

## Análisis y propuesta para mejorar el clima laboral en el personal docente y administrativo en el TecNM Campus Minatitlán

### Analysis and proposal to improve the work environment in the teaching and administrative staff at the TecNM Campus Minatitlan

Artículo de investigación científica

DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17014009>

**Elba Lara Cruz**

Instituto Tecnológico de Minatitlán

<https://orcid.org/0009-0008-0665-7376>

México

**Adriana Pérez Castillo**

Instituto Tecnológico de Villahermosa

<https://orcid.org/0009-0000-7524-8746>

México

**Loyda Sánchez Marín**

Instituto Tecnológico de Villahermosa

<https://orcid.org/0009-0007-2215-8940>

México

**Luis Humberto Morales Hernández**

Instituto Tecnológico de Minatitlán

<https://orcid.org/0009-0009-9435-9615>

México

**Autor para correspondencia:**

[elba.lc@minatitlan.tecnm.mx](mailto:elba.lc@minatitlan.tecnm.mx)

Recibido: 12/07/2025

Aceptado: 11/08/2025

Publicado: 01/09/2025

**Conflicto de intereses:** los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y aceptan la responsabilidad de su manuscrito.

Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



**Cómo citar:** Lara Cruz, E., Pérez Castillo, A., Sánchez María, L. y Morales Hernández L. H. (2025). Análisis y propuesta para mejorar el clima laboral en el personal docente y administrativo en el TecNM Campus Minatitlán. *Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía, Educación y Sociedad*, Vol. 1 Núm. 2, pp. 27 – 37. México. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17014009>

## Resumen

El presente artículo analiza la percepción del clima y ambiente laboral en el Instituto Tecnológico Nacional de México, Campus Minatitlán, con el objetivo de identificar los factores que influyen en la satisfacción y motivación del personal docente y administrativo. Se adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y no experimental, utilizando como instrumento una encuesta aplicada a 74 docentes y personal administrativo durante el periodo de análisis. Los principales hallazgos indican que la percepción del clima laboral está estrechamente vinculada con las oportunidades de promoción y las condiciones salariales, elementos que actúan como incentivos para la participación en trabajos colegiados y actividades de vinculación externa. Se observó que los profesores de tiempo completo muestran mayor satisfacción con sus ingresos y estabilidad laboral, en contraste con el personal de apoyo que enfrenta limitaciones en recursos materiales y tecnológicos. Asimismo, se evidenció que los instrumentos de medición utilizados resultan insuficientes, pues no consideran aspectos clave como la transparencia, la equidad y el liderazgo. Las conclusiones enfatizan la necesidad de replantear las políticas institucionales en materia de promoción y asignación de recursos, a fin de fortalecer la motivación del personal, mejorar la calidad educativa y consolidar el posicionamiento institucional.

**Palabras clave:** clima laboral, crecimiento laboral, política de reclutamiento interno.

## Abstract

This article analyzes the perception of the work climate and environment at the National Technological Institute of Mexico, Minatitlan Campus, with the aim of identifying the factors that influence the satisfaction and motivation of teaching and administrative staff. A quantitative, descriptive and non-experimental approach was adopted, using as an instrument a survey applied to 74 teachers and administrative staff during the period of analysis. The main findings indicate that the perception of the work environment is closely linked to promotion opportunities and salary conditions, elements that act as incentives for participation in collegiate work and external linkage activities. It was observed that full-time professors show greater satisfaction with their income and job stability, in contrast to support staff who face limitations in material and technological resources. Likewise, it was evident that the measurement instruments used are insufficient, as they do not consider key aspects such as transparency, equity and leadership. The conclusions emphasize the need to rethink institutional policies in terms of promotion and allocation of resources, in order to strengthen staff motivation, improve educational quality and consolidate institutional positioning.

**Keywords:** work environment, job growth, internal recruitment policy.

## Introducción

La base fundamental de toda institución educativa es su recurso humano. Este constituye el activo más importante, ya que asegura la permanencia y trascendencia del servicio educativo de nivel superior. Por ello, resulta esencial establecer procesos adecuados de selección y promoción del personal docente y administrativo, así como conocer su nivel de satisfacción respecto a condiciones laborales, remuneración, ascensos y desarrollo profesional.

Cortés y Leal (2019) consideran que “el clima laboral, entendido como el estado de ánimo de la empresa, se convierte en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de esta. El comportamiento y la forma de relacionarse un individuo al interior de la organización pueden afectar su desarrollo, su imagen en el mercado y su productividad. Desde esta perspectiva, el clima laboral se convierte en otro activo de la empresa y, como tal, debe valorarse e invertirse esfuerzos en maximizarlo”.

De manera complementaria, Purwadi et al. (2020) afirman que “la labor del líder es mantener un buen clima laboral a través de mejorar el rendimiento de sus empleados y otorgarles beneficios económicos como estímulos a su productividad”. Este planteamiento se relaciona con la función que desempeñan los sindicatos en la institución, cuya misión es velar por los intereses de la base trabajadora y garantizar el derecho de sus agremiados a obtener promociones laborales justas y equitativas.

En este mismo sentido, Ponce Pincay et al. (2023) señalan que “la motivación laboral es un factor clave en el clima organizacional; su inexistencia provoca, entre otras consecuencias, la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, lo que puede llevar a los empleados a

sentirse estancados”. Esto impacta de manera negativa en el clima laboral de la institución educativa.

Hesse Zepeda et al. (2012) destacan que “la medición del clima organizacional en las instituciones de educación superior es un tema de gran relevancia hoy en día, ya que las organizaciones buscan lograr un mejoramiento continuo de su ambiente laboral, sin perder de vista el recurso humano. Además, es un factor determinante en la eficacia administrativa, considerando que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización en la que trabaja”.

En el ámbito educativo, el clima organizacional también ha sido objeto de múltiples estudios. Rivera Moreno y Cegarra (2016, citados por Lisbeth S. et al., 2023), sostienen que “un clima escolar positivo está asociado con un mejor desempeño académico de los estudiantes y con una mayor satisfacción laboral de los docentes”. En concordancia, Cantú et al. (2023) afirman que “un adecuado ambiente en las instituciones puede derivar en una mayor vinculación de los empleados y un mayor esfuerzo; es decir, mantener al recurso humano identificado e involucrado con el rol de su dependencia, lo que les permite desarrollar una actitud favorable hacia sus puestos y alcanzar una conexión emocional positiva”.

Brunet (2011, citado por Escudero et al., 2019), considera que “en teoría, el clima laboral es un espejo que refleja las distintas creencias, actitudes y valores de los empleados dentro de una organización y, debido a su naturaleza, estos se convierten en factores influyentes del propio clima. Su importancia radica en que, al diagnosticarlo, se genera información valiosa sobre conflictos, estrés laboral, motivación y liderazgo, lo que permite al administrador implementar cambios en elementos específicos para prevenir problemas y gestionar mejor la organización”.

De igual manera, Cruz (2011, citado por González et al., 2018), subraya que “en la actualidad se valora el clima laboral en las organizaciones por ser fundamental para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores”. Asimismo, Goleman (2000, citado por González et al., 2018), enfatiza que este enfoque posibilita a los directivos ampliar su visión tanto a corto como a largo plazo.

Por su parte, Crespo et al. (2022) destacan que “los desafíos que afrontan las instituciones de educación superior (IES) son diversos; entre los más importantes se encuentran los relacionados con el cumplimiento de las funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la comunidad. Estas funciones permiten identificar problemas sociales y proponer soluciones en beneficio de la colectividad. Para lograrlo, la organización debe estar bien definida y estructurada. Por lo tanto, el clima organizacional se constituye como un factor clave para alcanzar los objetivos propuestos, en especial aquellos vinculados con el componente humano, esencial para gestionar adecuadamente las actividades internas y externas de cada institución, así como para anticipar necesidades futuras y trazar estrategias pertinentes”.

En esta misma línea, Espinoza y Jiménez (2019) sostienen que “la gestión del clima organizacional (CO) es un compromiso y una corresponsabilidad orientada a mejorar la calidad de vida de las personas que integran una organización”. En este marco, el incremento de percepciones económicas favorece que el personal docente y administrativo desarrolle sus potencialidades académicas en beneficio de la comunidad estudiantil.

Finalmente, Páez-Coello et al. (2013) indican que “en el contexto universitario, el clima laboral abarca una serie de dimensiones interconectadas. Una de las más destacadas es la colaboración e interacción entre colegas, investigadores y personal administrativo. Un clima laboral positivo fomenta la comunicación abierta y la colaboración efectiva, lo que fortalece la calidad de la enseñanza y la investigación. El reconocimiento y la valoración del trabajo desempeñado por los profesores y el personal son aspectos esenciales, ya que la promoción de un ambiente en el que los logros académicos y profesionales sean reconocidos y recompensados contribuye al compromiso y motivación de los empleados. Esto puede incluir la promoción basada en el mérito, la participación en proyectos destacados y el acceso a oportunidades de desarrollo profesional”.

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad describir la manera en que la base trabajadora del TecNM Campus Minatitlán percibe su entorno laboral y manifiesta comportamientos relacionados con la satisfacción que les proporciona su centro de trabajo, considerando aspectos como nivel de percepciones y oportunidades de promoción. El análisis se basó en los resultados reportados por la *Encuesta de Ambiente Laboral* aplicada en 2023.

## Materiales y Métodos

El paradigma de investigación fue cuantitativo. De acuerdo con Ñaupas et al. (2014), este enfoque “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente; confía en la medición de variables e instrumentos de investigación, en el uso de la estadística descriptiva e inferencial, en el muestreo y en el diseño formalizado de los tipos de investigación”. Asimismo, destacan que en este tipo de estudios “la aplicación del método científico es rigurosa y se considera la vía más sólida para alcanzar la verdad o descubrir nuevos conocimientos”.

La investigación se enmarcó dentro de un enfoque descriptivo, con un diseño no experimental, transversal y correlacional-causal. Sampieri et al. (2011) señalan que un diseño no experimental se caracteriza porque no se manipulan deliberadamente las variables de estudio; más bien, se observan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural para posteriormente analizarlos. Además, los diseños transversales recolectan datos en un único momento del tiempo, lo que permite establecer relaciones entre variables.

El cuestionario aplicado asocia las siete dimensiones del clima organizacional: autonomía; cooperación y apoyo; reconocimiento; organización y estructura; innovación; transparencia y equidad; motivación y liderazgo. Estos aspectos constituyen factores determinantes para el personal de cualquier organización.

La población total estuvo conformada por 341 empleados, de los cuales 229 eran docentes y 112 no docentes. En el personal no docente se aplica un sistema escalafonario basado exclusivamente en la antigüedad, situación que no ocurre con los docentes. Este factor influyó en que el criterio de transparencia y equidad obtuviera una puntuación elevada, especialmente entre los Profesores de Tiempo Completo (PTC). Se utilizó una muestra probabilística, adecuada para los diseños de investigación no experimentales transversales correlacionales-causales.

## Determinación de la muestra

Con base en la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, considerando una población de 341 empleados, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se obtuvo un tamaño muestral de 181 encuestas. La muestra fue aleatoria, aplicándose el cuestionario tanto al personal docente como al no docente, bajo el supuesto de que el clima laboral impacta a todos los trabajadores sin distinción.

## Instrumentos

El instrumento empleado fue el *Cuestionario Clima laboral-SPC*, desarrollado por la psicóloga Sonia Palma Carrillo en la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú) (Urdanivia et al. (2019)). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert y, en su versión final, consta de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral, definida operacionalmente como la percepción del trabajador respecto a su ambiente laboral en función de aspectos como: posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión recibida, acceso a la información relacionada con su trabajo, coordinación con sus compañeros y condiciones laborales que facilitan su desempeño”.

El instrumento se administró a una muestra representativa de la población del TecNM Campus Minatitlán, con el propósito de determinar el grado de estabilidad laboral del personal docente y administrativo.

## Análisis de los datos

Para el análisis de los datos se empleó estadística descriptiva y estadística inferencial. Según Cruz del Castillo et al. (2014), “la estadística descriptiva comprende procedimientos para resumir, sintetizar, organizar y describir datos, mientras que la estadística inferencial agrupa distintos análisis de acuerdo con la naturaleza de los datos y permite generalizar los resultados obtenidos en una muestra a toda la población”.

Se elaboraron las tabulaciones correspondientes a los 54 ítems del cuestionario mediante las gráficas generadas automáticamente en Google Forms. Cabe señalar que se presentó una mortalidad muestral del 59%, derivada de actividades académicas y deportivas que interfirieron con la aplicación de la encuesta. Posteriormente, los datos se descargaron desde Google Forms para su procesamiento, presentación en tablas y análisis interpretativo. Finalmente, se procedió a la comprobación de las hipótesis planteadas.

## Resultados

En este apartado se presentan los resultados de la encuesta aplicada al personal docente y al personal de apoyo y asistencia a la educación, así como las interpretaciones correspondientes. El propósito fue identificar la percepción del clima laboral en el TecNM Campus Minatitlán.

La muestra determinada fue de 181 encuestas; sin embargo, se registró una mortalidad del 59%, ocasionada por la participación del personal en diversos eventos académicos y deportivos. De este modo, se obtuvo una participación efectiva del 41%, equivalente a 74 encuestas válidas.

Las causas principales de la mortalidad de la muestra fueron:

1. Participación continua en eventos académicos y deportivos.
2. Sobrecarga laboral del personal.
3. Falta de tiempo para contestar la encuesta.

A pesar de esta situación, el número de encuestas efectivas resultó representativo para validar el instrumento aplicado. A continuación, se exponen los principales hallazgos.

### **Participación por género**

Se observó una mayor participación del género femenino, con un 62.2% (46 encuestadas), frente al 36.4% de hombres (27 encuestados), y un 1.3% correspondiente a otro género.

### **Tipos de plaza docente**

La distribución de los docentes encuestados según el tipo de plaza es:

- 40.7%: Profesor de Tiempo Completo (PTC, 40 horas).
- 1.9%: Profesor de 30 horas.
- 3.7%: Profesores de 20 horas.
- 48.1%: Profesores de Asignatura (4 a 19 horas), dedicados exclusivamente a la docencia.
- 3.7%: Profesores Interinos o Visitantes.
- 3.7%: Técnicos Docentes, responsables de talleres y laboratorios.

De esta manera, 54 encuestados correspondieron a personal docente y 20 a personal no docente.

### **Realización personal**

En la Tabla 1 se presentan los resultados de los ítems relacionados con la realización personal. Los datos indican que la mayoría del personal percibe oportunidades de progreso dentro de la institución, así como un alto nivel de compromiso con el éxito organizacional. No obstante, los encuestados señalaron limitaciones en los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades, derivadas de los recortes presupuestales que afectan directamente la calidad de la enseñanza.

En cuanto al acceso a la información, se identificaron restricciones que afectan la objetividad de los reportes. Asimismo, se señaló que hace falta mayor cooperación y sinergia entre compañeros de trabajo para alcanzar mejores resultados institucionales. Respecto al reconocimiento de logros de los subordinados, la mayoría de los encuestados manifestó que sí existe.

El 81% del personal docente aseguró haber alcanzado logros importantes en investigación, participación en eventos académicos y distinciones como el reconocimiento de Perfil Deseable y becas académicas de alto nivel, logros que se concentran en los Profesores de Tiempo Completo (PTC).

En cuanto a la mejora continua de los métodos de trabajo, un 26% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y un 45% parcialmente de acuerdo, lo cual evidencia diferencias en la disponibilidad de equipos tecnológicos y recursos entre departamentos.

En el aspecto de fluidez de la comunicación, los resultados reflejan un nivel de efectividad de apenas 40%, lo que representa una debilidad significativa. La mayoría coincidió en que la información suele transmitirse primero de manera informal (“radio pasillo”) antes de ser confirmada oficialmente. Por ello, se recomienda que la alta administración mejore los canales de comunicación y evite filtraciones que generan incertidumbre.

Finalmente, respecto a la retardadora naturaleza de los objetivos de trabajo, solo el 40% manifestó estar de acuerdo. Esto sugiere la existencia de personal con alta capacidad y competencias que permanece subempleado en actividades rutinarias y poco estimulantes. Se recomienda asignarles tareas o cargos más desafiantes para fomentar su desarrollo profesional.

*Tabla 1. Resultados de los ítems de realización personal*

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	%	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.	26	35%	30	1	10	7	74
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización.	35	47%	28	3	5	3	74
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	29	39%	28	7	7	3	74
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	32	43%	31	3	4	4	74

5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	24	32%	32	7	7	4	74
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	27	36%	28	6	7	6	74
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	28	38%	32	2	6	6	74
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	19	26%	33	4	13	5	74
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente	28	38%	30	3	3	4	74
10	Los objetivos de trabajo son retadores.	29	39%	26	8	5	6	74

*Fuente: Elaboración propia*

## Discusión

Los resultados del presente estudio permiten evidenciar que la percepción del clima laboral en el TecNM Campus Minatitlán se encuentra condicionada, en gran medida, por la falta de transparencia en los procesos de promoción tanto docente como administrativo. Esta limitación no solo restringe el crecimiento laboral, sino que también afecta de manera directa la motivación del personal, al obstaculizar el acceso a mejores ingresos y prestaciones. Dicho escenario repercute negativamente en el desarrollo profesional, en la capacidad de innovar dentro del aula, en la producción académica y en la vinculación con el sector productivo.

Asimismo, se observa que el personal administrativo y de apoyo a la educación requiere mayores oportunidades de capacitación y el desempeño de funciones que fortalezcan su motivación laboral. En conjunto, ello permitiría a la base trabajadora cumplir con los indicadores de calidad educativa en beneficio de la comunidad tecnológica.

Es importante señalar que una de las limitaciones del estudio fue el tiempo destinado a la aplicación de la encuesta, coincidente con múltiples eventos académicos y administrativos. Este factor redujo

la tasa de participación de la muestra de un 100% esperado a un 41% efectivo. No obstante, los datos obtenidos resultan representativos y permitieron identificar percepciones diferenciadas según la categoría laboral. En este sentido, los docentes de tiempo completo (PTC) muestran opiniones distintas a las de los profesores de asignatura o de tiempo parcial. Por su parte, el personal administrativo y de apoyo a la educación manifiesta carencias en cuanto a equipo de cómputo, mobiliario y suministros de oficina necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones en beneficio de la comunidad estudiantil.

En suma, los hallazgos ponen de manifiesto que las condiciones laborales, la equidad en los procesos de promoción y la asignación de recursos son variables determinantes para la construcción de un clima organizacional saludable. Atender estas áreas no solo contribuirá a mejorar la satisfacción del personal, sino que también fortalecerá los indicadores de calidad educativa, generando un impacto positivo en la formación de los estudiantes y en el posicionamiento institucional del TecNM Campus Minatitlán.

## Conclusiones

Se concluye que sí existe correlación entre los resultados de la encuesta y la percepción del ambiente y clima laboral en el TecNM Campus Minatitlán. No obstante, se identificó la omisión de variables relevantes que inciden directamente en la satisfacción laboral, particularmente aquellas relacionadas con el crecimiento profesional y las oportunidades de desarrollo. Entre estas variables destacan las percepciones salariales derivadas de las promociones y corrimientos en las plazas docentes y no docentes, factores que constituyen un incentivo clave para que el personal se integre en los trabajos colegiados y en las actividades de vinculación con el sector externo.

De acuerdo con los resultados, los profesores de tiempo completo (PTC) expresan satisfacción con sus ingresos, lo que les brinda estabilidad económica y la posibilidad de alcanzar el perfil deseable, si así lo deciden. En contraste, el resto del personal enfrenta condiciones menos favorables, lo que refleja una percepción desigual de las oportunidades y beneficios laborales.

En relación con las hipótesis planteadas, se corroboró que la encuesta de ambiente laboral se centra únicamente en aspectos básicos: contar con los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo, disponer de los recursos adecuados y mantener relaciones cordiales entre jefe y subordinado. Sin embargo, dicha encuesta no considera dimensiones fundamentales como la transparencia, la equidad y el liderazgo, elementos esenciales para comprender de manera integral el clima laboral y diseñar estrategias institucionales que fortalezcan la motivación y el compromiso del personal.

## Contribución de autores

ELC-Conceptualización, escritura, revisión y edición del manuscrito. APC-Metodología, análisis de información y supervisión. LSM-Revisión y edición del manuscrito.

## Agradecimientos

Agradecemos a la Alta Administración del Instituto Tecnológico de Minatitlán, por la autorización de llevar a cabo el estudio y al personal docente y administrativo que amablemente contestó la encuesta.

## Fuentes de financiación

Esta investigación no recibió fondos para la investigación.

## Referencias

- Cantú NS, Pedraza NA, Madero SM. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación universitaria*; 16(4):11–20. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Cortés-Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161. <https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>
- Crespo Crespo, W. B., & Serrano-Moreno, M. S. (2022). Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 9(5), 24–47. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703>
- Cruz del Castillo C. y Olivares Orozco S. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/minatitlan/titulos/39410>
- Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2019). Estudio de la asociación del género y la percepción del clima laboral observado en la Universidad Veracruzana. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 58–64. <https://research.ebsco.com/c/yilm4lv/viewer/pdf/sfx2c2x6of>
- Espinoza-Santeli, M. G., & Jiménez Vera, A. A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261-284. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>
- González Reyes JV, Paredes Núñez MA, Núñez López R, Paredes Núñez V, Paredes Núñez II. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*; 42(95), 241-249. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/376160247012.pdf>
- Hesse Zepeda HR, Bonales Valencia J. (2012). *Clima organizacional del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Instituto Tecnológico de Morelia*. <https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2012/5.03.pdf>

- Lisbeth S, Ponce E, Yadira R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*; 8(5):211–32. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5559>
- Ñaupas H, Elías P, Mejía M, Novoa E, Alberto R, Paucar V. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa -Cualitativa y Redacción de la Tesis*. 4ª. Edición. Bogotá: Ediciones de la U. [https://www.lopezgalvezasesores.com/descargas/metodologia\\_investigaci%C3%B3n.pdf](https://www.lopezgalvezasesores.com/descargas/metodologia_investigaci%C3%B3n.pdf)
- Páez-Coello XE, Samaniego-Garrido RA, Cáceres-Santacruz NA. (2023). Tendencias actuales en la gestión del cambio y el clima laboral en las Instituciones Educativas: Un análisis a través de la metodología Values Survey Module.94 (VSM). *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*; (E63); 171-186. <https://www.proquest.com/openview/a0a842ee94456ddf8607a8a960d409c1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Purwadi, Dio Caisar Darma, Widya Febrianti, Dedy Mirwansyah. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*; (ISSN: 2668-7798):116–30.
- Sampieri H, Carlos F, Collado, Pilar D, et al. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mcgraw-Hill. [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)
- Urdanivia C, Espinoza Yerrén M. (2019). *Análisis del clima laboral basado en el modelo CL-SPC en una empresa de seguridad y vigilancia*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1808/1/TL\\_CastroUrdaniviaCassandra\\_EspinozaYerrenMilagros.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1808/1/TL_CastroUrdaniviaCassandra_EspinozaYerrenMilagros.pdf)