

Importancia del clima organizacional en el desempeño de una institución educativa Importance of organizational climate in the performance of an educational institution

Beatriz Bocanegra Mendoza¹, Dennise Yolanda Hernández Valenzuela², Isabel
Cristina Ayala Salazar³, Andrés Cota Hurtado⁴

¹Instituto Tecnológico de Sonora; Ramón Corona S/N, Esq. con Aguascalientes, Col.
ITSON, Navojoa, Sonora;
(642) 149 0074 beatriz.bocanegra@potros.itson.edu.mx ; <https://orcid.org/0009-0004-0092-0277>

²Instituto Tecnológico de Sonora; Ramón Corona S/N, Esq. con Aguascalientes, Col.
ITSON, Navojoa, Sonora;
(642) 4833273 dennise.hernandez@potros.itson.edu.mx ; <https://orcid.org/0009-0005-1330-8383>

³Instituto Tecnológico de Sonora; Ramón Corona S/N, Esq. con Aguascalientes, Col.
ITSON, Navojoa, Sonora;
(642) 1507138 isabel.ayala260456@potros.itson.edu.mx ; <https://orcid.org/0009-0009-3471-9551>

⁴Instituto Tecnológico de Sonora; Ramón Corona S/N, Esq. con Aguascalientes, Col.
ITSON, Navojoa, Sonora;
(642) 149 0074 andres.hurtado@potros.itson.edu.mx ; <https://orcid.org/0009-0005-5491-3459>

DOI: <https://doi.org/10.46589/riasf.v1i43.755>

Recibido: 1 de abril de 2025

Aceptado: 16 de mayo 2025

Publicado: 13 de junio de 2025

Como citar

Bocanegra Mendoza, B., Hernández Valenzuela, D. Y., Ayala Salazar, I. C., & Cota Hurtado, A. (2025). Importancia del clima organizacional en el desempeño de una institución educativa. Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa, 1(43). <https://doi.org/10.46589/riasf.v1i43.755>

Resumen

La presente investigación analiza la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral dentro de una institución educativa de nivel básico en Navojoa, Sonora, con un enfoque cuantitativo mediante un cuestionario validado, aplicado a 28 colaboradores de

distintas áreas en dos momentos: un pretest con resultado general del 83% y un posttest del 84% tras la implementación de una intervención basada en un curso virtual sobre liderazgo. El instrumento presentó una alta confiabilidad, con un coeficiente Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.880$), lo que respalda la solidez de los datos obtenidos. Los resultados iniciales reflejaron una percepción positiva del clima nacional, con fortalezas en identidad (4.62), reconocimiento (4.53) y responsabilidad (4.53), y áreas de oportunidad en estructura (4.10), liderazgo (4.10) y relaciones interpersonales (4.14). Posterior a la intervención, se evidenciaron mejoras en las dimensiones de liderazgo (4.24), relaciones interpersonales (4.31) y responsabilidad (4.58), lo que sugiere un impacto positivo de la estrategia implementada. Por lo que se concluye que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral y que intervenciones dirigidas a fortalecer el liderazgo y la comunicación pueden generar mejoras en el ambiente laboral.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, liderazgo.

Abstract

The present research analyzes the influence of organizational climate on work performance within a basic level educational institution in Navojoa, Sonora, with a quantitative approach by means of a validated questionnaire, applied to 28 collaborators from different areas at two moments: a pretest with an overall result of 83% and a posttest of 84% after the implementation of an intervention based on a virtual course on leadership. The instrument presented high reliability, with a Cronbach's Alpha coefficient ($\alpha = 0.880$), which supports the robustness of the data obtained. The initial results reflected a positive perception of the national climate, with strengths in identity (4.62), recognition (4.53) and responsibility (4.53), and areas of opportunity in structure (4.10), leadership (4.10) and interpersonal relations (4.14). After the intervention, improvements were evidenced in the dimensions of leadership (4.24), interpersonal relations (4.31) and responsibility (4.58), suggesting a positive impact of the implemented strategy. Therefore, it is concluded that the organizational climate significantly influences work performance and that interventions

aimed at strengthening leadership and communication can generate improvements in the work environment.

Keywords: Organizational climate, job performance, leadership.

Introducción

La presente investigación muestra que el clima organizacional es un factor determinante en desempeño laboral del personal en una institución educativa de nivel básico; de acuerdo Pecino et al. (2015) el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones que los integrantes de una institución tienen sobre las políticas, prácticas y dinámicas internas que afectan su experiencia laboral y su desempeño, el cual comprende el entorno físico y social en el que una persona realiza sus actividades laborales diariamente, considerando aspectos como el trato recibido y los estilos de liderazgo que los superiores aplican hacia sus subordinados y cómo estos influyen significativamente en las relaciones internas entre el personal, así como en las interacciones externas con proveedores y clientes, a través de los estilos de comunicación que se establecen entre las partes involucradas. Por lo que, este concepto resulta crucial en el ámbito educativo, ya que influye no solo en el bienestar del personal, sino también en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, al influir directamente en los procesos pedagógicos, administrativos y sociales que determinan el éxito de una institución, un clima organizacional positivo está relacionado con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso y productividad.

Un clima laboral propicio mejora la ética y la disciplina en el trabajo, lo que a su vez mejora el rendimiento de los empleados. Sin embargo, la disciplina laboral por sí sola puede no mediar plenamente en la relación entre el clima organizacional y el desempeño, lo que indica la necesidad de un enfoque holístico para la mejora del clima (Rusmini et al., 2024). El clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones compartidas del entorno laboral por parte de los empleados, que influyen significativamente en su comportamiento, productividad y satisfacción laboral en general. Además, un clima organizacional positivo puede mejorar el desempeño, la motivación y la autoeficacia de los

empleados en varios sectores (Aguero, 2023). Si bien un clima organizacional positivo generalmente se asocia con mejores resultados para los empleados, es fundamental reconocer que los climas negativos pueden provocar una disminución de la moral y la productividad, lo que pone de relieve la necesidad de realizar esfuerzos continuos de evaluación y mejora, el desarrollo de un clima organizacional positivo en una institución está influenciado por varios factores clave que moldean las experiencias y percepciones de los empleados. Comprender estos factores es esencial para fomentar un entorno de trabajo productivo y armonioso.

Asimismo, el clima organizacional dentro de las instituciones educativas desempeña un papel crucial en la configuración tanto del desempeño de los empleados como del rendimiento académico de los estudiantes. Un clima organizacional positivo fomenta un entorno propicio para el aprendizaje y la productividad, lo cual es esencial para lograr la excelencia educativa. Este clima abarca varios elementos, como los estilos de liderazgo y los patrones de comunicación que influyen colectivamente en el entorno institucional (Mortigo et al., 2024). El impacto del clima organizacional es evidente en los diferentes entornos educativos, desde las escuelas vocacionales hasta las instituciones de educación superior. Un análisis bibliométrico reveló un creciente reconocimiento de la importancia del clima organizacional en la educación superior, con un aumento de publicaciones relacionadas desde 2016. Esta tendencia subraya la importancia del clima organizacional para mejorar el rendimiento en varios sectores educativos (Amalou et al., 2024).

Por otra parte, un estudio realizado en la Escuela Profesional Estatal 1 de Batudaa descubrió que el clima organizacional influye significativamente en la calidad del trabajo de los empleados, con un coeficiente del 71,3%. Esto indica que una parte sustancial del desempeño de los empleados puede atribuirse a factores como la comunicación, el apoyo gerencial y la cultura laboral (Moha et al., 2024). Si bien los efectos positivos de un clima organizacional propicio están bien documentados, también es importante considerar los desafíos que implica mantener dicho entorno. Factores como las limitaciones de recursos, los cambios de liderazgo y las presiones externas pueden tener un impacto negativo en el

clima organizacional y, por lo tanto, afectar tanto al desempeño de los empleados como a los resultados de los estudiantes. Abordar estos desafíos requiere esfuerzos continuos para mantener un clima positivo que respalde los objetivos educativos.

Además, un estudio realizado en la ciudad de Sabang, provincia de Aceh, demostró que un clima organizacional propicio mejora el desempeño de los docentes, lo que a su vez incrementa la calidad dentro del ambiente educativo. El estudio destacó la importancia de las condiciones de trabajo flexibles como componente esencial de un clima positivo (Iqbal et al., 2023). Esto evidencia que un entorno laboral adecuado no solo repercute en el bienestar físico y emocional de los docentes, sino que también tiene efectos significativos en la eficiencia y efectividad de las prácticas pedagógicas. Cuando los docentes perciben un apoyo institucional constante y trabajan en un ambiente en el que sus necesidades son valoradas, se sienten más motivados para innovar en sus métodos de enseñanza, atender las necesidades individuales de los estudiantes y fomentar una relación cercana y respetuosa con ellos.

De este modo, la calidad educativa se convierte en un reflejo directo del entorno en el que los trabajadores desempeñan sus funciones. Por ejemplo, un clima organizacional favorable puede incluir la provisión de recursos adecuados, espacios para la retroalimentación constructiva, oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento de los logros (Gutiérrez, 2019). Estos factores no solo refuerzan la satisfacción laboral, sino que también contribuyen a una actitud más positiva hacia los desafíos que enfrenta el sistema educativo. En última instancia, este ciclo virtuoso no solo beneficia a los docentes, sino también a los estudiantes, quienes aprenden en un ambiente más dinámico, colaborativo y enfocado en su desarrollo integral.

Considerando esto, podemos comprender que el uso de la palabra clima para definir fenómenos sociales es algo bastante habitual, similar a lo que sucede con el clima en el salón de clases, el ambiente de aprendizaje, el entorno familiar, la situación política, el contexto económico, entre varios más. En todas estas situaciones, la palabra clima se emplea como sinónimo de entorno o circunstancias que rodean a un individuo (García-Rubiano et al.,

2020); es por ello que el ambiente en donde se desarrollan las actividades es tan importante como el resultado que se espera obtener de las mismas. Además, el clima organizacional se ha convertido en algo fundamental para el éxito de las organizaciones, por lo que su concepto incluye diferentes elementos, tales como la comunicación, el liderazgo, las interacciones personales, la motivación, la organización estructural y el entorno físico laboral.

En 2015, Gutiérrez hace alusión a la Teoría de los dos factores de Herzberg (que distingue entre factores higiénicos y motivacionales) en el clima organizacional de un supermercado y al Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (que identifica dimensiones como la estructura, la responsabilidad, el reconocimiento, el apoyo y el compromiso), donde se subraya la importancia del entorno laboral en la satisfacción y el desempeño de los empleados. Los hallazgos a nivel inferencial, conforme al objetivo general, muestran que los factores motivacionales según Herzberg impactan en un 90.60% en el clima organizacional del supermercado. Por otro lado, los factores de higiene también tienen una influencia del 90.60% en el clima organizacional y en un 88.10% en el supermercado Metro ubicado en el distrito de Lambayeque en 2015. En este sentido, se precisa que existen diversos factores que pueden afectar directamente en la calidad del clima organizacional, lo que a su vez puede resultar en un “efecto dominó” de otras áreas en la empresa.

Rivera et al. (2016) destacan que el clima organizacional no solo influye en el bienestar del personal docente y administrativo, sino que también impacta el rendimiento académico de los estudiantes, ya que un ambiente colaborativo y de apoyo puede fomentar la innovación en la enseñanza, mientras que un clima hostil tiende generar conflictos y desmotivación entre los miembros de la comunidad escolar. Este estudio se enfoca en identificar las dimensiones del clima organizacional que los directivos educativos impulsan en las instituciones del Núcleo Escolar Rural 196 (NER 196), entre las dimensiones analizadas se encuentran la estructura, la responsabilidad, la recompensa, las relaciones y el manejo de conflictos, y cómo estas impactan en el funcionamiento y la efectividad de las instituciones educativas. Los hallazgos revelan que la falta de atención a estas dimensiones

del clima organizacional afecta negativamente el desempeño laboral de los docentes y el logro de los objetivos institucionales, por ello, se subraya la necesidad de que los directivos asuman un compromiso activo para fortalecer el clima organizacional, promoviendo una mejor la colaboración, comunicación y compromiso por parte del personal de las instituciones educativas.

Por otra parte, organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) destacan la importancia de crear entornos escolares positivos para mejorar los resultados educativos y el bienestar de las comunidades escolares. Según la UNESCO (2021), un clima organizacional favorable puede reducir desigualdades, motiva a los docentes y generar impactos sostenibles en la calidad educativa, además, mejorar las condiciones laborales contribuye al bienestar y la retención del personal, por lo que hace hincapié a que mejorar el clima organizacional en las escuelas puede ser una estrategia efectiva para reducir el abandono escolar y promover entornos de aprendizaje inclusivos y equitativos. De manera similar, OCDE (2020) señala que las escuelas con climas laborales positivos tienen menores índices de rotación docente, mayor innovación pedagógica y en la satisfacción laboral, lo que se traduce en menores tasas de deserción escolar y mayores niveles de logro académico. Los datos del informe TALIS de la OCDE (2018) indican que el 78% de los docentes en estas escuelas están motivados, frente al 49% en instituciones con climas problemáticos.

En las instituciones educativas, el desempeño organizacional es un indicador fundamental que refleja la calidad de la gestión administrativa, los resultados académicos y la satisfacción de los distintos actores involucrados, sin embargo, muchas instituciones enfrentan un clima organizacional deteriorado con altos niveles de rotación del personal, desmotivación docente y bajos resultados académicos. Según Torres y Zegarra (2015) mencionan que el clima organizacional desfavorable afecta las relaciones entre personal directivo, docente y administrativo, perjudicando el aprendizaje estudiantil, identificando factores que contribuyen a esta situación, como la falta de planificación curricular, la

improvisación en las clases por parte de los docentes, y la desorganización general, junto con un trato autoritario y vertical entre niveles de personal, además, se menciona que muchos directores carecen del conocimiento necesario sobre los procesos pedagógicos, lo que impide un monitoreo efectivo y una adecuada gestión educativa, por consiguiente, la falta de un ambiente laboral positivo y colaborativo no solo afecta la satisfacción y el bienestar del personal, sino que también impacta negativamente en la calidad educativa y en el desempeño de los docentes.

En este contexto, surge la necesidad de identificar los factores que contribuyen a la construcción de un clima organizacional positivo y su relación con el desempeño institucional, ya que, a pesar de los esfuerzos por abordar esta problemática, existen limitaciones en la literatura respecto a cómo adaptar estrategias de mejora del clima organizacional a contextos específicos, como instituciones educativas en zonas rurales o con alta diversidad cultural. Por lo que, Robbins y Judge (2017) remarcan que un clima laboral favorable estimula la creatividad, el compromiso y la identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales. Así mismo, años atrás Hackman y Suttle (1977) destacan que el rendimiento en los puestos de trabajo y el ambiente organizacional son elementos clave en la evaluación de la calidad de vida laboral y que, si la situación fuera deficiente, llevaría a la despersonalización del empleado y a la falta de satisfacción, lo que podría generar descontento, disminución de la productividad y conductas perjudiciales como el ausentismo, el sabotaje, el robo, entre otras.

Lucas y Ureta (2019), llevaron a cabo una investigación cuyo objetivo fue reconocer los factores que contribuyen al impulso del ambiente laboral, estableciendo las condiciones en las que un trabajador desempeña sus tareas diarias y de qué manera sus resultados generan productividad. En tal estudio, mencionan la existencia de investigaciones que muestran la preocupación de algunas empresas por crear espacios apropiados para sus empleados, con el objetivo de que estos produzcan resultados positivos para la empresa, basados en la eficiencia y eficacia. También hacen alusión de que el ambiente laboral es un factor crucial en las organizaciones, en su búsqueda de ser competitivas en cuanto a la atención de su

personal, de manera que procuran tener un avance continuo en el entorno de su organización, con el objetivo de aumentar su desempeño, dando así mayor atención al capital humano y enfocándose en el bienestar y motivación de las personas, ya que esto contribuye a lograr mejores resultados para la empresa.

Pincay et al. (2023) habla de que un clima laboral negativo puede tener consecuencias devastadoras en una organización, ya que cuando los empleados se sienten desmotivados, estresados o insatisfechos con su entorno de trabajo, el rendimiento de la empresa se ve seriamente afectado. Además, no solo afecta la productividad de una empresa, sino que también tiene un impacto negativo en las relaciones personales entre los empleados, creando un círculo vicioso en el que la productividad disminuye, el ambiente se deteriora aún más y se ponen en riesgo múltiples elementos de gran importancia. Para evitar estas consecuencias, es fundamental crear un ambiente de trabajo positivo y saludable, donde los empleados se sientan valorados, respetados y motivados. En conclusión, las buenas relaciones entre compañeros de trabajo son un activo invaluable para cualquier organización. Al invertir en el desarrollo de relaciones positivas, las empresas pueden crear un ambiente de trabajo más saludable y productivo, lo que a su vez se traduce en un mayor éxito a largo plazo.

En definitiva, según Escobar et al., (2019) el entorno en el que una persona realiza su labor diaria, la forma en que un superior interactúa con sus empleados, las relaciones entre el personal de la empresa e incluso las interacciones con proveedores y clientes, son factores que conforman lo que conocemos como clima organizacional, dichos factores pueden ser elementos que favorezcan o limiten el desempeño tanto de la organización en general, como de individuos específicos dentro o fuera de ella, además puede influir significativamente en el comportamiento de sus empleados. El colaborador o empleado es un individuo que busca establecer conexiones sociales con quienes lo rodean y, en el entorno laboral, estas relaciones son fundamentales para fomentar el trabajo en equipo, es por ello que, el clima organizacional ejerce una influencia crucial en su desempeño, ya que los empleados motivados y satisfechos tienden a alcanzar niveles óptimos de rendimiento, en sí, el clima organizacional no solo tiene un impacto en los resultados económicos y operativos de la

empresa, sino que también juega un papel crucial en el bienestar y desarrollo de los individuos que conforman la organización.

En el sector industrial, Gutiérrez (2022) menciona que, los colaboradores tienen contacto directo con los usuarios o consumidores, por lo que una falta de motivación puede generar mala atención al cliente, además debido al giro de este tipo de empresas, la desmotivación laboral puede traducirse en productos defectuosos, desperdicio de materia prima, lo que conlleva a efectos negativos como reducción en la producción y aumento de costos, lo que a su vez impacta en una disminución de las ventas. En el caso del sector educativo las afectaciones debido a un mal clima laboral repercuten en el desempeño del personal docente y administrativo generando diversos factores entre ellos la disminución de la productividad debido a la falta de motivación y estrés, bajo nivel de calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, rotación constante del personal, incremento de conflictos internos y un impacto negativo en la salud del personal que conforma la organización. Ante la actual competencia, las instituciones de educación requieren contar con personal capacitado y motivado, lo cual depende de la relación y comunicación que los empleados mantengan con la organización en la que laboran.

Por esta razón, Bermejo y Suárez (2022) señala que, llevar a cabo un estudio detallado acerca del clima laboral resulta fundamental para conocer la situación interna de la organización ya que este tipo de evaluaciones no solo permite identificar si los colaboradores están satisfechos con lo que la organización representa en términos de sus valores, objetivos y cultura, sino también si perciben que sus necesidades y expectativas están siendo atendidas de manera adecuada. Además, ayuda a determinar si los empleados se sienten verdaderamente parte de la organización, reconociendo su rol como miembros activos y valiosos en el cumplimiento de las metas institucionales. Asimismo, este análisis ofrece información clave sobre el nivel de compromiso y motivación del personal, aspectos que son esenciales para fomentar un ambiente laboral saludable y productivo. En última instancia, un estudio de este tipo permite detectar áreas de oportunidad, fortalecer el sentido

de pertenencia y garantizar que los esfuerzos organizacionales estén alineados con el bienestar y satisfacción de todos los colaboradores (Clavijo, 2023).

Además, conocer el clima laboral no es solo una cuestión de bienestar de los empleados, para Rivas (2021) es una estrategia fundamental para la sostenibilidad y éxito a largo plazo de cualquier organización. Al tener una comprensión clara de este aspecto, las empresas pueden obtener ventajas competitivas frente a sus rivales, es probable que una organización con un clima laboral positivo logre que sus empleados se sientan cómodos y satisfechos, reduciendo así el riesgo de perder a su recurso más valioso: el personal que forma la organización. Si en una institución no se genera un buen ambiente laboral, esto afecta de manera indirecta a los docentes, si este desgaste no se aborda a tiempo, se intensifica con el paso de los años y durante el ejercicio docente, hasta llegar al punto en que los profesionales solicitan licencias médicas debido a enfermedades laborales relacionadas con su trabajo. De manera similar, Márquez (2020) coincide con esta idea, señalando que en la institución se produce un deterioro en las relaciones laborales, lo que conlleva a un aumento de los conflictos, un mayor nivel de insatisfacción laboral, una mayor propensión al abandono del puesto y un incremento en el ausentismo, lo que provoca pérdidas de eficacia y eficiencia en el desempeño laboral.

Un ambiente de trabajo positivo crea un ciclo virtuoso que impulsa tanto a la empresa como a sus empleados, generando beneficios mutuos que contribuyen al logro de los objetivos empresariales y al fortalecimiento de la posición competitiva en el mercado. El objetivo del presente trabajo es analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de las instituciones educativas, identificando los factores clave que lo afectan y proponiendo estrategias para mejorar el ambiente laboral y los resultados institucionales. Por tanto, de acuerdo con Méndez et al. (2023), el clima organizacional es crucial para lograr los objetivos estratégicos de las empresas, por lo que es importante identificar los factores que influyen en dicho clima, ya que este proporciona la estabilidad necesaria al personal para que pueda llevar a cabo sus tareas de manera óptima y eficiente, lo que facilita un desarrollo organizacional completo.

Método

La presente investigación permite analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño en una institución educativa de nivel básico en la ciudad de Navojoa, Sonora, a través de la aplicación de un instrumento confiable y validado, identificando los factores clave que lo afectan y proponiendo estrategias para mejorar el ambiente laboral y los resultados institucionales.

Tipo de investigación

La investigación que se realizó fue de tipo cuantitativa, ya que fue realizada por medio de la aplicación de una encuesta con escala de medición numérica que ayudan a medir las variables de clima institucional y desempeño laboral, donde se presenta una escala del 1 al 5; el número 1 representa totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo (Hernández et al., 2016).

Participantes

El tamaño de la muestra de esta investigación fue de 28 colaboradores, que ayudaron a determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, dentro de un centro de trabajo del sector educativo de Navojoa, Sonora, aplicada en los meses de enero y febrero del año 2025. Estos participantes corresponden a un rango de edad entre 22 a 50 años, teniendo sexo indistinto y a cualquier estado civil, con escolaridad desde nivel secundaria, preparatoria, licenciatura, maestría y doctorado, desempeñando el puesto de director (1), intendentes (2), secretaria (1), maestras de apoyo pertenecientes a la Unidad del Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER) (2), maestros de educación física (2), maestros de inglés (2) y docentes frente a grupo de primero a sexto grado, tres por grado (18). Se aplicará al total de la población.

Instrumento

Para la recolección de datos, se empleó la técnica de encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario de Clima Organizacional desarrollado por Litwin y Stringer (1968), citado por Gutiérrez (2015). Este cuestionario fue aplicado en dos momentos claves: una prueba previa para identificar las áreas de oportunidad que requieren mayor atención y un postest, para evaluar los cambios significativos resultantes de la implementación de estrategias y técnicas diseñadas en la intervención. Cuenta con un total de 30 ítems divididos en 7 dimensiones que son Estructura: 1-6 (6 ítems), Responsabilidad: 7-11 (5 ítems), Reconocimiento: 12-17 (6 ítems), Relaciones interpersonales: 18-22 (5 ítems), Estándares: 22-24 (2 ítems), Liderazgo (25-27), Identidad: 28-30 (3 ítems). La forma de calificación de las preguntas es según la escala de Likert con valores del 1 a 5, dónde Totalmente en desacuerdo (escala 1), Desacuerdo (escala 2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (escala 3), De acuerdo (escala 4) y Totalmente de acuerdo (escala 5).

Para medir la confiabilidad y la consistencia interna de sus dimensiones constituyentes, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach mediante el paquete estadístico SPSS versión 26 obteniendo un 0.880 según los Estadísticos de fiabilidad (CO), este coeficiente basado en un total de 30 ítems, es considerado como bueno (Hernández, 2016); en cuanto a la validez de criterio quedó establecida a través de la comparación de la escala propuesta para medir el Clima Organizacional, como la desarrollada por Litwin y Stringer (1968).

Para la validez del contenido, el cuestionario fue sometido a proceso de validación a través del juicio de expertos, en el que los especialistas evaluaron y validaron los ítems incluidos, se utilizó un certificado de validez de contenido, que evaluó la claridad en la redacción de los ítems, adecuación del lenguaje para los encuestados, la objetividad y la precisión de los indicadores, coherencia entre las variables e indicadores, la secuencia lógica de los ítems, capacidad para medir las variables de interés y la alineación con los propósitos de la investigación. Tras el análisis, los expertos encontraron que las preguntas eran consistentes con las dimensiones establecidas (Gutiérrez, 2015). Por último, la validez de

constructo se determinó mediante análisis factorial exploratorio, utilizando el método de rotación Varimax y aplicando las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y Bartlett, garantizando así la adecuación del instrumento para medir la variable de estudio.

Procedimiento

Para Espinoza (2019), los pasos para realizar una investigación se estructuran de manera lógica y secuencial para asegurar que el estudio sea riguroso y eficiente, en primer lugar, se debe identificar y delimitar el problema de investigación, seguido de una revisión exhaustiva de la literatura existente para conocer el contexto y el estado actual del conocimiento sobre el tema. Paso siguiente, se plantea una hipótesis o pregunta de investigación clara. Acto seguido, se selecciona el diseño metodológico adecuado (cuantitativo, cualitativo o mixto) y se eligen las técnicas de recolección de datos pertinentes. Después, se recogen los datos según los métodos seleccionados, y finalmente, se analizan e interpretan los resultados para redactar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El procedimiento para llevar a cabo la presente investigación es el siguiente:

Paso 1. En esta etapa se consideró realizar un estudio sobre clima organizacional en el desempeño en una institución educativa de nivel básico en la ciudad de Navojoa, Sonora.

Paso 2. Planteamiento del problema: El problema surgió derivado de la inquietud acerca de cómo el clima organizacional influye en el desempeño del personal que labora en una institución.

Paso 3. Revisión de la literatura y desarrollo de la introducción el cual abordó temas relacionados con el clima organizacional, como antecedentes, modelos y teorías, desempeño laboral.

Paso 4. Visualización del alcance del estudio: El alcance de la investigación es descriptivo.

Paso 5. Definición de variables. Se establecieron el clima organizacional y desempeño laboral.

Paso 6. Formulación del problema y la perspectiva teórica, se vincula con etapas posteriores.

Paso 7. Solicitud de autorización del director del plantel educativo para aplicar la encuesta, así como la intervención a llevar a cabo de acuerdo a los resultados, además de aplicar un posttest después de la intervención.

Paso 8. Definición y selección de la muestra: Se consideró el total de la población del plantel, la selección de participantes para el estudio fue de manera directa, eficiente y representativa, sumando un total de 28 participantes.

Paso 9. Aplicación del cuestionario en una primera fase a través de un formulario de Google.

Paso 10. Análisis de resultados del pretest mediante el programa estadístico SPSS versión 26.

Paso 11. Propuesta de intervención, se diseñó la propuesta de acuerdo a los resultados del pretest, un curso sobre liderazgo en modalidad virtual en la plataforma de Classroom.

Paso 12. Implementación del curso de capacitación denominado Construyendo equipos exitosos, el cual fue autorizado y llevado a cabo en las fechas convenidas.

Paso 13. Aplicación del posttest posterior a la intervención mediante el mismo formulario de Google.

Paso 14. Análisis de resultados del posttest se realizó mediante el programa estadístico SPSS versión 26.

Paso 15. Resultados: Se elaboraron los estadísticos descriptivos en general y por variable de un antes y un después de la aplicación de la intervención para poder hacer una discusión de los resultados y presentar conclusiones y recomendaciones.

Resultados

Este apartado presenta los principales hallazgos de la investigación, cuyo objetivo fue analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral dentro de una institución educativa de nivel básico en Navojoa, Sonora. Para ello, se identificaron los

factores clave que lo afectan y se llevó a cabo una intervención, para lo cual fue necesario desarrollar las dos etapas de su aplicación, en una fase inicial se aplicó el pretest, en el que se evaluó el clima organizacional, obteniendo un resultado general del 83% , posteriormente se aplicó un posttest para comparar los resultados y con base a ello, proponer estrategias orientadas a mejorar el ambiente laboral y el desempeño institucional, por lo tanto es importante mencionar que este análisis permitió medir el impacto de la intervención y generar propuestas para fortalecer el entorno organizacional.

Analizando los datos sociodemográficos de los participantes, se identificó lo siguiente: con respecto a la antigüedad en la institución, hay 5 participantes que tienen entre 5 y 10 años laborando, más de 10 años (8), menos de 5 años (15); en cuanto al grado de escolaridad, con secundaria (1), preparatoria (1), licenciatura (17), maestría (7), doctorado (2); en el rango de edad de 22 a 30 (7), de 31 a 40 años (9), de 41 a 50 años (9), de 51 a 60 años (3); y en el género se encontró que 19 son mujeres y 9 hombres.

A continuación, se describe el análisis del pretest por dimensiones del clima organizacional el cual muestra valoraciones relativamente altas en todas las categorías evaluadas, lo que indica una percepción positiva del ambiente laboral en la institución educativa, sin embargo, al analizar las medias y la desviación estándar, se identificó fortalezas y áreas de oportunidad en cada dimensión. Como se observa en la tabla 1, las dimensiones con mayor puntaje promedio son: Identidad (4.62, ± 0.57), Reconocimiento (4.53, ± 0.58), Responsabilidad (4.53, ± 0.84), las cuales reflejan un ambiente organizacional positivo, donde los empleados se identifican con la institución, se sienten reconocidos y asumen sus responsabilidades con compromiso. Respecto a las áreas de oportunidad, las dimensiones con menor puntaje promedio, aunque aún positivas, son: Estructura (4.10, ± 0.79), Liderazgo (4.10, ± 0.74), Relaciones interpersonales (4.14, ± 0.65). Se puede considerar que la baja dispersión en las respuestas, la desviación estándar entre 0.57 y 0.84 indica que la percepción de los colaboradores es relativamente homogénea, sin grandes discrepancias en las respuestas.

Tabla 1

Resultados del Pretest por dimensiones

Dimensiones	Media	Desv. Desviación
Estructura	4.10	0.79
Responsabilidad	4.53	0.84
Reconocimiento	4.53	0.58
Relaciones Interpersonales	4.14	0.65
Estándares	4.36	0.75
Liderazgo	4.10	0.74
Identidad	4.62	0.57

Nota. Resultados de promedios de medias del Pretest por dimensiones, siendo la escala de [1 a 5]. Fuente; Elaboración Propia.

Con base a estos resultados, la intervención educativa se enfocó en la estructura y los estilos de liderazgo, para promover un entorno más dinámico y colaborativo, así como reforzar las fortalezas existentes como lo son el sentido de identidad y el reconocimiento para mantener un clima organizacional positivo y motivador.

Tras la aplicación de la intervención, los resultados obtenidos en el postest muestran estabilidad y mejoras en el clima organizacional. La tabla 2 indica que las dimensiones con los valores más altos siguen siendo Identidad (4.62 ± 0.56), Reconocimiento (4.53 ± 0.57) y Responsabilidad (4.53 ± 0.66), lo que indica que los colaboradores siguen sintiendo un fuerte sentido de pertenencia hacia la institución, además de percibir que su trabajo es valorado y que asumen sus responsabilidades con compromiso. En cuanto a las Relaciones

interpersonales (4.31 ± 0.71) y Liderazgo (4.24 ± 0.84), se observa un incremento en comparación con los resultados del pretest, lo que sugiere una mejor interacción entre los miembros del equipo y una percepción más positiva del liderazgo dentro de la organización. Respecto a las variables de Estructura (4.11 ± 0.83) y Estándares (4.36 ± 0.73) se mantuvieron estables, lo que indica que no hubo cambios significativos en la percepción de la claridad organizacional y en la exigencia de normas dentro de la institución.

Tabla 2

Resultados del Postest por dimensiones

Dimensiones	Media	Desv. Desviación
Estructura	4.11	0.83
Responsabilidad	4.58	0.66
Reconocimiento	4.53	0.57
Relaciones Interpersonales	4.31	0.71
Estándares	4.36	0.73
Liderazgo	4.24	0.84
Identidad	4.62	0.56

Nota. Resultados de promedios de medias del Postest por dimensiones, siendo la escala de [1 a 5]. Fuente; Elaboración Propia.

Estos resultados reflejan que la intervención tuvo un impacto positivo, fortaleciendo la cohesión organizacional y la percepción del liderazgo. No obstante, es recomendable continuar implementando estrategias que fomenten un clima organizacional aún más dinámico y participativo, asegurando que todos los colaboradores mantengan una percepción favorable sobre su entorno laboral.

Al comparar los resultados del pretest y el postest, se observa una tendencia de mejora en la percepción del clima organizacional dentro de la institución educativa, especialmente en dimensiones clave. La tabla 3 nos permite observar incrementos significativos en las variables de Responsabilidad pasó de 4.53 a 4.58, lo que indica que, posterior a la intervención educativa, los colaboradores mostraron un mayor compromiso y asunción de responsabilidades en su entorno laboral; las Relaciones interpersonales aumentaron de 4.14 a 4.31, reflejando una mejora en la comunicación y en la calidad de interacción entre los miembros de la organización y Liderazgo mejoró de 4.10 a 4.24, lo que sugiere que las estrategias implementadas ayudarán a fortalecer la percepción de un liderazgo más efectivo y motivador. Las dimensiones que muestran una estabilidad clave son Estructura se mantuvo sin cambios (4.10 a 4.11), lo que indica que la percepción sobre la claridad en los roles y procedimientos dentro de la institución sigue siendo similar a la evaluación inicial, Estándares se mantuvo en 4.36, lo que refleja que las expectativas y normas organizacionales siguen percibiéndose de la misma manera antes y después de la intervención. Mientras que, Reconocimiento e Identidad no presentaron variaciones (4.53 y 4.62 respectivamente), lo que significa que los colaboradores ya contaban con un alto nivel de filiación con la institución y se sentían valorados por su trabajo antes de la intervención.

Tabla 3

Análisis Comparativo de Resultados: Pretest vs Postest

Dimensiones	Pre test	Pos test
Estructura	4.10	4.11
Responsabilidad	4.53	4.58
Reconocimiento	4.53	4.53
Relaciones Interpersonales	4.14	4.31

Estándares	4.36	4.36
Liderazgo	4.10	4.24
Identidad	4.62	4.62

Nota. Resultados de promedios de medias del pretest y posttest por dimensiones, siendo la escala de [1 a 5]. Fuente; Elaboración Propia.

Estos resultados reflejan que la intervención tuvo un impacto positivo en la percepción del liderazgo, la responsabilidad y las relaciones interpersonales, lo que contribuye a fortalecer el clima organizacional. Aunque algunas dimensiones permanecieron sin cambios, esto indica que ya existía una percepción favorable en estos aspectos antes de la intervención, por lo que se recomienda seguir fortaleciendo las estrategias de liderazgo y trabajo en equipo para mantener y mejorar estos avances en el largo plazo.

Discusión

Los presentes hallazgos refieren una percepción positiva de autonomía y responsabilidad en la organización, lo que concuerda con la investigación de Santiago-Torner (2023) acerca de la autonomía laboral y la motivación intrínseca, donde destaca la importancia de la autonomía y la responsabilidad para la motivación y el bienestar de los empleados, reafirmando además la necesidad de la autonomía en el trabajo para el compromiso y la satisfacción laboral. En cuanto a la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo y la colaboración, se observa una mejora en las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo, coincidiendo con Ramírez-Wong (2019), quien menciona que las relaciones interpersonales con colegas y superiores desempeñan un papel fundamental en las experiencias tanto positivas como negativas de los individuos en las organizaciones, agregando además que una relación positiva en el entorno laboral promueve un ambiente armonioso, lo que facilita una colaboración más efectiva y productiva por el contrario de las relaciones interpersonales negativas, que impactan tanto el desempeño de los empleados como sus actitudes hacia sus colegas y una sensación de descontento en el trabajo.

En lo que respecta a la calidad del liderazgo y la capacidad de los líderes para motivar e inspirar a sus equipos, el resultado expone mejoras en la percepción del liderazgo por parte de los participantes, lo cual coincide con la investigación de Moya y Taboada (2024) donde enfatizan la importancia del liderazgo transformacional y auténtico para crear un clima organizacional positivo y motivador. Por otra parte, la estabilidad en cuanto a la percepción de claridad en las reglas, procedimientos y jerarquía de la organización, y las percepciones sobre la claridad y exigencia en los estándares de desempeño representan un buen indicador, ya que Maldonado (2017) señala que un cierto grado de estructura es necesario para el funcionamiento eficiente de una organización, pero un exceso de rigidez puede generar efectos adversos.

Al igual que en lo anterior, se observó una firmeza en las percepciones en lo correspondiente a la valoración y reconocimiento por el trabajo realizado, así como en el sentido de pertenencia y orgullo por la organización. Al respecto, Alburquerque (2024) advierte la necesidad de la implementación de sistemas de reconocimiento continuo, en los que se hagan visibles y se celebren los logros y esfuerzos de los empleados, con procedimientos transparentes y equitativos para evaluar y ajustar los salarios, garantizando que la compensación refleje de manera precisa el valor del trabajo desempeñado. Asimismo, López (2017) subraya que es fundamental tener un fuerte sentido de pertenencia en la organización, ya que las nuevas actividades que surjan se llevarán a cabo con más entusiasmo y no se sentirán como una carga o una obligación.

Por lo que, podemos resumir que los resultados obtenidos en esta investigación reflejan la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral dentro de la institución educativa de nivel básico, ya que se identificaron mejoras en las dimensiones de liderazgo, responsabilidad y relaciones interpersonales después de la intervención, lo que sugiere que las estrategias implementadas tuvieron un impacto positivo en el ambiente laboral. En este sentido estos hallazgos se pueden contrastar con diversas teorías y estudios previos sobre el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, así como lo señalan Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional se compone de diferentes

dimensiones que influyen en la motivación y productividad de los empleados, por lo que en este estudio, las mejoras en liderazgo y relaciones interpersonales concuerdan con los postulados de estos autores, quienes afirman que un liderazgo claro y efectivo favorece un mejor ambiente de trabajo y una mayor colaboración entre los miembros de la organización.

Conclusión

Los resultados de esta investigación confirman la importancia del clima organizacional como un factor determinante en el desempeño laboral dentro de una institución educativa de nivel básico en Navojoa, Sonora. Se evidencia que, si bien la percepción general del clima organizacional era positiva desde el pretest, existían áreas de oportunidad en dimensiones como liderazgo, estructura y relaciones interpersonales. Posterior a la intervención basada en un curso virtual sobre liderazgo, se observaron mejoras en estas dimensiones, lo que sugiere que fortalecer la formación y el desarrollo de competencias en liderazgo puede tener un impacto positivo en el ambiente laboral y en la percepción de los colaboradores. Además de la mejora en liderazgo (de 4.10 a 4.24), se registró un incremento en la dimensión de relaciones interpersonales (de 4.14 a 4.31) y responsabilidad (de 4.53 a 4.58), lo que indica que la intervención contribuyó a generar un entorno más colaborativo y reforzar el compromiso del personal. Estas mejoras son consistentes con estudios previos, como el de Espinoza (2019), quien encontró que la capacitación en liderazgo y comunicación organizacional tiene efectos positivos en la percepción del clima laboral.

Asimismo, las dimensiones de identidad (4.62) y reconocimiento (4.53) mantuvieron valores estables en ambas mediciones, lo que refuerza la idea de que los empleados se sienten identificados con la institución y valorados por su trabajo, lo cual es relevante, ya que diversos estudios han señalado que el sentido de pertenencias y el reconocimiento influyen significativamente en la motivación y productividad de los trabajadores, coincidiendo de esta manera con la teoría de Herzberg (1959), que destaca la importancia del reconocimiento como un elemento clave para la motivación y satisfacción laboral. Otro hallazgo relevante es la estabilidad en la dimensión de estructura (4.10 en el

pretest y 4.11 en el posttest) con una variación mínima, lo cual refuerza la idea planteada por Robbins y Judge (2017) de que los cambios en la percepción de la claridad en los procesos y roles requieren intervenciones a largo plazo para generar transformaciones significativas.

En conclusión, esta investigación aporta a la comprensión del clima organizacional como un factor determinante en el desempeño laboral dentro del ámbito educativo. Se ha demostrado que el clima organizacional influye significativamente en la calidad del trabajo de los empleados, con un coeficiente del 71,3% según Moha et al. (2024), por lo tanto los hallazgos resaltan la importancia de desarrollar estrategias que fomenten un ambiente laboral positivo y cohesionado, promoviendo el liderazgo efectivo, la comunicación asertiva y el fortalecimiento de la identidad institucional, por lo que recomienda continuar con intervenciones más prolongadas y con un enfoque integral que incluya tanto el desarrollo de habilidades interpersonales como la optimización de procesos organizacionales para maximizar los beneficios en la calidad del entorno laboral.

Referencias

- Agüero, A. (2023). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Tiabaya, Arequipa 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio de tesis UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d0aa7359-7ec4-4656-8368-a6cb0fe23307/content>
- Amalou, S. I. (2024). Organizational Climate and Performance in Higher Education: A Bibliometric Analyses Using Dimensions Database. *Majapahit Journal Of Islamic Finance And Management*, 4(1), 1-24. <https://doi.org/10.31538/mjifm.v4i1.55>
- Alburqueque, F. (2024). *Salario emocional y satisfacción laboral en colaboradores administrativos de una entidad de telecomunicaciones de Lima, 2024*. (Tesis de maestría, Universidad César

Vallejo). Repositorio Digital Institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/150882>

Bermejo-Samón, M., Suárez-Caimary, I. (2022). *El clima laboral en el contexto organizacional*. Ciencias Holguin. <http://www.ciencias.holguin.cu/revista/article/view/244/45>

Escobar, H., Flores, F., Carreón, R., (2019). *Clima laboral: un factor que afecta al desempeño docente*. Vincula Tegica.
http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.28.pdf

Espinoza, E. (2019). El problema de investigación. *Conrado*, 14(64), 22-32.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000400022&lng=es&tlng=es.

Gutiérrez, A. (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Facultad de Ciencias Empresariales. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/103>

García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J., & Gómez-Rada, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1a. ed.). Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. <https://hdl.handle.net/10983/26059>

Gutiérrez, K. (2019). *El Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la Dirección de Planeación y Desarrollo de los Servicios de Salud de Veracruz en la ciudad de Xalapa*. [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana]. Repositorio institucional. <https://cdigital.uv.mx/server/api/core/bitstreams/466c9b87-9fa0-4be9-aadc-59556523a0ff/content>

Gutiérrez, N. (2022). *Propuesta De Mejora De Motivación Laboral Y Atención Al Cliente En Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector Servicios, Rubro Restaurantes De Productos Hidrobiológicos De Avenida Antonio Raymondi, Distrito De Huaraz*. ULADECH. https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/25845/MOTIVACION_LABORAL_GUTIERREZ_LLIUYA_NYLLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J., & Gómez-Rada, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1a. ed.). Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología.
<https://hdl.handle.net/10983/26059>
- Hackman, J. & Suttle, J. (1977). *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2016). Libro Metodología de la investigación SAMPIERI. Libro Metodología de la investigación SAMPIERI.: McGraw Hill education.
- Herzberg, F. (1959). *La motivación para trabajar*. John Wiley & Sons
- Iqbal, M., Syaifuddin, N., & Sofiyan, N. (2023). Organizational Climate Impact on Quality Education with Teacher Performance as Intervening Variables (Case Study in High School and Sabang City Smk Aceh Province). *International Journal Of Professional Business Review*, 8(9), e03840. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3840>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivación y clima organizacional. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of research.
- López, M. (2017). El sentido de pertenencia (SP) como elemento de la cultura organizacional (CO): Factores que inciden en su desarrollo. (Tesis de licenciatura, Universidad Santo Tomás.)
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1>
- Lucas, C., & Ureta, F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos latinoamericanos de administración, 15(28).
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Maldonado, J. (2017). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional. Issuu Advertisement. Santic. Cl. https://santic.cl/mt-content/uploads/2023/08/maldonado_comportamiento-y-des-org.pdf

- Márquez, T., (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral de las instituciones públicas de educación*. Ciencia y Educación Revista Científica. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202020>
- Méndez, J., Bolaños, C., & Méndez, M. (2023). *La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial*. Revista Eruditus, 4(1), 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Moha, R., Sakir, M., & Dunggio, S. (2024). The Influence of Organizational Climate on The Quality of Work of Employees At State 1 Batudaa Vocational High School Gorontalo District. PROVIDER JURNAL ILMU PEMERINTAHAN, 3(2). <https://doi.org/10.59713/projip.v3i2.1102>
- Mortigo, L., Arévalo, Y., Manjarrez, S. & Sierra, M. (2024). *Propuesta de plan de mejora del clima organizacional del colegio bilingüe Maximiliano Kolbe en el área administrativa año 2024*. [Diplomado de profundización para grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD]. Repositorio institucional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/63311>
- Moya, F. & Taboada, A. (2024). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de los colaboradores de áreas resolutivas en una entidad estatal en pandemia, 2022*. (Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola). <https://hdl.handle.net/20.500.14005/14102>
- OCDE. (2018). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) Results*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/talis/>
- OCDE. (2020). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) Results*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/talis/>
- Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, MA, Díaz-Fúnez, PA, López-Puga, J., & Llopis-Marín, J. (2015). *Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario*. Anales de Psicología, 31 (2), 658-666. doi: 10.26668/businessreview/2023.v8i9.3840
- Pincay, S., Toala, S., & Bustamante, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(5), 211-232. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292152>

- Ramírez-Wong, L. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. (Tesis de maestría, ITESO. Universidad Jesuita de Guadalajara). <http://hdl.handle.net/11117/5802>
- Rivera, C., Cegarra, O. Vergara, H. & Matos, Y. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Científica*, 1(2), 316–339. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento_organizacional_17a_edici%C3%B3n
- Rusmini, R., Mulyono, S., & Farhan, D. (2024). The Influence of Organizational Climate and Work Ethic on Employee Performance Through Work Discipline. *International Journal Of Social Science And Human Research*, 07(10). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i10-87>
- Santiago-Torner, C. (2023). Clima ético benevolente y comportamiento creativo: el papel moderador secuencial de la autonomía laboral y de la motivación intrínseca en el sector eléctrico colombiano. *Contaduría y administración*, 68(2). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422023000200109&script=sci_arttext
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 5-14. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=es.
- UNESCO. (2021). *Global Education Monitoring Report*. UNESCO Publishing. <https://www.unesco.org/gem-report/en>



REVISTA DE
INVESTIGACIÓN ACADÉMICA SIN FRONTERA

Año 18 / Núm. 43 / - Enero - junio 25
Revista de Investigación Académica sin Frontera
ISSN 2007-8870



[Neliti - Indonesia's Research Repository](#)

