

**FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
SUPERIOR EN CUENCA, ECUADOR**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE FACTORS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF
CUENCA, ECUADOR**

Walter Crespo Crespo, Mgtr.

 <https://orcid.org/0000-0002-3261-1119>

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

wbcrespoc@ucacue.edu.ec

Stella Serrano Moreno, Ph.D.

 <https://orcid.org/0000-0001-8545-4949>

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

mstella.serrano@ucacue.edu.ec

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 29 de junio de 2022

Aceptado: 28 de agosto de 2022

RESUMEN

El clima organizacional tiene un impacto directo en la efectividad de los procesos de gestión educativa. El estudio tuvo como propósito realizar un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) como una aproximación a los factores constitutivos del clima organizacional en una unidad académica, de una Institución de Educación Superior. Se realizó en una población de 54 miembros incluyendo autoridades, docentes y personal administrativo pertenecientes a la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador (UCACUE). Con la ayuda del software SPSS 25 se realizó un AFE empleando el método de mínimos cuadrados no ponderados debido al tamaño muestral y a la falta de una distribución normal de los datos. Los resultados, confirmaron los cinco factores que se plantearon teóricamente: clima organizacional de la unidad académica de educación, artes y humanidades; relaciones interpersonales; liderazgo directivo; capacitación permanente y comunicación asertiva. Igualmente, permitieron demostrar que existe una estructura adecuada, aunque las cargas factoriales identificadas en algunas dimensiones son bastante bajas, especialmente en lo que corresponde a comunicación asertiva. En general, la



situación actual de la UCACUE es bastante favorable en términos de clima organizacional, debido a la comunicación permanente que promueven las autoridades administrativas y académicas. Finalmente, se concluye que se requiere mejorar en términos de relaciones interpersonales que se relacionan con una comunicación asertiva baja entre autoridades, docentes y personal administrativo.

Palabras clave: clima organizacional, unidad académica educación, comunicación asertiva, capacitación, liderazgo.

ABSTRACT

The purpose of the study was to perform an Exploratory Factorial Analysis (EFA) as an approach to the constituent factors of the organizational climate in an academic unit, of a Superior Education Institution. It was carried out in a population of 54 members including authorities, teachers, and administrative staff belonging to the Academic Unit of Education, Arts and Humanities of the Catholic University of Cuenca, Ecuador (UCACUE). With the help of the SPSS 25 software, an AFE was performed using the unweighted least squares method due to the sample size and the lack of a normal distribution of the data. The results confirmed the five factors that were theoretically raised: organizational climate of the academic unit of education, arts and humanities; interpersonal relationships; managerial leadership; ongoing training and assertive communication. Likewise, they allowed to demonstrate that there is an adequate structure, although the factorial loads identified in some dimensions are quite low, especially in what corresponds to assertive communication. In general, the current situation of the UCACUE is quite favorable in terms of organizational climate, due to the permanent communication promoted by the administrative and academic authorities. Finally, it is concluded that improvement is required in terms of interpersonal relationships that are related to low assertive communication between authorities, teachers and administrative staff.

Keywords: organizational climate, academic unity, assertive communication, training, leadership.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional señala el camino exitoso que espera alcanzar la organización y representa las percepciones de los funcionarios respecto a las decisiones que toman los directivos y como éstas impactan en la institución. Decisiones adecuadas repercuten positivamente en el comportamiento de los funcionarios y por ende, en su desempeño laboral, lo que da como resultado una producción de bienes y servicios que se ofertan a la sociedad de manera oportuna y con calidad (Segredo, 2013). Sotelo y Figueroa (2017) afirman que, para alcanzar un alto nivel competitivo, las organizaciones internamente deben estar en

óptimas condiciones, lo que les permitirá brindar un buen servicio. De ahí que el clima organizacional es fundamental para fortalecer la razón de ser de las organizaciones, al tiempo que permite a los directivos tomar aquellas decisiones que conducen a un desarrollo competitivo.

Los desafíos que afrontan las instituciones de educación superior (IES) son diversos, entre los más importantes están los que se relacionan con el cumplimiento acertado de las funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la comunidad. Estas funciones permiten la identificación de los problemas sociales y darles solución en beneficio de la colectividad. Para lograrlo, la organización debe estar bien definida y estructurada. Por lo tanto, es necesario entender al clima organizacional como un factor clave para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, en especial aquellos relacionados con el componente humano, el cual es clave para gestionar con propiedad las actividades internas y externas propias de cada institución, así como para identificar necesidades en relación con el futuro deseado y para trazar las estrategias y acciones pertinentes. Salguero y García (2017) señalan que las dificultades o facilidades que los funcionarios encuentran al interior de una organización podrían incrementar o disminuir la producción.

La Universidad Católica de Cuenca es una institución de carácter privado, localizada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Su sede principal y rectoral se ubica en la ciudad de Cuenca; cuenta con sedes en las ciudades de Azogues y en Morona Santiago y con extensiones en los cantones de Cañar y La Troncal. Actualmente posee una matrícula de 14.200 estudiantes y una planta profesoral de 821 docentes, distribuidos en siete unidades académicas: Salud y Bienestar, Ingeniería, Industria y construcción, Administración y Contabilidad, Ciencias Sociales, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), Educación, Artes y Humanidades y Ciencias Agropecuarias. Cada unidad tiene una oferta académica en las distintas carreras (UCACUE, 2020).

Por su parte, la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades, objeto del presente estudio, cuenta con varias carreras, que se distribuyen de la siguiente manera: Educación Inicial, Educación Inicial y Parvulario, Diseño de Interiores en la (matriz Cuenca); Educación Inicial (sede Macas); Educación Inicial (extensión Cañar); Educación Básica y Pedagogía de la Actividad Física y Deportes (sede Azogues). Cuenta con 53 funcionarios repartidos entre autoridades, docentes y personal administrativo y dispone de una matrícula estudiantil de 640 participantes.

En la UCACUE se han realizado al menos dos investigaciones relacionadas con el impacto de las evaluaciones a las IES del Ecuador referentes al clima organizacional. Para ello se aplicó una encuesta a 211 funcionarios, distribuidos en: autoridades, administradores, docentes y servidores de las diferentes sedes y extensiones de la institución. En una escala de 7 puntos, se demostró que existe una mejora significativa en gestión institucional, retos individuales e interacción mismas que incrementaron 1 punto en promedio. Aspectos como: reconocimiento, pertinencia, planificación institucional, trabajo definido y estructurado, retos individuales, adaptación y estándares de desempeño evidenciaron un progreso bastante significativo, lo que permitió el avance de la misma y la mejora en el clima organizacional. Sin embargo, es importante indicar que en otros aspectos relacionados con la interacción entre los miembros de la comunidad obtuvo resultados medios (Crespo, 2018).

En la misma línea, Rodas (2016) realizó un diagnóstico del clima organizacional del personal administrativo de la UCACUE. Para ello se asumió un enfoque cuantitativo, al tiempo que se aplicó el instrumento de medición del clima organizacional a un total de 407 funcionarios (Ortega et al., 2016). El estudio concluyó que el clima organizacional de la UCACUE es relativamente bueno, encontrándose un porcentaje cercano a los 5 de 7 puntos en la escala de Likert. La dimensión que corresponde a las relaciones interpersonales se calificó como relativamente favorable, mientras que la dimensión liderazgo obtuvo un porcentaje menos favorable, al igual que estructura y mecanismos de soporte de la gestión y apoyo. En las dimensiones relacionadas a propósito, objetivos y recompensas se alcanzó un porcentaje poco favorable. Se concluye que la dimensión liderazgo juega un papel preponderante en el clima organizacional ya que, todas las otras dimensiones giran en torno a ésta.

Los avances progresivos y significativos de la UCACUE en los últimos años, ha dado lugar a su categorización por parte de los organismos de control. Así mismo, y para satisfacción de toda la comunidad académica, recibió la acreditación, lo que evidencia que la gestión de calidad se lleva a cabo de manera acertada. Sin embargo, existe mucho trabajo pendiente para cumplir con todos los objetivos trazados, particularmente en lo que se refiere a relaciones interpersonales, liderazgo directivo, comunicación e información, que han sido indicadores menos favorecidos, tal como se constató en las investigaciones referidas. A su vez, en el caso puntual de la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades, no se ha efectuado un estudio que haya medido su clima organizacional, vacío investigativo que abre la posibilidad a que puedan originarse ciertas problemáticas y a que no se planteen las soluciones respectivas.

Respecto a los antecedentes investigativos al presente estudio, se pudo identificar el trabajo de Ronquillo et al. (2020) sobre el clima organizacional del Instituto Tecnológico Superior Bolívar de la ciudad de Ambato. Para ello los investigadores implementaron un diagnóstico a los docentes y estudiantes bajo un enfoque mixto. Los resultados evidenciaron que, en una escala de cinco opciones, la mayoría señaló que el clima organizacional es bueno (73%) y muy bueno sólo señaló el 9%, otros aspectos como regular y malo se aproximan al 20% de los datos. Según su perspectiva este clima está atravesado por el liderazgo organizacional.

Un ambiente nocivo al interior de las instituciones, repercute en un clima organizacional de manera negativa, impidiendo que las actividades se cumplan a cabalidad. Espinoza y Vera (2019) realizaron un estudio en la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador, para determinar si existen diferencias cuando se desagregan los resultados por género, con la participación de 61 docentes a través de una metodología cuantitativa. En los resultados se evidencia inconformidad en la mayoría de mujeres con relación al clima organizacional, así como en las dimensiones analizadas: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo y motivación. Según refieren los participantes, sus opiniones casi no son tomadas en cuenta y carecen de comunicación adecuada sobre todo en temas trascendentes para el establecimiento educativo. A pesar de los buenos resultados obtenidos, los autores señalan que no hay suficiente información para cumplir con las responsabilidades por lo que existe una sobrecarga de trabajo en función del género.

En Latinoamérica se han desarrollado trabajos sobre el clima organizacional en las IES. Madrigal y Palomeque (2017), en su trabajo sobre factores predictores de la satisfacción laboral en docentes de siete universidades privadas latinoamericanas, para conocer si el clima organizacional y el desempeño del jefe inmediato eran predictores significativos de la satisfacción laboral, dirigido a 214 docentes, encontraron que, en efecto, el clima organizacional es la variable, al interior de las IES, que predice en alto grado la satisfacción laboral. Además, las estrategias administrativas implementadas por los directivos de las universidades latinoamericanas para establecer un clima organizacional con alto grado de calidad, sin lugar a duda, podría ser muy significativo en la satisfacción laboral de la planta docente de las instituciones investigadas.

Según los resultados de una encuesta aplicada por las Naciones Unidas (UN) a 4.000 funcionarios, mostraron que la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos sería el mejor lugar para trabajar. En la encuesta se indagó sobre: satisfacción laboral, desarrollo de la carrera, calidad de la supervisión, liderazgo, ética y cultura organizacional, empoderamiento, comunicación interna y balance entre el trabajo y la vida privada. Por su

parte, los resultados evidenciaron que la CEPAL ocupó el segundo lugar, seguida de la Oficina de Administración de Justicia, del Mecanismo de las Naciones Unidas para los Tribunales Penales Internacionales y la Oficina de Asuntos de Desarme de las Naciones Unidas (ONU, 2017).

Pecino et al. (2015) llevaron a cabo una investigación sobre clima y satisfacción laboral en el contexto universitario, dirigido a 318 funcionarios administrativos de una universidad pública de Murcia, España, y cuyo objetivo era comprobar la relación del clima y la satisfacción laboral que existe en el interior de la institución. El trabajo se llevó a cabo a través de un análisis multinivel para evidenciar los efectos transnivel del clima, operacionalizado en las áreas administrativas, y la satisfacción laboral individual. Los resultados demostraron que el clima organizacional tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, lo que redundaría en un correcto desarrollo de las prácticas innovadoras al interior del departamento de talento humano, en donde se patrocina el bienestar colectivo y el compromiso de sus funcionarios, a su vez, contribuyen al establecimiento de una organización eficiente, saludable y con responsabilidad social. Definitivamente, se evidencia que el clima organizacional en la institución funciona correctamente, lo que conlleva a la promoción de un trabajo eficiente en beneficio de los objetivos institucionales planteados.

El trabajo de Gómez et al. (2016) sobre clima laboral como factor detonante en la competitividad de las universidades privadas en Puebla – México, dirigido a directivos, empleados y administrativos, evaluó el clima organizacional de tres tipos de universidades particulares: una con enfoque católico (jesuita), una con enfoque evangélico-protestante (metodista) y otra con enfoque laico; esto a través de una investigación de tipo concluyente - descriptiva. En la universidad laica se encontró un clima de tipo autoritario, en el que la dirección no muestra confianza hacia sus empleados y donde, por lo general, las decisiones se toman desde la cima de la organización y se distribuyen de forma descendente, al tiempo que se genera una atmósfera de miedo, castigos y amenazas, lo que implica un clima organizacional completamente negativo, nada recomendable para la institución.

Por su parte, en la universidad con enfoque evangélico se encontró que el clima es de tipo autoritario pero paternalista; es decir, se genera cierto grado de confianza, las decisiones se toman desde la cima, aunque algunas se toman desde los niveles inferiores, a su vez, las recompensas y los castigos en ciertas ocasiones constituyen mecanismos de motivación para los trabajadores y se percibe un clima organizacional relativamente bueno. En lo que respecta a la universidad con enfoque católico, en ella se encontró un sistema administrativo de tipo participativo-consultivo, caracterizado por: la generación de una mayor confianza; las decisiones se toman en la cima, aunque también en los niveles inferiores; la comunicación es

de tipo descendente y las recompensas o castigos ocasionales son asumidos como estrategias motivacionales. En este sistema el clima es positivo, lo que redundará en un servicio educativo satisfactorio.

A partir de los antecedentes y reflexiones expuestos, se consideró pertinente realizar la presente investigación, cuyo objetivo fue realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) como una aproximación a los factores constitutivos del clima organizacional de la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades de la Universidad Católica de Cuenca. Adicionalmente, se establecieron dos hipótesis generales: 1) existe una estructura para cinco dimensiones, según el análisis factorial exploratorio de clima organizacional universitario; 2) los factores que mejor clima organizacional presentan son el liderazgo directivo y la capacitación permanente, por el contrario, los más bajos son las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva.

Los hallazgos tienen un impacto en la toma de decisiones en la gestión encomendada y al mismo tiempo promueven la satisfacción en el desempeño de las autoridades, docentes y personal administrativo. De esta manera, la institución podrá cumplir con los objetivos trazados de manera oportuna y con proceso de calidad. El estudio estuvo dirigido a identificar los factores que mejoran el clima organizacional, para que, a partir de esto, la institución pueda plantear planes de mejora futuros. Por otra parte, la principal limitación del presente estudio se expresa en el tamaño de la muestra que es muy pequeño ($n=54$) si se compara con el sugerido para el método empleado. Sin embargo, las condiciones de análisis de adecuación empleadas, sugieren que la muestra es aceptable para el análisis factorial exploratorio (AFE).

MARCO TEÓRICO

Producto de los cambios acelerados que se advierten en el contexto mundial en todas las órdenes: social, político, científico, tecnológico, las instituciones experimentan grandes transformaciones administrativas en sus estructuras organizacionales, las que tendrían que ser revisadas con urgencia, con el fin de modificar su accionar y así ofertar productos y servicios de manera efectiva. Más aún, las IES enfrentan múltiples desafíos al momento de identificar aquellos problemas que aquejan a la sociedad, para ello deberán a través de la docencia, la investigación y la vinculación, sugerir soluciones posibles que beneficien a la colectividad. Para lograr con su cometido social, es necesario que la universidad asuma una estructura moderna, flexible y pertinente respecto a los cambios producto de la globalización.

En este contexto es necesario centrar la mirada en el clima organizacional, ello permitirá examinarlo como un componente de vital importancia al interior de las instituciones, y así contribuir a que cumpla con su cometido, a través de una gestión eficaz y eficiente. Suma importancia tiene el capital humano, componente interno de gran valor y considerado como el

motor principal en la generación de los productos y servicios propios de la organización. Al respecto, Moreira (2016) afirma que el elemento humano es clave para gestionar un modelo de calidad, en razón de que este se constituye en componente determinante del clima organizacional.

Las teorías que sustentan el clima organizacional no son nuevas, sin embargo, es durante las últimas décadas que han cobrado gran interés y cuando los estudios investigativos sobre este fenómeno organizacional se han desarrollado a gran escala. Alrededor de 1938 ya existían estudios que demostraban trabajos relacionados con el clima organizacional, tal es el caso del trabajo realizado por Letwin y Lipp (1938 como se citó en Salazar et al., 2015), quienes midieron la percepción de ciertos estilos de liderazgo, entre los que cabe destacar a la atmósfera grupal, que se divide tanto en la democrática como en la autocrática, y las cuales caracterizan a los individuos. Posterior a este estudio en los años cincuenta fueron presentados varios instrumentos que permitían medir el clima institucional en los entornos educativos de los Estados Unidos. Con los años, organizaciones de todo tipo adoptaron estas medidas para mejorar su productividad. A partir de entonces, se observa cómo este componente desarrollado al interior de las organizaciones comienza a ser considerado de suma importancia por parte de las instituciones educativas, debido a que permitía identificar las falencias existentes y corregirlas de manera proactiva en función del bienestar colectivo.

La base de los estudios actuales sobre clima organizacional reposa en las investigaciones planteadas por Litwin y Stringer (1968 como se citó en Brito y Jiménez, 2009), quienes definen a este concepto como un conjunto de características motivacionales y comportamentales ponderables en un ambiente laboral que perciben de forma indirecta o directa quienes se desempeñan en un trabajo. Además, los autores señalan que factores y dimensiones esenciales al interior del clima organizacional de las IES, que deben ser medidos son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Estas dimensiones influyen, de una u otra forma, en los individuos que laboran en la institución. Mientras que Salazar et al. (2009), en su definición del clima organizacional como el producto de la interacción entre las personas y las organizaciones, agregan los siguientes componentes: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional.

Sandoval et al. (2013) sostienen que el clima organizacional es accesible a la ponderación gracias a que las personas están en capacidad de percibir la estructura y organización de su ambiente laboral. En esto coinciden los diferentes tipos de estudios que se han realizado al respecto, los que, en definitiva, se orientan a entender las variables internas de la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades que afecta la conducta de los trabajadores.

En tal sentido, las variables internas propias que caracterizan a cada institución u organización afectan la conducta de los trabajadores, siempre dependiendo de cómo son percibidas por los colaboradores.

Es decir, cuando el ambiente organizacional se percibe de manera positiva influye en el rendimiento y producción de los funcionarios; cuando ocurre lo contrario, afecta sustancialmente el trabajo en equipo.

Existen factores que permiten a través de un adecuado desempeño laboral del talento humano, gestionar el clima organizacional al interior de una organización, y con esto, aprovechar de mejor manera la producción de los bienes y servicios que se ofertan a la colectividad. Entre estos factores se encuentran: el liderazgo directivo, las relaciones interpersonales, la capacitación permanente y la comunicación asertiva. Su acertada gestión genera un clima organizacional positivo y un sentimiento de pertenencia hacia la institución, que coadyuvan a la consecución de los objetivos organizacionales.

Uno de los factores más influyentes en el clima organizacional es el «liderazgo directivo». El líder, a través de su gestión, procura establecer relaciones con los individuos que laboran en la empresa de la mejor manera posible; estas relaciones pueden ser de trabajo, sociales, personales, entre otras, e influyen de cierta manera en el contexto, lo que da lugar al establecimiento del clima laboral positivo. Al respecto, Morales et al. (2018) manifiestan que el progreso educativo depende de múltiples factores tanto de talento humano como de la infraestructura, pero destacan que ello es posible organizar gracias al liderazgo directivo que es un factor prioritario en las políticas educativas y en los respectivos planes y programas.

En torno a este concepto, Vázquez et al. (2014) realizaron una aproximación al concepto de liderazgo desde la práctica educativa de estudiantes y docentes aragoneses (España), cuya finalidad era conocer qué entienden estos por liderazgo, así como las connotaciones que se derivan de dicha percepción, para lo cual aplicaron una metodología mixta y una técnica descriptiva en el análisis. La mayoría de las concepciones identificadas sostienen que el liderazgo es un término complejo, aunque coinciden en afirmar que la definición está relacionada con la capacidad de dirigir o capacidad de liderar.

Por su parte, Simbrón-Espejo y Sanabria-Boudri (2020) determinaron la relación que existe entre el liderazgo directivo, el clima organizacional y la satisfacción laboral del docente, para ello trabajaron con profesores de la Universidad de Ciencias y Humanidades del distrito de los Olivos (Lima-Perú). El estudio mostró que el liderazgo directivo tiene una relación significativa y directa con las dimensiones del clima organizacional ($p= 0.834$), por tanto, el director como líder tiene la capacidad de persuadir y convencer a sus colaboradores para que los planes

institucionales tengan cabal cumplimiento, corrigiendo cualquier obstáculo que se presente. Además, se sostuvo que el director tiene la habilidad para influir en los docentes de manera positiva, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados. Es importante destacar, siguiendo a Duarte (2020), que el liderazgo educativo tiene una gran relevancia, puesto que en él convergen acciones intelectuales de orden individual y colectivo, así como de carácter académico-administrativo, comunitario y social; en tal sentido se pone énfasis en el rol del docente (directivo o de aula), como agente de cambio y transformación social.

El mundo entero experimenta una complejidad mayúscula, los cambios se suceden de manera profunda y, por tanto, deben ser resueltos con rapidez, para lo cual se deben aplicar estrategias adecuadas. Dependiendo del tipo de liderazgo que se implemente en la institución, los resultados jugarán a favor o en contra de los objetivos trazados. La gestión que realiza un líder es determinante para cambiar la actitud y el compromiso que tienen los trabajadores hacia la institución, se debe aprovechar al máximo el rendimiento en las funciones asignadas.

Así lo determina Becerra (2016), cuando indica que la visión percibida por los trabajadores respecto a sus directivos es que estos: ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas y, a partir de esta gestión, nace el clima organizacional, el que se espera sea adecuado para la institución. De ahí que es necesario que la imagen del directivo sea pura, limpia, transparente; es decir, la de una persona que genera confianza, amistad y compañerismo, alguien comprometido con el servicio institucional. Euler (2015) sostiene que un objetivo estratégico orientado al cambio es un área global que implica un especial cuidado en los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de la universidad.

Otro importante factor que favorece la mejora del clima organizacional de la institución son las relaciones interpersonales, las que involucran a los individuos que laboran en la entidad e impulsan el desarrollo y rendimiento institucional. La competitividad actual exige una gestión oportuna en las relaciones interpersonales para generar compromisos con la institución en la que laboran (Pérez, 2016, p. 4). El comportamiento personal e individual repercute en los grupos de personas que interactúan en un determinado contexto a través de una convivencia armónica, pacífica, grata, cordial; se debe evitar en lo posible las fricciones que se puedan presentar. Rodríguez et al. (2020) indican que las relaciones humanas, en un determinado contexto, cobran gran importancia, al punto que los resultados de las relaciones positivas interpersonales se reflejan en la labor y productividad de las instituciones.

En torno a este tema, Moreno y Pérez (2018) realizaron un trabajo investigativo sobre las relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba - Argentina, para lo cual aplicaron un estudio transversal de tipo cualitativo con

apoyo cuantitativo, sobre una muestra de 62 personas. El objetivo del trabajo fue analizar el valor que tienen las relaciones interpersonales en la vida social de los trabajadores, y cómo aquellas repercuten en el desarrollo del ser humano y en el comportamiento organizacional de la institución. Se utilizaron las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, cultura organizacional, comunicación, disponibilidad de recurso físico y de conocimiento, autonomía y toma de decisiones, motivación y apoyo. Los resultados fueron positivos, al encontrar que las relaciones interpersonales se encuentran unido por buenos lazos de amistad, colaboración y ayuda mutua, trabajo en equipo, lo que redundaba en un clima organizacional favorable (p. 0.84). Además, la comunicación es clara y precisa, los jefes incentivan positivamente y estabilidad laboral.

Esto significa que las relaciones interpersonales al interior de la organización cobran gran importancia para crear un ambiente óptimo de trabajo, permiten que el trabajador rinda al máximo en las funciones asignadas y a su vez, repercuten en la consolidación de los objetivos implementados. Gallegos et al. (2018) sostiene que el clima organizacional requiere la promoción de modelos de relaciones humanas enfocados en puntos de vista comunes los cuales fortalecen las buenas relaciones de los miembros de la institución.

En este mundo tan cambiante y complejo el conocimiento se genera de manera acelerada, esto exige a las organizaciones entrar en un proceso de «capacitación permanente» que les permita adaptarse a un mercado muy exigente, en el que el talento humano juega un papel preponderante. Enciso y Villamizar (2014) puntualizan las razones por las cuales las organizaciones entran en un proceso de capacitación: necesidades del mercado cada día más complejas y exigentes en torno a productos y servicios, así como estándares de calidad e innovación. Agregan los autores que las capacitaciones ofrecen al talento humano la oportunidad de adquirir, mejorar y perfeccionar destrezas y habilidades, adquirir conocimientos relacionados con las funciones desempeñadas, así como la oportunidad de crecimiento personal, laboral y en la calidad de vida. La capacitación permanente constituye una de las mejores inversiones que pueden hacer las IES para mantener a su personal actualizado en las áreas del conocimiento y de interés y así, ofertar el servicio educativo con calidad.

Otro concepto clave es el de «comunicación asertiva», que consiste en la capacidad de entregar un mensaje, entre un emisor y un receptor, de manera clara, precisa, transparente, confiada y coherente (Cueva et al., 2021). En este contexto, las autoridades que ejercen el liderazgo en la institución deben ejercer el proceso de comunicación interna lo más transparente posible, para que las tareas encomendadas a sus trabajadores se cumplan con claridad y precisión. En las IES la interacción se realiza entre autoridades, docentes, personal

administrativo y servicio, estudiantes y toda la comunidad académica; por lo que es indispensable que los procesos de comunicación fluyan de manera asertiva. La comunicación asertiva es uno de los factores primordiales para la gestión de un clima organizacional eficiente.

Alfaro (2018) implementó un programa de comunicación asertiva, como estrategia transformacional del clima organizacional, con un grupo de 70 trabajadores de la Unidad Educativa Ugel Virú, Perú, para lo cual aplicó un pre test y un post test, al tiempo que utilizó un diseño cuasi experimental. El objetivo del estudio fue demostrar la influencia del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional para mejorar el clima organizacional en la institución. Los resultados del post test indicaron que la mayoría del grupo experimental (97%) se ubicó en un nivel medio, mientras la mayoría del grupo control (91%) se ubicó en el nivel bajo, lo que demostró que la aplicación del programa de comunicación asertiva influyó positivamente en el clima organizacional de los trabajadores de la institución en las siguientes dimensiones: responsabilidad, recompensa, desafío, conflictos, identidad.

Sin lugar a duda, es clave la comunicación interna como herramienta estratégica en las organizaciones, siempre que el uso, aplicación y manejo de la información institucional se lo procese correctamente. Al respecto, Sánchez y Ospina (2014) manifiestan que los líderes de una organización deben considerar la comunicación asertiva como una competencia personal que asegura el mantenimiento de estrechas relaciones laborales con los colaboradores, y de esta manera, convertirse en ejemplos a seguir y, por tanto, ser capaces de modelar actitudes positivas en beneficio de la institución. Los autores agregan que los lenguajes verbal, no verbal y escrito, cuando se los emplea de manera efectiva y constante, producen efectos positivos entre los compañeros de trabajo, contribuyen a que fluyan aspectos como: el buen entendimiento sobre la información compartida, la libre expresión y el respeto al derecho ajeno, todo lo cual desencadena una mejora de los procesos establecidos.

Luján (2020) desarrolló un programa de comunicación asertiva para mejorar el clima laboral en la institución educativa San Juan de Trujillo, Perú, el cual se dirigió a 30 docentes de la entidad. En los resultados se encontró que la institución mejoró el clima organizacional de manera significativa, tal como evidenciaron los resultados cuyas diferencias fueron significativas ($p < 0.05$) en el grupo experimental después de la aplicación del programa de comunicación asertiva. A su vez, el nivel de autorrealización docente, involucramiento laboral, supervisión de los docentes, comunicación y condiciones laborales resultaron muy favorables.

Tales resultados permiten constatar que, al momento de utilizar una comunicación asertiva, una persona expresa ideas, sentimientos, emociones y pensamientos de manera amigable y respetuosa, y espera que las respuestas de los otros sean iguales. La comunicación asertiva

posibilita que fluya la comunicación entre colegas y miembros de la organización. Esta actitud positiva favorece la autoestima de los individuos, al tiempo que mejora sustancialmente el clima organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta es una investigación de enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, correlacional y explicativo, con diseño no experimental y transversal (Hernández et al., 2014). Mediante un muestreo a conveniencia de los autores, se seleccionó una unidad académica de la Universidad Católica de Cuenca para aplicar el cuestionario. En total, los funcionarios que participaron de este estudio son 54 quienes pertenecen a cuatro ciudades, a saber, Cuenca (n=21), Cañar (n=4), Azogues (n=19) y Macas (n=8). Dos funcionarios no especificaron la ciudad en la que laboran. El tiempo de experiencia de los funcionarios está entre 1 - 9 años. La edad de los funcionarios varía entre 22 y 64 años, la edad promedio del grupo es de 43 - 46 años (desviación estándar de 10- 74 años). Para la recolección de datos se utilizó una encuesta a través de un cuestionario de 24 preguntas. El instrumento se diseñó a propósito de evaluar el clima organizacional de la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades. Conforme la configuración teórica planteada, se diseñan cinco dimensiones, para cada una, se crearon ítems vinculados directamente con cada dimensión, varios ítems se basaron en el constructo de Mejías et al. (2006).

El instrumento se validó mediante el juicio de expertos en el área investigada, lo que dio lugar a la revisión del constructo a partir de las sugerencias proporcionadas. El instrumento definitivo, previo a la aplicación, se puso a consideración de expertos mediante el Método Delphi (Bulger y Housner, 2007) a quienes se puso a consideración un borrador de instrumento. Con la retroalimentación de expertos se hizo precisiones con respecto a las categorías de la escala (cuatro de cinco expertos sugirieron emplear la escala clásica de Likert), más no respecto al contenido de los ítems. Se utilizó una escala de Likert de 1 a 5, en donde 1 representa «totalmente en desacuerdo», 2 «en desacuerdo», 3 «neutral», 4 «de acuerdo» y 5 «totalmente de acuerdo». Cuando se volvió a socializar, todos estuvieron de acuerdo con la última versión del instrumento.

Mediante un procedimiento de AFE (Goldberg y Digman, 1994; Thompson, 2004), se realizó una aproximación a la validez de la escala construida. Para este efecto, se siguieron las recomendaciones de Lovia-Boateng (2018) en el uso del SPSS. Se consideró la medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo, la prueba de esfericidad de Bartlett como elementos condicionantes para correr el modelo del AFE, así como la evaluación de las comunalidades para considerar el nivel de aporte explicativo de cada una de las variables. También se consideró que la explicación de la varianza con los factores extraídos sea por lo

menos del 50%, así como una fiabilidad mínima del 70% según el Alfa de Cronbach. Finalmente, al tratarse de una muestra pequeña y con distribución no normal, se decidió emplear el método de Mínimos Cuadrados No Ponderados en el proceso de extracción de factores que hace uso de correlaciones policóricas en lugar de las correlaciones de Pearson (Freiberg et al. 2013). Finalmente, los resultados se presentan mediante valores promedios para cada una de las dimensiones. Se acompañan a los promedios la media y la desviación estándar. Se grafica mediante barras de error las medias con un intervalo de confianza del 95% para establecer una comparación gráfica de los resultados alcanzados.

RESULTADOS

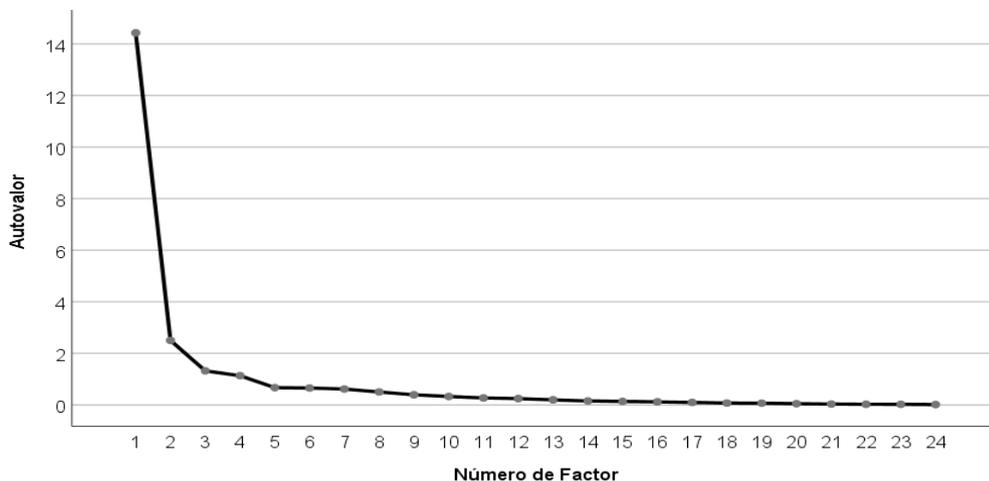
Análisis factorial exploratorio

Mediante la medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo, se encontró un coeficiente de 0,829. Por su parte, la prueba de esfericidad de Bartlett presentó las condicionantes de identidad para correr el modelo del AFE debido a que obtuvo un valor significativo (Chi-cuadrado 1627,842; gl 276; p 0,000). En cuanto al análisis de las comunalidades para la extracción de factores se encontró que el valor más bajo es de 0,400 y el más alto de 0,999.

En lo que respecta al número de factores a extraer para asegurar que cinco es un número adecuado se realizó un gráfico de sedimentación (Figura 1). El análisis de este gráfico permite concluir que 5 factores son los más adecuados para el modelo, en efecto, es a partir del tercer y quinto factor, próximo al auto-valor 1, que se advierte la presencia de un codo para definir el número de factores (análisis con muestras más grandes deben ratificar o rechazar este hallazgo). Se opta por conservar los cinco factores teóricamente justificados en la presente investigación.

Figura 1

Gráfico de sedimentación para los 24 ítems del cuestionario



Nota. Los datos obtenidos se basan en la encuesta aplicada a 54 personas (docentes y administrativos) de la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades de la UCACUE.

Con los cinco factores analizados se advierte que existe una varianza explicada del 79,21%. Es decir, este valor supera ampliamente al sugerido por la muestra para los estudios en ciencias sociales (Lovia-Boateng, 2018). Por otro lado, se realizó una solución rotada para los factores para evaluar el nivel de correlación que están presentes en cada uno de los ítems que conforman un factor. En la Tabla 1 se presenta el resultado de las cargas factoriales mediante el método de mínimos cuadrados no ponderados. Al Factor 1 se lo denomina *clima organizacional de la unidad académica* de educación, artes y humanidades, al factor 2 las *relaciones interpersonales*, al factor 3 el *liderazgo directivo*, al factor 4 la *capacitación permanente* y al factor 5 la *comunicación asertiva*.

Los resultados tienen cargas factoriales diferentes, por ejemplo, en el primer factor (clima organizacional de la unidad académica) existe una carga factorial promedio de 0,88; en cuanto al segundo factor (relaciones interpersonales) se observa una carga factorial promedio de 0,23; en el tercer factor (liderazgo directivo) la carga factorial es de 0,18; en el cuarto factor (capacitación permanente) la carga promedio es de 0,25; y en el quinto factor (comunicación asertiva) la carga factorial promedio es de 0,14; evidentemente este último es el que presenta menor carga factorial.

Tabla 1

Matriz cargas factoriales (correlaciones policóricas) de los 24 ítems respecto de los cinco factores de clima organizacional

	Factor				
	1	2	3	4	5
1.- El ambiente laboral en la Unidad Académica a la que pertenezco es bueno.	0,93				
2.- Me siento un actor proactivo en el desarrollo institucional.	0,81				
3.- Percibo que existe un ambiente de amistad y compañerismo en la Unidad Académica.	0,89				
4.- Todos trabajamos en equipo por unos mismos objetivos.	0,86				
10.- Mis compañeros de labores me ayudan desinteresadamente cuando tengo dificultades con mis actividades.		0,154			
11.- Entre mis compañeros no existe suficiente confianza		-0,488			

12.- El comportamiento individual de mis compañeros, favorece el trabajo en equipo.	0,167	
13.- Percibo que hay buenos lazos de amistad entre los compañeros de la institución.	0,137	
14.- Además de los temas de trabajo, me agrada conversar con mis compañeros sobre otros temas.	0,184	
5.- Estoy satisfecho con el liderazgo ejercido por las autoridades de la Unidad Académica.		0,124
6.- Considero que los directivos de la Unidad Académica promueven actitudes positivas.		0,199
7.- Tengo la suficiente confianza y libertad para hablar con mis jefes.		0,055
8.- Percibo que en la institución no hay realmente una autoridad definida.		-0,432
9.- Las autoridades de la Unidad Académica toman en cuenta los intereses y capacidades de cada uno de los actores de la institución.		0,087
15.- La institución motiva al personal con la realización de capacitaciones permanentes.		0,199
16.- Las capacitaciones que recibimos ayudan a mejorar nuestras habilidades, destrezas y competencias.		0,276
17.- Las capacitaciones permanentes fortalecen la gestión de calidad en la institución.		0,365
18.- Percibo que las capacitaciones nos mantienen actualizados sobre las áreas del conocimiento inherentes a nuestras actividades.		0,219
19.- Las capacitaciones no me agradan y me aburre estar en los talleres de mejoramiento profesional.		-0,113
20.- Las capacitaciones no abordan temas con profundidad y no contribuyen al desarrollo de habilidades prácticas.		-0,344
21.- Considero que existe una comunicación que fluye de manera adecuada al interior de la Unidad Académica.		0,209
22.- La comunicación que recibo para hacer mi trabajo es muy clara y precisa.		0,127
23.- A veces no entiendo las órdenes emanadas por mis superiores.		-0,126
24.- La información que recibo de mis superiores es confiable.		0,080

Nota. Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados. 5 factores extraídos. 11 iteraciones necesarias. Las cargas factoriales negativas (-) deben invertirse para obtener resultados promedio de cada dimensión. Los datos obtenidos se basan en la Encuesta aplicada a docentes de la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades de la UCACUE.

El análisis de fiabilidad realizado con el Coeficiente Alfa de Cronbach permite conocer que existe un nivel muy alto de 0,958 puntos para toda la escala. Por cada dimensión se encontró que la fiabilidad de clima organizacional de la unidad académica es de 0,946, en relaciones interpersonales 0,845, en liderazgo directivo 0,792, en capacitación permanente 0,848 y en comunicación asertiva de 0,749.

Resultados de los factores

En la Tabla 2 se presentan los resultados de los cinco factores o dimensiones que anteriormente se validaron mediante AFEo. En este caso, se advierte que existen valores promedios altos mínimo de 3,95 puntos (D.E. 0,95) y máximo de 4.97 puntos (D.E. 0,93), es decir, existe una evaluación positiva. Según la escala estos valores estarían en el indicador denominado de acuerdo, con tendencia hacia estar totalmente de acuerdo.

Tabla 2

Matriz cargas factoriales

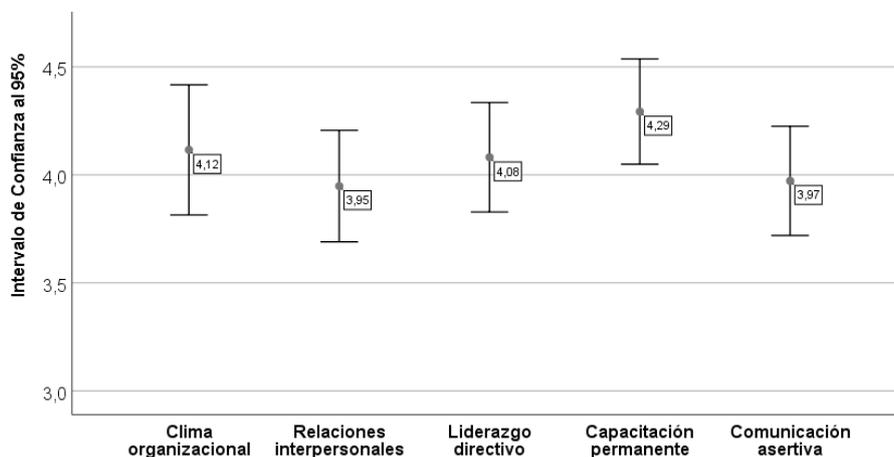
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Clima organizacional	54	1,00	5,00	4,12	1,10
Relaciones interpersonales	54	1,00	5,00	3,95	0,95
Liderazgo directivo	54	1,60	5,00	4,08	0,93
Capacitación permanente	54	1,00	5,00	4,29	0,89
Comunicación asertiva	54	1,00	5,00	3,97	0,93

Nota. La escala promediada equivale a 1= Totalmente en desacuerdo. 2= En desacuerdo. 3= Neutral. 4= De acuerdo. 5= Totalmente de acuerdo.

En la figura 2 se presentan los resultados de la cinco dimensiones analizadas. En este caso se advierte que la dimensión más alta corresponde a la capacitación permanente (Media=4,29), le sigue a esta dimensión la dimensión Clima organizacional (Media=4,12), en menor medida se encuentra a Liderazgo directivo (Media=4,08). Por debajo del valor de 4 puntos, pero cerca de él, se halla Comunicación asertiva (Media=3,97) y Relaciones interpersonales (Media=3,95).

Figura 2

Gráfico de diagrama de barras de error para los valores promedios de cada dimensión



DISCUSIÓN

Los resultados corroboran los hallazgos encontrados por Crespo (2018), quien realizó un trabajo investigativo sobre el impacto de las evaluaciones a las IES del Ecuador en el clima organizacional de la Universidad Católica de Cuenca. En efecto, los resultados del año 2018 muestran que los docentes reconocen que existe una buena planificación institucional, pero también destacaban el cumplimiento de sus retos individuales. No obstante, algo similar respecto a la situación actual de la limitada comunicación asertiva se advertía en cuanto al reconocimiento del trabajo grupal y la baja comunicación fluida. Por su parte, el estudio desarrollado por Rodas (2016) coincide también con los hallazgos del presente estudio, dicho autor señalaba que el nivel de clima organizacional en una escala de 7 puntos, superaba los 5 puntos y, en ocasiones, alcanzaba los 7 puntos; sin embargo, no se advierte un desglose dimensional para ampliar esta discusión.

En cuanto a estudios realizados en el Ecuador, pero fuera de la ciudad de Cuenca, se advierte cierta similitud con el análisis realizado por Ronquillo et al. (2020), sobre liderazgo, *management* y su impacto en el clima organizacional. Los resultados de dicho estudio apuntan a que existe un potencial humano capaz de resolver problemas interpersonales y creando un ambiente laboral amigable. Solo estas condiciones son favorables para que se construya un liderazgo más democrático que pueda encaminar a una institución de educación superior al alcance de propósitos más amplios.

En el contexto Latinoamericano Madrigal y Palomeque (2017), en su trabajo sobre factores predictores de la satisfacción laboral en docentes de siete universidades encontraron que el clima organizacional es la variable, al interior de las instituciones de educación superior, que predice en alto grado la satisfacción laboral. En el presente caso, podría señalarse que, al ser la segunda dimensión mejor calificada, la situación es bastante favorable.

Pecino et al. (2015) en su estudio sobre el clima, operacionalizado desde satisfacción laboral individual, demostró que el clima organizacional tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, lo que provoca un correcto desarrollo de las prácticas innovadoras dentro del departamento de talento humano. A la postre, lo que se espera es el bienestar colectivo y el compromiso de sus funcionarios, a su vez contribuyen al establecimiento de una universidad eficiente, sana y con compromiso social. Una de las cuestiones que mayormente se destaca en el presente estudio es la capacitación y el liderazgo directivo. En efecto, la capacitación es iniciativa del liderazgo.

Como señalan Simbrón-Espejo y Sanabria-Boudri (2020), el liderazgo directivo tiene una relación significativa y directa con las dimensiones del clima organizacional, ello se debe a que el líder tiene la capacidad de persuadir y convencer a sus colaboradores para que los planes institucionales incluyan capacitación y la formación permanente del profesorado.

En la situación actual de la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades de la UCACUE, se advierte que la dimensión más baja es la falta de una comunicación asertiva entre funcionarios. Al parecer, elementos propios de la competitividad podrían estar afectando esta relación. Vega y Nieto (2020) manifiestan que los líderes de una organización deben considerar la comunicación asertiva como una competencia personal para mantener estrechas relaciones con sus colaboradores en el campo laboral, en razón de que, pueden convertirse en modelos a imitar en beneficio institucional.

Adicionalmente, las relaciones interpersonales, como bien sostiene Pérez (2016), plantean que existen altos niveles de competitividad para los cuales se debe gestionar las relaciones humanas de forma eficiente, pues los grandes objetivos se logran si es que existe una buena comunicación y compañerismo entre los miembros de una institución educativa.

La Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades de la UCACUE, por lo tanto, debe volver su mirada sobre la situación relativa al clima organizacional en tanto que fortalece las relaciones interpersonales, no porque se encuentren en una situación nociva o dañina para el bienestar, sino simplemente porque es la dimensión más baja. La prevención de esta situación, permitiría controlar a nivel general la situación de la Unidad Académica, cultivar las relaciones interpersonales y fortalecer el clima laboral como un espacio mucho más amigable de desarrollo personal para los funcionarios universitarios.

CONCLUSIONES

La aproximación al proceso de validación realizado mediante AFE con el método de Mínimos Cuadrados No Ponderados, permite conocer que existe en la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades de la UCACUE una estructura bastante sólida, aunque las cargas factoriales identificadas en algunas dimensiones son bastante bajas. La estructura está compuesta por cinco dimensiones: 1 clima organizacional, 2 las relaciones interpersonales, 3 liderazgo directivo, 4 capacitación permanente y 5 comunicación asertiva.

En definitiva, se advierte que la situación actual de la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades de la UCACUE es bastante favorable en términos de clima organizacional, situación que posiblemente se ve favorecida por la comunicación permanente que promueven las autoridades administrativas y académicas. No obstante, es menester tener en cuenta que se requiere mejorar en términos de relaciones interpersonales que están, por

su parte, estrechamente relacionadas con la posible falta de una comunicación asertiva entre funcionarios (autoridades, docentes y personal administrativo).

Razón por la cual se concluye que el análisis del clima organizacional de la institución universitaria es una herramienta estratégica que permite su mejora continua como entidad. Por lo tanto, en el estudio de su comportamiento es posible identificar factores que son importantes analizar, puesto que contribuyen a mejorar la calidad de vida laboral y asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

El valor agregado del presente artículo constituyó la creación de una herramienta de evaluación del clima organizacional contextualizada a las necesidades de la Unidad Académica de Educación, Artes y Humanidades de la UCACUE. Se recomienda que proyectos futuros amplíen la muestra para comprobar si la estructura del instrumento es sostenible entre la población de las otras unidades académicas de la UCACUE y de otras universidades ecuatorianas que están bajo el mismo sistema normativo de la Consejo de Educación Superior (CES).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, M. (2018). *Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional del clima organizacional de la UGEL Virú 2017*. [Tesis de Doctorado en Educación. Universidad César Vallejo, Lima Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22640>
- Salguero, B.N. y García, S.C. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Revista Boletín Redipe*, 6(4), 135-149.
- Becerra, C. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas. *Revista Scientific*, 1(1), 20-35.
- Brito, Y. y Jiménez, J.C. (2009). Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería-Universidad de Carabobo. Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, 1(2), 72-80.
- Bulger, S. y Housner, L.D. (2007). Modified Delphi Investigation of Exercise Science in Physical Education Teacher Education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 26(1),
- Crespo, W. (2018). *Impacto de las evaluaciones a las instituciones de educación superior del Ecuador en el clima organizacional de la Universidad Católica de Cuenca* [Tesis de Maestría en Educación Superior. Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ecuador]. <http://192.188.52.94/handle/3317/11918>

- Cueva, M.R., Delgado, H.Y. y López Regalado, O. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: revisión sistemática. *Revista Boletín Redipe*, 10(4), 315-334.
- Duarte, R. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86 -111.
- Enciso, C. y Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.
- Espinoza, M. y Jiménez, A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 261-284.
- Euler, D. (2015). Mejorar las competencias docentes del profesorado universitario es necesario, pero la innovación sostenible requiere algo más. *Educación*, 51(1), 149-165.
- Freiberg, A., Stover, J., de la Iglesia, G. y Fernández, M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas*, 7(2), 151–164.
- Gallegos, W., Mora, J. y Cuentas, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?. *Industrial data*, 21(2), 81-90.
- Goldberg, L. y Digman, J. (1994). Revealing structure in the data: Principles of exploratory factor analysis. En *Differentiating normal and abnormal personality* (pp. 216–242). New York: Springer Publishing Company.
- Gómez, E.L., Aguilar, M. J. y Arias, E. (2018). El clima laboral como factor detonante en la competitividad de las universidades privadas en Puebla-México. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 10(1), 180–197.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate* (pp. viii, 214). Oxford, England: Harvard University, Graduate School of Business.
- Lovia-Boateng, S. (2018). *Structural Equation Modelling (SEM) Made Easy for Business and Social Science: Research Using SPSS and AMOS*. Seattle: Kindle Direct Publishing.

- Luján, J. (2020). *Programa de comunicación asertiva para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Emblemática "San Juan", Trujillo 2019* [Tesis de Doctorado en Educación. Universidad César Vallejo, Lima Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44927>
- Madrigal, C. y Palomeque, M. (2017). Factores predictores de la satisfacción laboral en docentes de siete universidades privadas latinoamericanas. *RIEE| Revista Internacional de Estudios en Educación*, 17(1), 54-60.
- Mejías A, Reyes S. y Arzola, H. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 10(38), 55–61.
- Morales, I., Torres, B.O. y Rendon, I.A. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *Conrado*,14(63),109-116. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300109&lng=es&tlng=es.
- Moreira, L. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 296–307.
- Moreno, S., y Pérez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13-33.
- Pecino_M.V., Mañas_R.M.A., Díaz,_F.P.A., Lopez_P.J. y Llopis_J.M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de psicología*, 31(2), 658-666. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>
- Pérez, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación médica*, 17(1), 3-8.
- ONU, (2017). Resultados de la encuesta mundial de satisfacción del personal de la ONU de 2017. Coordinating Committee for International Staff Unions and Associations (CCISUA).
- Ortega, S. J. P., Duque, O. E. J. y Grueso, H.M. P. (2016). *Clima Organizacional: Origen, Elucion, Medicion y Aplicaciones en Instituciones Educativas*. Uees, Samborondon.
- Rodas, A. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Católica de Cuenca* [Tesis de Maestría en Dirección de Talento Humano. Universidad Espíritu Santo, Ecuador]. <http://201.159.223.2/handle/123456789/1188>

- Rodríguez, J., Avilés, M., Zumba, J. y Guanoluiza, C.A.M. (2020). Capacitación de etiqueta y protocolo para la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 6(10), 265-288.
- Ronquillo, M., Pérez, N., Jinez, P. y Arce, W. (2020). Liderazgo, management y su impacto en el clima organizacional. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(2), 153-178.
- Salguero Barba, N. G. y García Salguero, C.P. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Revista boletín Redipe*, 6(4), 135-49. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230>
- Salazar, E.J.G., Guerreo, P.J.C., Machado, R.Y. y Canedo, A.R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Salazar, C.M., Peña, C.S., Ceja, A.P. y del Rio, E. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, (67), 181-196.
- Sandoval-Caraveo, M.D. y Zurdez, E. (2013). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *Revista electrónica Actualidades investigativas en educación*, 13(3), 1- 24.
- Sánchez, K. y Ospina, Y. (2014). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. *Colección Académica De Ciencias Sociales*, 1(1), 13-39.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393.
- Simbrón- Espejo, S.F. y Sanabria- Boudri, F.M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1), 59–89.
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington, DC, US: American Psychological Association.

- Vázquez, T.S., Bernal, J.L. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004>
- Vega, K.S. y Nieto, Y.O. (2020). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. *Colección académica de Ciencias sociales*,1(1),13-39. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4637>