



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v10i19.0945>

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA

ANALYSIS OF THE WORK ENVIRONMENT AND MOTIVATION OF TEACHING STAFF IN AN ECUADORIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Pérez-Fuentes Samia Gabriela ¹; Tadeo-Tadeo Patricio Roberto ²

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE – I. Ibarra, Ecuador.
Correo: sperez@pucesi.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7384-4031>

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE – I. Ibarra, Ecuador.
Correo: rtadeo@pucesi.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0983-8497>

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima laboral y la motivación de los docentes de una institución de educación superior ubicada en el norte del Ecuador. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. Participaron 180 docentes, a quienes se aplicaron dos instrumentos: el cuestionario de clima laboral basado en el modelo de Litwin y Stringer y el cuestionario de motivación laboral ML-ORG sustentado en la teoría bifactorial de Herzberg. Para el análisis de la información se utilizaron estadísticas descriptivas y el coeficiente Rho de Spearman, debido a que los datos no presentaron una distribución normal. Los resultados muestran que el clima laboral fue valorado favorablemente por el 46 % de los participantes, mientras que la motivación laboral alcanzó una percepción positiva del 67 %. Entre los aspectos menos favorables del clima laboral se identificaron la recompensa, el manejo de conflictos y el riesgo. En cuanto a la motivación, las principales oportunidades de mejora estuvieron relacionadas con el salario, el reconocimiento y las condiciones físicas de trabajo. Asimismo, se encontró una relación positiva, aunque de baja intensidad, entre el clima laboral y la motivación docente ($p = 0,150$). Se concluye que las condiciones organizacionales influyen en la experiencia de su trabajo y en los niveles de motivación del profesorado, por lo que resulta pertinente implementar estrategias institucionales orientadas al fortalecimiento del bienestar docente, la satisfacción laboral y la calidad de los procesos académicos.

Palabras claves: clima organizacional; motivación laboral; educación superior; personal docente; gestión del talento humano.

Abstract

The present study aimed to analyze the relationship between organizational climate and motivation among faculty members at a higher education institution located in northern Ecuador. The research was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional design and a descriptive-correlational scope. A total of 180 faculty members participated in the study. Two instruments were administered: a work climate questionnaire based on the Litwin and Stringer model and the ML-ORG work motivation questionnaire grounded in Herzberg's two-factor theory. Data analysis was performed using descriptive statistics and Spearman's Rho correlation coefficient, as the data did not follow a normal distribution. The results indicate that 46% of the participants rated the organizational climate favorably, while 67% reported a positive perception of work motivation. The least favorable aspects of the organizational climate were rewards, conflict management, and risk. Regarding motivation, the main areas for improvement were related to salary, recognition, and physical working conditions. Additionally, a positive but low-intensity relationship was found between organizational climate and faculty motivation ($p = 0.150$). It is concluded that organizational conditions influence faculty

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 06 de mayo de 2026.

Fecha de aceptación: 01 de julio de 2026.

Fecha de publicación: 01 de agosto de 2026.



members' work experiences and motivation levels. Therefore, implementing institutional strategies aimed at strengthening faculty well-being, job satisfaction, and the quality of academic processes is considered pertinent.

Keywords: organizational climate; work motivation; higher education; teaching staff; human talent management.

1. Introducción

El trabajo docente trasciende la simple impartición de clases. Además de las actividades académicas, los profesores participan en procesos de investigación, vinculación con la sociedad, gestión universitaria y actualización profesional permanente. En este contexto, las condiciones en las que desarrollan sus actividades pueden influir en su satisfacción laboral, su compromiso con la institución y su disposición para alcanzar los objetivos organizacionales. Por esta razón, el estudio del clima laboral y la motivación ha despertado un interés creciente dentro de la gestión del talento humano, especialmente en el ámbito de la educación superior.

En los últimos años, las universidades han enfrentado cambios importantes relacionados con la transformación digital, la internacionalización de la educación y las crecientes exigencias de calidad académica. Estos desafíos

han puesto en evidencia la necesidad de fortalecer la gestión de las personas como un elemento fundamental para garantizar el cumplimiento de la misión institucional. En este escenario, comprender cómo perciben los docentes su entorno de trabajo resulta relevante, ya que dichas percepciones pueden influir en su desempeño, bienestar y permanencia dentro de la organización.

El clima organizacional ha sido abordado desde diferentes perspectivas teóricas y generalmente se entiende como el conjunto de percepciones que los miembros de una organización desarrollan sobre las características de su entorno laboral. Estas percepciones se construyen a partir de experiencias relacionadas con las políticas institucionales, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y las condiciones de trabajo. Diversos autores han señalado que el clima organizacional



influye en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, afectando aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso y el desempeño (Hernández Gil et al., 2018).

De manera complementaria, la motivación laboral se refiere a los factores que impulsan a las personas a actuar, mantener esfuerzos y orientar su comportamiento hacia el logro de determinados objetivos. Gómez-Mejía et al. (2014) señalan que la motivación constituye una fuerza que influye en la intensidad, dirección y persistencia de las acciones realizadas por los individuos dentro de una organización. En el caso de los docentes universitarios, la motivación adquiere una relevancia particular debido a que puede influir tanto en la calidad de los procesos de enseñanza como en su desarrollo profesional y compromiso institucional.

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías para explicar la motivación humana. Entre las más reconocidas se encuentran la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría X y teoría Y de McGregor, la teoría de las

necesidades adquiridas de McClelland y la teoría bifactorial de Herzberg. Esta última ha sido ampliamente utilizada en investigaciones organizacionales porque distingue entre factores higiénicos, relacionados con las condiciones del entorno laboral, y factores motivacionales, vinculados con el crecimiento personal, el reconocimiento y la realización profesional (Alvarado Ventura, 2018).

La relación entre clima organizacional y motivación ha sido analizada en distintos contextos laborales. Diversas investigaciones han encontrado que cuando los trabajadores perciben ambientes organizacionales favorables tienden a mostrar mayores niveles de satisfacción, compromiso y motivación. En Ecuador, Guerrero y López (2020) y Noboa Salazar et al. (2018) reportaron asociaciones positivas entre estas variables, señalando que un entorno laboral adecuado favorece el cumplimiento de objetivos y el desempeño organizacional. De igual manera, Valencia et al. (2019) concluyeron que las condiciones organizacionales tienen una

influencia importante sobre la motivación del talento humano.

Los resultados obtenidos en otros contextos también respaldan esta relación. Vadillo y Damián (2021), al estudiar docentes universitarios, encontraron que factores como el apoyo institucional, la comunicación y el reconocimiento profesional se relacionan con mayores niveles de motivación. De forma similar, Flórez Quiro et al. (2018) identificaron que las percepciones favorables sobre el clima laboral se asocian con mejores niveles de satisfacción y compromiso de los trabajadores.

A pesar de la evidencia existente, la gestión del clima organizacional continúa siendo un desafío para muchas instituciones de educación superior. Aspectos como el reconocimiento al desempeño, la comunicación interna, la participación en la toma de decisiones y las condiciones laborales suelen generar percepciones diversas entre los docentes y pueden influir en su experiencia laboral cotidiana. Comprender estas dinámicas resulta importante porque el bienestar del profesorado repercute directamente en la calidad de los procesos

académicos y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde una perspectiva práctica, analizar la relación entre clima laboral y motivación permite generar información útil para la toma de decisiones dentro de las universidades. Los resultados pueden orientar acciones destinadas a fortalecer el bienestar docente, mejorar las condiciones de trabajo y promover una mayor identificación con la institución. Asimismo, contribuyen a la construcción de entornos organizacionales que favorezcan el desarrollo profesional y el desempeño académico.

En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima laboral y la motivación del personal docente de una institución de educación superior ubicada en el norte del Ecuador. Para ello se consideraron las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer para evaluar el clima laboral y los factores higiénicos y motivacionales planteados por Herzberg, operacionalizados mediante el modelo ML-ORG. La investigación busca aportar evidencia empírica que contribuya a comprender mejor estas variables en



el ámbito universitario y sirva como base para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Contribución de la investigación. Este estudio aporta evidencia sobre la relación entre el clima laboral y la motivación del personal docente en una institución de educación superior ecuatoriana. Además, permite identificar aquellos aspectos organizacionales que requieren mayor atención para fortalecer el bienestar laboral, la satisfacción profesional y el compromiso de los docentes con la institución.

2. Metodología

Diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se buscó medir y analizar la relación existente entre el clima laboral y la motivación del personal docente a partir de información obtenida mediante instrumentos estandarizados. Se adoptó un diseño no experimental porque las variables fueron observadas en su contexto habitual, sin que existiera manipulación por parte de los investigadores.

El estudio tuvo un corte transversal, debido a que la información fue recopilada en un único momento temporal, permitiendo conocer las percepciones de los docentes durante el período de análisis. Asimismo, el alcance fue descriptivo-correlacional. En una primera etapa se describieron las características del clima laboral y de la motivación docente; posteriormente, se examinó la relación existente entre ambas variables con el propósito de identificar posibles asociaciones entre ellas.

Población y participantes

La población estuvo conformada por 180 docentes pertenecientes a una institución de educación superior ubicada en el norte del Ecuador. Se incluyeron profesores con diferentes modalidades de contratación y dedicación académica, considerando que todos forman parte de la dinámica organizacional y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con el fin de garantizar que las respuestas reflejaran experiencias reales dentro de la organización, se consideró como criterio de inclusión que los participantes contaran con al

menos tres meses de permanencia laboral en la institución. Por otra parte, se excluyó a los docentes que se encontraban en período de vacaciones o que no mantenían actividad académica al momento de la aplicación de los instrumentos.

Instrumentos de recolección de información

Para evaluar el clima laboral se utilizó el cuestionario basado en el modelo de Litwin y Stringer, uno de los instrumentos más empleados en investigaciones relacionadas con el comportamiento organizacional. Este cuestionario está compuesto por 53 ítems distribuidos en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad. Las respuestas fueron registradas mediante una escala tipo Likert de cinco opciones, que permitió conocer el nivel de percepción de los docentes respecto a diferentes aspectos de su entorno laboral.

La motivación laboral fue evaluada mediante el cuestionario ML-ORG desarrollado por Pedro Jaramillo, instrumento fundamentado en la teoría bifactorial de Herzberg. Este

cuestionario está integrado por 41 ítems agrupados en ocho dimensiones: beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales, salario, realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad. Las respuestas se registraron mediante una escala Likert de frecuencia, permitiendo identificar tanto factores motivacionales como factores higiénicos presentes en el contexto laboral analizado.

Procedimiento

El proceso de investigación se llevó a cabo en varias etapas. Inicialmente se gestionó la autorización institucional para desarrollar el estudio y se informó a los participantes sobre los objetivos de la investigación, garantizando en todo momento la participación voluntaria y el tratamiento confidencial de la información proporcionada.

Posteriormente, los instrumentos fueron distribuidos a los docentes a través de medios digitales institucionales. Antes de responder los cuestionarios, los participantes recibieron información relacionada



con la finalidad del estudio y las condiciones de anonimato bajo las cuales serían tratados los datos recopilados.

Una vez concluida la fase de recolección, la información fue organizada, depurada y codificada para su posterior análisis estadístico. Los datos obtenidos fueron ingresados en una base de datos y procesados mediante el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 25.

Análisis de datos

El análisis estadístico se desarrolló en dos etapas. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo mediante frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, con el propósito de caracterizar las percepciones de los docentes respecto al clima laboral y la motivación.

Posteriormente, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov debido a que la población analizada estuvo conformada por más de cincuenta participantes. Los resultados obtenidos indicaron que las variables no presentaban una distribución normal ($p < 0,05$), por lo

que se optó por utilizar procedimientos estadísticos no paramétricos.

Finalmente, para determinar la relación entre el clima laboral y la motivación docente se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, técnica recomendada para analizar asociaciones entre variables ordinales o cuando no se cumple el supuesto de normalidad (Martínez Ortega et al., 2009). El análisis se realizó considerando un nivel de confianza del 95 % y un nivel de significancia de 0,05.

Consideraciones éticas

La investigación respetó los principios éticos aplicables a estudios con personas. La participación de los docentes fue voluntaria y la información recopilada se utilizó exclusivamente con fines académicos y científicos. Asimismo, se garantizó la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de los participantes durante todas las fases del estudio, evitando la divulgación de información que pudiera permitir su identificación.

3. Resultados y discusión

Diagnóstico del clima laboral

Los resultados muestran que la percepción general del clima laboral entre los docentes es moderadamente favorable. Del total de participantes, el 46 % manifestó una valoración positiva de las condiciones laborales presentes en la institución, mientras que el 30 % mantuvo una percepción neutral y el 24 % expresó opiniones desfavorables.

Al analizar cada una de las dimensiones evaluadas se observan diferencias importantes. Las valoraciones más favorables se registraron en las dimensiones apoyo (68 %), calidez (56 %), estructura (55 %) e identidad (53 %). Estos resultados sugieren que los docentes perciben de manera positiva aspectos relacionados con las relaciones interpersonales, el

sentido de pertenencia institucional y la organización general del trabajo.

En contraste, las dimensiones recompensa (26 %), conflicto (29 %), riesgo (37 %) y normas (38 %) presentaron los porcentajes más bajos de aceptación. Estos hallazgos evidencian oportunidades de mejora en aspectos vinculados con el reconocimiento al desempeño, la gestión de situaciones conflictivas y determinados procedimientos institucionales que forman parte de la dinámica organizacional.

En términos generales, los resultados permiten observar que las percepciones positivas se concentran principalmente en las relaciones humanas y en el apoyo recibido dentro de la institución, mientras que los aspectos relacionados con incentivos y reconocimiento presentan una valoración menos favorable.

Tabla 1. Análisis General de Percepciones positivas, indiferentes e indecisas de las dimensiones del Clima Laboral.

Nº	DIMENSIONES CLIMA LABORAL LITWIN Y STRINGER	DE PERCEPCIONES DE POSTIVAS NIVEL BUENO	PERCEPCIONES – INDIFERENTES- NIVEL REGULAR	PERCEPCIONES INDECISAS- NIVEL MALO
1	ESTRUCTURA	55%	21%	24%
2	RESPONSABILIDAD	50%	28%	22%
3	RECOMPENSA	26%	34%	40%
4	RIESGO	37%	43%	19%
5	CALIDEZ	56%	26%	17%



6	APOYO	68%	20%	12%
7	NORMAS	38%	35%	27%
8	CONFLICTO	29%	35%	36%
9	IDENTIDAD	53%	29%	19%
	PROMEDIO	46%	30%	24%

Fuente: Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración Propia (2023).

Diagnóstico de la motivación laboral

La motivación laboral presentó niveles de valoración más altos que los observados para el clima organizacional. El 67 % de los docentes manifestó percepciones favorables respecto a su motivación en el trabajo, mientras que el 33 % restante reportó niveles menos favorables.

Entre las dimensiones mejor valoradas destacan progreso profesional (90 %), realización (80 %), beneficios y servicios sociales (73 %) y responsabilidad (72 %). Estos resultados reflejan que los docentes encuentran satisfacción en el desarrollo de sus actividades académicas y perciben

oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución.

Por otro lado, algunas dimensiones obtuvieron niveles de aceptación inferiores. El salario registró la valoración positiva más baja (41 %), seguido por reconocimiento (55 %) y condiciones físicas y ambientales (60 %). Aunque estos porcentajes no reflejan una percepción totalmente negativa, sí evidencian aspectos que podrían fortalecerse para mejorar la experiencia laboral del profesorado.

En conjunto, los resultados muestran que los factores relacionados con el desarrollo profesional y la realización personal presentan una valoración más favorable que aquellos vinculados con la compensación económica y determinadas condiciones de trabajo.

Tabla 2. Análisis General de Percepciones positivas, indiferentes e indecisas de los factores higiénicos y motivacionales

Nº	FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES	PERCEPCIONES POSITIVA- NIVEL BUENO	PERCEPCIONES NEGATIVA- NIVEL MALO
1	BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES	73%	27%
2	SUPERVISIÓN	65%	35%

3	CONDICIONES AMBIENTALES	FÍSICAS	Y	60%	40%
4	SALARIO			41%	59%
5	REALIZACIÓN			80%	20%
6	RECONOCIMIENTO			55%	45%
7	PROGRESO PROFESIONAL			90%	10%
8	RESPONSABILIDAD			72%	30%
PROMEDIO				67%	33%

Fuente: Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración Propia (2023).

Análisis de normalidad

Antes de realizar el análisis correlacional se evaluó la distribución de los datos mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados obtenidos mostraron valores de significancia inferiores a 0,05 para las variables estudiadas, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal.

Considerando este resultado, se decidió emplear procedimientos estadísticos no paramétricos para el análisis de la relación entre las variables.

Correlación general clima y motivación laboral

Prueba de normalidad

Pasa 1: Plantear la hipótesis de normalidad

Hipótesis nula (H_0): Los datos siguen una distribución normal

Hipótesis alternativa (H_1): Los datos no siguen una distribución normal

Paso 2: Nivel de significancia

Nivel de confianza: 0.9

Margen de error: 0.05

Paso 3: Test de normalidad

Si n mayor o igual a 50 se aplica Kolmogorov – Smirnov

Paso 4: Criterio de decisión

Si p - valor menor 0.05 se rechaza la H_0 y se acepta la H_1

Si p - valor mayor o igual que 0.05 se acepta la H_0 y se rechaza la H_1



Paso 5: Resultados

Tabla 6. Prueba de normalidad para aplicar el modelo estadístico adecuado

	Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico
Clima Laboral	,361	180	,000	,729
Motivación Laboral	,429	180	,000	,638

Fuente: Datos tomados de las encuestas de Clima Laboral y Motivación Laboral Elaboración propia (2023).

Relación entre clima laboral y motivación docente

Con el propósito de determinar la relación entre el clima laboral y la motivación docente se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Los resultados muestran un coeficiente de correlación de $\rho = 0,150$, lo que indica una relación positiva de baja intensidad entre ambas variables. Este resultado sugiere que, a medida que mejoran las percepciones sobre el clima laboral, también tienden a

incrementarse los niveles de motivación de los docentes, aunque la magnitud de esta asociación es limitada.

La dirección positiva del coeficiente evidencia que ambas variables evolucionan en el mismo sentido. Sin embargo, la intensidad observada indica que la motivación docente no depende únicamente de las condiciones organizacionales, sino que también puede estar influenciada por factores personales, profesionales y contextuales que no fueron objeto de análisis en esta investigación.

Correlación general entre el clima y motivación laboral

Tabla 7. Coeficiente de correlación entre el Clima y Motivación Laboral según Rho Spearman

Correlaciones

		Clima Laboral	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Clima Laboral	Coeficiente de correlación de 1,000	0,150
		Sig. (bilateral)	,920
	N	180	180

Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	de 0,150	1,000
	Sig. (bilateral)	,920	.
	N	180	180

Fuente: Datos tomados de la encuesta de Clima y Motivación Laboral. Programa estadístico SPSS

Paso 4: Estadística de prueba t-student y valor crítico

$$t = \frac{p}{\sqrt{\frac{1-p^2}{n-2}}}$$

que sigue una distribución t-student con n-2 grado de libertad

$$t = \frac{p}{\sqrt{\frac{1-p^2}{n-2}}}$$

p: coeficiente de correlación Spearman

n: población

2: grados de libertad

$$t = \frac{0,150}{\sqrt{\frac{1-0,150^2}{180-2}}}$$

$$t = 2,036577894$$

Valor crítico:

N: 180

Gl= (n-2)= 178

Alfa : 0.05

Tstudent- inversa (alfa (n-2))=

Tstudent- inversa (0,05 (180-2))=

1,9733

Discusión

El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre el clima laboral y la motivación del personal docente de una institución de educación superior ubicada en el norte del Ecuador. Los resultados obtenidos muestran que ambas variables presentan valoraciones mayoritariamente favorables; sin embargo, también evidencian la existencia de aspectos organizacionales que pueden fortalecerse para mejorar la experiencia laboral de los docentes.

En relación con el clima laboral, los resultados reflejan que las dimensiones mejor valoradas fueron apoyo, calidez, estructura e identidad. Esto sugiere que los participantes perciben positivamente las relaciones interpersonales, el acompañamiento institucional y el sentido de pertenencia hacia la organización. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Hernández Gil et al. (2018), quienes sostienen que las relaciones



humanas y la claridad organizacional constituyen elementos fundamentales para la construcción de ambientes laborales favorables. Cuando los trabajadores perciben apoyo por parte de sus compañeros y de la institución, suelen desarrollar actitudes más positivas hacia su trabajo y hacia los objetivos organizacionales.

Por otra parte, las dimensiones recompensa, conflicto y riesgo obtuvieron los niveles más bajos de valoración. Aunque estos resultados no necesariamente reflejan una situación crítica, sí muestran áreas que requieren atención. La baja percepción relacionada con las recompensas podría indicar que parte del profesorado considera insuficientes los mecanismos de reconocimiento existentes. De manera similar, las valoraciones observadas en las dimensiones conflicto y riesgo sugieren la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación y la gestión de situaciones que puedan generar tensiones dentro de la organización.

Estos resultados guardan relación con lo reportado por Valencia et al. (2019), quienes encontraron que los sistemas de reconocimiento y las

condiciones organizacionales influyen de manera importante en la percepción que los trabajadores tienen de su entorno laboral. Asimismo, Rivera Porras et al. (2018) destacan que la calidad de las relaciones interpersonales y la percepción de justicia organizacional pueden influir directamente en el ambiente de trabajo y en la satisfacción de los colaboradores.

Respecto a la motivación laboral, los hallazgos muestran una valoración general más favorable que la observada para el clima laboral. Las dimensiones progreso profesional, realización y responsabilidad alcanzaron los porcentajes más altos de aceptación. Esto podría indicar que los docentes encuentran sentido en las actividades que realizan y perciben oportunidades de crecimiento dentro de la institución. En el contexto universitario, este resultado adquiere especial relevancia debido a que la actividad docente suele estar vinculada a elementos vocacionales, académicos y profesionales que trascienden los aspectos estrictamente económicos.

Los resultados también son consistentes con los planteamientos

de Herzberg, quien sostiene que factores como el logro, el reconocimiento profesional, la responsabilidad y las oportunidades de desarrollo constituyen elementos motivacionales capaces de generar satisfacción laboral (Alvarado Ventura, 2018). En este estudio, las dimensiones relacionadas con el crecimiento profesional fueron precisamente las que alcanzaron las valoraciones más favorables, lo que refuerza la importancia de promover espacios de formación continua y desarrollo académico para el profesorado.

No obstante, algunas dimensiones asociadas a factores higiénicos, particularmente salario, reconocimiento y condiciones físicas de trabajo, presentaron niveles de aceptación inferiores. Este hallazgo resulta relevante porque coincide con diversos estudios que señalan que las condiciones laborales continúan siendo una preocupación frecuente en el sector educativo. Según Gómez-Mejía et al. (2014), aunque la remuneración por sí sola no garantiza altos niveles de motivación, su percepción como insuficiente puede generar insatisfacción y afectar el

compromiso de los trabajadores con la organización.

En cuanto a la relación entre las variables estudiadas, los resultados evidenciaron una asociación positiva de baja intensidad entre el clima laboral y la motivación docente. Aunque la magnitud de la relación encontrada es limitada, la dirección positiva del coeficiente sugiere que las percepciones favorables sobre el entorno laboral tienden a acompañarse de mayores niveles de motivación. Este comportamiento ha sido reportado en investigaciones previas desarrolladas tanto en Ecuador como en otros contextos universitarios (Guerrero & López, 2020; Vadillo & Damián, 2021).

Sin embargo, la baja intensidad observada también permite considerar que la motivación docente no depende exclusivamente de las condiciones organizacionales. La actividad académica está influenciada por factores personales, profesionales y vocacionales que pueden incidir de manera importante en la forma en que los docentes valoran su trabajo. En consecuencia, mejorar el clima laboral puede contribuir al fortalecimiento de la motivación, pero difícilmente



constituye el único factor explicativo de esta variable.

Desde una perspectiva institucional, los hallazgos obtenidos ofrecen información útil para la gestión universitaria. Las dimensiones con menores niveles de valoración identifican áreas específicas donde podrían concentrarse futuras acciones de mejora. Fortalecer los mecanismos de reconocimiento, promover una comunicación más efectiva, mejorar las condiciones laborales y generar espacios de participación podrían contribuir a consolidar entornos de trabajo más favorables para el profesorado.

Finalmente, es importante reconocer que este estudio presenta algunas limitaciones. La investigación se desarrolló en una única institución de educación superior y los resultados responden a las percepciones de los docentes en un momento específico. Por esta razón, los hallazgos no pueden generalizarse automáticamente a otros contextos universitarios. Futuras investigaciones podrían incorporar muestras más amplias, comparar distintas instituciones y considerar variables complementarias, como satisfacción laboral, compromiso

organizacional o desempeño docente, con el fin de profundizar en la comprensión de estos fenómenos dentro de la educación superior.

4. Conclusiones

Los resultados de esta investigación permiten concluir que el clima laboral percibido por los docentes presenta una valoración moderadamente favorable. Las dimensiones relacionadas con el apoyo institucional, la calidez en las relaciones interpersonales, la estructura organizacional y la identidad institucional obtuvieron las percepciones más positivas. Estos hallazgos sugieren que los docentes reconocen aspectos favorables en su entorno de trabajo, particularmente en aquellos vinculados con la convivencia laboral y el sentido de pertenencia hacia la institución.

No obstante, también se identificaron dimensiones que requieren atención, especialmente las relacionadas con la recompensa, el manejo de conflictos y la percepción del riesgo. Aunque estos aspectos no reflejan necesariamente una situación crítica, sí evidencian oportunidades

de mejora que podrían contribuir al fortalecimiento del clima organizacional y a una experiencia laboral más satisfactoria para el profesorado.

En cuanto a la motivación laboral, los resultados muestran que los docentes presentan niveles de valoración mayoritariamente positivos. Las dimensiones mejor evaluadas fueron progreso profesional, realización personal y responsabilidad, lo que indica que los participantes encuentran satisfacción en el ejercicio de su actividad académica y perciben posibilidades de crecimiento dentro de la institución. Esto permite inferir que los factores asociados al desarrollo profesional y al significado del trabajo desempeñan un papel importante en la motivación del personal docente.

Por otra parte, las dimensiones salario, reconocimiento y condiciones físicas y ambientales obtuvieron las valoraciones menos favorables dentro de la variable motivación. Este resultado pone de manifiesto la importancia de fortalecer las estrategias institucionales relacionadas con el reconocimiento al desempeño, las

condiciones de trabajo y los mecanismos de compensación, con el propósito de favorecer mayores niveles de satisfacción laboral.

El análisis de la relación entre las variables evidenció una asociación positiva de baja intensidad entre el clima laboral y la motivación docente. Este resultado sugiere que las percepciones favorables sobre el entorno organizacional tienden a acompañarse de mayores niveles de motivación. Sin embargo, la magnitud de la relación observada indica que la motivación también puede estar influenciada por factores personales, profesionales y contextuales que no fueron considerados en el presente estudio.

Desde una perspectiva institucional, los hallazgos obtenidos proporcionan información útil para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano. La identificación de dimensiones específicas con menores niveles de valoración permite orientar acciones dirigidas al fortalecimiento del bienestar laboral, la satisfacción profesional y el compromiso organizacional del personal docente.



Finalmente, esta investigación aporta evidencia sobre la relación entre el clima laboral y la motivación en el contexto de la educación superior ecuatoriana. Aunque los resultados corresponden a una realidad institucional específica, constituyen un punto de partida para futuras investigaciones que incorporen otras variables organizacionales, amplíen el alcance de análisis a diferentes instituciones y profundicen en los factores que influyen en el bienestar y desempeño del profesorado universitario.

Bibliografía

- Alvarado Ventura, A. (2018). Motivación laboral en los colaboradores de la empresa de transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. y su relación con el clima organizacional Chiclayo, 2016-2017 [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional USAT. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1725>
- Andrade Puyo, J. (2022). Importancia de la motivación laboral en el talento humano de la organización Horisoft [Trabajo de grado, Fundación Universitaria de Popayán]. Repositorio Institucional FUP. <https://fupvirtual.edu.co/repositorio/files/original/66125f06a829824d7003c8175b5ad2b7d1c2301f.pdf>
- Banegas Campoverde, C., & Cardona Mendoza, D. (2017). Incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad de Cuenca. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. <https://www.eumed.net/rev/atlan/2017/04/clima-organizacional-motivacion.html>
- Flórez Quiro, A., Toledo Rojas, N., & Ospina Nieto, Y. (2018). Clima laboral y motivación: impacto que tiene el clima laboral en la motivación que impera en los colaboradores de una IPS de la ciudad de Pereira. Revista de Ciencias Sociales, 13(25), 89–105. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/articloe/view/4019>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2014). Gestión de recursos humanos (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Guerrero Armijos, S., & López Sánchez, J. (2020). Influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos de los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional en el año 2019 [Trabajo de titulación, Pontificia

- Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17963>
- Hernández Gil, C., Agudelo Carvajal, D., & Trujillo, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39–59. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios/25.1-art2>
- Martínez Ortega, R., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman: caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 1–19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf>
- Noboa Salazar, J., Barrera Cosiun, G., & Torres Rojas, D. (2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *ECOCIENCIA*, 5(5), 1–21. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.55.184>
- Pezo Ramírez, D., & Palacios Serna, L. (2019). Compromiso organizacional y motivación laboral en trabajadores de una empresa de servicios de limpieza y mantenimiento general de Trujillo [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio UPAO. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/6991>
- Rivera Porras, D., Hernández Lalinde, J., Forgiony Santos, J., Bonilla Cruz, N., & Roza Sánchez, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16), 17–29. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/18391617.html>
- Vadillo Dionicio, H., & Damián Núñez, E. (2021). El clima laboral y la motivación en los docentes universitarios. *Scientia*, 23(23), 241–252. <https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Scientia/article/view/4595>
- Valencia Naranjo, D., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). El clima organizacional y su incidencia en la motivación del talento humano. *Koinonía*, 4(1), 140–162. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.448>