



Economía y Negocios
ISSN: 2602-8050
economiaynegocios@ute.edu.ec
Universidad UTE
Ecuador

Jumbo Valladolid, Jimmy Wilfrido
Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador
Economía y Negocios, vol. 16, núm. 1, 2025, Enero-Julio, pp. 76-99
Universidad UTE
Ave. Mariana de Jesús, Ecuador

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695580042005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador

Organizational Climate and Work Performance of Teachers at the National University of Loja-Ecuador

Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid¹ 

¹ Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa. Loja, Ecuador.

Email: jimmy.jumbo@unl.edu.ec

Resumen

Este trabajo buscó establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Para ello, se ejecutó una investigación aplicada con enfoque cuantitativo a una muestra de 247 profesores. Se determinó un nivel alto de la variable clima organizacional y sus dimensiones, aunque en menor medida en la de reconocimiento. Además, se tuvo un nivel alto en la variable desempeño laboral y en la dimensión de docencia, pero se obtuvo un menor porcentaje en las dimensiones de vinculación e investigación. También se halló que existe una relación directa de la variable clima organizacional con la variable desempeño laboral. Como conclusión general se identifica, en primer lugar, la necesidad de que la Universidad Nacional de Loja genere estrategias de reconocimiento institucional para mejorar su clima organizacional y, en segundo lugar, que se definan lineamientos para incrementar el desempeño docente en vinculación e investigación.

Palabras clave

Organización, ambiente de trabajo, rendimiento laboral, estrategias, calidad.

Abstract

This study sought to establish the incidence of organizational climate on the work performance of teachers at the Universidad Nacional de Loja, Ecuador. For this purpose, an applied research with a quantitative approach was carried out on a sample of 247 professors. A high level of the organizational climate variable and its dimensions was determined, although to a lesser extent in the recognition variable. In addition, there was a high level in the work performance variable and in the teaching dimension, but a lower percentage was obtained in the linkage and research dimensions. It was also found that there is a direct relationship between the organizational climate variable and the work performance variable. As a general conclusion, it is identified, firstly, the need for the Universidad Nacional de Loja to generate institutional recognition strategies to improve its organizational climate and, secondly, to define guidelines to increase teaching performance in liaison and research.

Keywords

Organization, work environment, work performance, strategies, quality.

Introducción

El presente trabajo se propone examinar de manera exhaustiva las dinámicas que influyen en su evolución, la investigación se enfoca en destacar la relevancia de este tema en lo profesional y social.

Internacionalmente, de acuerdo al reporte del año 2022 de la UNESCO, es crucial potenciar el ambiente organizacional en las instituciones de educación. Este fortalecimiento es clave para el mejoramiento continuo de la calidad educativa y del bienestar de los educadores (UNESCO, 2022). Esto respalda la afirmación del Banco de Desarrollo de América Latina (2019) sobre la necesidad de mejorar las habilidades laborales y de vida ante el aumento del desempleo en América Latina, enfatizando el papel crítico de las instituciones educativas en este proceso.

Estudios recientes han puesto de relieve la relación entre el clima laboral en las organizaciones y el desenvolvimiento de los empleados. Así, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reporta en el 2021 que un positivo clima organizacional puede corregir significativamente el rendimiento y la satisfacción laboral en diversos sectores. Este hallazgo es especialmente relevante en el ámbito educativo en el que el ambiente laboral impacta directamente en la eficacia de la enseñanza.

En un estudio realizado en Colombia, Barría, González & González (2021) identificaron al clima organizacional como un elemento fundamental para la eficiencia y eficacia en los centros educativos. Este estudio concuerda con las observaciones de la OIT, demostrando cómo un ambiente laboral adecuado es esencial para el progreso organizacional. Adicionalmente, Brasales (2021) subraya la importancia de una administración eficiente de la información para evaluar con precisión los elementos que inciden el rendimiento laboral.

Históricamente, en Ecuador el sistema educativo ha enfrentado desafíos significativos que han suscitado preocupación en una sociedad en desarrollo. La calidad de la educación —vista como un pilar para la construcción de una nación próspera y libre— se ha visto comprometida por varios factores, estos incluyen: infraestructuras inadecuadas, preparación deficiente de los

docentes, salarios bajos y centralización de los procesos educativos. Estos problemas, como indican Ramírez y Comas (2023), repercuten directamente en la calidad educativa. Cabe mencionar que las estrategias implementadas hasta ahora no han alcanzado los resultados deseados debido a la falta de atención a estos aspectos críticos. De forma adversa, esto afecta al ambiente laboral y a la eficiencia del personal docente en los centros educativos del país.

Esta situación también se refleja en la Universidad Nacional de Loja, puesto que la pandemia global incide en los retos existentes. Es preciso señalar que las transformaciones desencadenadas por la emergencia sanitaria han tenido un impacto negativo en la educación, manifestándose en un empeoramiento del clima de trabajo y, consecuentemente, en la eficiencia laboral de los educadores. Frente a este escenario se plantea una problemática concreta para la investigación: ¿cómo se puede mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los profesores de la Universidad Nacional de Loja?

Para abordar esta situación se han definido problemas específicos orientados a comprender y mejorar la situación actual, estos incluyen el análisis del estado actual de las variables y sus dimensiones, el nivel de estas y su interrelación, así como la caracterización de estrategias para un desempeño eficiente.

La justificación de esta investigación se asienta en varios pilares. En primer lugar, y desde una perspectiva teórica, se sustenta en una exploración integral de los conceptos vinculados al clima organizacional y al rendimiento laboral. Por otro lado, mediante el análisis de sus características y de investigaciones anteriores en este ámbito, se busca subrayar la importancia de realizar nuevos estudios que evalúen cómo la implementación de estrategias innovadoras puede optimizar los ambientes laborales y, por consiguiente, mejorar el rendimiento de los trabajadores en la institución fuente de estudio.

En lo práctico, se pone énfasis en las percepciones de los docentes de la institución sobre las variables, dimensiones e indicadores estudiados. Estas perspectivas son cruciales para respaldar la relevancia práctica del estudio, proporcionando una base sólida para comprender las necesidades de los docentes y ofrecer recomendaciones específicas para abordar sus desafíos laborales.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación se distingue por el uso de metodologías científicas rigurosas. Así, se recogió información a través de cuestionarios validados y se evaluó la confiabilidad de estas fuentes de datos primarios, además, se realizó una verificación amplia de investigaciones previas y se consultó literatura científica para establecer un marco teórico.

En el ámbito social el desarrollo de esta investigación aporta de manera significativa al análisis de las necesidades del cuerpo docente en la universidad pública lojana. Identificar soluciones efectivas para mejorar sus condiciones laborales puede tener un impacto positivo en la comunidad académica y, esencialmente, en la gestión de la institución.

El fin principal del estudio es diseñar y proponer estrategias para el mejoramiento del ambiente organizacional y, por ende, el desenvolvimiento laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja. Los fines específicos están delimitados en el diagnóstico de las variables y de sus dimensiones, así como en determinar el nivel alcanzado por estas y establecer su relación. La hipótesis formulada es que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los cate-
dráticos de la institución.

Revisión de la literatura

En la delimitación teórica del presente estudio se consultaron fuentes bibliográficas de repositorios de tesis de universida-

des, libros y artículos científicos publicados en revistas indexadas y especializadas.

A nivel internacional, la investigación de Cabrera y Bejarano (2017), examinó la relación entre el clima laboral y la eficacia en el trabajo de los profesores en esta institución. El estudio adoptó una metodología descriptiva, orientada a la correlación y de naturaleza no experimental. Se seleccionó una muestra de 71 profesores, a los que se les proporcionó un formulario de preguntas, cuyas respuestas generaron una base de datos con información relevante. El análisis de esta data encontró una correlación moderada entre el clima laboral y el desenvolvimiento de los profesores, la correlación fue de 0.361. Además, se observó que las interacciones personales entre el profesorado son afectadas significativamente por un clima laboral deficiente. Esta investigación aporta perspectivas cruciales sobre cómo el ambiente laboral impacta en la eficacia de los educadores, resaltando la relevancia de un entorno de trabajo óptimo para el desenvolvimiento de los mismos.

En el estudio de Urbano (2018) sobre el ambiente organizacional y su relación con la eficiencia de los empleados de una institución de educación de Huaraz, Perú se aplicó una metodología de tipo no experimental —cuantitativa y correlacional— causal. La muestra utilizada fue de 13 empleados, utilizando encuestas y formularios de preguntas como instrumentos para el levantamiento de datos. Se descubrió una correspondencia positiva entre el clima organizacional y la eficacia laboral, cuyo Chi-cuadrado arrojó un valor de p significativo (menor a 0.05). Los resultados también mostraron que los empleados percibieron un clima de trabajo positivo y su desempeño fue considerado sobresaliente, sugiriendo que el ambiente organizacional impacta de forma positiva en el rendimiento laboral en este contexto específico.

Por otro lado, la investigación de Zans A. (2017), enfocada al ambiente organizacional y su efecto en el rendimiento de los empleados, examinó una población de 88 individuos, seleccionando una muestra de 59 para el estudio no experimental y transversal. Mediante el uso de un cuestionario cuantitativo, los hallazgos indicaron que un mejor ambiente organizacional influiría positivamente en las relaciones interpersonales y en el desenvolvimiento laboral. Se concluyó que fomentar un ambiente laboral más positivo resultaría en una mayor satisfacción de los empleados en sus roles.

El estudio realizado por Montoya et al. (2016) en una universidad estatal chilena con 166 empleados siguió una metodología cuantitativa y correlacional. Se utilizaron formularios de preguntas sobre el ambiente organizacional y la satisfacción laboral, complementada con un cuestionario adicional sobre datos sociodemográficos y laborales. Un alto porcentaje de profesores (95 %) y administrativos (90.6 %) se sintieron satisfechos con su trabajo. Se observó que tanto profesores como administrativos percibían un ambiente laboral positivo en la universidad. El estudio resaltó que la motivación y satisfacción laboral estaban influenciadas por la antigüedad en la institución, el tiempo de la jornada de trabajo y las condiciones contractuales. Estos resultados proporcionan información relevante sobre los factores que afectan el clima organizacional y la satisfacción y en el contexto universitario chileno.

El estudio de Carrión (2018) examinó la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en la región Lambayeque. Involucró a 65 trabajadores, seleccionando 30 empleados administrativos para la muestra. El estudio fue no experimental-cuantitativo y descriptivo, utilizando un cuestionario de 27 y 50 preguntas enfocadas en evaluar la satisfacción laboral y el ambiente organizacional, respectivamente. Los hallazgos

sugieren que un clima organizacional adecuado es vital para la satisfacción laboral.

Rojas (2016), en su estudio realizado en la Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica, trabajó con un total de 210 empleados, de los cuales seleccionó 117 mediante un muestreo aleatorio. El estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo-correlacional y transversal, y utilizó encuestas como herramienta para medir ambas variables. Se halló una relación moderada (0.526) del clima organizacional con la satisfacción laboral, confirmando la hipótesis planteada del estudio.

Sotelo y Figueroa (2017) investigaron la relación del ambiente organizacional con la calidad del servicio, el estudio fue no experimental-cuantitativo y correlacional e involucró a 52 colaboradores. Los resultados mostraron una correlación significativa y alta, indicando que un ambiente organizacional favorable mejora la calidad del servicio.

Vara, Huamani y Alza (2019) analizaron la correlación del clima organizacional con el desenvolvimiento laboral en una universidad privada de Perú. El estudio cuantitativo, descriptivo-correlacional y aplicado incluyó a 8 colaboradores y descubrió una relación significativa y positiva, con un ambiente organizacional percibido como 'malo' por los colaboradores. Esto subraya lo importante que es tener un buen ambiente organizacional que impacte positivamente en el desenvolvimiento laboral.

El trabajo de Chagray et al. (2020) examinó la correlación del ambiente organizacional con el rendimiento laboral en una organización privada del Perú. El estudio fue no experimental-transversal, descriptivo y correlacional. La muestra fue aplicada a 40 empleados de esta institución y se utilizó un formulario de preguntas como herramienta principal de recolección de datos. Los hallazgos indicaron un ambiente organizacional positivo en la empresa, con una influencia beneficiosa en la productividad de los em-

pleados, aun así, se notaron áreas susceptibles de mejora. Frente a ello, se propuso un programa de formación y talleres para abordar estas deficiencias, a fin de mejorar el ambiente organizacional y el desenvolvimiento laboral. En suma, el estudio resalta el impacto significativo del ambiente organizacional en la productividad laboral, sugiriendo que la inversión en su mejora puede ser fructífera para los trabajadores y para la empresa.

Por otro lado, Silva, Silva y Bautista (2018) efectuaron un estudio descriptivo correlacional e inductivo que involucró a 75 colaboradores municipales. Se empleó una metodología similar de encuestas con cuestionarios, existiendo una relación considerable del clima organizacional con el rendimiento laboral, se detectaron deficiencias en supervisión y liderazgo, así como en la percepción de beneficios y atención a necesidades individuales de los empleados, incluyendo remuneraciones puntuales, lo que repercutió en un rendimiento laboral medio. Los resultados hacen evidente el requerimiento de mejorar la supervisión, el reconocimiento de beneficios y la atención a las necesidades de los colaboradores para optimizar el rendimiento y la satisfacción laboral.

La investigación de Niebles et al. (2019) se llevó a cabo en algunas universidades privadas de Barranquilla, Colombia. Los resultados encontraron una conexión estrecha entre el ambiente organizacional y el desenvolvimiento de los docentes. Factores como el ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, condiciones ambientales, normativas institucionales y estrategias de la universidad son cruciales para el rendimiento de los docentes a nivel personal e institucional. Se subraya la importancia de un clima organizacional adecuado en las universidades para promover un mejor rendimiento docente y, en consecuencia, una educación de calidad. Un entorno laboral positivo no solo motiva a los docentes, por

el contrario, mejora su satisfacción laboral y beneficia a toda la colectividad educativa.

El estudio de Susan L. Roebuck (2023) se realizó en escuelas secundarias urbanas en Estados Unidos. La metodología consistió en un estudio correlacional cuantitativo, utilizando un formulario de preguntas para recabar información de 90 profesores de secundaria. Los resultados revelaron una correlación importante del clima organizacional, específicamente la presión por logros y el estrés docente, afectando la intención de dejar la profesión. Estos hallazgos subrayan la significancia del ambiente organizacional en el bienestar y la permanencia de los docentes.

A nivel nacional, el análisis realizado por Noboa, Barrera y Torres (2018) examinó cómo el ambiente laboral incide en la satisfacción de los trabajadores de una empresa ecuatoriana enfocada en la construcción. Según un estudio de la Universidad Tecnológica ECOTEC, la metodología fue básica, relacional y cuantitativa, enfocada en 250 empleados. Utilizando encuestas y cuestionarios se descubrió una relación significativa directa y positiva del clima organizacional con la satisfacción laboral. No obstante, se destacaron desafíos como accidentes, inestabilidad laboral y retrasos en pagos, afectando negativamente la satisfacción laboral. Este estudio resalta la relevancia de un ambiente laboral constructivo para el mejoramiento de la satisfacción en el ámbito de la construcción, resaltando la necesidad de mejorar las condiciones y la seguridad laboral.

En la Universidad de Milagro, Ecuador, Luna, Armendáriz y Zamora (2018) investigaron la incidencia del clima organizacional en el desenvolvimiento laboral en distritos costeros educativos. Con una orientación correlacional-cuantitativa y utilizando cuestionarios en 10 áreas administrativas, se encontró una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño, aunque generalmente el desempeño no cumplía con las metas. El

estudio, que también validó las propiedades psicométricas de los datos, resalta la trascendencia del clima organizacional en el desenvolvimiento laboral y sugiere que mejorarlo puede incrementar la eficacia en alcanzar metas.

El trabajo de Vera y Suárez (2018) en la Corporación de Telecomunicaciones de La Libertad, Ecuador, analizó cómo el clima laboral afecta el desempeño y el servicio al cliente. Mediante un enfoque cuantitativo y correlacional se encuestaron 100 empleados, revelando una incidencia significativa del ambiente laboral en su desenvolvimiento, la mayoría de los funcionarios se sentían desmotivados por factores como la falta de reconocimiento e incentivos. El estudio sugiere que mejorar el ambiente laboral podría elevar el rendimiento y permitiría brindar un servicio de calidad al cliente.

El estudio de Almeida Guillén (2020) desarrollado en Guayaquil, Ecuador destacó el impacto de varios factores del ambiente organizacional con el desenvolvimiento docente. Este trabajo propone un sistema administrativo descentralizado y participativo para fomentar un ambiente laboral positivo, enfatizando la importancia de una gestión colaborativa para mejorar el desenvolvimiento de los catedráticos y el bienestar de la colectividad educativa.

Así mismo, como parte del presente estudio, se establecen las siguientes bases teóricas:

Según Soria et al. (2019), el ambiente organizacional tiene una incidencia determinante en la productividad de los empleados y la competitividad de las empresas. Un entorno laboral favorable y sano puede impulsar a los trabajadores, impactando directamente en la satisfacción en el trabajo. Los empleados satisfechos y motivados son más productivos y eficaces en alcanzar las metas organizacionales. Además, el clima organizacional afecta la proactividad y efi-

ciencia de una empresa. Un entorno en el que los trabajadores se sientan apreciados, escuchados y parte integral de la empresa promueve la colaboración e innovación. Empleados en un clima positivo tienden a aportar ideas, solucionar problemas y colaborar eficientemente en equipos.

Bordas (2016) argumenta que las teorías del clima organizacional se dividen en tres enfoques: realista, interaccionista y subjetivo. Cada enfoque ofrece una visión distinta para entender y abordar el ambiente laboral.

1. Enfoque realista: concibe el clima laboral como un elemento objetivo e independiente de los individuos en la empresa, enfocándose en aspectos concretos y cuantificables del entorno laboral, como políticas empresariales y estructura organizativa.
2. Enfoque subjetivo: considera el clima laboral como un rasgo de los trabajadores, poniendo énfasis en aspectos personales y subjetivos de la experiencia laboral, como percepciones y emociones hacia el trabajo y la empresa.
3. Enfoque interaccionista: combina ambos enfoques anteriores, delimitando el ambiente laboral como resultado de la interacción entre elementos objetivos y subjetivos, reconociendo la importancia de las condiciones objetivas y las percepciones individuales.

El ambiente organizacional juega un rol trascendental en el comportamiento laboral, afectando los resultados, la productividad y el rendimiento general. Un positivo ambiente laboral fomenta la satisfacción y el compromiso de los funcionarios, contribuyendo al desarrollo empresarial.

La investigación de Khan et al. (2015) destaca la relevancia de promover entornos laborales estimulantes, lo cual puede influir en la calidad de servicio y el trabajo en equipo. Por otro lado, Soria et al. (2017) señalan que un

ambiente laboral óptimo lleva a la satisfacción del empleado, mientras que un clima negativo puede resultar en baja productividad, conflictos y desinterés en el trabajo, afectando la consecución de objetivos organizacionales.

Entender y manejar el clima organizacional es clave para crear un ambiente laboral que incentive la satisfacción, productividad y éxito organizacional. Por un lado, las expectativas de los empleados generalmente se inclinan hacia un clima laboral que apoye su crecimiento personal y profesional, por otro, su satisfacción y rendimiento están íntimamente ligados a la calidad del ambiente laboral.

El rendimiento laboral es vital en el contexto organizacional y se vincula estrechamente con las habilidades de los trabajadores. Evaluar el rendimiento laboral es crucial para medir y mejorar la productividad de los empleados, generar confianza en el mercado y aumentar la efectividad organizativa. Esta evaluación implica revisar las tareas y responsabilidades asignadas, así como valorar las habilidades y capacidades de los obreros para ejecutar esas tareas con eficacia. Medir el rendimiento de los trabajadores implica comparar su desempeño con los estándares y objetivos de la empresa. Así mismo, cabe mencionar que las competencias laborales son esenciales en esta evaluación, ya que incluyen habilidades técnicas, comunicativas, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, entre otras. Evaluar el rendimiento laboral no solo es importante para medir el rendimiento individual, sino también para identificar áreas de mejora y ofrecer retroalimentación constructiva. Cuando este proceso se realiza efectivamente permite que los empleados potencien sus habilidades y que la organización optimice sus recursos humanos (Montesdeoca et al., 2019).

Como señalan Soria et al. (2019) y Bravo y Calderón (2017), el rendimiento laboral es multifacético e involucra los factores detallados a continuación. Estos factores son

cruciales para entender y valorar el desenvolvimiento de los obreros de una empresa.

1. Motivación: un elemento influyente en el rendimiento laboral. Empleados motivados suelen ser más productivos y comprometidos.
2. Rasgos personales: las habilidades, actitudes, personalidad y valores de los empleados también afectan su rendimiento.
3. Aceptación del rol: comprender y valorar el rol dentro de la organización es importante para el desempeño efectivo.
4. Oportunidades: el desarrollo y crecimiento profesional son motivadores importantes.
5. Satisfacción laboral: está relacionada con el rendimiento. Empleados satisfechos suelen ser más comprometidos y productivos.
6. Trabajo en equipo: la colaboración eficaz puede influir en el rendimiento.
7. Actualización de conocimientos: es crucial mantenerse actualizado y adquirir nuevos conocimientos, especialmente en ambientes cambiantes.
8. Autoestima: la percepción de valor y competencia en el rol puede aumentar el rendimiento.

Estos factores interactúan complejamente para determinar el rendimiento laboral en una organización. Comprender y gestionar estos aspectos es fundamental para promover un alto nivel de rendimiento y satisfacción.

Roncal (2020) sostiene que validar el rendimiento de los colaboradores y evaluar su perfil profesional son prácticas esenciales en la gestión de recursos humanos. Estas actividades no solo permiten medir el rendimiento, sino que también impactan en el compromiso y satisfacción y de los empleados con su trabajo y con la empresa en general. Los aspectos clave incluyen:

1. Validación del desempeño: evalúa el rendimiento actual del empleado, incluyendo metas alcanzadas, habilidades demostradas, logros y áreas de mejora.
2. Evaluación del perfil profesional: analiza habilidades, formación, experiencia y competencias en relación con el puesto, esencial para asegurar la adecuación y preparación de los empleados.
3. Compromiso y lealtad: la valoración de habilidades y experiencia aumenta el compromiso y la lealtad a la empresa.
4. Desarrollo profesional: identifica oportunidades de desarrollo profesional.
5. Comunicación: es esencial en estos procesos para garantizar la transparencia y confianza organizacional.

La validación del rendimiento y la evaluación del perfil profesional son herramientas clave en la gestión del RRHH, contribuyendo al compromiso y lealtad de los empleados y al desarrollo de una fuerza laboral calificada y motivada. Estos procesos deben ser parte integral de la estrategia de gestión de personas.

Los estudios detallados a continuación resaltan la incidencia del clima laboral en el desenvolvimiento y satisfacción de docentes en instituciones educativas, sugiriendo que un clima positivo y una alta satisfacción de los empleados pueden mejorar considerablemente el rendimiento y bienestar de los docentes. Las principales conclusiones se resumen a continuación.

El impacto del ambiente laboral en la eficacia docente se evidencia en el análisis de Huaita & Luza (2018), quienes hallaron una relación notable entre el bienestar laboral de los docentes y su rendimiento, esto indica que un ambiente laboral positivo puede mejorar la eficiencia de los docentes en las aulas.

En cuanto a la gestión y las expectativas, el trabajo de Bravo y Calderón (2017) resalta cómo la supervisión excesiva y la presión pueden perjudicar la labor docente. Estos resultados enfatizan la necesidad de generar

un ambiente laboral que facilite que los educadores se consideren apoyados y puedan expresar sus preocupaciones adecuadamente.

El vínculo del entorno organizacional y la satisfacción laboral fue examinado por Soria et al. (2019) en una institución educativa superior. El estudio revela una estrecha relación entre ambos, lo que sugiere que la visión de los docentes respecto del ambiente laboral y las interacciones personales puede afectar su satisfacción y rendimiento.

Rodríguez y Lechuga (2019) destacaron la relevancia de la comunicación interna y la motivación para el desenvolvimiento docente. La deficiencia en la comunicación interna puede generar descontento entre los docentes, resaltando la transcendencia de un clima laboral motivador y de apoyo.

Estos estudios confirman que el ambiente laboral, la comunicación interna y la satisfacción son factores clave en el rendimiento de los docentes en entornos educativos. De allí que mejorar el clima laboral, fomentar una comunicación efectiva y satisfacer las necesidades de los docentes se conviertan en estrategias fundamentales para optimizar el rendimiento y crear un ambiente educativo productivo.

Enciso y Mamani (2020) concuerdan con estos hallazgos, puesto que encontraron una correlación directa del ambiente organizacional con el desenvolvimiento docente. Un ambiente de trabajo positivo puede impulsar el compromiso y la productividad de los educadores, generando una formación eficiente y mejorando la gestión institucional. Un clima institucional saludable promueve la colaboración, la comunicación eficaz y el apoyo mutuo, motivando y comprometiendo a los profesores con sus responsabilidades educativas. Además, Enciso y Mamani enfatizan que esta relación también afecta la competitividad de la institución educativa.

Respecto a los referentes conceptuales, Orellana (2021), Uribe (2019), García

(2009) y Ramos (2012) coinciden en definir al ambiente organizacional como un sinnúmero de propiedades específicas de una institución que afectan en cómo sus miembros perciben y experimentan su entorno laboral. Estos aspectos incluyen la cultura, la comunicación, las relaciones interpersonales y las políticas organizativas. El ambiente organizacional se basa en las visiones individuales sobre el ambiente laboral, destacando la importancia de entender cómo los empleados ven y sienten su entorno de trabajo, ya que estas percepciones pueden influir en su satisfacción, compromiso y rendimiento.

En lo referente a la comunicación, Men (2014) subraya la trascendencia de la comunicación interna estratégica en la generación de un clima de trabajo positivo y el incremento del compromiso de los trabajadores. El estudio destaca que una comunicación interna eficaz es crucial para mejorar la satisfacción y el compromiso del recurso humano, así como para influir positivamente en la percepción del clima de trabajo. Resalta también el papel vital de los dirigentes en el proceso de comunicación, además halló que la comunicación efectiva de los líderes puede generar un compromiso y satisfacción mayor en los trabajadores.

En referencia a las relaciones interpersonales, Morrison (2008) enfatiza la importancia de estas en el clima de trabajo y el bienestar del recurso humano. Las relaciones positivas contribuyen a un ambiente de trabajo más saludable y productivo, mientras que las negativas pueden tener efectos adversos en el bienestar y rendimiento de los colaboradores.

En cuanto al liderazgo, Zohar y Tenne-Gazit (2008) destacan la incidencia del liderazgo en el ambiente de trabajo y el comportamiento de los empleados. Los líderes efectivos influyen significativamente en cómo los trabajadores visualizan su entorno de trabajo y en su comportamiento dentro de la organización.

Sobre el reconocimiento, Youssef-Morgan y Stark (2014) señalan que el reconocimiento de los empleados es fundamental en el compromiso de los colaboradores y la percepción del clima laboral. Una cultura de reconocimiento mejora el compromiso, el rendimiento y la satisfacción del recurso humano, contribuyendo a la eficiencia organizacional.

En relación con la autonomía, Gagné y Deci (2005) destacan que la autonomía en el trabajo es clave para promover la motivación intrínseca, la satisfacción del trabajo y el bienestar general del recurso humano, lo que contribuye a un clima laboral más positivo.

Respecto al desempeño laboral, Guzmán (2018) señala que se relaciona directamente con el comportamiento y las acciones de un empleado en el desempeño de sus compromisos de trabajo. La evaluación del desempeño es crucial para identificar áreas de mejora, brindar retroalimentación y reconocer logros. Un desempeño sólido es esencial para el éxito organizacional y el crecimiento personal de los empleados. Grjalva, Guamás y Castro (2019) afirman que el análisis del desempeño permite establecer estrategias de mejora (p. 25). Por otro lado, Chiavenato (2000) indica que el desenvolvimiento es la estrategia individual para el logro de los fines organizacionales (p. 359).

En el contexto educativo, Wu et al. (2019) definen el desempeño docente como la competencia y efectividad de los profesores en sus responsabilidades y actividades, incluyendo la elaboración de planes de clase y entrega de lecciones, la interacción con sus alumnos y la evaluación académica. Carlucci et al. (2019) señalan que la evaluación del desempeño docente es relevante para identificar fortalezas y posibles mejoras, brindar desarrollo profesional y garantizar la calidad educativa, afectando significativamente el aprendizaje de los alumnos y su éxito académico.

Respecto a la dimensión de la docencia, se concibe como la generación de conocimientos y la adquisición de destrezas y capacidades, fruto del actuar entre educadores y alumnos en los contextos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Dichos contextos fomentan la conjunción de la teoría y la práctica, garantizando la reflexión crítica, la responsabilidad ética y la libertad de pensamiento. Este enfoque se ubica dentro de una perspectiva educativa y pedagógica, así como en una gestión académica en continua renovación. Se orienta por la relevancia, la interculturalidad, el reconocimiento de la diversidad y el intercambio de saberes (CACES, 2019).

Según el CACES (2019), la segunda dimensión, la investigación, se define como un proceso creativo, sistemático y holístico, fundamentado en diálogos epistemológicos que contribuyen a enriquecer el conocimiento científico y los saberes tradicionales e interculturales. Su finalidad es generar soluciones adecuadas a las demandas del entorno, realizándose mediante programas o proyectos con base en valores éticos y enfoques de colaboración. Los hallazgos investigativos se comparten y socializan para avalar su uso social y su aplicación en la creación de procesos, productos y servicios innovadores.

En cuanto a la tercera dimensión, la vinculación, implica la generación de aptitudes y el intercambio de saberes alineados con las áreas de especialización de los catedráticos o de la organización educativa superior (IES). Se orienta a atender efectivamente las necesidades y retos del entorno. Favorece la relevancia de la labor universitaria, impulsando el bienestar, el entorno ecológico, la producción innovadora y la conservación, fomento y desarrollo cultural y conocimientos. La vinculación se realiza a través de programas y proyectos que se planean, implementan, supervisan y evalúan sistemáticamente, incluyendo actividades

de servicio a la comunidad, servicios especializados, asesorías, formación continua, gestión de redes, colaboración y progreso, así como divulgación y difusión de nuevos e innovadores conocimientos. Esto permite democratizar el saber y fomentar el avance en la innovación social (CACES, 2019).

Materiales y métodos

Tipo y diseño de investigación

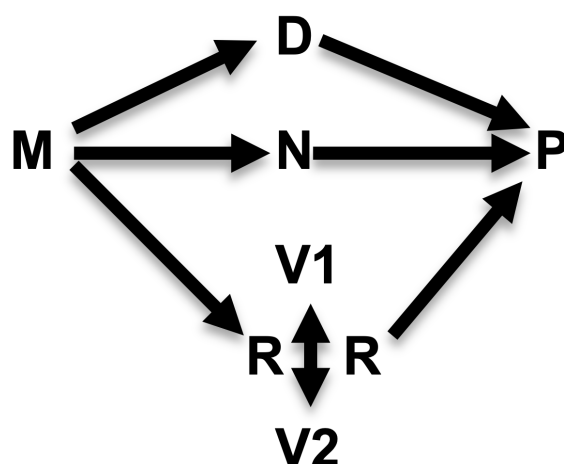
Tipo de investigación

El presente estudio se desarrolla como una investigación aplicada que busca la generación de conocimiento y teorías, lo cual se alinea de manera apropiada con los objetivos de este estudio. En la investigación descriptiva se resaltan los aspectos característicos y relevantes de las personas, situaciones o cosas que permiten identificarlos y comprenderlos de manera clara y completa ante los demás. Por tanto, mediante este tipo de investigación se pudo reconocer el estilo organizacional de la institución de educación fuente de estudio (Hernández, 2018). La intención de este trabajo es identificar y definir los componentes necesarios para abordar una necesidad específica y previamente identificada, utilizando conocimientos científicos (CONCYTEC, 2018).

Diseño de investigación

Este trabajo utiliza una metodología cuantitativa que se basa en la obtención de datos estadísticos que se expresan en cantidades numéricas. Como señalan Hernández et al. (2018), esto permite evaluar las variables de manera porcentual para entender su tendencia y comportamiento. En la Figura 1 se presenta su diseño:

Figura 1. Diseño de la investigación



Nota: diseño referencial de Ulfe (2021).

Donde:

M= Muestra
D= Diagnóstico
N= Nivel
V1= Variable clima organizacional
V2= Variable desempeño laboral
R= Relación de las variables
P= Propuesta

Variables y operacionalización

Variable independiente: clima organizacional

Definición conceptual: según Chiang, Heredia & Santamaría (2017), este elemento se define a través de las percepciones comparativas que tiene un trabajador con respecto a varios factores dentro de la organización. Estos factores incluyen aspectos como la toma de decisiones, los niveles de comunicación, la autoridad, el reconocimiento, los procesos de mejora continua, las políticas de productividad la gestión del RRHH y los planes de compensación, entre otros.

Definición operacional: esta variable tiene cinco dimensiones y diez indicadores. La dimensión comunicación tiene como indicadores a comunicación interpersonal y entre-

ga de información. La dimensión relaciones interpersonales cuenta con los indicadores relaciones con autoridades y relaciones con colegas. La dimensión liderazgo refiere a los indicadores motivación y retroalimentación. La dimensión reconocimiento determina a la valoración y el reconocimiento. Y la dimensión autonomía dispone de los indicadores capacidad y autonomía (ver Anexo 1).

Variable dependiente: desempeño laboral

Definición conceptual: según la definición de Argoti (2020), se refiere al valor que un individuo agrega a la empresa de tantas maneras como sea posible durante un período de tiempo para lograr las metas establecidas, permitiendo medir y verificar el rendimiento de un empleado.

Definición operacional: esta variable tiene tres dimensiones y nueve indicadores. La dimensión docencia tiene como indicadores a planificación en clase, proceso de enseñanza, gestión educativa y resultados y evaluación. La dimensión investigación dispone de los indicadores proyectos, publicaciones y grupos y redes. Y la dimensión vinculación tiene a los indicadores actividades y proyectos y formación continua (ver Anexo 1).

Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Población

La población objetivo (es decir, el universo hipotético) representa el conjunto completo de individuos o elementos a los que se desea aplicar los resultados o conclusiones de una investigación. Es el grupo amplio al que se pretende generalizar los hallazgos del estudio. Por otro lado, la población marco (a veces denominada universo finito) se refiere al conjunto específico y bien definido de unidades o

elementos del cual se selecciona la muestra en el proceso de investigación. Esta población marco es el grupo del cual se extraen los datos para realizar el análisis y obtener conclusiones válidas (López y Fachelli, 2015). Este estudio considera como población objeto a los catedráticos contratados y titulares de la Universidad Nacional de Loja, institución que para el año 2022 dispuso de 692 profesores (344 hombres y 348 mujeres). Es preciso especificar que el 37.2 % (257 profesores) tienen la condición de titulares y el 67.3 % (435 profesores) cuentan con un contrato ocasional (Universidad Nacional de Loja, 2023). Seguidamente, se presenta la población por género.

Tabla 1. Distribución poblacional de docente por género

Facultad	Población docente		Porcentaje	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Educación, Arte y Comunicación	75	93	21.80 %	26.72 %
Jurídica, Social y Administrativa	68	83	19.77 %	23.85 %
Agropecuaria y Recursos Naturales Renovables	62	33	18.02 %	9.48 %
Energía y Recursos Naturales No Renovables	79	9	22.97 %	2.59 %
Salud Humana	36	88	10.47 %	25.29 %
Unidad de Educación a Distancia	24	42	6.98 %	12.07 %
Total	344	348	100.00 %	100.00 %

Nota: referido de la Rendición de cuentas de la UNL año 2022.

Criterios de inclusión

Se consideraron a los profesores contratados y titulares de la UNL.

Criterios de exclusión

No se tomaron en cuenta a los docentes que no tenían la voluntad de participar y a los que contradecían los criterios de inclusión.

Muestra

Es la cantidad de personas, elementos o unidades que se seleccionan del universo total para efectuar una investigación o es-

tudio. La determinación de la amplitud de la muestra es un aspecto crucial en el diseño de la investigación y está estrechamente relacionada con los objetivos de la misma. La muestra debe ser estadísticamente significativa para obtener resultados representativos de la población, pero al mismo tiempo, debe ser manejable y práctica de recolectar y analizar. El tamaño de la muestra se obtiene mediante métodos estadísticos de cálculo que consideran elementos como el margen de error permitido, el nivel de confianza deseado, el tipo de análisis estadístico que se planea realizar y la variabilidad de la población. Un adecuado tamaño de muestra es trascendental para su validez y la obtención

de datos confiables que representen a la población (Otzen y Manterola, 2017). La muestra del estudio correspondió a 247 docentes (ver Anexo 2).

Muestreo

Para asegurar que los integrantes de cada grupo tuvieran las mismas competen-

cias relacionadas con este estudio, se dividió la población de acuerdo al tipo de relación laboral. Este objetivo se logró aplicando una fórmula particular y eligiendo una submuestra al azar. Para ello se encuestó a 247 docentes de la Universidad Nacional de Loja (Carrasco, 2013), cuya distribución muestral es la siguiente:

Tabla 2. Muestreo por tipo de relación laboral

Tipo de relación laboral	Población al 2022	% de referencia	Muestra	Muestra por tipo
Titular	257	37.14 %	247	92
Ocasional	435	62.86 %		155
Total	692	100.00 %	247	247

Nota: referido de la Rendición de cuentas de la UNL año 2022.

Unidad de análisis

Es un componente fundamental en la investigación cuantitativa y hace referencia al ente o componente específico que se estudia y se analiza para recopilar datos y obtener resultados. Esta unidad puede variar según el tipo de investigación y el enfoque del estudio. En un estudio cuantitativo, la unidad de análisis se selecciona cuidadosamente y debe estar claramente definida para que los datos recopilados sean relevantes y útiles en la investigación. La elección adecuada de la unidad de análisis es importante para diseñar la metodología de investigación, recopilar datos de manera efectiva y realizar análisis estadísticos adecuados. Esto asegura que los resultados sean válidos y representativos (Serna, 2019). En este trabajo investigativo los elementos de análisis fueron los docentes de la UNL.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener la información de fuentes primarias se usó el instrumento de la encuesta con la aplicación de un formulario

de preguntas que permitió recabar datos relevantes en las variables de estudio. La encuesta es una herramienta útil para recopilar información de una muestra considerable de manera eficiente. Permite obtener datos de un grupo de personas o participantes que representan a una población más amplia, facilitando la interpretación y análisis de los datos recabados. Sin embargo, es importante tener en cuenta que diseñar una encuesta efectiva requiere una planificación cuidadosa que abarca desde el cálculo de la muestra hasta la redacción de las interrogantes y la interpretación de los resultados. Además, las encuestas pueden estar sujetas a sesgos de respuesta y deben administrarse de manera cuidadosa para minimizar estos sesgos y garantizar que los resultados sean válidos y confiables (Hernández y Mendoza, 2018).

Como instrumento para aplicar la encuesta se utilizó el cuestionario, lo que permitió recoger la percepción de la muestra poblacional acerca de las variables de estudio. Este instrumento es un número de preguntas delineadas para recopilar información específica sobre las variables que están siendo estudiadas en una investigación. Estas preguntas se

elaboran cuidadosamente de acuerdo con la problemática de investigación, los objetivos y las hipótesis planteadas. Un cuestionario bien diseñado debe ser claro, preciso y relevante para asegurar la obtención de información relevante para dar respuesta a las interrogantes de la investigación (Hernández et al., 2018). Para la variable clima organizacional se efectuaron 20 preguntas acerca de las dimensiones comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento y autonomía. Para la variable desempeño laboral también se realizaron 20 preguntas orientadas a las dimensiones de docencia, investigación y vinculación (ver Anexo 2).

Para la organización de las opciones de respuestas se utilizó la escala de Likert, la cual se utiliza para medir los resultados en la aplicación de encuestas a través de formularios de preguntas que permiten recabar datos sobre la percepción y actitudes de las personas en relación con un tema específico. Esta escala utiliza una serie de afirmaciones o enunciados a los cuales los participantes responden asignando un valor en una escala predefinida. Por lo general, la escala de Likert consta de cinco niveles, aunque se pueden utilizar otras cantidades según las necesidades de la investigación. Los participantes seleccionan el nivel que mejor refleja su opinión o actitud hacia la afirmación o enunciado presentado. Una vez que se han recopilado las respuestas de los participantes en todas las afirmaciones se pueden sumar los valores asignados a cada respuesta para obtener una puntuación total. Esto permite cuantificar y analizar las opiniones o actitudes de manera cuantitativa. La escala de Likert proporciona una forma estructurada de recopilar datos que facilita el análisis estadístico y la comprensión de las respuestas de los participantes (Hernández et al., 2018). En esta investigación para la escala de intervalo del cuestionario a aplicar se utilizaron 5 niveles (ver Anexo 3).

Los cuestionarios se validaron por tres expertos, quienes lo analizaron de forma exhaustiva y valoraron si éste permitiría obtener información relevante para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación. Los expertos que revisaron la validez del instrumento son: el Ph.D. Santiago Ochoa Moreno, Docente y Coordinador de Investigación en Cátedra UNESCO de Desarrollo Sustentable de la UTPL; el Ph.D. Luis Quizhpe Salinas, Docente Investigador de la UNL; el Ph.D. Oreste La O León, Docente Investigador de la UTM; el Ph.D. Juan Encalada Orozco, Docente Investigador de la UNL y el Ph.D. Max Encalada Córdova, Director de Investigación de la UNL (ver Anexo 3).

Según Hernández Sampieri et al. (2018), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere a la consistencia y estabilidad de las respuestas o mediciones que se obtienen a lo largo del tiempo y entre diferentes aplicaciones. Es importante asegurarse de que un instrumento sea confiable para que las mediciones que se obtengan sean precisas y consistentes. Actualmente, se encuentran algunos métodos que permiten medir la confiabilidad de un instrumento, todos ellos producen coeficientes que varían de 0 a 1. Estos coeficientes indican el grado de confiabilidad del instrumento. En nuestro caso se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuya valoración varía de 0 a 1, en el cual los valores cercanos a 1 suponen mayor confiabilidad. Efectuando el análisis en el programa SPSS-29 se obtuvo un valor de 0.94 que denota buena confiabilidad (ver Anexo 5). Por lo tanto, se pudo concluir que los cuestionarios son confiables para avanzar en su aplicación.

Procedimientos

Esta tesis se desarrolló a lo largo de varias etapas. La primera etapa involucró la compilación de información primaria y secundaria, incluidas la investigación disponi-

ble públicamente, así como fuentes bibliográficas como libros y revistas científicas que sirvieron para crear el marco teórico. La segunda etapa involucró la creación de cuestionarios para evaluar las variables de estudio. La tercera etapa se concentró en la validación de los cuestionarios utilizados. La cuarta etapa cubrió la aplicación de los instrumentos en la muestra correspondiente, en esta etapa el consentimiento informado fue necesario para la colaboración de los docentes en la investigación. Cabe mencionar que la información se recopiló virtualmente mediante un enlace en Google Forms. La etapa final implicó la interpretación de los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y propuesta.

Método de análisis de datos

Se empleó el software SPSS para ingresar los datos recolectados a partir de las respuestas proporcionadas por los educadores de la UNL en la encuesta. Luego, los resultados se procesaron y se ordenaron en tablas y gráficos, lo que facilitó su comprensión y análisis. Constituyéndose en la base para la formulación de la propuesta estratégica destinada a mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja.

Aspectos éticos

Una vez solicitada y avalada la autorización del Rector de la Universidad Nacional de Loja, se procedió a llevar a cabo encuestas a los profesores de dicha institución educativa. Previamente, se solicitó el consentimiento de los docentes, quienes fueron plenamente informados a través de un documento en formato digital que detallaba todas las características asociadas con la investigación. Además, se explicó cómo se utilizarían los datos recopilados con fines científicos. A lo

largo de todo el proceso de investigación se siguieron estrictamente los principios éticos, incluyendo la beneficencia, no maleficencia, justicia y autonomía. Además, se tomaron en cuenta los principios éticos de la Universidad Nacional de Loja que se detallan en el artículo 250 de su Reglamento de Régimen Académico, que refieren lo siguiente:

- a. Responsabilidad social y científica a través de la cual la investigación contribuye al desarrollo científico, tecnológico y socioeconómico de la sociedad.
- b. Uso eficiente de los recursos económicos y presentación de informes oportunos.
- c. Beneficencia, es decir, no causar daño (no causar daño), minimizar el daño y maximizar el beneficio para el objetivo.
- d. Respetar y proteger a las personas y su diversidad social y cultural.
- e. Respetamos a los animales y no les hagamos daño ni lastimes.
- f. Respetamos y cuidamos el medio ambiente y la diversidad biológica.
- g. Consentimiento amplio y explícito del sujeto para asegurar la comprensión de la información proporcionada ([Órgano Colegiado Superior de la Universidad Nacional de Loja, 2023](#)).

Así mismo, el Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (2020), Este enfatiza la importancia de la investigación como función crítica de las universidades y promueve la producción de conocimiento y el desarrollo tecnológico. Respondemos a las necesidades de la sociedad y la nación. Destacamos la importancia de mantener estándares éticos para garantizar el bienestar y la autonomía de los participantes en la investigación, así como la responsabilidad y la integridad de los investigadores. También combina sanciones e infracciones para garantizar el cumplimiento de estos principios éticos.

Análisis y resultados

Nivel del clima organizacional en cuanto a la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el reconocimiento y la autonomía

Tabla 3. Nivel de las dimensiones de la variable clima organizacional

Dimensión	Comunicación		Relaciones interpersonales		Liderazgo		Reconocimiento		Autonomía	
Nivel	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Alto	180	72.87 %	227	91.90 %	196	79.35 %	172	69.64 %	199	80.57 %
Medio	61	24.70 %	20	8.10 %	41	16.60 %	66	26.72 %	46	18.62 %
Bajo	6	2.43 %	0	0.00 %	10	4.05 %	9	3.64 %	2	0.81 %
TOTAL	247	100 %	247	100 %	247	100 %	247	100 %	247	100 %

Nota: cuestionario formulado a los catedráticos de la UNL.

En la dimensión comunicación, el 72.87 % de los indicadores alcanza un nivel alto, el 24.70 % logra un nivel medio y el 2.43 % obtiene un nivel bajo.

Para la dimensión relaciones interpersonales se tiene que el 91.90 % de los indicadores obtiene un nivel alto y el 8.10 % alcanza un nivel medio.

En la dimensión liderazgo, el 79.35 % de los indicadores obtiene un nivel alto, el

16.60 % alcanza un nivel medio y el 4.05 % logra un nivel bajo.

En cuanto a la dimensión reconocimiento, el 69.64 % de los indicadores obtiene un nivel alto, el 26.72 % alcanza un nivel medio y el 3.64 % logra un nivel bajo.

En lo que refiere a la dimensión autonomía se presenta que el 80.57 % de los indicadores obtiene un nivel alto, el 18.62 % logra un nivel medio y el 0.81 % logra un nivel bajo.

Tabla 4. Nivel de la variable clima organizacional

Variable	Clima organizacional	
Nivel	F	%
Alto	170	68.83 %
Medio	73	29.55 %
Bajo	4	1.62 %
TOTAL	247	100 %

Nota: cuestionario formulado a los catedráticos de la UNL.

Para la variable clima organizacional se presenta que el 68.83 % de todos los indicadores obtiene un nivel alto, el 29.55 %

alcanza un nivel bajo y solamente el 1.62 % logra un nivel bajo.

Nivel del desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja en la docencia, la investigación y la vinculación

Tabla 5. Nivel de las dimensiones de la variable desempeño laboral

Dimensión	Docencia		Investigación		Vinculación	
Nivel	F	%	F	%	F	%
Alto	247	100.00 %	116	46.96 %	135	54.66 %
Medio	0	0.00 %	108	43.72 %	92	37.25 %
Bajo	0	0.00 %	23	9.31 %	20	8.10 %
TOTAL	247	100 %	247	100 %	247	100 %

Nota: cuestionario formulado a los catedráticos de la UNL.

En la dimensión docencia el 100 % de los indicadores alcanza un nivel alto.

Para la dimensión investigación se tiene que el 46.96 % de los indicadores obtiene un nivel alto, el 43.72 % alcanza un nivel medio y el 9.31 % logra un nivel bajo.

En cuanto a la dimensión vinculación, el 54.66 % de los indicadores obtiene un nivel alto, el 37.25 % alcanza un nivel medio y el 8.10 % logra un nivel bajo.

Tabla 6. Nivel de la variable desempeño laboral

Variable	Desempeño laboral	
Nivel	F	%
Alto	186	75.30 %
Medio	61	24.70 %
Bajo	0	0.00 %
TOTAL	247	100 %

Nota: cuestionario formulado a los catedráticos de la UNL.

Para la variable desempeño laboral se presenta que el 75.30 % de todos los indicadores obtiene un nivel alto y el 24.70 % alcanza un nivel medio.

Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja

Prueba de hipótesis

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

H_0 : el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja.

H_1 : El clima organizacional no incide en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja.

A continuación, se efectúa la prueba de hipótesis utilizando ANOVA factorial en el SPSS v 29:

Tabla 7. *Análisis ANOVA factorial de la variable dependiente desempeño laboral y la independiente clima organizacional*

Variable dependiente	Origen	Suma de cuadrados	GL	Media cuadrática	F	Sig.
Desempeño laboral	Entre grupos	9250.20	44	210.23	3.25	0.00
	Intra grupos	13054.71	202	64.63		
Total		22304.91	246			

Nota: tomado de SPSS v 29.

Por cuanto la significancia es inferior a 0.01 se acepta la hipótesis nula. Por lo que se determina que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja.

Discusión y conclusiones

Discusión

El estudio realizado responde al problema de cómo mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja. Frente a ello se diseñó un plan de mejoras, que correctamente implementado propiciará el mejoramiento del clima organizacional institucional y del desempeño laboral de los docentes.

Dado que las etapas de la investigación científica se llevaron a cabo adecuadamente desde el análisis de la realidad problemática hasta la conclusión, la metodología científica y los métodos empleados en la investigación fueron apropiados.

Los instrumentos de investigación desarrollados y utilizados por el grupo de estudio se revisaron por expertos para asegurar que su diseño y contenido fueran apropiados para recabar la información relevante para el estudio, además brindaron el apoyo necesario y sugirieron mejoras para la herramienta.

Además, el nivel de confiabilidad del cuestionario se obtuvo mediante un estudio piloto con participantes que no estaban en la población de estudio y para los cuales el

tratamiento fue significativo (0.96). Esto nos dio la confianza de que una vez establecidas la validez y la confiabilidad se podría seguir desarrollando la investigación. Los resultados obtenidos fueron organizados en tablas de frecuencias y gráficos estadísticos y los valores se analizaron e interpretaron. Además, se realizaron pruebas de normalidad, correlaciones y el coeficiente de determinación, finalmente se probaron las hipótesis generales, todo ello utilizando el software estadístico SPSS V.29 para confirmar la validez de la metodología introducida. Por tanto, la investigación realizada corresponde a los objetivos establecidos y propone posibles soluciones a los problemas inicialmente identificados. Cabe señalar que cualquier actividad de investigación tiene limitaciones, especialmente cuando se realiza una investigación de campo, el proceso de implementación a menudo enfrenta dificultades. Sin embargo, esto se superó sin problema.

En cuanto a los resultados, el diagnóstico y niveles logrados por la dimensión comunicación muestran que en la Universidad Nacional de Loja mayormente existe una comunicación clara, efectiva, abierta y honesta que fomenta un buen ambiente laboral. Esto coincide con lo afirmado por Roncal (2020), quien refiere que la comunicación efectiva entre los empleados y los encargados de la gestión del talento humano es fundamental, ya que fomenta la transparencia y la confianza en la organización. También concuerda con lo afirmado por Rodríguez y Lechuga

(2019), quienes destacan la importancia de la motivación y la comunicación interna en el desempeño docente. De igual forma, Enciso y Mamani (2020) también establecen que la comunicación efectiva y el apoyo entre los miembros del personal docente y administrativo, puede generar un sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Referente al diagnóstico y los niveles alcanzados por la dimensión relaciones interpersonales se puede observar que existe una buena relación entre los docentes con los compañeros de trabajo y las autoridades de la Universidad Nacional de Loja, además, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre ellos. Esto coincide con lo referido por Soria et al. (2019) quienes afirman que las percepciones de los docentes sobre su entorno de trabajo y sus relaciones interpersonales influyen en su nivel de satisfacción y, por lo tanto, en su desempeño. También, concuerda con lo afirmado por Morrison (2008), quien resalta la importancia e influencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral y en el bienestar de los trabajadores. Además, Zans (2017) encontró que mejorar el ambiente organizacional impactaría positivamente en el cumplimiento de las tareas laborales y en las relaciones interpersonales de los empleados, tanto docentes como administrativos. Así mismo, Sotelo y Figueroa (2017) afirman que cuanto más adecuado sea el clima de trabajo y las relaciones organizacionales, mejor será el servicio brindado. Niebles et al. (2019) también mencionan que las relaciones interpersonales tienen un impacto significativo en cómo los docentes realizan sus funciones y roles a nivel personal e institucional.

En lo que se refiere al diagnóstico y los niveles logrados por la dimensión liderazgo, se observa que en la Universidad Nacional de Loja hay líderes que inspiran y motivan a sus docentes. Esta realidad contradice lo encontrado por Silva, Silva y Bautista (2018),

quienes identificaron algunas deficiencias en la supervisión y liderazgo por parte de los supervisores o jefes inmediatos hacia sus colaboradores en su estudio efectuado en la Municipalidad de Morales, Región San Martín en Perú. Además, coincide con lo afirmado por Zohar y Tenne-Gazit (2008), quienes establecen que los líderes que adoptan un enfoque efectivo en su liderazgo pueden influir de manera significativa en cómo los trabajadores visualizan su clima laboral y en su comportamiento dentro de la organización.

En cuanto al diagnóstico y niveles alcanzados por la dimensión reconocimiento, se puede observar que en la alma mater lojana se valora y reconoce el trabajo y los logros de sus docentes. Esto coincide con lo expuesto por Youssef-Morgan y Stark (2014), quienes afirman que fomentar una cultura de reconocimiento, en la que se valoren los logros y esfuerzos de los empleados, puede tener un impacto positivo en el compromiso, la satisfacción y el rendimiento de la fuerza laboral, lo que a su vez puede contribuir al éxito y competitividad de la organización.

Respecto del diagnóstico y niveles logrados por la dimensión autonomía, se observa que en el alma mater lojana se fomenta la autonomía de sus docentes por su capacidad y libertad en la toma de decisiones. Esto coincide con lo afirmado por Gagné y Deci (2005), quienes destacan que la autonomía en el trabajo es un componente clave para promover la motivación intrínseca, la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el bienestar general de los empleados.

En cuanto al diagnóstico y nivel general alcanzado por la variable clima organizacional, se observa que la Universidad Nacional de Loja mantiene un buen clima laboral. Ello se contradice con lo expuesto por Cabrera y Bejarano (2017), quienes evidenciaron en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur que las relaciones interpersonales entre los docentes se ven más influenciadas por

un clima organizacional deficiente. También contradice lo encontrado por Huamani y Alza (2019) en su estudio realizado en la Universidad Privada Leonardo Da Vinci de Trujillo, Perú, puesto que encontraron que el clima organizacional en la institución se encontraba en un nivel considerado como 'malo' según la percepción de los trabajadores que fueron parte del estudio. Además, contradice lo encontrado por Vera y Suárez (2018) en su trabajo realizado en la Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad de Ecuador, en el que hallaron que el clima organizacional en la corporación era deficiente.

Por el contrario, estos resultados coinciden con lo afirmado por Urbano (2018) quien en su estudio efectuado en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú, encontró que el ambiente laboral fue percibido como favorable y que el desempeño de los colaboradores fue excelente. Igualmente coincide con lo hallado por Chagray et al. (2020) en el estudio efectuado en la Empresa Lechera Peruana, en el que encontraron que el clima organizacional en la empresa era favorable y que este factor tenía un impacto positivo en el desempeño de los empleados. Igualmente, coincide con el trabajo de Noboa, Barrera y Torres (2018) realizado en una empresa constructora de Ecuador que determinó un ambiente organizacional positivo que se relacionaba con niveles más altos de satisfacción laboral entre los trabajadores de la empresa.

Respecto del diagnóstico y niveles logrados por la dimensión docencia se puede observar que el desenvolvimiento de los docentes de la Universidad Nacional de Loja en la gestión de docencia es bueno. Esto coincide con lo afirmado por Wu et al. (2019) quienes afirman que el desempeño docente es esencial para el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto al diagnóstico y niveles logrados por la dimensión investigación, se ob-

serva que el desempeño de los docentes en la investigación es medio. En parte, ello coincide con lo que determina el CACES (2019), referente a que los resultados de la investigación se comparten y difunden para asegurar que el conocimiento sea utilizado por la sociedad y se aplique en la generación de procesos, productos y servicios nuevos. Sin embargo, es evidente que se debe fomentar en sus docentes, la publicación de impacto mundial, de libros y capítulos y la participación en redes investigativas internacionales y nacionales.

En lo referente al diagnóstico y niveles logrados por la dimensión vinculación, se puede evidenciar que los docentes del alma mater lojana participan en la formulación y desarrollo de proyectos de vinculación y de educación continua. Ello está acorde a lo señalado por el CACES (2019) que afirma que la vinculación contribuye a la relevancia de la labor universitaria, mejorando el bienestar, el desarrollo productivo, el medio ambiente y la promoción, preservación y enriquecimiento de los saberes y las culturas. Todo ello se lleva a cabo mediante una serie de programas y proyectos que se planifican, ejecutan, supervisan y evalúan de manera sistemática.

Respecto al diagnóstico y nivel general alcanzado por la variable desempeño laboral, se observa que los profesores de la Universidad Nacional de Loja mantienen un buen desempeño laboral. Ello coincide con lo encontrado por Urbano (2018) en su estudio efectuado en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú en el que el desempeño de los colaboradores fue excelente. Por el contrario, esto contradice parcialmente lo encontrado por Silva, Silva y Bautista (2018) en su estudio realizado en la Municipalidad de Morales, Región San Martín de Perú, donde se registró un nivel medio en el desempeño laboral de sus empleados. También contradice lo hallado por Luna, Armendáriz y Zamora (2018) en su estudio a

los trabajadores de los Distritos Costeños de Educación en Ecuador, donde el desempeño laboral no era el adecuado, por lo que con frecuencia no se lograban las metas establecidas. De igual manera contradice lo encontrado por Vera y Suárez (2018) en su estudio en la Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad de Ecuador, quien encontró niveles de desempeño laboral mayoritariamente bajos.

Finalmente, referente a la relación encontrada del clima organizacional de la Universidad Nacional de Loja con el desempeño laboral de sus catedráticos, este resultado coincide con lo hallado por Urbano (2018), Rojas (2016), Sotelo y Figueroa (2017), Huamani y Alza (2019), Silva, Silva y Bautista (2018), Luna, Armendáriz y Zamora (2018), Vera y Suárez (2018), Huaita & Luza (2018), Soria et al. (2019) y Enciso y Mamani (2020). Los autores mencionados encontraron una relación significativa entre las variables fuentes de estudio. También se encontró que los resultados del presente estudio contradicen lo encontrado por Cabrera y Bejarano (2017) en su estudio "Clima organizacional y desempeño laboral en los profesores de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur", en el que hallaron una correlación baja entre estas variables.

Conclusiones

Los docentes de la Universidad Nacional de Loja perciben mayormente un buen clima organizacional que se sustenta en la comunicación, las relaciones personales, en el liderazgo y en la autonomía. Sin embargo, se denota la necesidad de trabajar más en el reconocimiento institucional.

Los profesores de la Universidad Nacional de Loja consideran que tienen un desempeño laboral alto en cuando a la docencia. Sin embargo, perciben un menor desempeño en la vinculación y la investigación.

Existe una relación directa del clima organizacional de la Universidad Nacional de Loja con el desempeño laboral de sus docentes.

Como conclusión general, se identifica la necesidad de que la Universidad Nacional de Loja genere estrategias de reconocimiento institucional para mejorar su clima organizacional, así como definir lineamientos para incrementar el desempeño docente en la vinculación y la investigación.

Financiamiento

Esta investigación no recibió una subvención específica de ninguna agencia de financiación en los sectores público, comercial o sin fines de lucro.

Declaración de conflicto de intereses

El autor declara no tener potenciales conflictos de interés con respecto a la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.

Declaración de aprobación ética o consentimiento informado

Todos los sujetos dieron su consentimiento informado para su inclusión antes de participar en el estudio. El investigador mantendrá de forma segura todos los archivos y datos recopilados en un gabinete cerrado con llave en su oficina.

Referencias

- Almeida M. J. (2020). Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica. *REEA*, II (5), 85–95. <https://www.eumed.net/rev/reea/enero-20/educacion-basica.html>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2019). *América Latina: en busca de trabajado-*

- res mejor formados. Caf.Com. <https://n9.cl/8enh5>
- Brasales, P. (2021). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de las Unidades Educativas del Milenio pertenecientes al Distrito 06D05 Guano-Penipe Educación* (tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <https://n9.cl/4n34p>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://bit.ly/48jPco3>
- Cabrera, I., y Bejarano, J. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2007. *Revista muro de la investigación*, 2(2), 19-28. <https://doi.org/10.17162/rmi.v2i2.748>
- CACES, Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2019). *Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas*. <https://bit.ly/4fhngLv>
- Carlucci, D.; Renna, P.; Izzo, C. y Schiuma, G. (2019). Assessing Teaching Performance in Higher Education: A Framework for Continuous Improvement. *Management Decision*, 57(2), 461-479. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2018-0488>
- Carrión C. (2018). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de zaña región Lambayeque* (tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú. <https://bit.ly/48jewKZ>
- Chagray, N.; Ramos, S.; Maguiña, R.; Hidalgo, Y., y Neri, A. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21-29. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. McGraw-Hill. <https://bit.ly/3BSDvc9>
- CONCYTEC, Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, (2018). *Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Ley Nro. 30806*. <https://bit.ly/3Yf0pSf>
- Enciso, J. y Mamani, O. (2020). Clima institucional y desempeño de docentes en instituciones educativas de la Asociación Educativa Adventista de Puno. *Ñawparisun - Revista de Investigación Científica*, 2(2), 69-74. <https://bit.ly/3Yj5HwI>
- Enríquez, M., y Calderón, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del Personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. *PODIUM Edición Especial*, 131-143. <https://bit.ly/3BUoTZI>
- Gagné, M. y Deci, E. (2005). Teoría de la autodeterminación y motivación laboral. *Journal off Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Grijalva M.; Guamán A., y Castro A. (2019). Desempeño laboral como vector ocupacional. *Revista mktDescubre - ESPOCH FADE, N° 14*. <https://bit.ly/3BTwBDn>
- Guzmán, H. (2018). Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote-2017, (tesis de maestría)- Universidad San Pedro, Perú. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/4571>
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México. Mc Graw Hill Education. ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Huaita, D. y Luza, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal* 3(8), 300-312. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>
- Ledezma, D. (2022). Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4084-4094. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3376
- Luna, O.; Armendáriz, C., y Andrade, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 327-335. <https://bit.ly/4e2GdZD>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Univer-

- sidad Autónoma de Barcelona. <http://ddd.uab.cat/record/129382>
- Mendoza, J.; Burbano, V., y Mendoza, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33,(6), 157-166. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>
- Montoya, C. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19, (58), 7-13. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Niebles, W.; Hoyos, L., y De La Ossa, S. (2019). Clima organizacional y desempeño docente en universidades privadas de Barranquilla. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 283-294. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5893>
- Noboa, J.; Barrera, G., y Torres, D. (2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6 (1), 1-24. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>
- Noor, K.; Qureshi, M.; Rasli, A. y Ahmad, A. (2015). The Impact of Multiple Organizational Climates on Performance of Public Sector Organizations: Evidences from Pakistan. *International Journal of Economics and Financial Issues* 5: 276-282. <https://bit.ly/3NwBpRI>
- Orellana, N. (2019). *Clima organizacional*. Economipedia. <https://bit.ly/3UdJEph>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). *Panorama Laboral 2021. América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. <https://bit.ly/4hi4Bta>
- Ramírez y Comas, R. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de las unidades educativas. *CIENCIAMATRIA*. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1112>
- Ramos M. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* (Monografía). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Fusagasugá – Cundinamarca. <https://bit.ly/3YeGzXm>
- Rodríguez, K., y Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (87):79-101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Roebuck, S. (2023). *Predictive Relationships Between Organizational Climate, Teacher Stress, and Teacher Turnover Intention* (Dissertations and Doctoral Studies) Walden University, USA. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/14471>
- Rojas, M. (2017). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Lurigancho – Chosica, 2016* (tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Perú. <https://bit.ly/3Ufcztl>
- Roncal, E. (2020). Clima laboral y gestión administrativa en la dirección regional de rducación de Lima Provincias. *Revista de Ciencia e Investigación En Defensa - CAEN* 1: 20-30. <https://doi.org/10.58211/recide.v1i3.29>
- Silva, E.; Silva, G., y Bautista, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de morales, región San Martín. *Revista Científica Institucional Tzhoecoen*, 10(1). <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>
- Soria, A.; Pedraza, N., y Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria* 29: 1-14. <http://doi.org/10.15174.au.2019.2205>
- Sotelo, J., y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Ulfe, J. (2021). *Políticas públicas, crisis sanitaria y la calidad de vida urbana del distrito de San Borja, Lima – Perú 2020*. [Universidad César Vallejo. Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad]. <https://bit.ly/4dVMOjK>
- UNESCO. (2022). *Informe Anual de Actividades del Sector de la Educación*. Quito-Ecuador. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384259>

- Universidad Nacional de Loja. (2023). *Informe de Rendición de cuentas del año 2022*. file:///D:/Descargar/INFORME_RENDICION_CUENTAS_2022_25_04_23_FINAL.pdf
- Urbano, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la administración local de agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, 11(1), 167-180. <https://doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>
- Uribe, J. (2019). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno. <https://bit.ly/3BXXsOM>
- Vara, D.; Huamani, R., y Alza, S. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral en una institución pública. *Revista Científica Da Vinci Science*, 2(1), 59-66. <https://empren-deupd.com/ojs30/index.php/science/article/view/85>
- Vera, N., y Suarez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: orporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/779/880>
- Wu, Y.; Lian, K.; Hong, P.; Liu, S.; Lin, R.M., y Lian, R. (2019). Teacher's Emotional Intelligence and Self-Efficacy: Mediating Role of Teaching Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(3), 1-10. <https://doi.org/10.2224/sbp.7869>
- Youssef, C. y Stark, E. (2014). *Strategic Human Resource Management: Issues and Controversies, and evidence-based applications*. <https://bit.ly/4hh3dHb>
- Zans, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el Período 2016* (tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>
- Zohar, D., y Tenne, O. (2008). Liderazgo transformacional e interacción grupal como antecedentes climáticos: un análisis de redes sociales. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.744>

Autoría y Contribución de los Autores

Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Adquisición de fondos, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Recursos, Software, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición



Copyright © The Author(s) - 2024