



**Pensar y vivir el clima organizacional: un análisis desde las representaciones sociales de los docentes de la UPNFM**

**Thinking about and experiencing organizational climate: an analysis from the social representations of UPNFM teachers**

<sup>a,\*</sup>Guillermo Arnaldo Pineda Reyes

<sup>a</sup> gpineda@upnfm.edu.hn. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras.  
<https://orcid.org/0000-0001-6843-6159>

---

**Resumen**

Este estudio tiene como propósito examinar los procesos de formación de las representaciones sociales (RS) del clima organizacional en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), Honduras. El clima organizacional constituye un eje clave para comprender las percepciones del personal en instituciones educativas y su relación con la convivencia institucional. La investigación se desarrolló desde un enfoque mixto, con alcance descriptivo e interpretativo. En el componente cuantitativo se aplicó un cuestionario estructurado de 27 ítems que abordan dimensiones como relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo y ambiente laboral. En el cualitativo se utilizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a docentes, cuyos datos fueron analizados mediante análisis de contenido temático, a partir de las categorías de objetivación y anclaje propias de la teoría de las RS. Los resultados cuantitativos evidencian que los docentes poseen representaciones sólidas del clima organizacional y que sus percepciones se articulan en un Núcleo Central Figurativo caracterizado por relaciones interpersonales armónicas, así como por elementos de empatía y solidaridad. El análisis cualitativo confirma la presencia de los mecanismos de objetivación y anclaje en la construcción de dichas representaciones. De igual forma, se identifica una dimensión socioafectiva emergente, poco considerada en modelos teóricos clásicos del clima organizacional.

*Palabras clave:* ambiente laboral, psicología social, interacción social, relaciones entre grupos

---

\*Autor para correspondencia

<https://doi.org/10.5377/paradigma.v33i55.23069>

Recibido: 28 de enero de 2026 | Aceptado: 4 de junio de 2026

Disponible en línea: junio de 2026

Paradigma: Revista de Investigación Educativa | ISSN 1817-4221 | EISSN 2664-5033 | CC BY-NC-ND 4.0

### Abstract

This study aims to examine the processes of social representations (SRs) of the organizational climate at the Francisco Morazán National Pedagogical University (UPNFM), Honduras. Organizational climate is a key element for understanding staff perceptions in educational institutions and their relationship to institutional coexistence. The research was conducted using a mixed-methods approach, with both descriptive and interpretive scope. The quantitative involved a structured questionnaire of 27 items addressing dimensions such as interpersonal relationships, communication, leadership, and work environment. The qualitative consisted of semi-structured interviews with faculty members, whose data were analyzed using thematic content analysis, based on the objectification and anchoring categories inherent in SR theory. The quantitative results show that faculty members possess solid representations of the organizational climate and that their perceptions are articulated around a Central Figurative Core characterized by harmonious interpersonal relationships, as well as elements of empathy and solidarity. Qualitative analysis confirms the presence of objectification and anchoring mechanisms in the construction of these representations. In the same way, it identifies an emerging socio-affective dimension, which is often overlooked in classic theoretical models of organizational climate.

*Keywords:* organizational climate, social psychology, social interaction, intergroup relations

### Introducción

El clima organizacional constituye una categoría central para comprender el funcionamiento de las instituciones educativas, debido a su incidencia en la satisfacción laboral, la comunicación institucional y la calidad de los procesos formativos. Sus fundamentos teóricos se remontan a los estudios pioneros de las escuelas clásicas de la administración durante las primeras décadas del siglo XX. En el ámbito universitario, este estudio cobra especial relevancia, ya que las interacciones entre el profesorado, las estructuras institucionales y las dimensiones simbólicas, configuran los sentidos de pertenencia y la experiencia laboral cotidiana. Bajo esta mirada, la universidad se entiende como un espacio donde la subjetividad y la norma convergen para moldear la realidad institucional. Sin embargo, en muchas investigaciones, este constructo ha sido abordado principalmente desde perspectivas estructurales, dejando en segundo plano las interpretaciones y significados que los actores educativos construyen en su vida institucional.

En el contexto actual, los acelerados cambios en el mundo requieren replantear los modelos tradicionales de dirección y organización en las empresas, lo cual ha impulsado una considerable producción científica sobre el tema, incorporando nuevas líneas de investigación, sin desconocer los estudios clásicos del comportamiento organizacional y el clima de trabajo (Robbins, 1987; Brunet, 1987; Chiavenato, 2009), así como la teoría de sistemas de Likert de 1967.

“La revisión de la literatura identifica tres enfoques clásicos del clima organizacional: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis” (Segredo Pérez, 2013, p. 388). No obstante, han emergido modelos innovadores que apuestan a organizaciones saludables, orientadas al bienestar laboral como estrategia de desarrollo sostenible (Carvajal Ordóñez et al., 2025).

En el contexto latinoamericano, el entorno organizacional universitario ha sido investigado por diversos autores (Bermúdez-Aponte et al., 2015; Martínez Hernández y Rodríguez Castro, 2011; Mujica y Pérez, 2007; Ojeda Hidalgo, 2014; Sotelo Asef y Figueroa González, 2017), evidenciando su carácter multidimensional. Pese a los avances en este campo, se identifica un vacío investigativo persistente en la comprensión del clima organizacional desde el enfoque de las RS. Esta carencia es especialmente crítica en las instituciones formadoras de docentes en Latinoamérica, donde las dimensiones simbólicas y afectivas, tradicionalmente relegadas en favor de modelos objetivistas, han sido escasamente exploradas en relación con la subjetividad y percepciones del profesorado

Desde esta perspectiva, las RS ofrecen la posibilidad de interpretar las relaciones personales y laborales que se establecen entre los docentes y que inciden en una representación positiva o negativa de la institución. Bajo esta premisa, el clima organizacional deja de ser una variable administrativa para entenderse como un sistema de significados donde la subjetividad y la interacción social convergen dialécticamente, permitiendo comprender cómo se naturalizan las percepciones sobre el liderazgo, la comunicación y el bienestar emocional.

En función de lo expuesto, este estudio analiza las representaciones sociales del clima organizacional en los docentes de la UPNFM, considerando la comunicación y la interacción como ejes de su experiencia. Se parte del reconocimiento de que las instituciones educativas son, en esencia, espacios simbólicos (Mireles 2014); en consecuencia, se busca trascender la visión administrativa del clima para entenderlo como un fenómeno construido socialmente, cuyo núcleo reside en los significados y experiencias compartidas por el colectivo docente.

## **Discusión teórica**

### **Clima organizacional: antecedentes y definiciones**

El estudio del clima organizacional ha experimentado una evolución significativa, aunque aún no existe un consenso absoluto sobre su origen, de acuerdo con Arano Chávez et al. (2016), sus raíces pueden buscarse en diversas escuelas y corrientes del pensamiento administrativo. Las principales aproximaciones surgieron en la escuela de relaciones humanas del siglo XX, continuaron con las propuestas de la escuela estructuralista de 1950 y adquirieron mayor fuerza con la escuela conductista de 1960. Desde sus raíces en las escuelas clásicas de la administración y la psicología industrial, dicho fenómeno ha sido conceptualizado como un constructo medible y relativamente estable, posteriormente incorporado al campo educativo.

Dentro de los referentes clásicos del constructo, autores como Tagiuri y Litwin (1968, como se citó en Arano Chávez et al., 2016), y Dessler (1979, como se citó en Olaz, 2013) coinciden en conceptualizar el clima organizacional como un mecanismo basado en los procesos perceptivos e interpretativos de los miembros de la institución. Mientras los primeros enfatizan el impacto de estas interpretaciones en las actitudes y motivaciones del personal, Dessler amplía esta visión al proponer que dichas percepciones se configuran a partir de la interacción dinámica entre dimensiones estructurales, culturales y de recursos humanos, las cuales terminan por configurar la experiencia laboral del individuo. A esta postura se suma Brunet (1987), quien refuerza el enfoque subjetivo al proponer que el clima determina la percepción individual sobre variables críticas como el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral.

### **Enfoques clásicos del clima organizacional**

En el análisis del clima organizacional han predominado tres enfoques: el estructuralista, el subjetivo e interaccionista. El enfoque estructuralista también denominado objetivista, concibe el clima como una propiedad tangible derivada de características formales de la organización, tales como su estructura, tamaño, liderazgo y sistemas de funcionamiento (García García, 2006). En términos comparativos, estos enfoques difieren en la forma en que conciben la naturaleza del clima organizacional y su origen. Mientras el enfoque estructuralista lo entiende como una propiedad objetiva derivada de las características formales de la organización, el enfoque subjetivo lo sitúa en el plano de las percepciones individuales de los actores, enfatizando su carácter psicológico.

Por su parte, el enfoque interaccionista propone una visión integradora, al considerar que el clima emerge de la interacción entre las condiciones estructurales y los procesos de interpretación social que realizan los individuos.

En contraste con esta perspectiva, el enfoque subjetivo ya mencionado, pone el acento en las percepciones individuales y en los factores psicológicos que median la experiencia laboral, considerando el elemento perceptual como eje fundamental del constructo (Espinoza-Santeli y Jiménez, 2018; Ucros Brito y Gamboa Cáceres, 2010). No obstante, esta aproximación ha sido objeto de críticas debido a su énfasis intraindividual, lo que limita su capacidad para explicar las diferencias entre grupos dentro de una misma organización (García et al., 2012).

Sin embargo, con el fin de superar esta dicotomía, el enfoque interaccionista se configura como una perspectiva integradora que articula las condiciones estructurales con las interpretaciones subjetivas de los individuos. Desde esta base, el presente estudio se inscribe en un enfoque sociocognitivo, en el que la estructura organizativa se entrelaza con los significados que los docentes construyen sobre su ambiente laboral.

## **Enfoques contemporáneos y tendencias actuales**

Mientras que las perspectivas clásicas sentaron las bases para la construcción conceptual del clima organizacional, en cambio, las tendencias actuales se orientan hacia el estudio de los significados y los procesos sociocognitivos, emocionales y culturales que emergen en el entorno laboral.

Una de las vertientes más relevantes es aquella enfocada en la salud laboral, el cual enfatiza la importancia de condiciones que favorezcan la satisfacción, la protección emocional y la calidad de vida en el trabajo (Teetzen et al., 2023). Otro aporte es el clima de innovación. Para Domínguez-Lara et al. (2024), este modelo es importante para la productividad, la rentabilidad y el desarrollo sostenible de toda organización, entendido como un contexto que estimula la creatividad, la flexibilidad y la participación activa de sus miembros.

Otras perspectivas destacan la sinergia entre clima organizacional y liderazgo en la universidad contemporánea (Marcano y Ruiz, 2025), entendido como un factor estratégico para promover aprendizajes continuos y dinamizar el talento humano institucional.

Por último, Gonzales-Romá (2011), integra los planteamientos de Rousseau y Payne sobre la distinción de clima psicológico (intra-unidad) y clima agregado (clima compartido), bajo esta lógica, primero se investiga las percepciones individuales dentro de una unidad o departamento para, determinar si existe una correspondencia con otras áreas de la organización; este fenómeno de percepciones compartidas es lo que se denomina, genéricamente, clima agregado.

En síntesis, estos enfoques contemporáneos amplían la comprensión y el análisis del clima organizacional al incorporar dimensiones como el bienestar, la cultura institucional y los procesos simbólicos que configuran la experiencia laboral. En el caso de los docentes de la UPNFM, estos aportes resultan especialmente relevantes, ya que permiten analizarlo no solo como un conjunto de condiciones estructurales, sino como una construcción que se configura a partir de las interacciones, significados y experiencias compartidas en el contexto universitario.

## **El clima organizacional en el ámbito universitario**

Las instituciones universitarias constituyen un objeto de estudio recurrente para analizar el clima organizacional asociado a dimensiones como: desempeño, satisfacción laboral, liderazgo institucional y motivación. En este contexto, el entorno laboral se concibe no solo como una condición estructural, sino como una construcción simbólica compleja.

Estudios empíricos realizados en el ámbito de la educación superior, demuestran que predomina una correlación positiva entre la existencia de un clima laboral abierto y flexible y el desempeño académico de los docentes. No obstante, también se han identificado factores que obstaculizan el desarrollo de un ambiente organizacional óptimo. Como se ha afirmado, “son múltiples los estudios que han comprobado

que el clima organizacional ejerce un efecto importante en la satisfacción laboral y la productividad en los trabajadores, en el contexto educativo, estas variables son de gran importancia” (Velásquez Orellana y López Gómez, 2025, p. 2).

En resumen, en un estudio de Hernández-Mejía, et al. (2023), acerca de la motivación laboral derivada del clima laboral en empleados administrativos de la UPNFM, se demostró “en la medida en la que se integra un clima organizacional favorable para los empleados, estos se vuelven más comprometidos con la institución” (p. 12).

### **Las representaciones sociales como marco interpretativo**

El concepto de Representaciones Sociales (RS), acuñado por Moscovici, ha generado amplios debates desde diversas perspectivas teóricas. No obstante, su punto de partida ineludible se encuentra en la obra *La psychanalyse, son image et son public*, donde se examinan los procesos cognitivos y sociales mediante los cuales los individuos estructuran conceptos complejos para transformarlos en saber de sentido común. Como señala (González, 2014, p. 51), esta transición de lo científico a lo cotidiano es precisamente lo que permite comprender cómo el clima organizacional se arraiga en el pensamiento docente.

La complejidad inherente al concepto de las RS queda claramente delimitada en la siguiente cita de Moscovici (1979), “las RS son entidades casi tangibles. Circulan, se cruzan y se cristalizan sin cesar en nuestro universo cotidiano a través de una palabra, un gesto, un encuentro” (p. 27). El concepto de RS ha sido interpretado de múltiples formas, puesto que la propia perspectiva carece de definiciones concluyentes. Cabe agregar, esa particularidad ha hecho que las RS sean un campo fértil para los estudios psicosociales.

Para efectos de este estudio, las RS se entienden operativamente como el conjunto de significados, creencias, valoraciones y emociones que los docentes construyen y comparten en torno al clima organizacional, los cuales se expresan tanto en sus percepciones individuales como en sus discursos y prácticas cotidianas. Estas representaciones se identifican a través de los contenidos expresados en las respuestas al cuestionario y en las narrativas obtenidas mediante la entrevista semiestructurada, siendo analizada a partir de los procesos de objetivación y anclaje, así como de la identificación de elementos centrales y periféricos que configuran su estructura.

### **La formación de las representaciones sociales: materiales para su producción**

Moscovici (1979) establece que la formación de las RS se estructura en tres dimensiones clave: el campo de información (la cantidad de información y organización del conocimiento sobre el objeto), el de representación (la imagen o modelo que los individuos se crean del objeto) y el de actitud (es la parte afectiva hacia el objeto). Sobre esta base tridimensional, Abric (2001) profundiza el análisis al proponer la Teoría del Núcleo Central (TNC), la cual permite descifrar la organización interna de las representaciones sociales, distinguiendo entre un núcleo central, que otorga estabilidad y sentido, y elementos periféricos, que facilitan su adaptación al contexto.

En esta misma línea, **Cardoso Brabo (2011)**, señala que “a través de elementos periféricos, las representaciones pueden anclarse en la realidad del momento y los individuos pueden presentar comportamientos relativamente diferentes, siempre que, evidentemente, esas diferencias sean compatibles con el núcleo central” (p. 36).

Para comprender la dinámica integral de las RS, resulta imperativo incorporar los dos mecanismos sociocognitivos que permiten su formación y circulación: la objetivación y el anclaje. La objetivación se define como el proceso mediante el cual un concepto abstracto se transforma en un esquema figurativo socialmente reconocible. En el ámbito docente, este fenómeno se manifiesta cuando el clima organizacional se materializa en nociones concretas como 'familia', 'equipo' o 'atmósfera', convirtiendo una estructura intangible en una realidad sentida y compartida (**Jodelet, 1987**).

Estas metáforas actúan como imágenes condensadas que facilitan la comunicación colectiva de una realidad compleja, sin recurrir a un lenguaje técnico o sofisticado. Es en este punto donde el anclaje cobra relevancia, cuando, a través de las experiencias previas y las interacciones sociales, el nuevo concepto de clima es asimilado e incorporado a los esquemas de pensamiento ya existentes.

### **Articulación entre clima organizacional y las representaciones sociales**

Ante la falta de evidencia empírica que analice explícitamente el modo en que las RS operan en la configuración del clima organizacional, esta ausencia revela un vacío teórico relevante. Considerando este escenario, la presente investigación surge para atender esta brecha de conocimiento, organizando su análisis en torno a cuatro ejes fundamentales:

- 1. La convergencia entre lo pensado y lo vivido:** es un espacio donde la dimensión simbólica de las RS se entrelaza con las condiciones materiales y los vínculos laborales que definen el quehacer docente.
- 2. La mejora sustantiva de la gestión universitaria:** propone comprender el clima en la educación superior como un insumo crítico para planes de mejora que trasciendan el enfoque tradicional, integrando las dimensiones socioafectivas y emocionales.
- 3. La apertura al diálogo epistemológico:** orientado a propiciar espacios de discusión interdisciplinaria sobre los procesos que configuran y dan sentido a la labor académica.
- 4. La fundamentación de la perspectiva sociocognitiva:** plantea comprender el clima no como una condición estática, sino como una representación social dinámica que emerge de la interacción constante entre la estructura organizacional y la cognición individual.

### **Metodología**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque de investigación mixta, a partir de un diseño secuencial explicativo que articuló de manera gradual los componentes cuantitativo y cualitativo. La adopción de este

enfoque se sustenta en la necesidad de comprender el clima organizacional no solo desde la medición de percepciones estructuradas, sino también desde la interpretación de los significados construidos por los docentes en su experiencia institucional. En la fase cuantitativa, se aplicó un cuestionario estructurado dirigido a docentes de la UPNFM, orientado a identificar tendencias generales en la percepción del constructo a partir de dimensiones previamente definidas. En la etapa cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas con el propósito de profundizar en los significados, interpretaciones y experiencias de los docentes, permitiendo analizar los procesos de objetivación y anclaje propios de las RS.

### Diseño de investigación

El diseño adoptado es descriptivo–exploratorio. Se considera descriptivo porque busca caracterizar las percepciones del personal docente sobre el clima organizacional; y es exploratorio debido a que incorpora el análisis de las representaciones sociales, un campo menos estudiado en el contexto universitario hondureño.

### Participantes

La población total estuvo conformada por 126 docentes de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), distribuidos en la sede central y dos Centros Universitarios Regionales. Para el componente cuantitativo se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a los docentes cuya disponibilidad y anuencia permitieron la recolección de datos en los tiempos estipulados. Esta técnica se fundamenta en la naturaleza exploratoria de la investigación, la cual busca capturar las percepciones situadas en un contexto particular, priorizando la viabilidad operativa y la riqueza de la información recolectada sobre la representatividad probabilística.

Los criterios de inclusión de la muestra fueron: ser docente con tiempo completo, tener al menos cinco años de experiencia en la institución y participar voluntariamente en el estudio. Para el componente cualitativo se seleccionaron informantes clave con trayectoria institucional relevante para profundizar en las RS del clima (véase Tabla 1).

**Tabla 1**

*Distribución de la muestra e instrumentos aplicados*

Instrumentos	Sede Central	CURSPS	CURCEI	CURSRC
Aplicación de cuestionario a docentes	50	30	10	6
Aplicación de entrevista semiestructurada	15	7	4	4
<b>Total de participantes</b>	<b>65</b>	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>10</b>

*Nota.* Elaboración propia.

## **Instrumentos de recolección de información**

1. Cuestionario estructurado (componente cuantitativo). El instrumento estuvo conformado por 27 ítems tipo escala Likert de cinco puntos, organizados en las siguientes dimensiones: percepción general del clima organizacional, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo y valoración del ambiente institucional. El instrumento fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos, en el que participaron tres especialistas en el área de educación y metodología de la investigación, con experiencia en estudios sobre clima organizacional y representaciones sociales. La selección de los expertos se fundamentó en criterios de idoneidad, considerando su trayectoria académica y amplia experiencia profesional en el área. Asimismo, la consistencia interna del instrumento se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, el cual arrojó valores situados entre 0.66 y 0.71, lo que certifica un nivel de confiabilidad aceptable para el estudio. Aunque la confiabilidad es admisible, la riqueza del estudio reside en la triangulación cualitativa, la cual profundiza en lo que el cuestionario solo llega a esbozar.
2. En el componente cualitativo se empleó la entrevista semiestructurada, instrumento que facilitó la recolección de relatos y significados atribuidos por los docentes al clima organizacional. Este abordaje permitió una reconstrucción profunda de las RS desde una perspectiva interpretativa. La guía de entrevista diseñada con base a las categorías teóricas del estudio, fue validada por juicio de tres expertos para asegurar su pertinencia. La aplicación se llevó a cabo con una muestra intencional bajo criterios de experiencia y participación institucional, extendiéndose hasta alcanzar la saturación teórica. Los encuentros, de aproximadamente 60 minutos, se realizaron de forma individual, garantizando la confidencialidad y el consentimiento informado.

## **Procedimiento de recolección**

La recolección de datos se desarrolló en dos fases secuenciales. En la primera, se aplicó el cuestionario a los docentes de la UPNFM durante el segundo periodo académico en el año 2020 (mayo–agosto). En la segunda fase, se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes seleccionados, entre septiembre y octubre del mismo año.

Previo a su participación, se solicitó el consentimiento informado, garantizando el carácter voluntario del estudio, la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes. Asimismo, los datos fueron utilizados exclusivamente con fines académicos, y la identidad de los participantes fue resguardada mediante la codificación de la información.

## **Análisis de datos**

Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y gráficos). El análisis cualitativo se realizó a través de análisis de contenido temático, con un enfoque

teórico-deductivo basado en la Teoría de las Representaciones Sociales, complementado con la identificación de categorías emergentes. El proceso técnico incluyó la transcripción y organización de las entrevistas, la lectura comprensiva del corpus, la codificación abierta para identificar unidades de significado y la codificación axial para agruparlas en categorías vinculadas a los procesos de objetivación y anclaje.

Posteriormente, se interpretaron los resultados en articulación con el marco teórico y los hallazgos cuantitativos. Finalmente, se llevó a cabo una triangulación metodológica, contrastando las tendencias del cuestionario con las categorías emergentes de las entrevistas, a fin de identificar relaciones de convergencia, complementariedad y divergencia.

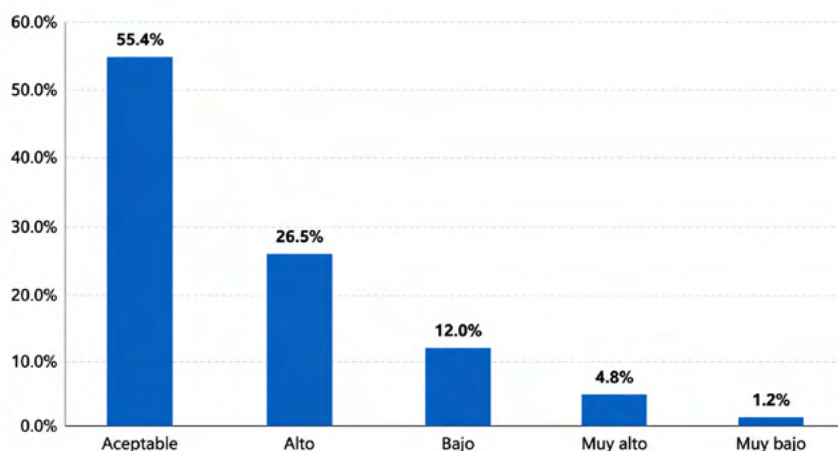
### Resultados y discusión

El análisis de los resultados cuantitativos obtenidos a través del cuestionario evidenció la relevancia de esta fase para la comprensión de la construcción de las RS en los docentes de la UPNFM. Desde este enfoque, se identificaron elementos que inciden directamente en la configuración de las distintas visiones que el colectivo posee sobre el clima en su institución, en tal sentido, estas nociones constituyen la base analítica para identificar posteriormente el tipo de clima organizacional percibido, acorde a la teoría de sistemas organizacionales de Likert de 1967, y así articular estos hallazgos con los relatos producidos por la entrevista semiestructurada.

La Figura 1 evidencia que el concepto de clima organizacional constituye una categoría reconocida y asimilada por la mayoría del profesorado encuestado.

#### Figura 1

*Nivel de conocimiento del concepto de clima organizacional*



*Nota.* Elaboración propia.

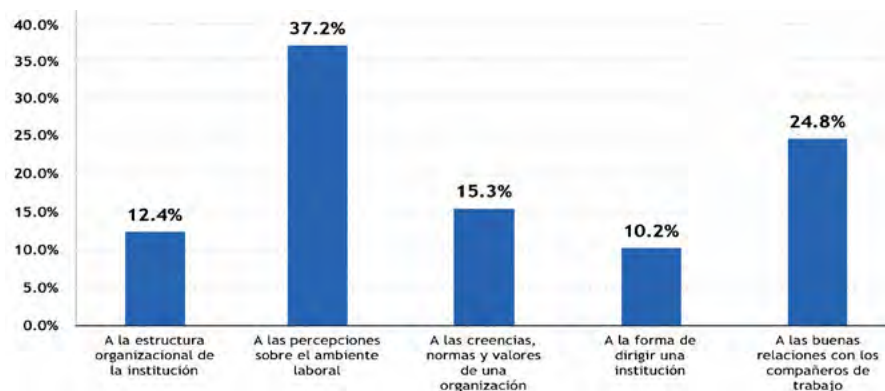
Tal como se observa en la distribución de la Figura 1, la mayoría del profesorado (55.4 %) posee un nivel de conocimiento que le permite identificar el clima organizacional como un elemento cotidiano. Esta naturalización del concepto no es un hecho aislado, sino que se ve ratificada por la recurrencia discursiva en las entrevistas, lo que sugiere la construcción de un sistema de significados compartidos sobre la realidad laboral. Desde esta óptica, el clima organizacional deja de ser una variable puramente mecanicista u objetiva para transformarse en una construcción intersubjetiva.

En esta línea analítica, el constructo puede entenderse como una síntesis de significados donde la subjetividad individual se amalgama en una estructura simbólica colectiva. Al inscribirse en estas dinámicas socioculturales, el clima actúa como un marco de referencia interpretativo que prefigura la conducta y la convivencia docente.

La Figura 2 presenta las principales concepciones docentes en torno al significado del clima organizacional.

## **Figura 2**

*Concepciones docentes sobre el significado del clima organizacional*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 2, los datos sugieren que una proporción importante de los docentes ha construido una representación relativamente estable del clima organizacional, la cual se articula mediante percepciones compartidas que configuran un núcleo central altamente consensuado. Este núcleo actúa como un código común que simplifica la complejidad institucional, transformando conceptos abstractos en una imagen figurativa fácil de comunicar y transmitir entre pares. De acuerdo con estos hallazgos, los docentes tienden a comprender el clima institucional a partir de una dualidad dialéctica: por un lado, una dimensión objetiva, asociada a la estructura organizacional, y por otro, una dimensión subjetiva, fundamentada en el entramado de creencias, normas y significados construidos en la cotidianidad.

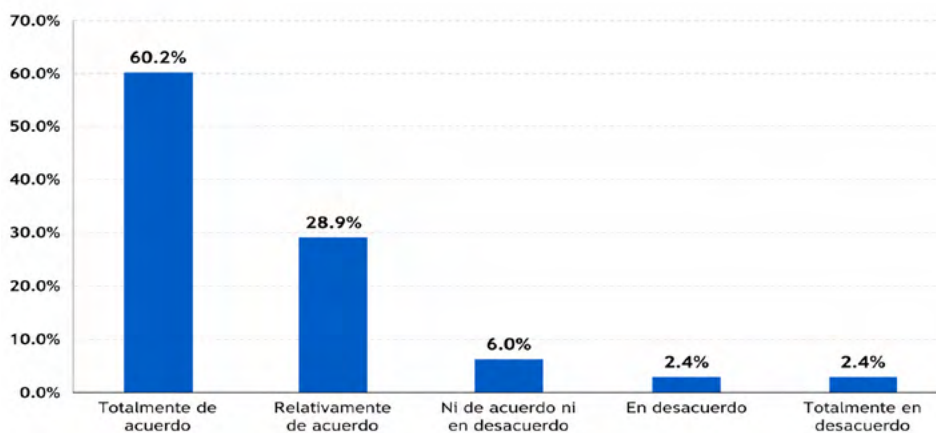
## Percepciones que poseen los docentes de la dimensión estructural y subjetiva del clima organizacional en la UPNFM en correspondencia con la teoría de las RS

En este apartado se exponen los resultados de la segunda etapa del cuestionario, la cual evalúa las percepciones docentes mediante cinco ejes inspirados en la teoría de sistemas organizacionales de Likert (1967): relaciones interpersonales, realización personal, comunicación organizacional, toma de decisiones y métodos de mando. Estas categorías se vinculan con los enfoques clásicos del clima, por una parte, el enfoque estructural que enfatiza en el andamiaje de la organización y, por otra, el enfoque subjetivo orientado a las percepciones del ambiente laboral que emergen de la interacción con la estructura institucional de la UPNFM.

La Figura 3 muestra el nivel de integración y calidad de las relaciones interpersonales entre los docentes de la UPNFM.

**Figura 3**

*Percepción de integración y comodidad en el equipo docente*



*Nota.* Elaboración propia.

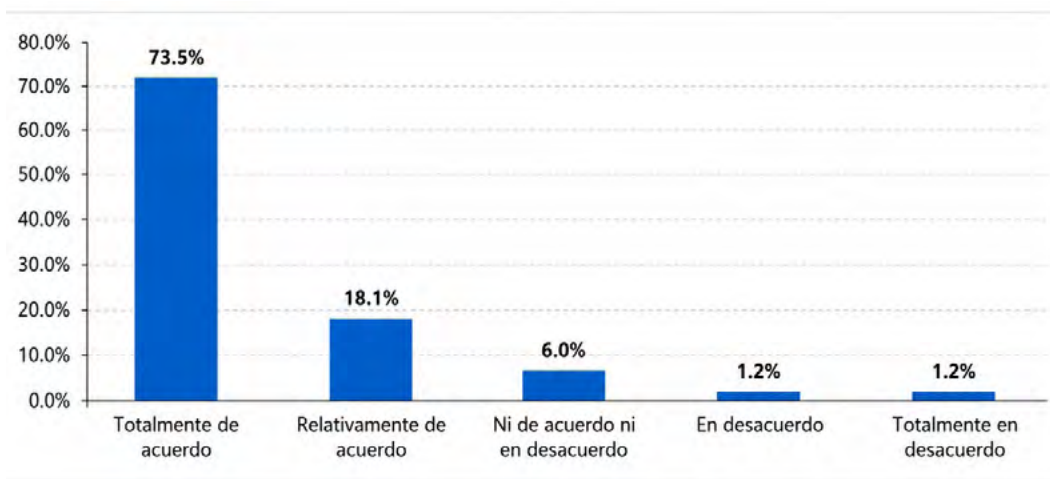
Los hallazgos asociados a la Figura 3 indican que las relaciones interpersonales basadas en la armonía y el respeto ocupan un lugar central en la configuración subjetiva del clima organizacional. Este dato sugiere que dichas relaciones no solo influyen en la convivencia cotidiana, sino que también estructuran las formas en que los docentes interpretan su entorno laboral. En coherencia con la literatura especializada, diversos estudios señalan que los equipos de trabajo tienden a funcionar de manera más eficaz cuando predominan relaciones horizontales, empáticas y colaborativas. Asimismo, los resultados obtenidos son consistentes con el discurso institucional orientado al fortalecimiento del compañerismo y el trabajo en equipo.

No obstante, es desde el enfoque de las RS donde este hallazgo adquiere mayor densidad analítica. Por un lado, la centralidad atribuida a las relaciones interpersonales sugiere su posible vinculación con el núcleo central de la representación del clima organizacional. Por otro, evidencia procesos de anclaje mediante los cuales los significados asociados al respeto y la armonía se consolidan a partir de la experiencia compartida en la convivencia institucional.

La Figura 4 indica que las relaciones interpersonales entre los docentes se caracterizan predominantemente por el respeto y la consideración mutua.

#### **Figura 4**

##### *Percepción de cordialidad y respeto en las relaciones interpersonales*



*Nota.* Elaboración propia.

En el gráfico presentado en la Figura 4, se aprecia que las dimensiones de relaciones interpersonales y realización personal ocupan un lugar relevante en la configuración del clima percibido por los docentes. Este hallazgo sugiere que el ambiente laboral no solo se estructura en función de condiciones formales, sino también a partir de experiencias vinculadas al reconocimiento, la satisfacción profesional y la calidad de las interacciones cotidianas.

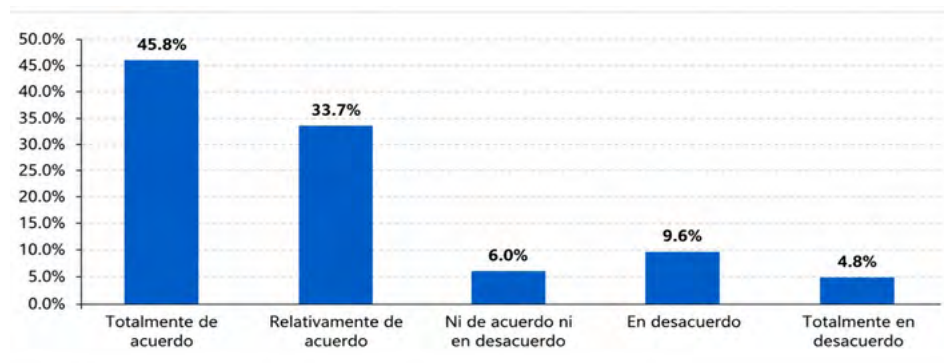
En particular, la presencia de relaciones interpersonales caracterizadas por el respeto y la cooperación parece favorecer la ejecución de las tareas institucionales. Asimismo, la dimensión de realización personal se asocia con percepciones positivas sobre el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia institucional.

En conjunto, estos resultados sugieren la construcción de un clima psicológico favorable, en el que los significados atribuidos al trabajo y a la convivencia inciden en la forma en que los docentes interpretan su experiencia laboral. Desde la perspectiva de las RS, ambas dimensiones pueden entenderse como elementos que contribuyen a estructurar una imagen compartida del clima, construida a partir de la interacción y la experiencia colectiva.

La Figura 5 evidencia altos niveles de satisfacción asociados a la realización personal y al reconocimiento institucional.

**Figura 5**

*Percepción de reconocimiento laboral institucional*



*Nota.* Elaboración propia.

Los datos recabados en la Figura 5 aportan indicios empíricos fundamentales sobre la concreción del clima en la experiencia docente. En particular, el 45.8 % de los participantes manifiesta una alta percepción de realización personal, lo que indica que una proporción relevante de la muestra asocia su labor diaria con procesos de satisfacción y desarrollo profesional.

Desde el enfoque de las RS, este hallazgo se interpreta a través de la dimensión del campo de actitud propuesta por Moscovici. Esta valoración positiva sugiere que los docentes no solo reconocen la existencia de condiciones estructurales adecuadas, sino que las han interiorizado como facilitadoras de su crecimiento individual. De este modo, la actitud favorable hacia el clima se configura mediante la articulación entre las vivencias personales y los significados compartidos en la dinámica institucional.

Estos hallazgos permiten inferir que elementos del núcleo central, como el compañerismo y el trabajo en equipo, son percibidos como eficaces para el logro de metas personales y profesionales. De este modo, la actitud favorable hacia el clima se configura mediante la articulación entre las vivencias individuales y los significados compartidos en la dinámica institucional.

### **Análisis de resultados provenientes de la entrevista semiestructurada**

El abordaje cualitativo complementario se centró en la obtención de narrativas provenientes de actores clave para profundizar en los procesos de objetivación y anclaje de las RS. El guion de entrevista se estructuró a partir de las tres dimensiones de las representaciones sociales propuestas por Moscovici (1979): campo de información, campo de representación y un campo de actitud. Asimismo, el diseño de las interrogantes tomó como referencia el modelo de Cuevas (2016) para el análisis de las RS. El proceso

analítico se desarrolló de forma sistemática en cuatro fases: la transcripción íntegra de los relatos, el estudio de correspondencia de las respuestas, la categorización y codificación de los datos y, finalmente, un ejercicio interpretativo orientado a identificar el núcleo figurativo de la representación.

La Tabla 2 presenta los relatos textuales correspondientes al campo de actitud de las representaciones sociales.

**Tabla 2**

*Campo de actitud y categorías emergentes*

<b>Eje de análisis</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Subcategorías que surgen a partir de la pregunta</b>
Campo de actitud (CDA)	¿De qué manera como docente o jefe en la UPNFM puedes experimentar la existencia de un adecuado o inadecuado clima organizacional?	<p><i>*Interacción positiva con los compañeros</i></p> <p><i>(E1-IP). Al interactuar con los compañeros en reuniones de trabajo o convivencia, al solicitar información o colaboración y al escucharlos.</i></p> <p><i>(E2-IP). En la forma en cómo trabajamos en equipo, en cómo cuidamos de nosotros y de los demás, en el respeto y consideración al trabajo y a la vida personal de los demás.</i></p> <p><i>(E3-IP). Desde el trato agradable que se tiene entre todos los miembros de la comunidad universitaria hasta la forma en que se organizan los procesos administrativos, académicos y demás en la UPNFM.</i></p> <p><i>(E4-IP). En la UPNFM se siguen las líneas de jerarquía en todas las instancias y no se pierde el buen ambiente de relación laboral y promueve mucho el trabajo en equipo por lo cual creo que si tenemos un clima organizacional adecuado.</i></p> <p><i>*Convivencia y relación armónica entre pares</i></p> <p><i>(E1-CR). El trato justo del jefe hacia sus compañeros.</i></p> <p><i>(E2-CR). En la forma cómo conviven y se relacionan cada uno de los miembros, en la disposición del trabajo colaborativo y en el apoyo colectivo en el desarrollo de las actividades.</i></p>

*Nota.* Elaboración propia.

La Tabla 3 expone el análisis interpretativo derivado de los ejes operativos de las representaciones sociales.

La Tabla 4 integra los ejes de análisis con la interpretación del investigador, articulando categorías y significados emergentes.

**Tabla 3***Análisis interpretativo del campo de actitud*

Ejes de análisis y pregunta	Subcategorías a partir de la pregunta	Comentarios del investigador
Campo de información (CDI)	*Formación académica (Licenciatura y Maestría)	En este eje de análisis se puede evidenciar que la información que nutre la noción de RS del clima en los docentes corresponde en su mayoría a la interacción de los docentes con la vida y trayectoria académica en el contexto de la UPNFM.
¿Dónde escuchó hablar de clima organizacional por primera vez?	*En pláticas con colegas *En seminarios nacionales internacionales	El contexto cultural y social al que pertenecen los actores participantes es muy relevante para las RS. Según Cuevas (2016) “los significados de las representaciones sociales no son neutros dado que, al ser construidos socialmente, se conforman a partir de la singularidad del sujeto y desde el lugar que ocupa en el mundo donde interviene la experiencia, la historia y el contexto social” (p. 121).

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 4***Ejes de análisis*

Ejes de análisis y pregunta	Subcategorías a partir de la pregunta	Comentarios del investigador
Campo de actitud (CDA)	*Interacción positiva con los compañeros	El campo de actitud constituye un elemento valioso en la organización de la RS. En esta etapa el objeto de representación puede ser aceptado o rechazado por un grupo, en este caso se observa que el clima organizacional es una herramienta importante para el contexto laboral de los docentes de la UPNFM, concediéndole un significado útil.
¿De qué manera como docente o jefe en la UPNFM puedes experimentar la existencia de un adecuado o inadecuado clima organizacional?	*Convivencia y relación entre pares	En tal sentido, Perera Pérez (2003) argumenta que la actitud es la dimensión afectiva, imprime carácter dinámico a la representación y orienta el comportamiento hacia el objeto de esta; dotándolo de reacciones emocionales de diversa intensidad y dirección.

*Nota.* Elaboración propia.

## **Construcción interpretativa de las representaciones sociales**

La identificación del núcleo central de las RS se llevó a cabo mediante la integración dialéctica de los hallazgos cuantitativos y cualitativos, fundamentada en la Teoría Estructural de [Abric \(2001\)](#). En el componente cuantitativo, se consideraron los elementos con mayor frecuencia y nivel de acuerdo en las dimensiones del cuestionario, los cuales evidencian mayor estabilidad y consenso entre los participantes. Paralelamente, en la fase cualitativa, se examinaron las unidades de significado recurrentes en los discursos de los docentes, priorizando aquellos contenidos que aparecían de forma reiterada y con alta densidad simbólica. A partir de este proceso de triangulación, se establecieron como elementos centrales aquellos que mostraron simultáneamente alta frecuencia, consistencia discursiva y capacidad de organización del resto de los significados.

La Tabla 5 condensa las dimensiones identificadas del clima organizacional y su articulación con los procesos de objetivación y anclaje. Estas dimensiones no se establecen de manera aislada, sino que mantienen relaciones de interdependencia en la construcción del clima. En particular, las relaciones interpersonales actúan como un factor dinamizador que influye en otras dimensiones como la comunicación y el ambiente laboral, evidenciando su centralidad en las RS de los docentes. De esta manera, estas dimensiones se vinculan con los procesos de objetivación y anclaje, en la medida en que permiten traducir experiencias cotidianas en significados compartidos, configurando un sistema coherente de interpretación del entorno institucional.

La presencia de una dimensión socioafectiva identificada emergentemente en este estudio constituye un aporte interpretativo que amplía los estudios tradicionales del clima universitario. A diferencia de los modelos clásicos (como el de Likert) que conciben el clima como una variable de control o rendimiento, los hallazgos revelan que el docente de la UPNFM, lo percibe como una vivencia emocional compartida. Como se observa en los relatos de la Tabla 5, la objetivación se concreta cuando los docentes definen el clima simplemente como 'lo que vivo a diario' (E1-DA) o como una 'familia', transformando el constructo teórico en una realidad sensible y cotidiana.

La Tabla 6 presenta la estructura del núcleo figurativo de la representación social y la dimensión socioafectiva identificada como principal hallazgo del estudio.

Desde la perspectiva de las RS, [Abric \(2001\)](#) plantea que toda representación se organiza en torno a un núcleo central que le otorga significado y estabilidad, acompañado de un sistema periférico que permite su adaptación al contexto. En este estudio, el clima organizacional se objetiva principalmente en la categoría “relaciones interpersonales armónicas”, la cual emerge al articular los significados asociados a la convivencia institucional y al carácter participativo del entorno laboral. Este núcleo no solo configura la representación dominante, sino que también funciona como eje estructurante de la dimensión socioafectiva identificada como hallazgo central.

**Tabla 5**

*Dimensiones del clima organizacional y su articulación con los procesos de objetivación y anclaje*

<b>Representación social en el contexto de las dimensiones del clima organizacional</b>	<b>Naturalización del concepto de clima organizacional (Objetivación y anclaje)</b>
<i>Dimensión subjetiva del clima organizacional</i>	<p><i>Ambiente, relaciones interpersonales, sentimientos y distintas experiencias positivas y otras que podrían ser mejores. (E1-DS)</i></p> <p><i>Relaciones laborales, Desempeño, motivación, eficacia, motivación. (E2-DS).</i></p> <p><i>Ambiente de trabajo o atmósfera laboral en las relaciones laborales y personales que se establecen al interior de la institución. (E3-DS.)</i></p> <p><i>Es la forma con que manejamos los grupos de trabajo o el ambiente y las relaciones que se generan en la organización del trabajo. (E4-DS).</i></p>
<i>Dimensión holista o de síntesis.</i>	<p><i>Estructura de una organización, la relación de los jefes con los empleados, entre los empleados, administrativos, el trabajo en conjunto para lograr las metas propuestas. En nuestro caso, la relación con nuestros alumnos (E2-DH).</i></p> <p><i>Convergencia entre el funcionamiento estructural y funcional de una institución con las motivaciones y disposiciones de labor de un sujeto en su contexto; tanto dentro y fuera de su jornada laboral (E3-DH).</i></p>
<i>Dimensión socioafectiva/emocional.</i>	<p><i>Lo que vivo a diario en mi trabajo (E1-DS).</i></p> <p><i>Es el ambiente generado por las emociones de todas las personas que pertenecen a una institución (E2-DS).</i></p> <p><i>Pienso en compañerismo, solidaridad, apoyo, valor de escucha, respeto, armonía y empatía y confianza entre los individuos de la organización (E3-DS).</i></p> <p><i>Es lo generado emocionalmente por los miembros de un grupo u organización, es cómo te sientes en tu lugar de trabajo (E4-DA).</i></p>

*Nota.* Elaboración propia a partir del modelo propuesto por [Bello-Benavides et al., 2017, p. 229.](#)

**Tabla 6**

*Estructura del núcleo figurativo de la representación social*

<b>Categorías</b>	<b>Elementos conceptuales Identificados</b>
<u>Núcleo figurativo</u> (Clima organizacional) Imagen estable	1. Relaciones interpersonales armónicas 2. Ambiente-atmósfera laboral.
<u>Sistema periférico</u> (elementos flexibles y de Acción)	1. Dimensión socioafectiva (empatía-solidaridad) 2. Dimensión estructural (organización-liderazgo) 3. Dimensión de logro (reconocimiento-realización personal)

*Nota.* Elaboración propia.

En torno a este núcleo central, los elementos periféricos —integrados por las dimensiones afectiva, estructural y de logro— ejercen una función reguladora y adaptativa fundamental. Estos componentes actúan como una 'zona de defensa' que permite a la RS asimilar las particularidades y tensiones del contexto de la UPNFM sin desestabilizar su esencia relacional. Mientras que la dimensión socioafectiva actúa como un catalizador que refuerza la cohesión y el sentido de pertenencia. Las dimensiones estructural y de logro operan como instancias mediadoras que armonizan la normativa institucional con las expectativas de autorrealización del profesorado, dotando de un sentido personal al cumplimiento de las metas organizacionales.

### **Conclusiones**

El estudio permitió comprender que el clima organizacional no se reduce a condiciones estructurales o administrativas, sino que se construye como una representación social compartida por los docentes a partir de sus experiencias cotidianas, interacciones y valoraciones subjetivas. En ese sentido, el clima aparece como un fenómeno vivido, pensado y significado colectivamente dentro de la vida universitaria.

Un aporte relevante en esta investigación es la identificación de la dimensión socioafectiva del clima organizacional como un elemento central en la experiencia docente, la cual amplía los enfoques tradicionales centrados en aspectos estructurales y perceptuales propios de las escuelas clásicas de la administración. Este resultado sugiere que, en el contexto de la UPNFM, el clima organizacional no solo se configura a partir de condiciones organizativas, sino también desde experiencias simbólicas compartidas que influyen en la forma en que los docentes interpretan su entorno laboral.

En términos teóricos, el estudio contribuye a la comprensión del clima organizacional desde la perspectiva de las representaciones sociales, integrando los procesos de objetivación y anclaje como mecanismos clave en la construcción de significados sobre la realidad institucional. En el plano práctico, los resultados sugieren la necesidad de considerar la dimensión socioafectiva en el diseño de estrategias de gestión universitaria orientadas al fortalecimiento del clima organizacional.

En síntesis, el estudio reafirma que el clima organizacional en la UPNFM debe comprenderse como una representación social dinámica, cuya interpretación requiere considerar tanto sus dimensiones estructurales como sus componentes simbólicos y emocionales.

### Referencias

- Abric, J. C.** (2001). *Prácticas sociales y Representaciones* (1 ed.). Coyoacán.
- Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J. y Delfín Beltrán, L. A.** (2016). Origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 1, 9-14. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>
- Bello-Benavidez, L., Meira-Carte, P. y González, E.** (2017). Representaciones sociales sobre cambio climático en dos grupos de estudiantes de educación secundaria de España y bachillerato de México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 22(73), 505-532. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662017000200505](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662017000200505)
- Bermúdez-Aponte, J. J., Pedraza Ortiz, A. y Rincón Rivera, C. I.** (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 01–12. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1607-40412015000300001&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1607-40412015000300001&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Brunet, L.** (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Cardoso Brabo, J.** (2011). *Contenido y estructura de representaciones sociales sobre pedagogía y pedagogos en profesores de ciencias*. <https://doi.org/10.36443/10259/161>
- Carvajal Ordoñez, V. F., Mosquera Abadía, H. A. y Espinosa Jaramillo, M. T.** (2025). Clima laboral como estrategia de desarrollo sostenible en la industria 5.0. [Work environment as a sustainable development strategy in industry 5.0] *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1955>
- Chiavenato, I.** (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). McGraw-Hill.

- Cuevas, Y.** (2016). *Recomendaciones para el estudio de las representaciones sociales en investigación educativa*. Facultad de Filosofía y Letras-Universidad Nacional Autónoma de México.
- Domínguez-Lara, S., Fernández-Arata, M. y Bárrig-Jó, P.** (2024). Escala de Clima de Innovación: análisis psicométrico en trabajadores peruanos. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 277-29 <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.06>
- Espinoza-Santeli, G. y Jiménez, A.** (2018). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Revista Universidad Y Empresa*, 21(36), 261–284. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/6778>
- García, A., Hernández, T. y García, V.** (2012). *El clima organizacional: un factor clave que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
- García García, I.** (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo* [Tesis doctoral, Universidad de Granada]. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/1353/16486845.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gonzáles, L.** (2014). *Representaciones sociales de los y las estudiantes de pedagogía sobre la Educación Física en Chile* [Tesis Doctoral, Universidad de Granada.]. <https://hera.ugr.es/tesisugr/24328509.pdf>
- González-Romá, V.** (2011). El Clima de los Equipos de trabajo: Una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48–58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210006>
- Hernández-Mejía, J. J., Vásquez-Donaire, J. S. y Cruz-Flores L. Y.** (2023). La motivación laboral derivada del clima organizacional: enfoque en el personal administrativo de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 5309. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=72512>
- Jodelet, D.** (1987). *La representación social*. Paidós.
- Likert, R.** (1967). *The human organization: its management and value*. McGraw-Hill.
- Marcano, F. y Ruiz, V.** (2025). Clima organizacional y liderazgo transformacional: una relación sinérgica para el desempeño laboral en la Universidad de Margarita. *EKTENOS*, 3(2), 55–70. Recuperado a partir de <https://uhektenos.com/index.php/Uhektenos/article/view/99>
- Martínez Hernández, M. y Rodríguez Castro, O. R.** (2011). *Caracterización del clima organizacional en instituciones de educación infantil privadas y públicas: Herramienta importante en el desarrollo del sector educativo* [Tesis de Grado, Universidad de la Sabana]. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1351>

- Mireles, O.** (Ed.). (2014). *Representaciones sociales: Emociones, significados y prácticas en la educación*. UNAM, Instituto de Investigaciones sobre la universidad y la educación.
- Moscovici, S.** (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público* (2 ed.). Huemul.
- Mujica, M. y Pérez, I.** (2007). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13(24), 290-304. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>
- Ojeda Hidalgo, J. F.** (2014). Clima organizacional en instituciones de educación primaria. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 11(2), 3–26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932745>
- Olaz, Á.** (2013). El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 56, 1–35. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Perera Pérez, M.** (2003). *A propósito de las representaciones sociales: Apuntes teóricos, trayectoria y actualidad*. [https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/5598/1/Perera\\_perez\\_repr\\_sociales.pdf](https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/5598/1/Perera_perez_repr_sociales.pdf)
- Robbins, S. P.** (1987). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones* (3 ed.). Prentice Hall.
- Segredo Pérez, A. M.** (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385–393. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Sotelo Asef, J. G. y Figueroa González, E. G.** (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. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Teetzen, F., Klug, K., Gregersen, S. y Steinmetz, H.** (2023). El clima de salud organizacional como condición previa para un liderazgo orientado a la salud: ampliando el vínculo entre el liderazgo y el bienestar de los empleados. *Psicología Organizacional*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181599>
- Ucrós Brito, M. y Gamboa Cáceres, T.** (2010). Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 9(1), 179–190.
- Velásquez Orellana, M. y López Gómez, H. E.** (2025). Influencia del clima organizacional en la motivación y desempeño de los docentes universitarios. *Revista Conrado*, 21(102), e4341. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/4341>