



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 11, Núm. 31 (enero – abril del 2026).

Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.

ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

Clima organizacional, liderazgo y motivación laboral de empleados universitarios

Organizational climate, leadership, and work motivation of university employees

Lilian Andrea Terrazas González ¹ ; Sergio Ochoa Jiménez ² ; Beatriz Alicia Leyva Osuna ³

Recibido: 08 de octubre de 2025.

Aceptado: 19 de abril de 2026.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v11i31.303>

JEL: M12. Gestión de personal.

I23. Centros de enseñanza superior y de investigación.

M54. Gestión laboral.

Resumen

La presente investigación indaga sobre la relación entre el clima organizacional, liderazgo y motivación en empleados de una universidad del estado de Sonora en México. Para ello se llevó a cabo un estudio con un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, mediante la aplicación de un cuestionario validado que permitía medir las tres variables mencionadas a 157 miembros de la organización. Una vez recabada la información, se procesó mediante el software

IBM SPSS V.26 analizando de forma estadística a través de las pruebas de correlación de Pearson y regresión múltiple, con el clima organizacional y liderazgo como variables independientes y motivación como la dependiente. Los resultados muestran que las dos variables independientes analizadas tienen relación con la motivación; sin embargo, al momento de analizar la regresión, solo el clima organizacional tiene un impacto positivo y significativo sobre la motivación (Beta =

¹ Lilian Andrea Terrazas González. Licenciada en Administración de empresas. Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios. Profesor Titular de la Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia de la Universidad Tecnológica del Sur de Sonora (UTS). Ciudad Obregón, Sonora, México. Correo: lterrazas@uts.edu.mx; andreaterrazasgonzalez1@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9199-0374>.

² Sergio Ochoa Jiménez. Autor de correspondencia. Contador Público. Maestro en Administración. Doctorado en Estudios Organizacionales. Profesor Investigador Titular del Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Ciudad Obregón, Sonora, México. Correo: sochoa@itson.edu.mx; sergio8ajimenez@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1848-3760>.

³ Beatriz Alicia Leyva Osuna. Licenciada en Administración. Maestra en Administración Acentuación Finanzas. Doctorado en Filosofía con Especialidad en Administración. Adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas en el Instituto Tecnológico de Sonora. Ciudad Obregón, Sonora, México. Correo: beatriz.leyva@itson.edu.mx; beatriz.leyva.13@gmail.com. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4935-6326>.

0.776). A mayor percepción positiva del clima, mayor será la motivación de los colaboradores, siendo el principal predictor. En cambio, el liderazgo no mostró un efecto estadísticamente significativo, por lo que su influencia sobre la motivación, al menos en este modelo, no es concluyente. La influencia significativa y mutua entre estas variables subraya que la gestión del capital humano debe enfocarse en desarrollar liderazgos conscientes y en fomentar un clima laboral positivo para mejorar la satisfacción del personal y, por consiguiente, la calidad del servicio educativo.

Palabras clave: satisfacción, personal, ambiente.

Abstract

This research explores the relationship between organizational climate, leadership, and motivation among employees of a university in the state of Sonora, Mexico. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational study was conducted through the application of a validated questionnaire designed to measure the three variables in a sample of 157 organizational members. The data were processed using IBM SPSS V.26, applying Pearson's correlation tests and multiple regression analysis, with organizational climate and leadership as independent variables and motivation as the dependent variable. The results show that both independent variables are related to motivation; however, when analyzing the regression, only organizational climate demonstrated a positive and significant effect on motivation (Beta = 0.776). This indicates that the more positively employees perceive the organizational climate, the higher their motivation, positioning climate as the main predictor. In contrast, leadership did not show a statistically significant effect, suggesting that its influence on motivation, at least in this model, is not conclusive. The significant and mutual influence among these variables highlights that human capital management should focus on developing conscious leadership and fostering a

positive work climate to enhance employee satisfaction and, consequently, the quality of educational services.

Keywords: satisfaction, personnel, work environment.

Introducción

Existen una diversidad de factores que componen la dinámica organizacional; destacan de forma fundamental el liderazgo, el clima organizacional y la motivación, ya que en conjunto influyen en el rendimiento, la satisfacción y el compromiso de los empleados. Enfocarse en su estudio es relevante porque permite identificar los factores que fortalecen o limitan el desarrollo de las personas dentro de una organización, así como el logro de los objetivos colectivos. En particular, la relación entre el clima organizacional y la motivación es decisiva, pues el ambiente laboral puede generar sentimientos de pertenencia, confianza y entusiasmo, o bien apatía y desinterés. De igual forma, el liderazgo mantiene un papel crucial en la motivación, al incidir directamente en la forma en que los individuos perciben el apoyo, reconocimiento y orientación recibidos de sus superiores. Comprender estas interacciones brinda herramientas para diseñar estrategias que impulsen una mayor productividad sin descuidar el bienestar del personal.

En el ámbito educativo, un clima organizacional positivo es clave para mejorar la calidad en la enseñanza y el desarrollo profesional del personal docente, administrativo y de servicios. Los pioneros en el estudio del tema son Lewin et al. (1939), quienes señalaron la influencia de los estilos de liderazgo en la configuración del ambiente organizacional. El clima organizacional representa un aspecto esencial para analizar la dinámica interna de las instituciones, determinando en gran medida la eficiencia operativa, la motivación del personal y la calidad de los servicios brindados. En el ámbito educativo, este factor cobra una importancia particular, porque repercute en la satisfacción de los trabajadores y,

como consecuencia, en el desempeño académico de los estudiantes (Blanco et al., 2021).

A nivel global, diversas investigaciones han demostrado que el clima organizacional incide significativamente en la motivación y el liderazgo dentro de una organización (Palma et al., 2022). En el sector educativo, estos factores son esenciales para mejorar la calidad del servicio académico, fomentar un ambiente de colaboración y retención del talento humano. Investigaciones en instituciones educativas mexicanas sugieren que factores como la motivación y el liderazgo tienen un impacto significativo en el desempeño de los docentes y administrativos (Meza et al., 2023). Desde esta perspectiva, Macías y Vanga (2021) describen que es fundamental investigar el clima organizacional y el nivel de motivación dentro de la universidad, debido a que esto permite reconocer las necesidades existentes, evaluar si se están cumpliendo los objetivos de la organización y desarrollar estrategias y acciones que faciliten la implementación de la misión y visiones institucionales.

Investigaciones previas han evidenciado que un diagnóstico preciso del clima organizacional permite reconocer factores determinantes en la comunicación y la motivación del personal, lo que incide directamente en su productividad y compromiso institucional. Asimismo, enfatizan que estrategias de enseñanza bien estructuradas y un entorno organizacional favorable contribuyen significativamente a la satisfacción académica y al desempeño tanto de docentes como de estudiantes (Hurtado et al. 2021). En este sentido, las universidades deben trabajar para convertirse en organizaciones eficientes, creando un clima laboral que satisfaga las necesidades de todos sus integrantes, tanto docentes como administrativos y estudiantes, con el fin de promover un entorno de trabajo y aprendizaje saludable y productivo (Quispe et al., 2024).

Espinoza (2020) describe la importancia de evaluar el clima laboral no solo para conocer las percepciones y sentimientos de los empleados en sus áreas de trabajo,

sino también para diseñar estrategias que mejoren los servicios brindados a los estudiantes, ya que, de acuerdo a Burgos (2022), un clima organizacional positivo no solo favorece la satisfacción laboral, sino que también fortalece el compromiso y la productividad, aspectos fundamentales para el éxito académico y la mejora continua en el ámbito educativo y mayor pertenencia en la organización (Simbron y Sarabia, 2020). Por el contrario, una percepción negativa del clima laboral puede afectar la motivación y el desempeño del personal (Castañeda et al., 2023); dicha insatisfacción laboral se traduce en una menor dedicación y motivación por parte del personal docente, lo que afecta directamente la experiencia educativa (Bada et al., 2020).

Asimismo, en una investigación llevada a cabo en una universidad del norte de Sinaloa, se analizaron las dimensiones del clima organizacional, evidenciando que la percepción del liderazgo ejercido por los directivos influía en el grado de satisfacción de los docentes y en su motivación para desempeñar sus funciones (Arroyo et al., 2022). En un análisis aplicado a un centro de educación superior en Hermosillo, se observó que el 65% del personal docente consideraba que un liderazgo participativo favorecía la comunicación y la motivación en el trabajo, mientras que un 30% manifestó que la falta de reconocimiento afectaba su desempeño laboral (Márquez y Cardoso, 2022).

Un liderazgo inadecuado provoca desmotivación, falta de compromiso e incluso un alto índice de rotación de personal, debilitando la estabilidad institucional (Inguanese, 2022). Padilla y Sánchez (2023) reafirman lo anterior al comentar que la falta de reconocimiento y estímulos adecuados puede generar desinterés en los docentes y administrativos, reduciendo su compromiso con la institución. Esto puede traducirse en un menor desempeño académico y una disminución en la calidad educativa. Por otra parte, el liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar y guiar al equipo, incide significativamente en la cultura de la institución, situación

que también impacta en la calidad institucional (Pedraja et al., 2022). Por lo tanto, de lo anterior se deriva la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se relacionan el clima organizacional y el liderazgo con la motivación laboral de los colaboradores en la Universidad Tecnológica del Sur de Sonora?

Analizar cómo estas variables intervienen en la motivación del personal es imprescindible con el fin de detectar áreas de mejora y diseñar estrategias que fortalezcan el bienestar laboral y la calidad educativa (Romero y Campana, 2022). Por lo que el objetivo de esta investigación retoma relevancia al determinar la relación del clima organizacional y el liderazgo con la motivación laboral de los colaboradores de la Universidad Tecnológica del Sur de Sonora, a partir de las percepciones de la comunidad universitaria, generando propuestas de acciones tendientes a mejorar el ambiente de trabajo.

1. Revisión de literatura

El sector de servicios educativos, por su naturaleza formativa y transformadora, desempeña un rol estratégico en la construcción del desarrollo individual y colectivo. Su valor no reside únicamente en la transmisión de conocimientos, sino en los vínculos que establece, en la organización de sus procesos y en la capacidad de respuesta ante las exigencias de un entorno en constante cambio. El comprender sus características implica analizar no solo la calidad de la enseñanza, sino también la gestión institucional, la formación docente y la atención a los usuarios.

El papel de quienes imparten clases es decisivo para asegurar la calidad del aprendizaje. En consecuencia, resulta indispensable evaluar distintas dimensiones vinculadas a la organización del colectivo de instructores, abarcando desde los procesos de selección y asignación de funciones hasta la capacitación inicial y la formación continua. Igualmente, se deben considerar aspectos como el perfeccionamiento profesional, el compromiso, la

satisfacción en el entorno laboral, el ausentismo y el tiempo efectivamente destinado a la enseñanza (Unesco, 2021).

Según Oldfield y Baron (2000), la calidad del servicio educativo depende en gran medida de la interacción entre docentes y estudiantes; esta relación es un factor determinante en la evaluación del servicio. En el ámbito de la educación superior, la calidad del servicio es un factor determinante en la satisfacción y la experiencia de los estudiantes. Se puede deducir que los usuarios de estas instituciones tienen conocimientos claros sobre los servicios que requieren, lo que obliga a las universidades y centros educativos a ir más allá de la simple oferta académica. No basta con proporcionar programas de estudio y recursos educativos; es primordial garantizar que los estudiantes puedan acceder a estos servicios en condiciones óptimas y sin barreras que dificulten su experiencia académica (Mori y Palomino, 2021).

El clima organizacional representa la forma en que las personas perciben y viven su ambiente de trabajo. Esta percepción influye directamente en la actitud, el desempeño y la motivación de quienes integran una institución. En el ámbito educativo, estas dinámicas son especialmente importantes, ya que el entorno laboral afecta no solo a los docentes y al personal administrativo, sino también a la calidad del servicio que se ofrece a los estudiantes.

Se habla del clima organizacional como la atmósfera interna que se vive entre los miembros de una organización, resultado de la percepción que tienen los empleados sobre las políticas, estructuras y procesos de la organización (Chiavenato, 2019). Por lo tanto, el ambiente interno de la empresa es un elemento preciso en el rendimiento y bienestar de los empleados, el cual impacta en su motivación, compromiso y productividad. Cuando los trabajadores perciben que las políticas, estructuras y procesos de la organización son justos y eficientes, se genera un ambiente positivo que favorece la colaboración y el desempeño en la institución.

Por el contrario, un clima laboral negativo puede derivar en baja moral, alta rotación de personal y una disminución en la eficiencia operativa. Por ello, las empresas deben enfocarse en mejorar continuamente su entorno laboral, promoviendo una comunicación efectiva, liderazgo participativo y una cultura organizacional que valore el bienestar de sus colaboradores.

El clima organizacional se define por cualidades duraderas que distinguen a una organización de otras y afectan la conducta de sus integrantes. Un ambiente laboral óptimo influye directamente en la percepción de los trabajadores sobre la empresa y en su nivel de compromiso con ella. Cuando los empleados se sienten valorados y parte de un entorno positivo, su disposición a contribuir al éxito organizacional aumenta significativamente (Brito et al., 2020).

El análisis del clima organizacional se puede abordar a través de la revisión de fuentes secundarias, como revistas y libros. La investigación abarcó publicaciones desde 2001 hasta 2014. Durante la exploración en diversas plataformas y buscadores, se obtuvieron 166 documentos originales. Después de preseleccionarlos y revisar las palabras clave de interés, se trabajó con 36 materiales. Posteriormente, al efectuar un análisis más profundo, se seleccionaron 17 publicaciones, entre las cuales se destacó el acercamiento al clima organizacional (Iglesias y Torres, 2018).

Los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales tienen un impacto directo en el clima laboral, afectando así la relación entre el compromiso, la motivación y el ambiente organizacional. Una percepción positiva de este clima está vinculada con altos niveles de satisfacción laboral, lo que mejora el desempeño de los empleados. En este contexto, los datos resaltan la importancia de fomentar un entorno laboral favorable en el sector público latinoamericano para mejorar la eficiencia y eficacia institucional (González et al., 2021).

En el presente artículo, Chuman (2023) aborda la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la

motivación en el ámbito docente de una institución educativa privada. La investigación se justifica en la búsqueda de evidencias empíricas que respaldan la implementación de estrategias de dirección orientadas a fortalecer el ambiente laboral y optimizar los resultados institucionales.

Durante el desarrollo del estudio, se aplicó un enfoque cuantitativo a través de un diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional, utilizando cuestionarios dirigidos a la totalidad de la población docente ($n = 90$) de la institución. Los instrumentos empleados permitieron evaluar simultáneamente las variables de liderazgo transformacional y motivación laboral. Los resultados revelaron una correlación moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables, lo que sugiere que el liderazgo directivo, cuando se manifiesta a través de un estilo transformacional, incide de manera positiva en la motivación de los docentes.

Por otra parte, el trabajo de Cortés (2004) se plantea sistematizar de manera clara y concisa los hallazgos de investigaciones previas relacionadas con la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral en el ámbito educativo. La autora parte del reconocimiento de que, en el entorno escolar, el tipo de liderazgo ejercido es determinante para la creación de climas laborales que favorezcan o deterioren la implicación de los educadores. Se resalta que un liderazgo de tendencia democrática —basado en la participación, el respeto y el compromiso— genera altos niveles motivacionales, en contraste con un estilo autoritario, el cual fomenta la resistencia y el desapego. Esta aproximación invita a profundizar en la problemática de la falta de motivación laboral.

A pesar de las diferencias en sus metodologías, ambas investigaciones coinciden en la necesidad urgente de transformar los estilos de liderazgo en el ámbito educativo. El estudio de Chuman aporta una base cuantitativa que podría influir en la implementación de políticas educativas respaldadas por evidencia, mientras que el análisis de Cortés subraya la importancia de los

valores y principios que deben regir las relaciones laborales dentro de las instituciones. En conjunto, estos trabajos resaltan la necesidad de repensar las prácticas de liderazgo tradicionales y generar un ambiente más inclusivo, transformador y humano, que no solo favorezca el bienestar de los educadores, sino que también favorezca el éxito de las instituciones educativas.

En un estudio reciente, Hutabarat (2021) explora la relación entre el liderazgo, el clima organizacional y la motivación laboral con el desempeño de los empleados dentro de una institución pública. La investigación parte de una inquietud común en las organizaciones actuales: ¿qué factores realmente impulsan el rendimiento humano en contextos laborales? Utilizando un enfoque cuantitativo, el autor aplica un análisis de regresión múltiple a una muestra de 42 empleados, encontrando que tanto el clima organizacional como la motivación influyen significativamente en el desempeño, mientras que el liderazgo, contra lo que comúnmente se asume, no mostró un efecto relevante.

El autor sugiere, implícitamente, que las organizaciones pueden lograr mayores niveles de desempeño si se enfocan en construir un ambiente laboral que genere confianza, pertenencia y motivación intrínseca. Dicho enfoque cobra relevancia en un momento histórico en el que los modelos de gestión más efectivos son aquellos que colocan al ser humano en el centro, reconociendo que el bienestar emocional y la motivación auténtica son fundamentales para alcanzar objetivos organizacionales sostenibles.

En el contexto actual de la educación, la búsqueda por optimizar la calidad de los procesos formativos se ha vuelto un tema interesante para las instituciones. En este marco, se presentan investigaciones que analizan la atribución del liderazgo en el clima organizacional en distintos escenarios educativos:

Se investiga cómo el liderazgo transformacional influye en el clima laboral de los docentes en una institución educativa de Callao. Se desarrolló con un enfoque cuantitativo y diseño correlacional; el estudio demuestra

que un liderazgo adecuado mejora el ambiente de trabajo al aumentar la motivación y participación de los educadores. Para ello, se aplicaron instrumentos estandarizados que permitieron evaluar tanto las características del liderazgo de los directivos como la calidad del ambiente de trabajo percibido por los docentes. Los resultados del análisis evidencian una correlación positiva significativa: a medida que los líderes demuestran comportamientos transformacionales, se observa un ambiente de trabajo más motivador, colaborativo y satisfactorio para los empleados.

Desde un punto de vista analítico, el ir más allá de un liderazgo autoritario o transaccional, resaltando que el liderazgo transformacional, al inspirar y apoyar de manera personalizada, no solo mejora la motivación y el compromiso de los docentes, sino que también incide en la eficacia de los procesos educativos y en la estabilidad organizacional. Sin duda alguna, la investigación también invita a considerar los factores contextuales propios del sector educativo y de la región, que podrían modular esta relación (Félix et al., 2021).

En conjunto, estos estudios refuerzan la idea de que un liderazgo transformacional, ya sea enfocado en la acción pedagógica o adaptado a contextos adversos, es esencial para mejorar el desempeño docente y la calidad educativa. Sin embargo, también subrayan la necesidad de un enfoque integral que contemple tanto las características de la organización como los factores contextuales que afectan la relación entre liderazgo y clima laboral.

2. Metodología

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional, implementando un diseño no experimental y transversal, en la Universidad Tecnológica del Sur de Sonora (UTS), cuya población de estudio se compone de la plantilla de personal de 172 empleados, de los cuales 54 son administrativos, 32 profesores de tiempo completo, 61 profesores por asignatura y 25 personas de servicio. Considerando las características y el tamaño accesible de

esta comunidad institucional, se determinó efectuar un estudio de tipo censal. Del total de dicha población de estudio, contestaron el instrumento 157 personas, lo que representa un 91.28 % de índice de respuesta.

Para recopilar la información, se empleó un instrumento compuesto por 50 preguntas de Segredo (2017), las cuales se distribuyen en ocho categorías del clima organizacional, con un total de 40 ítems, liderazgo con cinco ítems y motivación con igual número de ítems. Las respuestas se midieron mediante la escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Se hizo una aplicación previa con personal de una preparatoria de la zona sur del estado; se aplicaron 30 instrumentos, con el objetivo de evaluar la comprensión y efectividad de las preguntas, así como revisar la coherencia interna del instrumento. Se llevó a cabo un análisis de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna del cuestionario, cuyo resultado fue de .983, lo cual reflejó una alta consistencia interna del instrumento, por lo que se procedió a la aplicación general. El cuestionario fue enviado de manera electrónica al correo institucional de los empleados, previa autorización de las autoridades institucionales, así como de forma física para empleados que no cuentan con equipo de cómputo; en este caso, personal de servicio y mantenimiento. Una vez recopilados los datos, se procedió con su procesamiento y análisis en el software estadístico IBM SPSS V.29. Se

generaron estadísticas descriptivas de la información general, así como de las tres variables cuyas mediciones de media y desviación estándar permitieron conocer de manera general el comportamiento de las mismas.

Posteriormente, se efectuó un análisis correlacional con el propósito de identificar la relación entre las variables de clima organizacional, motivación y liderazgo. El coeficiente de correlación de Pearson fue la prueba estadística aplicada para medir la relación entre las variables continuas, previa confirmación de la normalidad de los datos mediante asimetría y curtosis, las cuales resultaron dentro del rango aceptable. Posteriormente, se generó un modelo de regresión múltiple. En este análisis, se estableció como variable dependiente la motivación del personal, mientras que las variables independientes fueron el liderazgo y el clima organizacional.

3. Resultados

En este apartado se presenta el análisis estadístico de las dimensiones del clima organizacional y las dos variables independientes del estudio.

3.1. Resultados con datos sociodemográficos

La muestra estuvo conformada por un total de 157 colaboradores, distribuidos en cuatro áreas: personal administrativo (32.5%), profesores de asignatura (36.9%), profesores de tiempo completo (21.0%) y personal de servicios y mantenimiento (9.6%).

Tabla 1
Datos sociodemográficos del personal

Área		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
Administrativa	Edad	23-33	1	0
		34-44	8	8
		45-55	10	5
		56-66	12	6
		67-77	1	0
	Total	32	19	51

Tabla 1*Continuación...*

Área			Sexo		Total
			Femenino	Masculino	
Profesor de tiempo completo	Edad	23-33	0	1	1
		34-44	4	0	4
		45-55	7	8	15
		56-66	4	8	12
		67-77	0	1	1
		Total	15	18	33
Profesor de asignatura	Edad	23-33	1	5	6
		34-44	5	19	24
		45-55	5	16	21
		56-66	0	5	5
		67-77	0	2	2
		Total	11	47	58
Servicios y mantenimiento	Edad	34-44	0	1	1
		45-55	0	6	6
		56-66	2	6	8
		Total	2	13	15
Total	Edad	23-33	2	6	8
		34-44	17	28	45
		45-55	22	35	57
		56-66	18	25	43
		67-77	1	3	4
		Total	60	97	157

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los participantes se concentran en los grupos etarios de 45 a 55 años (36.3%) y 34 a 44 años (28.7%). En la plantilla, predominan personas maduras de su vida laboral, lo cual puede influir en los niveles de motivación y liderazgo percibidos, así como en el clima organizacional.

También, se observa una participación mayoritaria de personas del sexo masculino (97 participantes, 61.8%), en comparación con las del sexo femenino (60 participantes, 38.2%), la diferencia se acentúa particularmente en el área de profesor de asignatura, donde los hombres triplican a las mujeres.

3.2. Resultados descriptivos de variables

En la Tabla 2 se presentan los estadísticos descriptivos del clima organizacional correspondientes a las dimensiones evaluadas en el cuestionario. En contraste, la puntuación más baja se registró en las “Condiciones laborales”, teniendo de manifiesto posibles áreas de mejora en relación con los recursos disponibles, el entorno físico de trabajo y las oportunidades de crecimiento profesional.

Al analizar la desviación estándar de las dimensiones que conforman el clima organizacional, se aprecia una variabilidad moderada en las percepciones del personal encuestado. Las puntuaciones más consistentes se observaron en “Trabajo en equipo”. Por otro lado, la

dimensión “Estímulo al desarrollo organizacional” mostró una dispersión más amplia, evidenciando diferencias perceptibles entre los participantes sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la institución.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos del clima organizacional

Dimensiones	Media	Desviación estándar
Comunicación	3,42	,848
Relaciones interpersonales	3,41	,824
Trabajo en equipo	3,53	,797
Participación	3,27	,835
Soluciones de conflictos	3,30	,804
Estímulo al desarrollo organizacional	3,12	,872
Funcionamiento	3,40	,758
Condiciones laborales	2,95	,838
<i>Clima organizacional</i>	3.32	0.700

Fuente: elaboración propia.

Desde el enfoque estadístico, los resultados obtenidos en la variable de liderazgo muestran una tendencia general hacia la valoración moderadamente favorable, evidenciada por una media global de 3.39 en una escala

de 5 puntos. Este promedio, junto con una desviación estándar relativamente baja (0.807), representa una percepción relativamente uniforme en torno a las prácticas de liderazgo evaluadas, sin grandes polarizaciones.

Tabla 3*Estadísticos descriptivos del liderazgo*

Ítems	Media	Desviación estándar
Lid1.Existe claridad sobre quién debe asumir la responsabilidad en la resolución de problemas.	3,42	1,095
Lid2.Antes de iniciar una actividad, se explican los motivos y objetivos de la misma.	3,50	1,004
Lid3.Se promueve la actualización y capacitación continua del personal para mejorar la calidad del trabajo.	3,17	1,183
Lid4.Se procura que las tareas asignadas sean bien comprendidas por todos.	3,61	,978
Lid5.Las sugerencias y aportes del equipo de trabajo son tomadas en cuenta al momento de ejecutar tareas.	3,38	,902
Liderazgo	3,39	,807

Fuente: elaboración propia.

Del acumulado de ítems que integran la variable de motivación emergen distintas percepciones entre el personal en torno al reconocimiento, la valoración institucional y el sentido de pertenencia. Las respuestas

indican experiencias dispares que van desde posturas favorables hasta opiniones más críticas; se identifican aspectos fortalecidos y otros que aún requieren atención.

Tabla 4*Estadísticos descriptivos de la motivación*

Ítems	Media	Desviación estándar
Mo1.Los empleados experimentan satisfacción al ver reflejado su esfuerzo en los logros institucionales.	3,47	1,041
Mo2.Se otorga reconocimiento a cada empleado como experto en su área y se le trata en consecuencia.	2,85	1,122
Mo3.Se promueve el reconocimiento del esfuerzo y dedicación del personal dentro de la institución.	3,15	1,085

Tabla 4*Continuación...*

Ítems	Media	Desviación estándar
Mo4.Los trabajadores sienten orgullos de formar parte de la institución.	3,80	,904
Mo5.En la institución se valora y reconoce el desempeño sobresaliente de los trabajadores.	3,04	1,091
Motivación	3,25	,798

Fuente: elaboración propia.

Los resultados derivados del análisis descriptivo, se pueden resumir de la siguiente forma: la variable “Liderazgo” obtuvo una media de 3.39 y una desviación estándar de 0.807, lo cual refleja una valoración positiva hacia el desempeño de quienes ocupan funciones directivas. Respecto a la “Motivación”, la media fue de 3.25 con una desviación estándar de 0.798, indicando una percepción medianamente favorable sobre los estímulos que impulsan el compromiso y la energía del personal. Por

su parte, el “Clima organizacional global” alcanzó una media de 3.32 y una desviación estándar de 0.700, representando una percepción general adecuada del ambiente laboral. En este sentido, la media obtenida representa aproximadamente el 66% del valor máximo posible, revela una tendencia de valoración general de forma positiva, pero aún con un margen considerable para el fortalecimiento de ciertos aspectos dentro de la cultura organizacional.

Tabla 5*Estadísticos descriptivos de las principales variables del estudio*

Dimensiones	Media	Desviación estándar
Liderazgo	3,39	,807
Motivación	3,25	,798
Clima organizacional	3,32	,700

Fuente: elaboración propia.

3.3. Análisis de correlación de Pearson

Los hallazgos de la prueba de correlación de Pearson muestran relaciones estadísticamente significativas y

altamente positivas entre las variables de estudio, destacando la estrecha vinculación entre la motivación, el liderazgo y el clima organizacional.

Tabla 6

Correlación de Pearson de las principales variables del estudio

Dimensiones	Motivación	Liderazgo	Clima organizacional
Motivación	1	,739**	,878**
Liderazgo	,739**	1	,876**
Clima organizacional	,878**	,876**	1

Fuente: elaboración propia.

*Nota **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de correlación muestra una asociación positiva y significativa entre el liderazgo y la motivación del personal ($r = .739$, $p < .01$) y entre el clima organizacional y la motivación ($r = .878$, $p < .01$). Esto indica que, a mayor presencia de prácticas de liderazgo efectivas, mayor es el nivel de motivación que experimentan los colaboradores. Los líderes que ejercen una conducción clara, inspiradora y orientada al reconocimiento contribuyen de manera directa al impulso de la motivación laboral. Esta relación resalta la importancia de un estilo de liderazgo que fomente la confianza, el compromiso y la dirección hacia objetivos comunes como factores clave para sostener la motivación en las organizaciones. Esto implica además que un ambiente laboral caracterizado por la colaboración, la comunicación abierta, el respeto y las condiciones

adecuadas de trabajo favorece de manera notable la motivación del personal.

Estos valores reflejan una asociación directa y robusta, permitiendo afirmar que, a mayor presencia de prácticas motivacionales y estilos de liderazgo efectivos, más favorable es la percepción del clima organizacional. La fuerza de estas correlaciones indica que tanto la motivación como el liderazgo no solo influyen de manera individual, sino que en conjunto constituyen factores determinantes para generar entornos laborales positivos.

3.4. Modelo de regresión lineal múltiple

En el caso de este estudio, se aplica la regresión lineal múltiple con el objetivo de analizar cómo el liderazgo y el clima organizacional influyen en la motivación laboral, la cual se considera como la variable dependiente.

Tabla 7

Resultado del modelo de regresión múltiple

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,849 ^a	,720	,716	,39276	1,879

Fuente: elaboración propia.

Nota: predictores: (Constante), Clima organizacional, Liderazgo; Variable dependiente: Motivación.

Con el propósito de comprender cómo influyen el clima organizacional y el liderazgo en la motivación de los colaboradores de la universidad, se aplicó un análisis de regresión lineal múltiple. El modelo generado explica el 72 % de la variación en los niveles de motivación, definiendo que estas dos variables tienen un peso significativo en la forma en que las personas se sienten y actúan dentro de su entorno laboral.

El análisis ANOVA permite evaluar si el modelo de regresión, que contiene el clima organizacional y el liderazgo como variables predictoras, explica significativamente la motivación. En este caso, el valor de $F = 197.981$ con una significancia de .000 indica que el modelo es estadísticamente significativo. Es decir, las variables independientes, en conjunto, contribuyen de forma relevante a predecir la motivación laboral.

Tabla 8

Resumen del ANOVA del modelo

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	61,081	2	30,541	197,981	,000 ^b
	Residuo	23,756	154	,154		
	Total	84,837	156			

Fuente: elaboración propia.

Nota: variable dependiente: Motivación, Predictores: (Constante), Clima organizacional, Liderazgo.

La tabla de coeficientes muestra que, de las dos variables independientes analizadas, solo el clima organizacional tiene un impacto significativo sobre la motivación ($B = 0.843$, $p = .000$), a mayor percepción positiva del clima, mayor será la motivación de los colaboradores. Su peso

dentro del modelo también es el más alto ($Beta = 0.776$), lo que lo convierte en el principal predictor. En cambio, el liderazgo no mostró un efecto estadísticamente significativo, por lo que su influencia sobre la motivación, al menos en este modelo, no es concluyente.

Tabla 9

Coeficientes del modelo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	,193	,158		1,225	,222
	Liderazgo	,082	,077	,085	1,068	,287
	Clima organizacional	,843	,086	,776	9,766	,000

Fuente: elaboración propia.

Nota: variable dependiente: Motivación.

Si bien el análisis de correlación mostró que tanto el liderazgo como el clima organizacional se relacionan de manera positiva y significativa con la motivación laboral, los resultados de la regresión múltiple aportan matices relevantes. El modelo indica que el liderazgo no presenta un efecto significativo sobre la motivación ($\beta = .085$, $p > .05$), mientras que el clima organizacional emerge como un predictor robusto y altamente significativo ($\beta = .776$, $p < .001$).

En resumen, aunque el modelo incluye tanto liderazgo como clima organizacional, solo el clima organizacional muestra un efecto estadísticamente significativo sobre la motivación. En el contexto estudiado, mejorar el ambiente laboral y las condiciones organizacionales tiene un impacto más directo y relevante sobre la motivación de las personas que el estilo de liderazgo.

4. Discusión

Los datos muestran que existe una relación directa entre el liderazgo y el clima organizacional con la motivación del personal. Se visualiza coincidencia con Hutabarat (2021), quien en su estudio confirma que la motivación laboral está profundamente influenciada por el clima organizacional y por el grado en que los empleados perciben un ambiente de trabajo justo, inclusivo y con oportunidades equitativas para todos. En tanto, Hinostroza (2023) encontró que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y el clima organizacional percibido por los docentes.

Si bien el análisis de correlación mostró que tanto el liderazgo como el clima organizacional se relacionan de manera positiva y significativa con la motivación laboral, los resultados de la regresión múltiple aportan matices relevantes. El modelo indica que el liderazgo no presenta un efecto significativo sobre la motivación, mientras que el clima organizacional emerge como un predictor robusto y altamente significativo.

Lo anterior es congruente con hallazgos previos que identifican al clima organizacional como un importante

predictor de la motivación y otros resultados organizacionales (Moslehpour et al., 2018), ya que un clima organizacional favorable satisface las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación, lo cual promueve la motivación autónoma y el bienestar de los empleados (Deci y Ryan, 2000).

En el contexto analizado, el impacto del liderazgo en la motivación de los colaboradores podría estar mediado o absorbido por la influencia del clima organizacional. En otras palabras, aunque los estilos de liderazgo efectivos favorecen la motivación, su efecto se diluye cuando se controla por la calidad del ambiente laboral.

Es probable que el liderazgo influya sobre la motivación de manera indirecta a través de su impacto en el clima organizacional. Moslehpour et al. (2018) demostraron empíricamente que el clima organizacional medió completamente la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en una muestra del sector público. Weiss y Cropanzano, 1996, complementan esta visión al proponer que las características del ambiente de trabajo influyen sobre las experiencias afectivas y las actitudes de los empleados, configurando su motivación y comportamiento de manera más consistente que las interacciones episódicas con los líderes.

Dichos hallazgos coinciden con lo planteado por García Martínez et al. (2022), quienes señalan que el liderazgo actúa como antecedente del clima organizacional, que a su vez es el principal predictor de la motivación. Esto es consistente con lo señalado por Schneider et al. (2013), quienes sostienen que el clima organizacional constituye un marco de percepción colectiva que modula la efectividad de los comportamientos de liderazgo. Asimismo, autores como Robbins y Judge (2019) destacan que la motivación laboral se potencia en mayor medida cuando las condiciones del entorno organizacional son favorables, al ofrecer seguridad psicológica, apoyo social y oportunidades de desarrollo.

De manera práctica, estos resultados permiten inferir que la motivación de los colaboradores depende en mayor

proporción de las características estructurales y culturales del clima organizacional que del liderazgo en sí mismo. Sin embargo, no debe descartarse el papel del liderazgo, ya que este contribuye a moldear el clima organizacional y, por ende, su efecto sobre la motivación puede ser indirecto (Bass y Riggio, 2006).

Finalmente, este estudio confirma que el análisis conjunto de liderazgo, clima organizacional y motivación laboral resulta fundamental para entender el comportamiento organizacional en las instituciones educativas. La influencia significativa y mutua entre estas variables subraya que la gestión del capital humano debe enfocarse en desarrollar liderazgos conscientes y en fomentar un clima laboral positivo para mejorar la satisfacción del personal y la calidad del servicio educativo.

5. Conclusiones

Los resultados permiten concluir que tanto el liderazgo como el clima organizacional se relacionan positivamente con la motivación laboral; sin embargo, el análisis de regresión múltiple evidencia que es el clima organizacional el principal predictor de la motivación, explicando el 72 % de su variabilidad, mientras que el liderazgo influye de manera indirecta a través de su capacidad para moldear dicho clima. Esto implica que, en el contexto educativo, la motivación de los colaboradores depende en mayor medida de un ambiente laboral justo, inclusivo y comunicativo que de las acciones directas del liderazgo, aunque este último sigue siendo relevante por su papel en la configuración de las percepciones organizacionales. En consecuencia, se confirma que el fortalecimiento del clima organizacional, apoyado por liderazgos conscientes y equilibrados, constituye la vía más efectiva para promover la motivación, el compromiso y la satisfacción del personal, lo que coincide con lo señalado en investigaciones previas.

No obstante lo anterior, se identifican ciertas áreas de oportunidad en este trabajo, ya que los resultados evidencian con claridad relaciones entre variables, pero

no se logra profundizar en la causalidad. Aunado a esto, la unidad de análisis se enfocó a una sola institución educativa, lo cual limita una generalización de los hallazgos. Además, los datos se analizaron mediante cálculos estadísticos por separado, lo cual no integra relaciones en un modelo único. Derivado de esto, se generan oportunidades de estudios posteriores con un diseño longitudinal que permita recopilación de datos en varios lapsos de tiempo; además de esa amplitud de tiempo, es recomendable extenderlo a diversas instituciones educativas ubicadas en diversos contextos del país. Finalmente, el diseño de un modelo de ecuaciones estructurales permitirá explicar de forma conjunta la relación entre las variables, así como incorporar otras variables organizacionales.

Esta investigación invita a reflexionar sobre el papel que juegan las instituciones educativas como entornos laborales, más allá de su función académica. Reconocer que el bienestar del personal impacta directamente en la calidad educativa y la viabilidad a futuro de los procesos institucionales es fundamental para construir modelos de gestión más humanos, participativos y orientados al desarrollo integral de las personas. Este estudio pone en el centro a las personas que día a día hacen posible el funcionamiento de la universidad. El escuchar sus necesidades, reconocer sus esfuerzos y mejorar sus condiciones de trabajo debe ser una prioridad institucional.

Referencias

- Arroyo Ávila, J. R., Viramontes Olivas, O. A., Guerra García, E., Alvírez Díaz, M. R. F., y Báez Terrazas, C. (2022). Clima organizacional laboral en académicos en el contexto de diversidad cultural aplicando modelo de correlación en Norte Sinaloa. *Revista de Comunicación de la SEIN*, 15(58), 01-32. <https://doi.org/10.26457/recein.v15i58.3087>

- Bada Quispe, O. F., Salas Sánchez, R. M., Castillo Saavedra, E. F., Arroyo Rosales, E. M., y Carbonell García, C. E. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144.
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=99588>
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Blanco López, S., Cerdas Montano, V., y García Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-18.
<https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Brito Carrillo, C., Pitre Redondo, R., y Cardona Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Burgos Briones, J. G. (2022). El clima organizacional en organizaciones educativas. *Cienciametría*, 8(3), 1003-1021.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8844480>
- Castañeda Burciaga, S., García Camacho, M., Sandoval García, E., y Reyes Sánchez, J. (2023). La motivación del trabajador y su relación con el clima organizacional en una institución de educación superior. *Latin American Journal of Education, Technology and Science*, 1, 1-15.
https://www.researchgate.net/publication/370493434_La_motivacion_del_trabajador_y_su_relacion_con_el_clima_organizacional_en_una_institucion_de_educacion_superior
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano*. (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Chuman Vasquez, R. M. (2023). Liderazgo transformacional directivo y motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima: Managerial transformational leadership and work motivation in teachers of a Private Educational Institution of Lima. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 3713-3727.
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.521>
- Cortés Mejía, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV(106), 203-214.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310615>

- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Espinoza, L. (2020). El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio educativo en un caso de estudio. *REEA*, 5(2), 177-185.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7806115>
- Félix Vásquez, M. F., Silvestre Savero, P. G., Jesús Verde, M. D., y Rosas Laguna, M. V. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del Callao. *Revista Franz Tamayo*, 3(8), 318-331.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=760579085004>
- García Martínez, J. A., Cerdas Montano, V., y Lewis Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153.
<https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- González Vásquez, J., Ramírez López, R., Terán Ayay, N. T., y Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público latinoamericano. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Hinostroza Rojas, J. L. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas universitarias de Lima. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/125433>
- Hurtado Palomino, A., Merma Valverde, W., Ccorisapra Quintana, F. D. M., Lazo Cerón, Y., y Boza Salas, K. (2021). Estrategias de enseñanza docente en la satisfacción académica de los estudiantes universitarios. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 217-228.
<https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.559>
- Hutabarat, I. S. (2021). The influence of leadership, organizational climate and work motivation on employee performance. *Jurnal Mantik*, 5(2), 1267-1274.
<https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/1519>
- Iglesias Armenteros, A. L., y Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016
- Inguansea Veloz, C. H. (2022). *Liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional en dos instituciones educativas nacionales de Trujillo, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión].
<https://hdl.handle.net/20.500.12840/5569>
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

- Macías García, E. K., y Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Márquez Gómez, J. O., y Cardoso Jiménez, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 13(25).
<https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1324>
- Meza López, B. I., Ibarra, L. E., Valenzuela Sandoval, A., y Zuñiga Mazón, E. (2023). Clima laboral y compromiso organizacional en docentes de una institución de educación superior en Sonora. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, 40(16).
<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi40.582>
- Mori, D. F., y Palomino, G. P. (2021). Análisis de la calidad de los servicios educativos en Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12082.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1217
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., y Wong, W. K. (2018). Organizational climate and work style: The missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability*, 11(1), 125.
<https://doi.org/10.3390/su11010125>
- Oldfield, B. M., y Baron, S. (2000). Students' perception of service quality in a UK university business and management faculty. *Quality Assurance in Education*, 8(2), 85-95.
<https://doi.org/10.1108/09684880010325600>
- Padilla Díaz, O. E., y Sánchez, Trujillo, M. A. (2023). Desempeño y motivación laboral en docentes universitarios peruanos durante la pandemia.: Una revisión sistemática. *Revista de Investigación*, 47, 251-271.
<https://doi.org/10.56219/revistadeinvestigacin.v47i110.2052>
- Palma Gardea, L. C., Zueck Enriquez, M. D. C., Tarango Ortiz, J., y Enriquez del Castillo, L. A. (2022). Clima organizacional en una institución de educación superior, según la percepción de docentes. *Revista Mexicana de Ciencias de la Cultura Física*, 1(3), 1-5.
<https://doi.org/10.54167/rmccf.v1i3.1074>
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., y Muñoz Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>
- Quispe Morales, R., Quispe, P. H., y Cruz, A. H. (2024). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de la región Ayacucho, Perú. *Práxis Educativa (Brasil)*, 19, 1-17.
<https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.19.22834.038>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. (18th ed.). Pearson.
- Romero Torres, R. M., y Campana Concha, A. R. (2022). Liderazgo transformacional directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Asia, Cañete – Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3502-3513.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3336

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Segredo Pérez, A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21450963006>
- Simbron Espejo, S., y Sanabria Boudri, F., (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83.
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Weiss, H. M., y Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, pp. 1–74. Elsevier Science/JAI Press.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf