

RELIGACIÓN

R E V I S T A

Impacto de la gestión directiva en la optimización del clima organizacional y la convivencia laboral

Impact of executive management on the optimization of organizational climate and labor coexistence

Ángel Alfredo Sigcha Sigcha, Nelly Narcisa Manjarrez Fuentes, Justo Eliecer Campos Cárdenas

Resumen

Este estudio examina la relación entre la gestión directiva, el clima laboral y la convivencia en una organización, con el objetivo analizar el impacto de la gestión directiva en la optimización del clima organizacional y la convivencia laboral en la Universidad Estatal de Cotopaxi en la Maná. Utilizando una metodología cuantitativa, se analizaron nueve dimensiones del clima organizacional mediante estadísticas descriptivas, incluyendo medias, desviaciones estándar y coeficientes de variación. Los resultados revelaron fortalezas significativas en trabajo en equipo (media: 51.80%) y liderazgo (47.00%), indicando una base sólida de colaboración y dirección efectiva. Sin embargo, se identificaron desafíos importantes en el entorno físico (27.80%) y las relaciones interpersonales (34.60%), sugiriendo áreas críticas para la mejora de la convivencia laboral. La comunicación mostró una puntuación moderada (40.00%), señalando la necesidad de estrategias más efectivas. Se concluye que, aunque la gestión directiva muestra un impacto positivo en ciertas áreas del clima laboral, existen oportunidades significativas para mejorar la convivencia y el ambiente físico de trabajo. Se recomienda un enfoque holístico que aproveche las fortalezas en liderazgo y trabajo en equipo para abordar las deficiencias en comunicación, motivación y condiciones laborales, con el fin de crear un clima organizacional más positivo y productivo.

Palabras clave: Clima organizacional; gestión directiva; convivencia laboral; liderazgo; Trabajo en equipo.

Ángel Alfredo Sigcha Sigcha

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador | asigcha@uteq.edu.ec
<http://orcid.org/0009-0004-7904-1397>

Nelly Narcisa Manjarrez Fuentes

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador | nmanjarrez@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0004-7904-1397>

Justo Eliecer Campos Cárdenas

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador | jcamposc@uteq.edu.ec
<http://orcid.org/0000-0001-9023-4748>

<http://doi.org/10.46652/rgn.v10i44.1321>
ISSN 2477-9083
Vol. 10 No. 44 enero-marzo, 2025, e2501321
Quito, Ecuador

Enviado: octubre 13, 2024
Aceptado: diciembre 22, 2024
Publicado: enero 09, 2025
Publicación Continua



Abstract

This study examines the relationship between management, work climate and coexistence in an organization, with the objective of analyzing the impact of management on the optimization of organizational climate and coexistence at the Cotopaxi State University in La Maná. Using a quantitative methodology, nine dimensions of organizational climate were analyzed through descriptive statistics, including means, standard deviations and coefficients of variation. The results revealed significant strengths in teamwork (mean: 51.80%) and leadership (47.00%), indicating a solid foundation of collaboration and effective management. However, significant challenges were identified in the physical environment (27.80%) and interpersonal relationships (34.60%), suggesting critical areas for improvement in work coexistence. Communication showed a moderate score (40.00%), pointing to the need for more effective strategies. It is concluded that, although directive management shows a positive impact on certain areas of the work climate, there are significant opportunities to improve coexistence and the physical work environment. A holistic approach that leverages strengths in leadership and teamwork to address deficiencies in communication, motivation, and working conditions is recommended to create a more positive and productive organizational climate.

Keywords: Organizational climate; management; labor coexistence; leadership; teamwork

Introducción

En este sentido se ha caracterizado por una intensa globalización y transformaciones constantes, el ámbito administrativo experimentando una evolución en sus roles, particularmente en las instituciones educativas. Estas instituciones se enfrentan a múltiples responsabilidades, que van desde la gestión del desarrollo administrativo y académico, hasta la satisfacción de las demandas educativas. Este escenario exige una respuesta ágil y eficiente, donde las habilidades directivas y las competencias juegan un rol importante para garantizar que las gestiones y procesos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

En este contexto, la capacidad competitiva se ha convertido en un atributo altamente valorado entre los líderes institucionales. Esta cualidad es necesaria para facilitar la toma de decisiones efectiva, especialmente frente a una sociedad cuyas exigencias están en constante aumento. Por consiguiente, existe una creciente necesidad de contar con profesionales que no solo sean altamente responsables, sino también competentes, capaces de perseguir y alcanzar los objetivos establecidos con determinación y eficacia.

La gestión directiva es un campo fundamental en el ámbito de la administración y el liderazgo organizacional, que ha experimentado una evolución significativa en los últimos años. López y López (2019), define la gestión directiva como “la capacidad de liderar, orientar y guiar a un equipo hacia el logro de metas comunes, utilizando recursos de manera eficiente y adaptándose a los cambios del entorno”. Esta definición destaca la importancia de la adaptabilidad y la eficiencia en el uso de recursos, aspectos que se han vuelto cruciales en el entorno empresarial actual. Ampliando esta perspectiva, Miranda Beltrán (2016), señalan que la gestión directiva no solo se enfoca en alcanzar objetivos, sino también en “crear un ambiente propicio para la innovación, el aprendizaje continuo y el desarrollo sostenible de la organización”. Esta visión más holística refleja la creciente complejidad del rol directivo en un mundo empresarial cada vez más dinámico y globalizado.

Las funciones principales de un directivo según Sandí Delgado y Sanz, (2018), identifican cinco áreas como: planificación estratégica, organización de recursos, dirección y liderazgo, control y evaluación, y gestión del cambio e innovación. Estos autores hacen hincapié en que “en el contexto actual, la capacidad de gestionar el cambio y fomentar la innovación se ha convertido en una función crítica para los directivos”. Esta perspectiva subraya la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en el liderazgo moderno, donde la constante evolución del entorno empresarial exige una mentalidad abierta al cambio y a la innovación continua.

Los estilos de liderazgo juegan un papel fundamental en la efectividad de la gestión directiva. García Montero et al. (2024), propone una clasificación actualizada que incluye el liderazgo transformacional, auténtico, servidor, adaptativo y distribuido. El autor argumenta que “el liderazgo distribuido y el adaptativo están ganando relevancia en entornos organizacionales cada vez más complejos y dinámicos”. Esta tendencia hacia estilos de liderazgo más colaborativos y flexibles refleja la necesidad de responder rápidamente a los cambios del mercado y de aprovechar la inteligencia colectiva de los equipos de trabajo.

Otro aspecto son las habilidades y competencias clave para una gestión directiva eficaz, León Lugo et al. (2022), identifica un conjunto esencial que incluye el pensamiento estratégico y visión de futuro, inteligencia emocional y empatía, comunicación efectiva, toma de decisiones basada en datos, gestión de la diversidad y la inclusión, y agilidad y adaptabilidad. El autor subraya que “la inteligencia emocional y la capacidad de gestionar la diversidad se han convertido en competencias críticas en un mundo empresarial globalizado y multicultural”. Esta perspectiva resalta la importancia de las habilidades blandas en la gestión directiva moderna, donde la capacidad de conectar con las personas y gestionar equipos diversos se ha vuelto tan crucial como las competencias técnicas tradicionales.

Los desafíos actuales en la gestión directiva son numerosos y complejos. Escobar Terán et al. (2023), identifican como los más relevantes la transformación digital y adopción de nuevas tecnologías, la gestión de equipos remotos y modelos de trabajo híbridos, la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, la gestión de la incertidumbre y la complejidad, y la atracción y retención de talento en un mercado laboral competitivo. Estos autores concluyen que “la capacidad de navegar por estos desafíos determinará en gran medida el éxito de las organizaciones en los próximos años”. Esta visión enfatiza la necesidad de que los directivos desarrollen una mentalidad ágil y adaptativa, capaz de anticipar y responder eficazmente a los cambios rápidos y a menudo impredecibles del entorno empresarial.

La gestión directiva se caracteriza por una creciente complejidad y dinamismo. Los directivos modernos deben combinar habilidades tradicionales de liderazgo con nuevas competencias adaptadas a un mundo digital y globalizado. La capacidad de fomentar la innovación, gestionar la diversidad, y adaptarse rápidamente al cambio se ha vuelto tan importante como la planificación estratégica y la toma de decisiones basada en datos. El éxito en la gestión directiva actual requiere un enfoque holístico que equilibre las necesidades de la organización, los empleados y la sociedad en general, todo ello en un contexto de constante evolución tecnológica y social.

La gestión y el clima organizacional y la convivencia laboral son variables concluyentes en la convivencia laboral y el funcionamiento eficaz de las unidades educativas, influyendo significativamente en el desempeño de los docentes, el aprendizaje de los estudiantes y la calidad general de la educación. Estas variables están estrechamente interrelacionadas y juegan un papel fundamental en la creación de un ambiente propicio para el desarrollo educativo.

El clima organizacional en las unidades educativas se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de la comunidad escolar sobre diversos aspectos de su entorno laboral. Según Martínez Prats et al. (2021), “el clima organizacional en instituciones educativas engloba factores como el liderazgo directivo, la comunicación interna, las políticas institucionales y las relaciones interpersonales entre docentes, administrativos y directivos”. Estos autores destacan que un clima organizacional positivo se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso institucional y eficacia en la enseñanza.

Por su parte, la convivencia laboral en el ámbito educativo se refiere a la calidad de las interacciones entre los miembros de la comunidad escolar y cómo estas contribuyen a un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Carreño y Roza García, (2020), señalan que “una convivencia laboral saludable en las unidades educativas se caracteriza por el respeto mutuo, la colaboración efectiva, la resolución constructiva de conflictos y el apoyo social entre colegas”. Estos elementos son esenciales para fomentar un entorno donde los educadores puedan desempeñar sus funciones de manera óptima.

La relación entre clima organizacional y convivencia laboral en las unidades educativas es bidireccional y sinérgica. Un estudio realizado por Blanco-López et al. (2021), encontró que “las instituciones educativas con un clima organizacional positivo tienden a exhibir mejores patrones de convivencia laboral, lo que a su vez refuerza la percepción positiva del clima organizacional”. Esta dinámica crea un ciclo virtuoso que beneficia a todos los actores del proceso educativo.

El papel del docente en lograr una educación de calidad en instituciones de educación superior. Destaca las rutinas diarias como un obstáculo potencial para mejorar la calidad educativa y crear un clima organizacional positivo. El clima organizacional se ve como esencial para la productividad y eficiencia de los profesores en una institución. Se enfatiza en las diferentes dimensiones del clima organizacional, incluyendo los aspectos físicos, estructurales, sociales, personales y de comportamiento. Argumenta que el lugar de trabajo debe ser un entorno agradable que satisfaga las necesidades socioafectivas de los educadores, ya que pasan una cantidad significativa de tiempo allí. Se recalca el papel de los docentes en educar y formar futuros profesionales, y cómo los conflictos y las opiniones divergentes pueden impactar negativamente en el clima organizacional (Clavijo Luengas, 2023).

El impacto de estas variables en el desempeño educativo es significativo. Pilligua Lucas y Arteaga Ureta (2019), demostraron que “las unidades educativas con un clima organizacional favorable y una convivencia laboral armoniosa presentan mejores indicadores de rendimiento académico, menor deserción escolar y mayor satisfacción tanto de docentes como de estudiantes”.

Estos hallazgos subrayan la importancia de prestar atención a estos aspectos en la gestión educativa.

Sin embargo, las unidades educativas también enfrentan desafíos en la gestión del clima organizacional y la convivencia laboral. Isla Espíritu y Campana Concha (2024), identifican como principales retos “la sobrecarga laboral de los docentes, la falta de recursos, las presiones externas por resultados y la creciente diversidad en las aulas”. Estos factores pueden generar tensiones que afectan negativamente tanto al clima organizacional como a la convivencia laboral.

Para abordar estos desafíos, los expertos proponen diversas estrategias. Martínez-Aranda Meyer y Luque (2024), sugieren “la implementación de programas de desarrollo profesional centrados en habilidades socioemocionales, la promoción de liderazgos distribuidos y la creación de espacios de diálogo y colaboración entre docentes”. Por su parte, Vélez-Miranda et al. (2020), enfatizan la importancia de “políticas institucionales claras que fomenten el respeto, la inclusión y el reconocimiento del trabajo docente”.

Este estudio tiene como objetivo analizar el impacto de la gestión directiva en la optimización del clima organizacional y la convivencia laboral en la Universidad Estatal de Cotopaxi en la Maná. Donde el clima organizacional y la convivencia laboral son fundamentales en la optimización y funcionamiento de institución. Su gestión adecuada no solo mejora las condiciones de trabajo para los educadores, sino que también tiene un impacto positivo en la calidad de la educación y el bienestar de toda la comunidad escolar. Es importante que los líderes educativos prioricen estos aspectos en sus estrategias de gestión, reconociendo su papel central en la creación de ambientes educativos efectivos y satisfactorios.

Metodología

La población para el estudio está conformada por 65 docentes que laboran en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná, ubicada en el cantón La Maná, de la provincia del Cotopaxi, Ecuador. El período de recolección de datos abarcará desde octubre del 2023 a febrero del 2024. Se trabajó con el total del universo, siendo el total de 65 docentes de la extensión de la Universidad, entre ellos: docentes titulares y directivos. Para realizar el estudio se utilizó el Modelo IMCOC (Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas) desarrollado por Méndez Álvarez (2006), para evaluar el clima organizacional como variable independiente. Este modelo ha sido ampliamente utilizado y validado en diversos estudios en Colombia y Latinoamérica.

La técnica aplicada para la recolección de datos fue un instrumento estructurado que registró las variables gestión directiva, clima organizacional y convivencia laboral, el instrumento que se utilizó es un cuestionario que contiene 29 preguntas. Para las encuestas realizadas, las puntuaciones se obtuvieron sumando los valores de cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. Se utilizó la escala de Likert, en el que el investigado marcó con una “X” las respuestas. Las alternativas de la

escala fueron: 1 = Muy en desacuerdo (N) 2 = En desacuerdo (CN), 3 = Indiferente (AV) 4 = De acuerdo (CS) 5 = Muy de acuerdo (S). Dentro de la escala de 1 a 5, se considera 1 como una forma inadecuada de presentación de la dimensión de clima organizacional en la institución y 5, como una manifestación ideal u óptima. También se utilizó el cuestionario

Tabla 1. Medición de fiabilidad del instrumento Alpha de Cronbach

	Ítems prueba piloto	Alpha Cronbach Final
Variable Independiente		
X1 = Gestión directiva	17	0,715
Variables Dependientes		
Y1 = Clima Organizacional	12	0,796
Y1 = Convivencia laboral	5	0,804
Alpha de Cronbach de la escala general	34	0,725

Fuente: Alpha de Cronbach por variables (2024).

Los resultados se realizaron mediante calculo estadísticos como:

1. **Media (%)**: Promedio de las medias de cada dimensión.
2. **Desviación Estándar (%)**: Calculada a partir de las medias de cada dimensión.
3. **Rango (%)**: Diferencia entre el valor máximo y mínimo de las medias de las dimensiones.
4. **Coefficiente de Variación (%)**: $(\text{Desviación Estándar} / \text{Media}) * 100$

Para valorar el clima organizacional de acuerdo con Chiavenato que manifiesta que un ambiente laboral negativo se distingue por la falta de interés, apatía, insatisfacción y depresión. En ocasiones, esta situación puede evolucionar hacia una actitud de inconformidad, agresividad e insubordinación, donde los miembros se enfrentan abiertamente a la organización. Los niveles de interpretación de clima organizacional que se detallan en la siguiente tabla 2; permiten interpretar y definir criterios para evaluar los resultados obtenidos en la investigación.

Tabla 2. Valoración del clima organizacional según el porcentaje obtenido

Promedio (%)	Clima organizacional	Criterio
1 – 29	Pésimo	Debilidad
30 – 49,9	Malo	Debilidad
50 – 69,9	Regular	Debilidad
70 – 79,9	Aceptable	Fortaleza

Promedio (%)	Clima organizacional	Criterio
80 – 99,9	Bueno	Fortaleza
100	Óptimo	Fortaleza

Fuente: elaboración propia

Nota. La tabla muestra la valoración en concordancia con los resultados

Resultados

La encuesta realizada a 61 docentes revela una interesante composición demográfica. En cuanto al género, se observa una ligera mayoría femenina, con un 54% de mujeres frente a un 46% de hombres. Respecto al origen geográfico, destaca una notable presencia de educadores provenientes de la región costera, representando casi tres quintas partes del total (59%). Les siguen de cerca los originarios de la sierra, que constituyen algo más de un tercio (39%) de los encuestados. Es llamativo el escaso número de docentes de procedencia extranjera, que apenas alcanzan el 2% del grupo estudiado.

Estos datos ponen de manifiesto una distribución desigual tanto en términos de género como de origen regional entre el profesorado analizado, con un claro predominio de mujeres y de personas nacidas en la costa del país.

El estudio revela patrones interesantes en cuanto a la dedicación laboral de los docentes encuestados. La mayoría, un 54%, se desempeña a tiempo completo, lo que sugiere un alto nivel de compromiso con sus responsabilidades académicas. Por otro lado, un porcentaje significativo, el 44%, ha optado por el trabajo a tiempo parcial, lo que podría indicar una búsqueda de mayor flexibilidad laboral.

Es notable que solo un 2% de los encuestados tenga dedicación exclusiva, un estatus que generalmente se asocia con roles de alta responsabilidad como decanos o directores. Estos puestos conllevan un mayor compromiso y responsabilidad en la gestión de las diversas facetas de la educación superior.

La prevalencia del trabajo a tiempo completo sugiere que la mayoría de los docentes están plenamente involucrados en sus actividades académicas. Sin embargo, la considerable proporción de docentes a tiempo parcial refleja una diversidad en los arreglos laborales. Esta variedad podría atribuirse a diversos factores, como:

1. Limitaciones en la disponibilidad de horas lectivas
2. Equilibrio entre la vida laboral y personal
3. Compromisos académicos adicionales fuera de la institución

4. Preferencias individuales en cuanto a carga de trabajo

Esta distribución en los niveles de dedicación pone de manifiesto la complejidad y variedad de situaciones laborales en el ámbito de la docencia superior.

De acuerdo con las variables sociodemográficas que hacen referencia a rangos de género prevalece el femenino con un 54%; la categoría, es decir, con nombramiento el 51% y el 49 son contratados de ellos la dedicación es de 54% tiempo completo y 44% parcial, y un 2% son los de tiempo exclusivo esto es para los directivos de alto nivel. La procedencia de los docentes el 59% es de la costa, y el 39% es sierra, y 2% extranjero, Las edades el 46% es menor a 40 años, el 46% entre 41 a 50 años y un 18% de 51 años en adelante, el tiempo de servicio que tiene los docentes en la institución es de 38% menos de 5 años, 42% entre 5 a 10 años, y el 11% de 11 a 20 años. Lo que se aprecia que es concordante con la creación de la extensión de la universidad.

El análisis estadístico de las nueve dimensiones gestión directiva y clima organizacional revela un panorama diverso y complejo. El Trabajo en Equipo emerge como la dimensión más fuerte, con una media del 51.80% y un coeficiente de variación moderado del 13.05%, indicando una percepción generalmente positiva y un consenso relativamente alto entre los empleados. Le sigue de cerca el Liderazgo, con una media del 47.00% y el coeficiente de variación más bajo (11.05%), indicando una apreciación positiva y consistente de las prácticas de liderazgo en la organización. Los Objetivos Institucionales se posicionan en tercer lugar con una media del 44.50% y la desviación estándar más baja (2.12%), lo que implica una comprensión clara y uniforme de las metas organizacionales. En contraste, el Entorno Físico se presenta como el área más problemática, con la media más baja (27.80%) y la mayor variabilidad (CV: 32.81%), indicando una insatisfacción generalizada, pero con experiencias muy diversas entre los empleados. Las dimensiones intermedias como Delegación de Funciones (42.67%), Comunicación (40.00%), Reconocimiento (37.50%), Motivación (36.67%) y Relaciones Interpersonales (34.60%) muestran una progresión descendente en sus medias, con coeficientes de variación que oscilan entre moderados y altos, sugiriendo áreas de mejora potencial y diversidad de opiniones entre el personal.

Los resultados revelan contrastes significativos entre las tres dimensiones superiores (Trabajo en Equipo, Liderazgo y Objetivos Institucionales) no solo presentan las medias más altas, sino también los coeficientes de variación más bajos, indicando fortalezas organizacionales con un alto grado de consenso. Esto permite que la organización ha logrado establecer una cultura de colaboración efectiva, un liderazgo respetado y una visión compartida de sus objetivos. Sin embargo, la caída abrupta en las medias y el aumento de la variabilidad en las dimensiones inferiores señalan áreas críticas de atención. La Motivación y el Reconocimiento, con coeficientes de variación del 21.19% y 20.21% respectivamente, indican experiencias muy diversas entre los docentes, posiblemente existen inconsistencias en las prácticas de gestión o diferencias significativas entre departamentos o niveles jerárquicos. La dimensión de Comunicación presenta un desafío interesante con una media del 40.00% y un CV del 17.68%, sugiriendo que mientras algunos aspectos de la comunicación organizacional funcionan bien, otros están fallando en llegar efectivamente a todos los empleados. La posición relativamente baja de las Relaciones

Interpersonales (media: 34.60%, CV: 14.83%) en contraste con el alto rendimiento del Trabajo en Equipo parece paradójica, indica que mientras los docentes colaboran efectivamente en tareas laborales, las conexiones personales más profundas pueden estar subdesarrolladas.

Tabla 3. Dimensiones de la gestión directiva y el clima organizacional

		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En des- acuerdo	Muy en des- acuerdo
COMUNICACIÓN						
1	Cree Ud., que existe una correcta relación con sus compañeros de trabajo	46%	34%	20%	0%	0%
2	Siente que el equipo de trabajo realiza reuniones efectivas	31%	30%	25%	15%	0%
3	Recibe la información oportuna y adecuada para realizar eficientemente sus funciones	41%	31%	18%	10%	0%
4	Considera Ud., que los mecanismos de comunicación utilizados son efectivos	46%	30%	23%	2%	0%
5	Su jefe inmediato le brinda atención ante un problema	36%	43%	20%	2%	0%
RECONOCIMIENTO						
6	La institución brinda planes de capacitación pertinentes.	43%	25%	15%	18%	0%
7	Se ofrecen programas de bienestar para los académicos.	34%	36%	25%	5%	0%
8	Su aporte de ideas al equipo de trabajo	43%	36%	13%	8%	0%
9	Siente Ud., que la institución le valora.	43%	28%	15%	15%	0%
10	Recibe atención por su contribución individual.	23%	36%	26%	15%	0%
11	El jefe inmediato le ofrece estímulos en momentos de presiones.	39%	26%	25%	10%	0%
RELACIONES INTERPERSONALES						
12	Es adecuado al ambiente de trabajo.	39%	36%	15%	10%	0%
13	Cuenta Ud., con la colaboración de compañeros de las áreas de conocimiento o de departamento.	26%	31%	23%	20%	0%
14	Tiene confianza con sus compañeros docentes.	38%	31%	18%	11%	2%
15	Existe comunicación abierta y transparente entre Ud., y su jefe inmediato.	31%	36%	18%	15%	0%
16	Se siente seguro de su trabajo.	39%	28%	20%	13%	0%
ENTORNO FÍSICO						
17	Los equipos y dispositivos asignados para realizar sus académicas son adecuados	33%	36%	25%	7%	0%

		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En des- acuerdo	Muy en des- acuerdo
18	El espacio donde desempeña sus actividades académicas es suficiente para Ud..	30%	38%	21%	8%	3%
19	Dispone de un nivel de iluminación y ventilación adecuados.	39%	31%	13%	10%	7%
20	El ruido en su entorno laboral le afecta.	16%	26%	30%	11%	16%
21	Considera Ud., que el diseño interior le permite concentrarse y desarrollar sus actividades académicas.	21%	46%	13%	11%	8%
OBJETIVOS INSTITUCIONALES						
22	Conoce el plan estratégico institucional.	43%	38%	20%	0%	0%
23	Considera Ud., que el diseño interior le permite concentrarse y desarrollar sus actividades académicas.	46%	39%	15%	0%	0%
DELEGACIÓN DE FUNCIONES						
24	La organización se encuentra estructurada de manera adecuada	36%	43%	21%	0%	0%
25	Se asigna correctamente las tareas de acuerdo con su capacidad en el área respectiva	44%	31%	7%	10%	8%
26	Cree Ud., que está capacitado para realizar las funciones delegadas.	48%	31%	21%	0%	0%
MOTIVACIÓN						
28	La institución reconoce el trabajo que realiza.	43%	33%	10%	8%	7%
29	Se motiva las iniciativas y la creatividad en los procesos académicos.	39%	30%	15%	10%	7%
	Se promueve y se apoya en los procesos de escalafón de los docentes.	28%	38%	20%	11%	3%
TRABAJO EN EQUIPO						
30	Considera Ud., que mantiene un trato cordial con sus compañeros.	51%	34%	10%	5%	0%
31	Se integra en todas las actividades del equipo.	52%	38%	10%	0%	0%
32	Aporta un conocimiento técnico a su unidad.	56%	30%	15%	0%	0%
33	Los objetivos están claros y son aceptados por el personal docente.	59%	31%	10%	0%	0%
34	El líder facilita la comunicación.	41%	38%	10%	7%	5%
LIDERAZGO						
35	Considera usted que los directivos demuestran habilidades efectivas de comunicación.	41%	34%	20%	5%	0%
36	Considera usted que los directivos inspiran confianza y respeto en el equipo.	52%	38%	10%	0%	0%
37	Considera usted que los directivos fomentan un ambiente de trabajo colaborativo.	49%	30%	21%	0%	0%

		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En des-acuerdo	Muy en des-acuerdo
38	Considera usted que los directivos toman decisiones efectivas y oportunas.	52%	31%	16%	0%	0%
39	Considera usted que los directivos reconocen y valora las contribuciones individuales de los miembros del equipo.	41%	38%	10%	7%	5%

Fuente: elaboración propia

Nota. La tabla muestra los datos obtenidos de la encuesta realizada a los docentes

Tabla 4. Análisis Estadístico de las Dimensiones del Clima Organizacional

Dimensión	Media (%)	Desviación Estándar (%)	Rango (%)	Coefficiente de Variación (%)
Comunicación	40.00	7.07	46.00	17.68
Reconocimiento	37.50	7.58	43.00	20.21
Relaciones interpersonales	34.60	5.13	39.00	14.83
Entorno físico	27.80	9.12	39.00	32.81
Objetivos institucionales	44.50	2.12	46.00	4.76
Delegación de funciones	42.67	6.11	48.00	14.32
Motivación	36.67	7.77	43.00	21.19
Trabajo en equipo	51.80	6.76	18.00	13.05
Liderazgo	47.00	5.24	11.00	11.05

Fuente: elaboración propia

Nota. Estos cálculos consideran las medias de las respuestas “Muy de acuerdo” para cada dimensión.

Un nivel de clima organizacional entre el 1% y el 29% se considera como muy deficiente, lo que indica que tanto el personal como los directivos de la organización tienen una percepción nula de la misma, lo que afecta de forma negativa a los profesores que trabajan en esa institución.

Los niveles de clima organizacional deficientes y regulares reflejan, en diversos grados, una falta de interés, descontento, insatisfacción y apatía. Estas condiciones en el ambiente laboral pueden provocar conflictos que afectan negativamente la productividad. Un nivel adecuado sugiere que los docentes están satisfechos con su trabajo y las interacciones laborales; sin embargo, es crucial revisar las políticas y procesos que puedan obstaculizar la eficacia en las tareas.

Un nivel de entre el 80% y el 99% en promedio representa una calidad positiva, lo cual es una ventaja ya que indica que el personal se encuentra satisfecho, percibe la organización y las condiciones laborales de manera positiva, muestra un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con sus responsabilidades, se siente cómodo y aprecia el reconocimiento de su trabajo. Un ambiente organizacional ideal al cien por cien indica que todo está en perfectas condiciones, sin necesidad de mejoras, representando una fortaleza.

Tabla 5. Interpretación de los resultados globales de clima organizacional

No.	Dimensión	Promedio	%	Clima Organizacio- nal	Criterio
1	Estructura	3,15	88%	Bueno	Fortaleza
2	Comunicación	2,94	75%	Bueno	Aceptable
3	Reconocimiento	2,87	74%	Bueno	Aceptable
4	Relaciones Interper- sonales	2,68	71%	Bueno	Aceptable
5	Entorno Físico	3,27	87%	Bueno	Fortaleza
6	Liderazgo	3,18	87%	Bueno	Fortaleza
7	Motivación	2,86	73%	Bueno	Aceptable
Total		3.015	79,3	Bueno	Aceptable

Fuente: elaboración propia

Nota. Resultados arrojados en el instrumento aplicado

Los resultados de la tabla 5, indican que la tendencia general del clima organizacional en la UTC se percibe como aceptable (79,3%). Este indicador abarca aspectos relacionados con el comportamiento de las personas, su forma de trabajar y relacionarse, las políticas institucionales, su interacción y la actividad de los miembros de la organización. Esto lleva a la conclusión de que, aunque hay algunas inconformidades, el clima organizacional puede considerarse aceptable.

Discusión

Según Pedraza (2020), quien enfatiza la importancia crítica del liderazgo en la conformación de un clima organizacional positivo. Pedraza argumenta que los líderes efectivos no solo influyen en la percepción del clima, sino que también actúan como catalizadores para mejorar otras dimensiones organizacionales, en el estudio realizado en la Universidad Técnica del Cotopaxi de la Mana el liderazgo emerge como una de las dimensiones más fuertes (media: 47.00%, Coeficiente de Variación: 11.05%), lo cual es consistente en la gestión directiva y el ambiente de trabajo

El trabajo en equipo demuestra una cultura colaborativa fuerte. Esto se alinea con la investigación de Zamarripa Montes et al. (2022), quienes encontraron una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la eficacia del trabajo en equipo. Los autores subrayan que los líderes que fomentan la colaboración y la comunicación abierta tienden a crear ambientes de trabajo más cohesivos y productivos. Sin embargo, la baja puntuación en entorno físico (media: 27.80%, CV: 32.81%) presenta un desafío significativo para la gestión.

Por otra parte, como señalan Moscoso y Salgado (2021), el entorno físico de trabajo tiene un impacto directo en la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados. La alta variabilidad por las desigualdades en las condiciones de trabajo, lo que podría ser una fuente de insatisfacción y requiere atención inmediata de la dirección.

Según Manjarrez Fuentes et al. (2020), en su investigación sobre la motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles del cantón Quevedo, es fundamental reconocer que el ambiente, el trato, las condiciones que afectan la carrera profesional, el reconocimiento en el trabajo y el desempeño en la empresa influyen en nuestra voluntad y, por ende, en la motivación dentro de la entidad. Este hallazgo coincide con el estudio de Aboramadan y Dahleez (2020), que señala que la motivación de los empleados está estrechamente vinculada a las prácticas de liderazgo y la cultura organizacional. Los autores sostienen que los líderes que adoptan un estilo de liderazgo participativo y se centran en el desarrollo individual de los docentes tienden a promover mayores niveles de motivación intrínseca.

Canales-Farah et al. (2021), destacan la importancia de la comunicación efectiva en la construcción de un clima organizacional positivo, especialmente en entornos de trabajo híbridos o remotos. Los autores enfatizan que la claridad y consistencia en la comunicación por parte de los líderes es fundamental para mantener el compromiso y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.

Los autores destacan la importancia de adoptar un enfoque integral en la gestión directiva para optimizar el clima organizacional. Los líderes deben aprovechar las fortalezas en liderazgo y trabajo en equipo, al mismo tiempo que abordan de manera proactiva las áreas que requieren mejora, especialmente en lo que respecta al entorno físico, la motivación y la comunicación. Un estilo de liderazgo transformacional y participativo, junto con una comunicación clara y coherente, podría ser fundamental para mejorar todas las dimensiones del clima organizacional.

Conclusiones

El liderazgo dentro de la institución ejerce un impacto favorable en el ambiente laboral. Los directivos son eficaces en la comunicación y en la alineación de los docentes con los objetivos institucionales, lo cual es indiscutible para fomentar un entorno de trabajo positivo y orientado a metas. No obstante, la diferencia observada en la percepción de una minoría sugiere que existen oportunidades para que los directivos incrementen su influencia en aspectos como la motivación y el reconocimiento de los empleados.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se observa una variabilidad entre los profesores. Aunque disponen de espacios para llevar a cabo sus actividades, enfrentan desafíos notables en la convivencia laboral. Estos resultados apuntan que, pese a un liderazgo que parece ser efectivo, existen obstáculos para una interacción armoniosa, posiblemente agravados por condiciones de trabajo físicas inadecuadas o desiguales. La dirección debe abordar urgentemente estos aspectos para mejorar la calidad de las interacciones diarias y el bienestar general de los empleados.

La capacidad de colaboración efectiva demostrada por los docentes crea una base sólida de habilidades interpersonales y cooperación. Si la gestión directiva canaliza adecuadamente esta capacidad, podría utilizarse para abordar deficiencias en otras áreas importantes, como la

motivación y el reconocimiento, y así capitalizar esta fortaleza para fomentar un clima de apoyo mutuo y mejora continua.

El clima organizacional entre los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná revela que las dimensiones de estructura, liderazgo y entorno físico tienen, en su mayoría, un impacto positivo. Por otro lado, las dimensiones relacionadas con el reconocimiento, las relaciones intrapersonales y la motivación muestran una influencia aceptable, aunque con algunas áreas de mejora. El ambiente laboral de los docentes refleja un promedio de 3,015 y un porcentaje del 79,3%, lo cual indica que los docentes tienen la intención de continuar trabajando en la institución a largo plazo. Sin embargo, es necesario promover espacios que fortalezcan los lazos entre el personal de la institución.

Referencias

- Aboramadan, M., & Dahleez, K. (2020). Leadership Styles and Employees' Work Outcomes in Nonprofit Organizations: The Role of Work Engagement. *Journal of Management Development*, 39, 869-893. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. (2024). Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: reflexiones de expertos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 15(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3588>
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., & García-Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-30.
- Canales-Farah, A. M., López-Gómez, J. A., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 124-142.
- Carreño, M., & Rozo García, H. (2020). Estrategias para desarrollar la convivencia y la paz desde la educación. *Academia Y Virtualidad*, 13(2), 35-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.18359/ravi.4501>
- Clavijo Luengas, M. L. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050
- Escobar Terán, H. E., Mendoza Vargas, E. Y., Cedeño Salazar, B., & Calero Lara, M. G. (2023). Transformación digital y habilidades del profesional de administración de empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, IV(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.597>
- García Montero, W. P., Piguave Llor, Z. D., Vega Chica, J. P., & Burgos Bonoza, H. Y. (2024). Desempeño profesional docente mediado por la gestión estratégica del líder educativo: Professional teaching performance mediated by strategic educational leadership. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(1), 1670 - 1688. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1700>

- Isla Espíritu, B. C., & Campana Concha, A. R. (2024). Clima Organizacional y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Acción Conjunta del Centro Poblado Cerro Alegre Cañete, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 4440-4451. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11660
- León Lugo, J., León Lugo, D. K., Otero León, J. A., & Otero León, J. J. (2022). Competencias directivas para mejorar las habilidades productivas en tiempos de pandemia COVID-19. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(26), 1848-1857. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i26.456>
- López, I., & López, M. (2019). Conceptualización de la gestión directiva en el contexto latinoamericano. *Revista Espacios*, 40(36), 3.
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359-365.
- Martínez Prats, G., Mapén Franco, F. D., & Ortega Ramírez, M. E. (2021). Organizational climate and its impact on university educational quality. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, 16, 55-73. <https://doi.org/https://doi.org/10.46661/ijeri.4803>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.
- Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13).
- Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2021). Meta-analytic Examination of a Suppressor Effect on Subjective Well-Being and Job Performance Relationship. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 119 - 131. <https://doi.org/https://doi.org/10.5093/jwop2021a13>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28).
- Sandí Delgado, J. C., & Sanz, C. V. (2018). Revisión y análisis sobre competencias tecnológicas esperadas en el profesorado en Iberoamérica. *Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (66), 93-121. <https://doi.org/https://doi.org/10.21556/edutec.2018.66.1225>
- Vélez-Miranda, M. J., San Andrés-Laz, E. M., & Pazmiño-Campuzano, M. F. (2020). Inclusión y su importancia en las instituciones educativas desde los mecanismos de integración del alumnado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 5-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.554>
- Zamarripa Montes, J. M., Vega Campos, M. Á., & Ortega Velázquez, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 224-245. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>

Autores

Ángel Alfredo Sigcha Sigcha. Ingeniero comercial. Magister en administración de empresas.

Nelly Narcisa Manjarrez Fuentes. Ingeniero en administración de empresas agropecuarias. Magister en dirección de empresas con énfasis en gerencia estratégica. Doctora en ciencias económicas

Justo Eliecer Campos Cárdenas. Ingeniero comercial. Magister en administración de empresas. Magister en finanzas.

Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes externas a este artículo.

Nota

Es producto de mi tesis en relación a los resultados obtenidos.