgo promueve la percepción de autonomía y apoyo social de los empleados. Además, los autores revelaron que el liderazgo se asocia con una mayor percepción de los valores organizacionales como contribuir al desarrollo organizacional y personal, lo que, a su vez, puede impulsar el nivel de compromiso de los empleados.

### **A continuación las mismas dimensiones pero con otros autores:**

#### **Propósitos y Objetivos**

El alineamiento institucional en torno a los propósitos y objetivos organizacionales es fundamental para promover la cohesión y el compromiso entre los docentes. En este sentido, Robbins y Judge (2013), plantean que los empleados tienen mayor desempeño cuando perciben que su trabajo está vinculado a un fin mayor o colectivo. Esto es especialmente válido en entornos educativos, donde la misión institucional trasciende lo económico y se relaciona con la formación de seres humanos.

Por su parte, Fernández Ballesteros (2021), sugiere que el sentido de pertenencia se potencia cuando los objetivos institucionales son compartidos y socializados de manera clara, reiterativa y participativa, lo cual genera una identidad profesional compartida. En el contexto educativo ecuatoriano, donde muchas instituciones enfrentan retos estructurales, el hecho de que los docentes comprendan cómo sus tareas cotidianas se vinculan con una visión estratégica, representa un factor de cohesión organizacional.

#### **Relaciones Interpersonales**

La calidad de las relaciones humanas en las organizaciones es uno de los pilares más influyentes del clima organizacional. En palabras de Chiavenato (2019), el clima es el resultado de la interacción entre las personas, la organización y el entorno. Una cultura organizacional basada en la confianza interpersonal, el respeto mutuo y la comunicación abierta, tiende a generar entornos laborales saludables.

#### **Mecanismos de Gestión**

Los mecanismos de gestión hacen referencia a la estructura organizativa, normativas, estilos de supervisión, y a la capacidad de la institución para coordinar y facilitar el cumplimiento de las funciones laborales. Mintzberg (2009), destaca que el clima organizacional es sensible al estilo de coordinación y control ejercido por la dirección. En ese sentido, la existencia de procesos de gestión

claros, equitativos y coherentes con los valores institucionales mejora la percepción de justicia organizacional.

Más recientemente, Tschannen-Moran y Gareis (2021), señalan que en el contexto escolar, la claridad en la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, la planificación participativa y la evaluación formativa, son indicadores clave de una buena gestión, los cuales influyen en la satisfacción laboral y en la motivación del docente.

### **Mecanismos de Apoyo**

Los mecanismos de apoyo comprenden los recursos físicos, humanos y simbólicos que se brindan a los trabajadores para realizar sus tareas y preservar su bienestar. En el contexto educativo, esto incluye acceso a materiales didácticos, capacitación continua, apoyo psicosocial y condiciones adecuadas de infraestructura. Bakker y Demerouti (2017), desde el modelo de demandas y recursos laborales, afirman que la disponibilidad de apoyos reduce la carga emocional y favorece el engagement laboral.

Así mismo, el estudio de Juárez y Hidalgo (2022), muestra que la percepción de apoyo organizacional entre docentes se relaciona directamente con el deseo de permanencia en la institución y con la disminución del ausentismo. En ese marco, instituciones que implementan programas de bienestar docente logran fortalecer la estabilidad emocional y mejorar la calidad educativa.

### **Recompensas**

En el ámbito organizacional, las recompensas son uno de los factores más determinantes del clima laboral. Herzberg (1959), en su teoría bifactorial, identificó que el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional son factores motivacionales que aumentan la satisfacción laboral. En contraposición, la ausencia de recompensas justas puede generar desmotivación y rotación.

Autoras como Martínez y Cárdenas (2023), han identificado que, en el caso de instituciones educativas, el reconocimiento no monetario como: elogios, menciones, participación en decisiones, es un fuerte predictor del compromiso docente. Además, argumentan que las recompensas tangibles como: bonificaciones, capacitaciones, ascensos, deben estar alineadas con el desempeño real y no con criterios discrecionales. En este sentido, la equidad y la transparencia son esenciales para la percepción positiva del sistema de incentivos.

### **Liderazgo**

El liderazgo es la dimensión transversal que influye en todas las anteriores. Un liderazgo efectivo tiene la capacidad de articular las metas institucionales, promover relaciones constructivas, garantizar una buena gestión, movilizar recursos de apoyo y administrar un sistema justo de

recompensas. Bass y Riggio (2006), introducen el concepto de liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la influencia idealizada. Este tipo de liderazgo, aplicado al contexto educativo, promueve un clima escolar favorable.

En complemento a los aportes teóricos previos, a continuación se amplían las principales dimensiones del clima organizacional a partir de autores contemporáneos y clásicos, con el fin de consolidar un enfoque más integral para el análisis en contextos educativos.

### **Propósitos y objetivos**

Chiavenato (2011), también afirma que un ambiente laboral con metas bien definidas aumenta la eficacia y coordinación del equipo, generando mayor motivación. Por su parte, Likert (1967), señaló que una de las características de las organizaciones efectivas es el alineamiento entre metas organizacionales y metas individuales, lo que genera un sentido de pertenencia y dirección.

### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones sociales positivas en el trabajo son esenciales para un buen clima. Spector (2000), sostiene que la calidad de las relaciones interpersonales influye directamente en la satisfacción laboral. Del mismo modo, Robbins (2009), indica que un ambiente donde predomina el respeto, la empatía y la colaboración mejora el desempeño grupal y reduce los conflictos.

Para Chiavenato (2006), el liderazgo también influye en estas relaciones, ya que un jefe que fomenta el trabajo en equipo crea un entorno más amigable y participativo.

### **Mecanismos de gestión**

Los mecanismos de gestión hacen referencia a los procesos de planificación, control y toma de decisiones dentro de la organización. Koontz y Weihrich (2012), afirman que una gestión eficaz se traduce en mayor eficiencia operativa y un ambiente de trabajo más estructurado. Por otro lado, Robbins y Coulter (2016), explican que cuando los sistemas de gestión son claros y justos, se reduce la incertidumbre entre los trabajadores, fortaleciendo el clima organizacional. Mintzber (2003), enfatiza que el estilo de gestión también debe adaptarse al contexto organizacional para generar un entorno flexible y motivador.

### **Mecanismos de apoyo**

El apoyo organizacional percibido, según Eisenberger et al. (1986), es la creencia de los empleados de que su organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Este tipo de apoyo aumenta el compromiso laboral y mejora el ambiente. Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2016), subrayan que contar con recursos adecuados, asesoría oportuna y respaldo ante conflictos

personales o laborales contribuye directamente a la percepción de un clima positivo. Además, Chiavenato (2009), agrega que el apoyo emocional, como el reconocimiento personal y la disposición de los superiores a escuchar, también es un componente esencial del clima.

### **Recompensas**

Para Vroom (1964), el sistema de recompensas es un poderoso determinante de la motivación y del comportamiento organizacional. Chiavenato (2011), señala que tanto las recompensas tangibles (salario, incentivos) como las intangibles (reconocimiento, oportunidades de desarrollo) impactan directamente en la percepción del clima. Robbins y Judge (2013), argumentan que los sistemas de recompensa deben ser percibidos como justos y equitativos para que tengan un efecto positivo. Si los trabajadores consideran que sus esfuerzos son valorados, se fortalece la motivación y el compromiso con la institución.

### **Liderazgo**

Según Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el clima organizacional al promover la inspiración, la motivación y el desarrollo personal. Hersey & Blanchard (1993), proponen que un liderazgo efectivo es aquel que se adapta al nivel de madurez de sus seguidores, generando confianza y respeto. Robbins (2009), sostiene que los líderes que comunican eficazmente, reconocen logros y fomentan la participación, crean un ambiente laboral más positivo. Además, Yukl (2013), recalca que la equidad, la ética y la coherencia en la conducta del líder son clave para mantener la moral alta dentro de la organización.

Estudios recientes, como el de Oramas et al. (2024), demuestran que los directivos escolares con competencias en liderazgo transformacional y emocional logran mejorar la cohesión docente, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción laboral. Se enfatiza, además, que el liderazgo debe ser distribuido y participativo, facilitando la corresponsabilidad en la gestión institucional.

Se procede a describir los tipos de liderazgo según Gameda y Lee (2020):

**Tabla 4**

#### ***Tipos de Liderazgo***

<b>Tipo de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Características Principales</b>
Autoritario	El líder toma decisiones sin consultar al grupo.	Control centralizado, reglas estrictas, poca participación del equipo.

Democrático Participativo	El líder fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.	Comunicación abierta, trabajo en equipo, motivación y consenso.
Transformacional	El líder inspira, motiva y promueve el cambio positivo en los miembros del grupo.	Visión compartida, motivación intrínseca, innovación y crecimiento personal.
Transaccional	Basado en recompensas y sanciones según el cumplimiento de metas.	Estructura clara, supervisión constante, enfoque en resultados y normas establecidas.
Laissez-faire (liberal)	El líder otorga total libertad al grupo para actuar.	Baja intervención, autonomía del equipo, escasa supervisión y dirección.

*Nota.* En la tabla se presentan los tipos de liderazgo. Adaptado de Gameda y Lee, (2020).

En el ámbito educativo, Hashimoto y Maeda (2021) señalan que parte de la responsabilidad del director es liderar y establecer proyectos educativos, con responsabilidades en diferentes áreas, tales como liderazgo y gestión. En este sentido, el director y su equipo son responsables del clima organizacional dentro de la institución.

- **Importancia del liderazgo en el clima organizacional**

Según Sagredo et al. (2024), la gestión del líder en el ámbito educativo es decisiva, motivado a que la percepción de este es quien define el clima organizacional, por lo tanto, este clima tiene un impacto directo en el desarrollo y los resultados de la institución. En este sentido, el clima organizacional, aunque representa un elemento intangible percibido por los integrantes de la organización, es crucial para su funcionamiento, ya que puede cambiar la cultura y el logro de objetivos. Por lo tanto, comprender el clima organizacional requiere comprender el concepto de cultura organizacional, que también hace mención a los aspectos que identifican a una organización (Melati et al., (2021).

En consecuencia, la gestión educativa y liderazgo son componentes que se emplean como semejantes, aunque técnicamente son diferentes, ya que un gerente no necesariamente actúa con cualidades o habilidades de liderazgo, ni un líder ocupa un puesto directivo. No obstante, un gerente debe desarrollar habilidades de liderazgo para garantizar el éxito de una organización (Sun et al., (2024).

Es síntesis, un ambiente saludable y la colaboración son factores importantes en la gestión de los contextos educativos, motivado a que dicho clima tiene un impacto directo en el desarrollo y los resultados de una organización. Por lo tanto, el clima organizacional representa un componente intangible percibido por los integrantes dentro de cada organización, siendo relevante para su funcionamiento, ya que puede cambiar la cultura y el logro de objetivos.

En conclusión, los líderes educativos representan actores fundamentales para el éxito de las organizaciones educativas, donde el clima organizacional se conocerá mejor como ambiente en el contexto educativo.

## 8. Marco Metodológico

- **Ubicación**

El proyecto de investigación se realizó en Ecuador, provincia de Cotopaxi, en el cantón Pujilí, en la Unidad Educativa Belisario Quevedo, que está ubicada en Avenida Velasco Ibarra 1540, entre Rafael Morales y García Moreno

- **Enfoque de la Investigación**

La presente investigación ha adoptado un enfoque cuantitativo, como argumenta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), con el método cuantitativo en la recopilación, análisis e interpretación de datos tiene el objetivo de responder preguntas de investigación para determinar con precisión el nivel de clima organizacional en los colaboradores.

El enfoque cuantitativo se sustenta en la recopilación y análisis de datos numéricos, que permiten una lectura más generalizada y precisa de los resultados. La perspectiva de la investigación cuantitativa representa un marco metodológico más amplio para investigar el clima organizacional en el contexto educativo de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí, ya que esta técnica nos permite una fácil recopilación de datos numéricos a través de encuestas estructuradas y nos da un análisis más riguroso usando técnicas avanzadas de estadística.

Al aplicar este enfoque, se busca no solo describir el nivel del clima organizacional en los colaboradores de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí, sino también establecer relaciones causales entre dicho tema para mejorar el clima organizacional del personal docente.

Dado que la presente investigación requiere de datos cuantitativos ya que permitieron medir objetivamente la información relacionada con el clima organizacional, así contribuirá de manera significativa a la mejora del ambiente laboral en los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del Cantón Pujilí.

- **Diseño de la investigación**

El presente estudio adopta un diseño no experimental, lo que significa que las variables no son manipuladas deliberadamente por el investigador, sino que se observan tal como ocurren en su contexto natural. En este caso, se analiza el clima organizacional percibido por los docentes sin intervenir en las condiciones institucionales existentes. No se introduce ningún tipo de tratamiento o estímulo, sino que se registra la realidad tal como se presenta, con el propósito de diagnosticar el nivel del clima organizacional en la Unidad Educativa Belisario Quevedo, ubicada en el cantón Pujilí.

Este diseño es adecuado cuando se busca describir fenómenos o analizar relaciones entre variables sin alterar su curso, especialmente en contextos donde no sería ético ni viable realizar manipulaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Asimismo, la investigación se enmarca dentro de un diseño transeccional o transversal, ya que la recolección de datos se lleva a cabo en un único momento del tiempo. Esto permite obtener una visión diagnóstica del estado actual del clima organizacional entre los docentes, describiendo sus percepciones y evaluando posibles relaciones entre las dimensiones analizadas (Bernal, 2022).

- **Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que tiene como finalidad analizar y caracterizar detalladamente el clima organizacional percibido por los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo, en el cantón Pujilí. Este tipo de estudio permite identificar cómo se manifiestan las distintas dimensiones del clima organizacional dentro de la institución, tales como el liderazgo, las relaciones interpersonales, los mecanismos de apoyo, entre otras, sin intervenir en su desarrollo natural.

Según Martínez y Gómez (2019), la investigación descriptiva es una herramienta valiosa para detallar prácticas, procesos, recursos y percepciones que surgen en un entorno organizacional específico. En el marco de este estudio, este enfoque ha sido clave para diagnosticar el clima organizacional, ofreciendo una visión clara y objetiva de las condiciones actuales desde la perspectiva de los docentes. Con esta caracterización, se espera generar información relevante que ayude a formular recomendaciones para mejorar el ambiente laboral en la institución educativa.

- **Población y Muestra**

La población es el conjunto total de todos los elementos, individuos o casos que cumplen con ciertas especificaciones y sobre las cuales se desea obtener información y generalizar los resultados. En cambio, la muestra es un subconjunto representativo de esta población, que se obtiene para valorar fielmente los resultados obtenidos (Ruiz & Valenzuela, 2022).

Bajo este precepto, la población total del estudio estuvo conformada por 119 docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo, ubicada en el cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi. No obstante, tras varios esfuerzos de seguimiento y recordatorios para asegurar la participación en la encuesta, se obtuvo una respuesta de 100 docentes. Este número de respuestas permitió obtener una visión clara y general de la percepción actual que tienen los docentes sobre el clima organizacional en la institución.

la percepción actual que tienen los docentes respecto al clima organizacional en la institución.

- **Técnica de Recolección de Datos e Instrumentos**

Para recopilar información sobre el clima organizacional, se utilizó el Cuestionario de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de Minnesota (Zambrano & Zambrano, 2022), un instrumento diseñado para medir las percepciones de los colaboradores acerca del ambiente laboral.

Este cuestionario permite evaluar de manera integral diversos aspectos que conforman el clima organizacional, ayudando a identificar fortalezas y áreas de oportunidad dentro de la institución. El propósito principal de esta herramienta es obtener datos estructurados y cuantificables que reflejen la calidad del entorno de trabajo desde la perspectiva de los empleados. Esto facilita comprender cómo se perciben factores esenciales como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la gestión y los mecanismos de apoyo, así como la valoración del desempeño a través de recompensas.

El cuestionario está compuesto por varias dimensiones fundamentales que describen áreas específicas del clima organizacional.

- **Propósitos y Objetivos:** Evalúa qué tan bien la organización comunica su misión, visión y metas, promoviendo un sentido de propósito compartido entre todos los colaboradores.
- **Relaciones Interpersonales:** Examina la calidad de las interacciones entre compañeros y con los superiores, teniendo en cuenta aspectos como la confianza, la comunicación y la colaboración.
- **Mecanismos de Gestión:** Mide cómo se perciben los procesos y políticas administrativas, la equidad y transparencia en la toma de decisiones, así como la claridad en los roles y responsabilidades.
- **Mecanismos de Apoyo:** Valora el apoyo que recibe el personal en términos de recursos, capacitación, retroalimentación y soporte emocional.
- **Recompensas:** Analiza cómo se reconocen y valoran los esfuerzos y el desempeño, tanto en aspectos económicos como en recompensas no monetarias.
- **Liderazgo:** Estudia el estilo y la influencia de los directivos sobre los colaboradores y el ambiente laboral en general.

Estas dimensiones permiten un análisis profundo de los distintos elementos que influyen en la satisfacción y el bienestar de los empleados. Esto ayuda a identificar factores que pueden mejorar el ambiente laboral y a diagnosticar el estado actual del clima organizacional. Cada ítem se evaluó utilizando una escala de Likert, lo que garantiza una medición precisa de las respuestas de la encuesta. Esta escala ofrece varias opciones que permiten evaluar las opiniones de los encuestados en diferentes niveles de intensidad, facilitando así una comprensión más detallada y precisa de sus percepciones. La escala de Likert es ampliamente reconocida como una herramienta efectiva en investigaciones y encuestas para medir actitudes, opiniones y percepciones de manera estructurada (Bastis, 2020) .

Los participantes pueden expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones específicas mediante una escala ordinal y unidimensional. Esta metodología se aplicará en el cuestionario para garantizar la objetividad y fiabilidad de los datos recopilados en el estudio, siendo entonces: 1= muy poco satisfactorio y 5= muy satisfactorio. Se busca diagnosticar el nivel del Clima Organizacional de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí. La investigación aborda 5 dimensiones: propósitos y objetivos, relaciones interpersonales, procesos de gestión, de apoyo, recompensas y liderazgo (Zambrano & Zambrano, 2022)

**Tabla 5**

*Ítems propuestos para medir el clima organizacional*

Dimensiones	Cantidad de ítems	Número de ítems
Propósitos y objetivos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	8
Relaciones interpersonales	9, 10, 11, 12, 13	5
Mecanismos de gestión	14, 15, 16, 17	4
Mecanismos de apoyo	18, 19, 20, 21, 22, 23	6
Recompensas	24, 25, 26, 27, 28, 29	6
Liderazgo	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38	9

*Nota.* Información obtenida de Zambrano y Zambrano (2022)

- **Procesamiento de la información y análisis estadístico**

Una vez aplicada la encuesta, los datos recolectados fueron procesados utilizando el software IBM SPSS Statistics, versión 25. Este programa permitió realizar análisis estadísticos descriptivos y otros procedimientos que garantizaron la precisión y objetividad en la interpretación de los resultados, facilitando así la formulación de las propuestas fundamentadas para mejorar la calidad del clima laboral en la institución educativa. (IBM, 2017)

Para asegurar la calidad de los datos de la investigación, se realizan evaluaciones de fiabilidad y validez para ambos componentes. Por un lado, está la escala de clima organizacional mediante el instrumento del cuestionario de Minnesota, al cual se le calcula el coeficiente del alfa de Cronbach; mismo que estimará la consistencia interna de cada escala en el contexto específico de los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí, obteniendo valores que estén por encima

de 0.70 para considerar los instrumentos como fiables. En cuanto a la validez, se revisará que los ítems sean pertinentes y representativos de las dos variables identificadas (Bisquerra, 2004).

- **Análisis de Validez**

Los instrumentos fueron validados a través de una encuesta con el cuestionario estandarizado de “Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente” de (Zambrano & Zambrano, 2022). La muestra analizada se hizo a 100 docentes de la institución para identificar los niveles previos de insatisfacción y las dimensiones más relevantes para el estudio. Los resultados obtenidos derivaron en un índice de confiabilidad del Alpha de Cronbach de 0.963 y la medida KMO (Kaiser, Meyer, y Olkin) en 0.847

**Tabla 6**

*Confiabilidad según el Alpha de Cronbach*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de dimensiones</b>
.963	6

- **Análisis KMO**

El Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) es una medida que evalúa la adecuación muestral para la aplicación del Análisis Factorial (AF). Este indicador permite determinar si las correlaciones parciales entre las variables son lo suficientemente pequeñas como para que las variables puedan agruparse en factores comunes. Los valores del índice KMO oscilan entre 0 y 1, y mientras más cercano sea a 1, mejor será la adecuación para realizar dicho análisis. Un valor superior a 0.70 generalmente se considera aceptable, y valores por encima de 0.80 se interpretan como una muy buena adecuación. Hair et al., (2014)

Complementariamente, se aplicó la Prueba de Esfericidad de Bartlett, la cual verifica si la matriz de correlaciones es significativamente diferente de una matriz identidad, es decir, si existen correlaciones suficientes entre las variables para justificar un análisis factorial. Un valor significativo ( $p < 0.05$ ) indica que sí existen correlaciones significativas entre los ítems y que el análisis factorial es adecuado.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados de ambas prueba, donde se observa que el valor del índice KMO supera el umbral recomendado y la prueba de Bartlett resulta estadísticamente

significativa. Estos resultados confirman que el instrumento utilizado en esta investigación es válido y confiable para el análisis de la estructura de factores que componen el clima organizacional, respaldando así la consistencia de los datos recopilados.

**Tabla 7**

*KMO y Bartlett*

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		.847
Prueba de esfericidad de Aproximación Chi-cuadrado		220.698
Bartlett	gl (grados de libertad)	21
	Significación (Sig.)	<.001

## 9. Análisis y Discusión De Resultados

La presente investigación se llevó a cabo en la Unidad Educativa Belisario Quevedo, ubicada en el cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi en Ecuador, se contó con la participación de 100 colaboradores. El objetivo fue determinar el clima organizacional dentro de la institución. Para ello, se utilizó como instrumento el Cuestionario de (Zambrano & Zambrano, 2022), titulado “Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente” (Job satisfaction and its relationship with the organizational climate of teaching staff), el cual permitió medir diferentes aspectos relacionados con la percepción del entorno laboral por parte del personal.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, organizados de manera que permitan una comprensión integral de las dimensiones evaluadas en el cuestionario, seguidos de su respectivo análisis y discusión en relación con el clima organizacional de la unidad educativa.

**Tabla 8**

*Baremo género*

Baremo_Género					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	45	45,0	45,0	45,0
	Femenino	55	55,0	55,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### Interpretación de los resultados:

Se tomó en cuenta el tiempo de servicio de los colaboradores de la Unidad Educativa Belisario Quevedo como una variable relevante para el análisis del clima organizacional. Esta variable se agrupó en rangos que permiten identificar los niveles de experiencia laboral dentro de la institución. Los resultados reflejan una composición diversa en cuanto a antigüedad, con presencia tanto de personal con trayectoria consolidada como de colaboradores con menos años de servicio. Esta diversidad en el tiempo de permanencia laboral permite comprender cómo las percepciones del clima organizacional pueden variar según la experiencia institucional, influyendo en aspectos como la satisfacción, la estabilidad laboral y la integración en los procesos educativos.

**Tabla 9***Baremo Tiempo de Servicio*

Baremo_TiempoServicio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Menos de 1 año</b>	2	2,0	2,0	2,0
	<b>1 año</b>	9	9,0	9,0	11,0
	<b>2 años</b>	8	8,0	8,0	19,0
	<b>3 años</b>	7	7,0	7,0	26,0
	<b>Más de 3 años</b>	74	74,0	74,0	100,0
	<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

**Interpretación de los resultados:**

Se consideró el tiempo de servicio como una variable clave para analizar el clima organizacional en la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Los resultados muestran que el 74% del personal cuenta con más de tres años de antigüedad en la institución, mientras que el 26% restante tiene entre menos de un año y hasta tres años de servicio. Este alto porcentaje de colaboradores con trayectoria prolongada sugiere una plantilla laboral consolidada, lo cual puede influir positivamente en la estabilidad institucional y en la construcción de un clima organizacional basado en relaciones laborales duraderas, confianza y sentido de pertenencia.

**Resultados de la Encuesta Aplicada****Tabla 10***Baremo dimensión Propósitos y Objetivos*

Propósitos y Objetivos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Bajo</b>	27	27,0	27,0	27,0
	<b>Medio</b>	41	41,0	41,0	68,0
	<b>Alto</b>	32	32,0	32,0	100,0

<b>Total</b>	100	100,0	100,0
--------------	-----	-------	-------

### **Interpretación de los resultados:**

La dimensión Propósitos y Objetivos evalúan la percepción que tienen los colaboradores sobre el significado, valor y trascendencia de sus actividades laborales. En los resultados obtenidos, se observa que el 27% de los participantes presenta un nivel bajo, lo que indica que más de una cuarta parte del personal no percibe claramente cómo su trabajo contribuye a metas importantes ni se alinea con sus objetivos personales, esto puede deberse a la falta de comunicación clara sobre la misión institucional o a que las tareas asignadas resultan rutinarias y poco desafiantes. Un 41% se ubica en un nivel medio, lo que sugiere que algunos trabajadores reconocen cierto valor en sus tareas, aunque este es, en muchas ocasiones, insuficiente para generar una motivación sostenida. Finalmente, el 32% restante se sitúa en un nivel alto.

**Tabla 11**

*Baremo dimensión Relaciones Interpersonales*

Relaciones Interpersonales					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Bajo</b>	24	24,0	24,0	24,0
	<b>Medio</b>	35	35,0	35,0	59,0
	<b>Alto</b>	41	41,0	41,0	100,0
	<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

### **Interpretación de los resultados:**

La dimensión de Relaciones Interpersonales evalúa la calidad de las interacciones sociales en el entorno laboral, abarcando aspectos como la comunicación, la colaboración y la confianza mutua. Los datos indican que un 24% de los empleados percibe un nivel bajo, lo que sugiere que casi una cuarta parte del personal enfrenta problemas en cuanto a compañerismo o respeto. Un 35% se encuentra en un nivel medio, lo que significa que, aunque hay interacciones positivas, estas son más bien esporádicas o poco consistentes. Por otro lado, un 41% reporta un nivel alto, lo que señala que una parte considerable disfruta de un ambiente de apoyo y colaboración sólido.

**Tabla 12***Baremo dimensión Mecanismos de Gestión*

Mecanismos de Gestión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Bajo</b>	24	24,0	24,0	24,0
	<b>Medio</b>	46	46,0	46,0	70,0
	<b>Alto</b>	30	30,0	30,0	100,0
	<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

**Interpretación de los resultados:**

La dimensión de Mecanismos de Gestión se refiere a los procesos organizativos y administrativos que se ponen en marcha para planificar, coordinar y controlar las actividades laborales. En esta área, el 24% de los encuestados se encuentra en un nivel bajo, lo que sugiere que hay una percepción de falta de claridad en las funciones o decisiones que no son del todo coherentes. Por otro lado, el 46% se sitúa en un nivel medio, lo que indica que casi la mitad del personal reconoce que hay ciertos procedimientos adecuados, aunque todavía hay espacio para mejorar. Finalmente, un 30% alcanza un nivel alto, lo que demuestra que una parte significativa del equipo considera que la gestión es justa.

**Tabla 13***Baremo dimensión de Mecanismos de Apoyo*

Mecanismo de Apoyo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Bajo</b>	27	27,0	27,0	27,0
	<b>Medio</b>	38	38,0	38,0	68,0
	<b>Alto</b>	35	35,0	35,0	100,0
	<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

### Interpretación de los resultados:

La dimensión Mecanismos de Apoyo evalúa la disponibilidad de recursos, herramientas y acompañamiento que facilita el desempeño del colaborador. El 27% de los participantes manifiesta un nivel bajo, sugiriendo carencias de materiales o asistencia técnica que podrían vincularse a presupuestos limitados o a procesos lentos de solicitud de insumos. Un 38% se sitúa en nivel medio, lo que sugiere que muchos reconocen apoyos ocasionales, aunque no del todo sistemáticos posiblemente por programas de capacitación aislados o por falta de seguimiento post-entrenamiento. El 35% restante alcanza un nivel alto, indicando que más de un tercio del equipo percibe un respaldo adecuado que favorece su productividad, fruto de políticas de actualización tecnológica y de mentores internos que ofrecen acompañamiento continuo.

**Tabla 14**

*Baremo dimensión Recompensa*

Recompensas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	27	27,0	27,0	27,0
	Medio	40	40,0	40,0	67,0
	Alto	33	33,0	33,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### Interpretación de los resultados:

La dimensión Recompensas valora la satisfacción con los beneficios económicos e intangibles recibidos por el trabajo realizado. En los resultados, el 27% de los colaboradores muestra un nivel bajo, señalando insatisfacción con su remuneración o reconocimiento; esto puede derivarse de escalas salariales poco competitivas en el sector educativo o de la escasez de reconocimientos formales. El 40% se ubica en nivel medio, lo que sugiere que varios aprecian ciertas recompensas, aunque las consideran mejorables, por ejemplo, reciben bonos puntuales, pero carecen de un sistema estable de incentivos. Finalmente, el 33% alcanza un nivel alto, lo que indica que un tercio del personal está satisfecho tanto con las compensaciones monetarias como con las simbólicas recibidas, probablemente gracias a reconocimientos públicos o a estabilidad laboral garantizada.

**Tabla 15***Baremo dimensión de Liderazgo*

Liderazgo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Bajo</b>	30	30,0	30,0	30,0
	<b>Medio</b>	38	38,0	38,0	68,0
	<b>Alto</b>	32	32,0	32,0	100,0
	<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

**Interpretación de los resultados:**

La dimensión Liderazgo analiza el estilo y efectividad de los jefes inmediatos en motivar, comunicar y tomar decisiones justas. Se observa que el 30% de los encuestados percibe un nivel bajo, lo que refleja insatisfacción en la dirección o en la calidad del feedback recibido posiblemente por la falta de formación en habilidades directivas o por estilos de gestión más autoritarios. Un 38% se encuentra en nivel medio, indicando que algunos colaboradores identifican prácticas de liderazgo adecuadas, aunque aún inconsistentes, lo cual podría relacionarse con jefes que aplican buenas prácticas de forma puntual pero no las estandarizan. Por último, el 32% restante se sitúa en un nivel alto, mostrando que casi un tercio del personal valora positivamente el estilo y las capacidades de sus líderes, resultado de líderes que comunican claramente las expectativas, delegan responsabilidades y reconocen públicamente los logros.

**Tabla 16***Baremo Análisis total de la herramienta*

Calculo Total					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Bajo</b>	29	29,0	29,0	29,0
	<b>Medio</b>	41	41,0	41,0	70,0

<b>Alto</b>	30	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

**Interpretación de los resultados:**

El resultado general del cuestionario muestra que el 29% del personal percibe un clima organizacional bajo, lo que evidencia insatisfacción en aspectos clave como liderazgo, recompensas o apoyo institucional. Esta percepción puede deberse a la falta de alineación entre las metas personales y organizativas, escasa motivación o relaciones laborales tensas.

El 41% se ubica en un nivel medio, lo que indica que una parte significativa reconoce ciertas condiciones favorables, aunque estas no son consistentes o suficientes para generar un ambiente completamente positivo. Finalmente, el 30% reporta un nivel alto, lo que refleja que una parte del equipo se siente satisfecha con su entorno laboral. Estos resultados sugieren que, aunque existen fortalezas, es necesario implementar mejoras para lograr un clima organizacional más equilibrado y satisfactorio para la mayoría del personal.

## 10. Propuesta de investigación

A partir de los resultados obtenidos sobre el clima organizacional en la Unidad Educativa Belisario Quevedo, se identificaron áreas críticas en diversas dimensiones.

**Tabla 17**

### *Baremo dimensión de Propósitos y Objetivos*

DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	OBJETIVO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	RESPONSABLE	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
<b>Propósitos y Objetivos</b>	Talleres de alineación docente con la misión institucional	Generar espacios reflexivos donde los docentes conecten su labor diaria con los fines educativos.	1. Reuniones bimestrales guiadas por moderador. 2. Dinámicas de reflexión sobre el impacto del rol docente. 3. Relación entre planificación docente y misión escolar.	Talento Humano y Coordinación Académica	Falta de tiempo y resistencia al cambio. Requiere motivación inicial.	\$400

**Interpretación:** Acorde a lo que nos señala la tabla 17 de la dimensión de propósitos y objetivos se estableció una estrategia con el objetivo general.

**Tabla 18*****Baremo dimensión de Relaciones Interpersonales***

	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>LIMITACIONES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Taller de habilidades sociales y comunicación asertiva	Fortalecer la comunicación efectiva entre docentes en el entorno laboral	1. Diagnóstico inicial de habilidades comunicativas mediante una autoevaluación breve. 2. Diseño de un ciclo de talleres por parte de Talento Humano, incluyendo temas como escucha activa, empatía y resolución de conflictos. 3. Juegos de roles en grupos pequeños simulando situaciones reales (reuniones, desacuerdos, tutorías). 4. Análisis grupal de comportamientos observados con retroalimentación. 5. Elaboración de un manual práctico de comunicación asertiva entregado al final del taller. 6. Seguimiento trimestral mediante observación o entrevistas para medir mejoras.	Talento Humano y Coordinación Académica	Falta de tiempo y resistencia al cambio. Requiere motivación inicial.	\$400

**Interpretación:** Según la tabla 18 la estrategia de la dimensión de relaciones interpersonales están diseñadas para mejorar la comunicación entre docentes y crear un ambiente laboral más positivo, lo que a su vez fortalece el bienestar emocional en la institución. La dimensión Relaciones Interpersonales refleja la calidad de las relaciones humanas en el ambiente escolar. A partir de los resultados, se identificó la necesidad de fortalecer el compañerismo, la empatía y la comunicación entre docentes. Por ello, se propone la siguiente estrategia para fortalecer esta dimensión.

**Tabla 19*****Baremo dimensión de Mecanismo de Gestión***

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>LIMITACIONES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Mecanismo de Gestión</b>	Revisión y socialización del manual de funciones	Clarificar funciones y responsabilidades de cada docente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamiento de información mediante entrevistas con personal clave para detectar inconsistencias o vacíos.</li> <li>2. Revisión técnica del manual actual, alineando con la normativa institucional y funciones reales.</li> <li>3. Actualización digital y diseño impreso del nuevo manual.</li> <li>4. Organización de un taller institucional para explicar el documento y resolver dudas.</li> <li>5. Entrega oficial del manual a cada docente con acta de compromiso firmada.</li> <li>6. Monitoreo semestral para verificar el cumplimiento de funciones.</li> </ol>	Talento Humano y Coordinación Académica	Resistencia al cambio.	\$300

**Interpretación:** Acorde a tabla 19 de la dimensión de mecanismos de gestión fue percibido como medianamente estructurados. Esto sugiere la necesidad de mejorar la claridad en roles y la coherencia en los procesos administrativos. Por ello, se propone la siguiente estrategia para fortalecer esta dimensión.

**Tabla 20*****Baremo dimensión de Mecanismos de Apoyo***

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRINCIPALES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>LIMITACIONES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
	<b>A</b>		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>E</b>		
<b>Mecanismos de Apoyo</b>	Asesoría técnica periódica personalizada	Brindar soporte técnico y académico continuo a los docentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignación formal de asesores por área académica.</li> <li>2. Elaboración de cronogramas de visitas y temas prioritarios.</li> <li>3. Sesiones de asesoría individual de mínimo 40 minutos por mes.</li> <li>4. Análisis de necesidades del docente en base a observaciones de clase y resultados estudiantiles.</li> <li>5. Elaboración de un informe mensual con recomendaciones específicas.</li> <li>6. Evaluación del proceso mediante encuesta docente cada trimestre.</li> </ol>	Coordinación Académica	Tiempo y disponibilidad del personal de apoyo.	\$400

**Interpretación:** Interpretación: según la tabla 20 de la dimensión de mecanismo de apoyo, se ha observado que, aunque hay apoyos disponibles, no siempre son consistentes o suficientes. Es crucial mejorar la estructura del acompañamiento técnico y pedagógico. Por esta razón, se sugiere la siguiente estrategia para fortalecer esta dimensión.

**Tabla 21*****Baremo dimensión Recompensa***

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>LIMITACIONES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Recompensas</b>	Programa de reconocimientos trimestrales	Motivar a los docentes mediante el reconocimiento público	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición participativa de criterios: puntualidad, innovación, resultados académicos, convivencia.</li> <li>2. Difusión de criterios a todos los docentes mediante correo y cartelera.</li> <li>3. Evaluación por parte del Consejo Escolar, utilizando una rúbrica para calificar.</li> <li>4. Selección de docentes destacados y validación por Dirección.</li> <li>5. Ceremonia trimestral de reconocimiento durante reuniones generales o actos cívicos.</li> <li>6. Entrega de certificados, menciones públicas y pequeños incentivos (libros, materiales).</li> <li>7. Publicación en redes sociales institucionales y cartelera informativa.</li> </ol>	Dirección, Consejo Docente	Posibles inconformidades si no es transparente.	\$300

**Interpretación:** Acorde a la tabla 21 la percepción sobre las recompensas no es del todo positiva. Se propone reforzar tanto los incentivos tangibles como los intangibles para reconocer el trabajo docente. Por ello, se propone la siguiente estrategia para fortalecer esta dimensión.

**Tabla 22*****Baremo dimensión de Liderazgo***

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>LIMITACIONES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Liderazgo</b>	Fortalecimiento de competencias de liderazgo de	Fortalecer las competencias de liderazgo de los directivos para mejorar la comunicación, motivación y toma de decisiones en la institución educativa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación diagnóstica del estilo de liderazgo mediante encuestas internas.</li> <li>2. Diseño de un programa de formación con módulos sobre liderazgo transformacional, comunicación efectiva y toma de decisiones.</li> <li>3. Contratación de expertos en liderazgo y gestión educativa.</li> <li>4. Realización de talleres presenciales de mínimo 4 horas por sesión, con una frecuencia mensual.</li> <li>5. Aplicación de casos prácticos, debates y resolución de dilemas relacionados con la gestión educativa.</li> <li>6. Evaluación post-taller para medir avances en percepción y aplicación de habilidades directivas.</li> <li>7. Firma de compromiso de mejora continua por parte de cada directivo participante.</li> </ol>	Dirección Institucional	Costo de contratación de expertos y motivación inicial.	\$300

**Interpretación:** La tabla 22 sobre las percepciones de liderazgo muestra oportunidades de mejora, especialmente en cuanto a la comunicación, motivación y claridad en la toma de decisiones. Por ello, se propone la siguiente estrategia para fortalecer esta dimensión.

## **11. Presupuesto global**

Para llevar a cabo todas las estrategias planteadas, se ha estimado un presupuesto total de \$2.100 dólares, distribuido entre talleres, actividades institucionales, formación continua, incentivos y mejoras. Este monto busca garantizar la implementación efectiva de acciones que promuevan un clima organizacional positivo, inclusivo y orientado al bienestar de los colaboradores.

## **12. Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

A partir de la recolección y análisis de los datos, se identificó que el clima organizacional en los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí se encuentra, en términos generales, en un nivel medio, con un 41% de los encuestados ubicándose en esta categoría. Este resultado refleja que, si bien existen percepciones positivas y negativas dentro del entorno laboral, predomina una valoración intermedia del clima organizacional que requiere ser fortalecida para alcanzar mayores niveles de satisfacción y bienestar docente.

En cuanto al fundamento teórico, se logró identificar y analizar las principales teorías y conceptos relacionados con el clima organizacional, enfatizando su importancia en el contexto educativo y su impacto en la satisfacción y desempeño docente. Este marco conceptual permitió comprender las variables y dimensiones que influyen en la percepción del clima organizacional.

A partir del diagnóstico del clima organizacional realizado a los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo del cantón Pujilí, se evidenció que el 29% de los docentes percibe un clima organizacional bajo, el 41% lo ubica en un nivel medio y el 30% en un nivel alto, en este contexto, las dimensiones que más influyen son; propósitos y objetivo, mecanismo de apoyo y el liderazgo.

Finalmente, con base en el análisis estadístico y la revisión teórica, se propusieron estrategias específicas para fortalecer el clima organizacional, de acuerdo a las dimensiones identificadas, por lo tanto estas propuestas incluyen: Taller de alineación docente con la misión institucional, Talleres sobre habilidades sociales y comunicación asertiva, Revisión y socialización del manual de funciones, Asesoría técnica personalizada de forma periódica, Programa de reconocimiento y el fortalecimiento de competencias de liderazgo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda implementar acciones que atiendan las necesidades de quienes perciben un clima bajo, así como reforzar las condiciones favorables identificadas en quienes reportan niveles medios y altos, con el fin de lograr un ambiente laboral más equilibrado y satisfactorio para todos.

Además, dado que el marco teórico permitió identificar y analizar los conceptos clave del clima organizacional en el ámbito educativo, se recomienda fomentar la capacitación y sensibilización continua del personal docente sobre estos temas.

Se recomienda aplicar de forma periódica instrumentos confiables para diagnosticar el clima organizacional en los docentes, garantizando la participación activa y la confidencialidad, con el propósito de contar con información actualizada que facilite la identificación oportuna de fortalezas y áreas de mejora en el ambiente laboral.

Es esencial que las estrategias propuestas, fundamentadas en el análisis estadístico y la revisión teórica, sean implementadas de manera sistemática y evaluada, para garantizar que respondan efectivamente a las necesidades reales de la Unidad Educativa Belisario Quevedo y contribuyan a mejorar significativamente el clima organización.

### 13. Referencias

- Altamirano, L. (2024). Optimización de la calidad educativa a partir del clima laboral: Plan de mejora desde el liderazgo transformador. Retrieved from [Tesis de maestría] Universidad de las Américas: <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/16850>
- Bastis. (28 de septiembre de 2020). La diferencia entre método y metodología. (Bastis Consultores) Obtenido de Online Tesis: <https://online-tesis.com/la-diferencia-entre-metodo-y-metodologia/>
- Bernal, C. (2022). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1QBGYjAHhBWFqleGsZr8YMBD6fqo51AzZ/view>
- Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. La Muralla.
- Burgos-Briones, J. (2022). El clima organizacional en organizaciones educativas . CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología , 8(3), 1003-1020. doi:10.35381/cm.v8i3.814
- Cadillo, G., & Saavedra, M. (2024). Clima organizacional: un análisis desde la perspectiva de los docentes. LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 5(5), 1261 – 1274. doi:10.56712/latam.v5i5.2685
- CEAAL. (2021). Educación popular y espiritualidad en contextos escolares. CDMX: Consejo de Educación de Adultos de América Latina.
- Cedeño, D., Zapata, Á., Delgado, L., & Cano, Y. (2023). Clima organizacional y desempeño docente: un análisis correlacional. Revista Científica Multidisciplinaria Ogma, 24(35). doi:10.69516/3y810n74
- Cevallos, Á., & Segovia, Z. (2012). Estudio del clima laboral en base al fortalecimiento de las relaciones humanas en el instituto superior pedagógico “Belisario Quevedo”, de la ciudad de Pujilí, en el año lectivo 2009 – 2010. Retrieved from [Tesis de Licenciatura]. Universidad Técnica de Cotopaxi: <https://repositorio.utc.edu.ec/items/3fe5c92e-c030-4159-b502-47fd7d6de92e>
- Chicaiza, K., & Tarco, J. (2024). “El clima laboral en el desempeño profesional de los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Inmaculada de Latacunga”. Retrieved from

Universidad Técnica de Cotopaxi: <https://reopadmin.utc.edu.ec/items/4f22b10f-5f5f-4072-a697-be53e5fea7849>

- Chiliquinga, .. J. (2024). El clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados del gobierno autónomo descentralizado municipal intercultural- GADMIC del cantón Pujilí. Retrieved from <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/fdb4074e-d265-4857-8c5d-8fdc2b6bfa15/content>
- Chiliquinga, N., Calderón, K., Grunauer, G., & Castillo, C. (2024). Evaluación del clima institucional y satisfacción laboral en la Unidad Educativa Patrimonio de la Humanidad 2023-2024. *Revista Científica*, 9(3). doi:[https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/1397](https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/1397)
- Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510. doi:10.37811/cl\_rcm.v7i2.6050
- Cortez, N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), noviembre. doi:10.23913/ride.v14i27.1668
- Criollo, J., & Olalla, J. (2023). El clima organizacional en el departamento investigativo de la policía nacional del cantón Latacunga periodo 2022 – 2023. Retrieved from [Tesis de grado]. Universidad Técnica de Cotopaxi.: <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/10075>
- Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1). doi:10.18359/rfce.4233
- Díaz, O., Priego, B., González, N., Pérez, O., & Loranca, M. (2024). La secundaria que soñamos: el ambiente laboral a través de la convivencia escolar entre maestras y maestros. . *Revista Social Fronteriza* , 4(5). doi:10.59814/resofro.2024.4(5)e497
- Domínguez, X., Guerrero, M., Manosalvas, C., & Vaca, G. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en el Distrito Educativo de Santa Elena. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios*, 27(1), 149-163. doi:10.36390/telos271.11
- Figueiredo, E., Margaça, C., Sánchez, J., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for

- Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*, 1(1), 1-35.  
doi:<https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>
- Gemeda, H., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(1), 1-10. doi:10.1016/j.heliyon.2020.e03699
- Guerrero, A., Maldonado, J., . Arias, A., Diaz, O., . Paredes, I., & Veliz, L. (2024). La sobreexplotación docente en el Ecuador: una realidad que enfrenta la educación ecuatoriana. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 5(1), 531-543. Retrieved from <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/download/211/194/831>
- Gutiérrez, J. (2024, enero). Características del bienestar laboral en micro y pequeñas empresas colombianas, a través de una revisión documental de investigaciones realizadas desde el año 2018 a 2022 . Retrieved from [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD : <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/62755/1/jlgutierrezcr.pdf>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2014). *Análisis multivariante* . Mexico D.F: Pearson Educación.
- Hashimoto, H., & Maeda, K. (2021). Collegial Organizational Climate Alleviates Japanese Schoolteachers' Risk for Burnout. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 1-7. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.737125>
- Hernández, R., Fernández, & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta ed. MC Graw Hill. Retrieved from [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Hidalgo, Lorena. (2025). Optimización del clima laboral: Propuesta de liderazgo transformacional para la satisfacción del equipo docente. Retrieved from [Tesis de maestría]: <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/17312>
- Hidalgo-Guerra, M., Centeno-Tenorio, D., Criollo-Portilla, G., & Castillo-Montúfar, C. (2024). La gestión educativa como indicador de eficiencia en el clima organizacional. *593 Digital Publisher*, 9(6), 1136-1151. doi:10.33386/593dp.2024.6.2817
- IBM, C. (2017). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0*. Armonk: IBM Corp.

- Ionescu, R., Zlati, M., Antohi, V., Cristache, N., & Raducan, M. (2022). Educational performance between the human resource's theoretical paradigm and the practical mentality. Analysis at the European level. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-27. doi:10.3389/fpsyg.2022.1038868
- Kumar, A., & Goel, R. (2024). School Climate: An Organizational Perspective Overview. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 2704-2709. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/383239841\\_School\\_Climate\\_An\\_Organizational\\_Perspective\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/383239841_School_Climate_An_Organizational_Perspective_Overview)
- Lalhmingliana, R., & Ephraim, C. (2021). Organizational climate for innovation and creativity in the field of education: a theoretical framework. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1-10. Obtenido de <https://www.abacademies.org/articles/organizational-climate-for-innovation-and-creativity-in-the-field-of-education-a-theoretical-framework.pdf>
- Martinez, L., & Gomez, M. (2019). *Fundamentos del clima organizacional en instituciones educativas*. Quito: Ediciones Académicas.
- Melati, B., Moeins, A., Tukiran, M., & Pascasarjana, S. (2021). The relationship between the organizational climate and work motivation with the commitment to the organization. *Internatio*, 2(2), 22-36. doi:10.8888/ijospl.v2i4.78
- Madero- Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*(29). Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Mohanta, R., & Saha, B. (2022). A Conceptual Delving into Organizational Climate in School Education. *IAR Journal of Humanities and Social Science*, 3(1), 1-5. doi:10.47310/iarjhss.2022.v03i01.014
- Peng, S., Li, Z., Ai, J., Liu, J., Shi, J., & Liu, H. (2025). A study on the mechanism of school support to improve school adjustment of rural left-behind children——Analysis based on CEPS (2013–2014) data. *PloS One*, 20(3), 1-24. doi:10.1371/journal.pone.0317459
- Ponce, L., Ruelas, M., & Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública . *Revista Innova Educación* , 4(4), 20-30. Retrieved from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjm25G0u8uNAXU9TDABHboXGWUQFnoECBUQAQ&url=https%3>

- A%2F%2Frevistainnovaeducacion.com%2Findex.php%2Frie%2Farticle%2Fdownload%2F643%2F644&usg=AOvVaw2-Z3V3WqDT1J4G6q5cdAfl&
- Punia, P., & Bala, M. (2023). The Impact of Organizational Climate on Teacher Enthusiasm: A Two-Staged Structural Equation Modelling–Artificial Neural Network Approach. *Open Education Studies*, 5(1), 1-16. doi:<https://doi.org/10.1515/edu-2022-0195>
- Quratulain, S., Khan, A., Sabharwal, M., & Javed, B. (2021). Effect of self-efficacy and instrumentality beliefs on training implementation behaviors. *Review of Public Personnel Administration*, 4(2), 250-273. doi:10.1177/0734371X19876676
- Ramos, A., Coral, J., Villota, K., Cabrera, C., Herrera, J., & Ivera, D. (2020). Salud laboral en administrativos de Educación Superior: Relación entre bienestar psicológico y satisfacción laboral. *Sociedad Venezolana de Farmacología Clínica y Terapéutica*, 39(2), 237-245. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/559/55969799016/html/>
- Ríos, R. (2024). Nivel de Motivación y su Relación con la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 13574-13587. doi:10.37811/cl\_rcm.v8i5.13772
- Rivera, D., Álvarez, J., Espín, A., & Guerrero, A. (2024). Gestión administrativa: Clima institucional en los ambientes académicos escolares. *Revista Inclusiones*, 11(3). doi:10.58210/fprc3555
- Ruiz, C., & Valenzuela, M. (2022). Metodología de la investigación. UNAT. doi:<https://doi.org/10.56224/EdiUnat.4>
- Sagredo, E., Zapata, J., Parra, Y., & Llanos, E. (2024). Organizational Climate Management in the Context of Initial Mathematics Teacher Education. *Emerging Science Journal*, 8(1), 311-320. doi:<https://doi.org/10.28991/ESJ-2024-SIED1-018>
- Salahuddin, H., Salman, M., & Zhigiang, M. (2025). Empowering Leadership and Occupational Burnout: The Moderate Mediation Model. *BMC Psychology*, 13(378). doi:10.1186/s40359-025-02492-8
- Sein, N. N., Kunaviktikul, W., & Stark, A. (2021). A contemporary unders. *Nurs Forum*(56), 172-180. doi:10.1111/nuf.12513
- Shiney, P., Nivetha, S., & Lavanya, D. (2024). A study on interpersonal relationship among employees in educational Institutions in COIMBATORE. *International Journal of Cultural Studies and Social Sciences*, 20(1), 51-55. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/385866760\\_A\\_STUDY\\_ON\\_INTERPERSONAL\\_RELATIONSHIP\\_AMONG\\_EMPLOYEES\\_IN\\_EDUCATIONAL\\_INSTITUTIONS\\_IN\\_COIMBATORE](https://www.researchgate.net/publication/385866760_A_STUDY_ON_INTERPERSONAL_RELATIONSHIP_AMONG_EMPLOYEES_IN_EDUCATIONAL_INSTITUTIONS_IN_COIMBATORE)

- Sun, W., Liu, X., Liu, Y., Ding, S., Jiang, Y., & Lv, Z. (2024). The Relationship Between School Organizational Climate and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Teaching Efficacy and Moderating Role of Optimistic Traits. *Behavioral Sciences*, 14(11), 1-16. doi:10.3390/bs14121130
- Tumay, C., & Campan, A. (2024). Gestión Administrativa y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de san Vicente de Cañete - 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 6450-6465. doi:10.37811/cl\_rcm.v8i2.11062
- Tupuna, F., Burgos, S., Torres, M., & Castillo, C. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de una unidad educativa. *Sinergia Académica*, 8(1), 490-503. doi:10.51736/fxg56w30
- Valero, A. (2021). Education and management practices. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 302-322. doi:<https://doi.org/10.1093/oxrep/grab006>
- Vergara, A. (2024). Análisis del clima laboral en los docentes de la Unidad Educativa Juan Montalvo.: Analysis of the work environment in the teachers of the Juan Montalvo Educational Unit. *REG Revista Multidisciplinar*, 3(4), 64-78. doi:10.70577/reg.v3i4.67
- Wahyu, P. (2020). The Effect of Organizational Culture and School Climate on the Quality of Education Services and Their Implications on the Quality of the Graduates. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 3(1), 54-60. doi:<https://doi.org/10.33258/birle.v3i1.752>
- Zafar, H., Ho, j., Cheah, J., & Mohamed, R. (2022). Promoting pro-environmental behavior through organizational identity and green organizational climate. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 483-506. doi:<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12347>
- Zambrano, G., & Zambrano, L. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Podium*, 0(42), 151-168. doi:10.31095/podium.2022.42.9
- Zanial, G., Lata, L., & G.J. (2021). Mejorar el comportamiento laboral innovador: el papel del liderazgo de servicio y la autoeficacia creativa. *En el Horizonte*, 29(2), 33-51. doi:10.1108/OTH-12-2020-0044