



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA - MBA**

TEMA:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR: COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y GESTIÓN EMOCIONAL**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de empresas mención en innovación y dirección estratégica.

Autora

Ing. Carolina Margarita Proaño Vinueza

Tutora

Ing. Germania Elizabeth Vayas Ortega Phd.

AMBATO– ECUADOR
2026

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Carolina Margarita Proaño Vinueza, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “El Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior: Comunicación, Liderazgo y Gestión Emocional”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de empresas mención en innovación y dirección estratégica y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 14 días del mes de mayo de 2026, firmo conforme:

Autor: Carolina Margarita Proaño Vinueza

Firma:

Número de Cédula: 1802757532

Dirección: Tungurahua, Ambato, Huachi El Progreso, Conjunto Marbella.

Correo Electrónico: carolinaproanio@uti.edu.ec

Teléfono: 0998776394

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “El Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior: Comunicación, Liderazgo y Gestión Emocional” presentado por Carolina Margarita Proaño Vinueza, para optar por el Título Magister en Administración de empresas mención en innovación y dirección estratégica.

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Ambato, 14 de mayo del 2026

.....

Ing. Germania Elizabeth Vayas Ortega Phd.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de empresas mención en innovación y dirección estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 14 de mayo del 2026

.....
Carolina Margarita Proaño Vinueza
CI: 1802757532

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y GESTIÓN EMOCIONAL, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de empresas mención en innovación y dirección estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que la estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato, 14 de mayo de 2026.

.....
Eco. MsC. Tania Morales.
LECTORA

.....
Dr. Mg. Mario Moreno Mejía
LECTOR

DEDICATORIA

A mis hijos Daniela y Esteban, quienes son el motor que me impulsa, la razón que me inspira y la fuerza que guía cada uno de mis pasos. Este logro es por ustedes, con ustedes y para ustedes, como muestra de todo el amor, fuerza, decisión y dedicación que representan en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, con su apoyo incondicional, hicieron posible la culminación de este logro; por su paciencia, comprensión y confianza a lo largo de este proceso.

A mis hijos, por ser mi inspiración constante y la razón que me impulsa a seguir adelante, recordándome siempre el verdadero sentido de cada esfuerzo realizado.

A quienes me brindaron su guía, compartieron sus conocimientos y ofrecieron palabras de aliento en los momentos necesarios, mi profunda gratitud por su acompañamiento y por contribuir a que este sueño se haga realidad.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.	4
2. MATERIAL Y MÉTODOS.	6
2.1 Enfoque y Diseño de la Investigación.	6
2.3 Población y Muestra	7
2.4 Instrumentos de Recolección de datos.	8
2.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento	9
2.6 Procedimiento de Recolección de datos	10
2.7 Análisis de Datos	10
2.8 Consideraciones Éticas	11
3. RESULTADOS	11
3.1 Validación de Datos y Confiabilidad del Instrumento	11
3.2 Caracterización de la Muestra	11
3.3 Procedencia Institucional	13
3.4 Análisis Descriptivo de las Variables	13
3.2 Análisis Inferencial	15
3.3 Diferencias según Institución	15
3.4 Relación entre Variables	16
3.5 Análisis de Regresión	17
3.5 Regresión lineal	17
3.6 Estadísticas de Residuos	17
3.7 Resumen del Modelo	17
4. DISCUSIÓN	18
5. CONCLUSIONES.	19
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	22
7. ANEXOS.	24
7.1 Carta de aceptación de la revista	25
7.2 Cuestionario aplicado	26

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y GESTIÓN EMOCIONAL
The Organizational Climate in Higher Education Institutions: Communication, Leadership, and Emotional Management

Autor: Carolina Margarita Proaño Vinueza

<https://orcid.org/0009-0000-7122-9142> / correoinstitucional@uti.edu.ec

Tutor: Germania Elizabeth Vayas Ortega

<https://orcid.org/0000-0002-1260-3154> / correoinstitucional@uti.edu.ec

RESUMEN

El clima organizacional en instituciones de educación superior constituye un factor clave para el bienestar laboral y el desempeño institucional, influido por la comunicación interna, el liderazgo y la gestión emocional. No obstante, estas dimensiones han sido estudiadas de forma fragmentada, lo que limita la comprensión de su interacción. El estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de estas variables en el clima organizacional. Se adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. La investigación incluyó personal académico y administrativo de instituciones de educación superior en Ambato, Ecuador. Se aplicó un cuestionario estructurado validado y los datos se analizaron mediante estadística descriptiva, correlacional y regresión lineal múltiple. Los resultados evidenciaron relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las variables analizadas y el clima organizacional. Asimismo, el modelo de regresión mostró que estas variables predijeron de manera conjunta el clima organizacional, destacándose la gestión emocional como la dimensión con mayor valoración. Se concluye que la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la gestión emocional son determinantes del clima organizacional en educación superior, favoreciendo el bienestar laboral y la calidad del entorno institucional.

Palabras clave: clima organizacional; comunicación interna; liderazgo transformacional; gestión emocional; educación superior.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Master's Degree in Business Administration with major in Innovation and Strategic Management - MBA

AUTHOR: PROAÑO VINUEZA CAROLINA MARGARITA

TUTOR: PHD. VAYAS ORTEGA GERMANIA ELIZABETH

THEME

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:
COMMUNICATION, LEADERSHIP, AND EMOTIONAL MANAGEMENT

ABSTRACT

The organizational climate in higher education institutions is a key factor in employee well-being and institutional performance, influenced by internal communication, leadership, and emotional management. However, these dimensions have been studied in a fragmented manner, limiting the understanding of their interaction. The objective of the study was to determine the influence of these variables on organizational climate. A quantitative approach was adopted, with a non-experimental, cross-sectional design and a descriptive-correlational scope. The research included academic and administrative staff from higher education institutions in Ambato. A validated structured questionnaire was applied, and the data were analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, and multiple linear regression. The results revealed statistically significant and positive relationships between the analyzed variables and organizational climate. Likewise, the regression model demonstrated that these variables jointly predicted the organizational climate, with emotional management standing out as the dimension with the highest valuation. It is concluded that internal communication, transformational leadership, and emotional management are determining factors of organizational climate in higher education, promoting employee well-being and improving the quality of the institutional environment.



KEYWORDS: emotional management, higher education, internal communication, organizational climate, transformational leadership.

1. INTRODUCCIÓN.

El clima organizacional en instituciones de educación superior constituye un elemento fundamental para el funcionamiento eficiente de las organizaciones académicas, al influir directamente en el bienestar laboral, la satisfacción y el desempeño del talento humano. En este marco, variables como la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la gestión emocional adquieren especial relevancia al configurar entornos laborales que favorecen o limitan el desarrollo institucional (Chiavenato, 2020; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). En contextos educativos, donde las dinámicas laborales combinan exigencias académicas, administrativas y relacionales, la calidad del clima organizacional se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad institucional.

Desde una perspectiva organizacional, la comunicación interna no solo permite la transmisión de información, sino que también contribuye a la construcción de confianza, la cohesión grupal y el sentido de pertenencia. Su efectividad depende no solo de la existencia de canales formales, sino de la claridad, oportunidad y bidireccionalidad de los procesos comunicativos. En este sentido, una comunicación deficiente puede generar ambigüedad, conflictos y desalineación institucional, mientras que una comunicación estratégica fortalece el compromiso organizacional (Men & Yue, 2021).

De manera complementaria, el liderazgo transformacional ha sido ampliamente reconocido como un factor clave en la configuración de climas organizacionales positivos, especialmente en entornos educativos caracterizados por cambios constantes y alta complejidad. Este estilo de liderazgo promueve la motivación, la innovación y el desarrollo del talento humano, facilitando la adaptación organizacional y la construcción de visiones compartidas (Yuan et al., 2023). Sin embargo, su implementación efectiva depende de las competencias directivas y del contexto institucional en el que se desarrolla.

Por su parte, la gestión emocional se ha posicionado en los últimos años como un componente central en el análisis organizacional, particularmente en contextos donde las interacciones humanas son intensas y constantes. La capacidad de reconocer, comprender y regular las emociones influye en la calidad de las relaciones laborales, la resolución de conflictos y el bienestar psicológico de los trabajadores (Biedma-Ferrer, 2021; Gkintoni et al., 2024). En el ámbito educativo, este aspecto adquiere una relevancia adicional debido a la naturaleza social y colaborativa del trabajo académico.

En el caso ecuatoriano, las instituciones de educación superior han atravesado procesos de transformación significativos asociados a exigencias de calidad, evaluación y acreditación institucional. Estos cambios han incrementado las demandas sobre el personal académico y administrativo, generando nuevas dinámicas organizacionales que requieren ser comprendidas desde un enfoque integral (Navarrete et al., 2023). En este contexto, si bien variables como la comunicación interna, el liderazgo y la gestión emocional han cobrado protagonismo en la gestión institucional, su estudio ha tendido a desarrollarse de manera fragmentada, limitando la comprensión de su interacción.

La relevancia del estudio radica en que el clima organizacional en educación superior no solo influye en el bienestar del personal, sino que también impacta directamente en la calidad educativa, la eficiencia institucional y los procesos de acreditación. En contextos universitarios, donde convergen múltiples demandas académicas y administrativas, comprender los factores que configuran el entorno laboral resulta fundamental para la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, el análisis integrado de la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la gestión emocional permite aportar evidencia empírica útil para el diseño de políticas institucionales orientadas a mejorar el desempeño organizacional y la sostenibilidad educativa.

Esta fragmentación teórica representa una brecha relevante en la literatura, ya que dificulta la construcción de modelos explicativos integrados del clima organizacional en educación superior. Aunque diversos estudios han analizado estas variables de

forma independiente, aún es limitado el abordaje conjunto que permita comprender cómo se articulan en contextos específicos, particularmente en países latinoamericanos. En consecuencia, resulta necesario avanzar hacia enfoques que integren estas dimensiones y permitan una comprensión más completa de las dinámicas organizacionales.

El aporte original del presente estudio radica en el análisis integrado de la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la gestión emocional como predictores del clima organizacional en instituciones de educación superior, enfoque que ha sido escasamente abordado de manera conjunta en la literatura. A diferencia de estudios previos que analizan estas variables de forma independiente, esta investigación propone un modelo explicativo que permite comprender su interacción en un contexto específico como el ecuatoriano, aportando evidencia empírica que contribuye a la construcción de enfoques más integradores en el estudio del comportamiento organizacional.

A partir de esta problemática, el estudio planteó que la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la gestión emocional influyeron significativamente en el clima organizacional y contribuyen al bienestar laboral en instituciones de educación superior. El estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de estas variables en el clima organizacional en instituciones de educación superior.

2. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Enfoque y Diseño de la Investigación.

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. Este diseño permitió analizar la magnitud de las variables de estudio y las relaciones existentes entre la comunicación interna, el liderazgo transformacional, la gestión emocional y el clima organizacional en un contexto real, sin manipulación deliberada de las variables (Aucancela, 2021).

El estudio se desarrolló en un único momento temporal, durante el segundo y tercer trimestre del año académico 2025. Este tipo de diseño resulta pertinente en investigaciones organizacionales orientadas a identificar patrones de relación entre variables y evaluar su capacidad predictiva sin establecer relaciones causales directas.

La elección metodológica se justificó en la necesidad de obtener datos objetivos, medibles y comparables que permitieran identificar asociaciones significativas entre variables y analizar su influencia sobre el clima organizacional en instituciones de educación superior.

El tamaño muestral calculado fue de 175 participantes, de las cuales 173 fueron consideradas válidas tras el proceso de depuración de datos, excluyéndose dos cuestionarios por inconsistencias o información incompleta. El tamaño final de la muestra se considera adecuado para el análisis estadístico, manteniendo niveles aceptables de representatividad.

2.3 Población y Muestra

La población del estudio estuvo conformada por aproximadamente 500 personas entre personal académico, administrativo y directivo de instituciones de educación superior ubicadas en la ciudad de Ambato, Ecuador. La selección de las instituciones se realizó considerando criterios de accesibilidad, disposición para participar en el estudio y representatividad del contexto educativo local.

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la disponibilidad de los participantes y a la naturaleza del estudio, el cual es común en investigaciones de tipo correlacional en contextos organizacionales (Creswell & Creswell, 2018).

Para la determinación del tamaño muestral se utilizó la fórmula para poblaciones finitas: Fórmula para calcular la muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

El cálculo del tamaño de la muestra arrojó un valor de 175 participantes.

Considerando un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$), un margen de error del 5% ($e = 0.05$) y una proporción esperada de éxito del 50% ($p = 0.5$), se obtuvo un tamaño muestral de 175 participantes.

De acuerdo con Cohen (1992), este tamaño muestral es adecuado para detectar efectos de tamaño mediano en modelos de regresión múltiple con tres predictores ($f^2 \geq 0.15$; $\alpha = 0.05$; potencia ≥ 0.80).

2.4 Instrumentos de Recolección de datos

Se diseñó un cuestionario tipo Likert de cinco puntos basado en la adaptación de instrumentos ampliamente validados en la literatura científica. Para la medición de la comunicación interna se utilizó el Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) desarrollado por Downs y Hazen (1977). El liderazgo transformacional se evaluó mediante el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) propuesto por Bass y Avolio (1995). La gestión emocional se midió a través de la Emotional Intelligence Scale (EIS) de Schutte et al. (1998) y la Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) de Wong y Law (2002). Finalmente, el clima organizacional se evaluó mediante el Organizational Climate Questionnaire (OCQ) desarrollado por Litwin y Stringer (1968).

Los ítems fueron medidos mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).

El instrumento se construyó a partir de la adaptación de escalas validadas en la literatura:

- Comunicación: Communication Satisfaction Questionnaire (Downs & Hazen)
- Liderazgo: Multifactor Leadership Questionnaire (Bass)

- Gestión emocional: Emotional Intelligence Scale (EIS) y Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)
- Clima organizacional: Organizational Climate Questionnaire (Litwin & Stringer)

La selección de los instrumentos se basó en su validación previa en estudios organizacionales y su reconocimiento en la literatura científica. En particular, el CSQ, MLQ, EIS/WLEIS y OCQ han sido ampliamente utilizados en investigaciones que analizan el comportamiento organizacional, debido a su capacidad para medir de manera confiable dimensiones clave como la comunicación, el liderazgo, la gestión emocional y el clima organizacional. Su inclusión en el presente estudio responde a criterios de validez, consistencia y pertinencia en contextos educativos.

2.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez de contenido se estableció mediante juicio de pares, con la participación de especialistas en psicología organizacional, gestión administrativa y metodología de investigación.

Se aplicó el índice de validez de contenido de Lawshe:

Fórmula de Lawshe:

$$CVR = \frac{n_e - \left(\frac{N}{2}\right)}{\frac{N}{2}}$$

Donde: n_e = número de expertos que consideran el ítem esencial

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores superiores a 0.80 en todas las dimensiones, lo que indica una adecuada consistencia interna (Nunnally, 1978).

2.6 Procedimiento de Recolección de datos

La recolección de datos se realizó durante el segundo y tercer trimestre del año 2025 mediante la aplicación digital del cuestionario. El instrumento fue distribuido a través del correo electrónico institucional y por mensaje de chat de trabajo a los participantes.

Previamente, se obtuvo el consentimiento informado, garantizando la participación voluntaria, el anonimato y la confidencialidad de la información. Los datos fueron recolectados en condiciones naturales del entorno laboral, sin intervención del investigador.

2.7 Análisis de Datos

El procesamiento de la información se realizó utilizando el software IBM SPSS versión 26. El análisis se desarrolló en dos fases:

Fase descriptiva

Frecuencias

Medias

Desviación estándar

Fase inferencial

Análisis de fiabilidad del instrumento

Correlación de Pearson

Regresión lineal múltiple

Pruebas de comparación de grupos

Estas técnicas permitieron evaluar la relación entre variables y determinar su capacidad predictiva sobre el clima organizacional. El nivel de significancia estadística adoptado fue $\alpha = 0.05$.

2.8 Consideraciones Éticas

El estudio garantizó el cumplimiento de principios éticos en investigación. El instrumento incluyó información clara sobre el carácter voluntario de la participación, el anonimato de los participantes y el uso exclusivamente académico de los datos recolectados. No se expuso a los participantes a riesgos físicos ni psicológicos.

3. RESULTADOS

Los resultados evidencian que todas las variables presentan valoraciones por encima del punto medio de la escala, lo que sugiere una percepción general favorable del entorno organizacional. No obstante, al analizar con mayor detalle las dimensiones evaluadas, se observan diferencias relevantes entre ellas.

3.1 Validación de Datos y Confiabilidad del Instrumento

Se recibieron 176 respuestas, de las cuales 172 fueron consideradas válidas tras un proceso de depuración (98,3%). Se excluyeron tres cuestionarios debido a información incompleta.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, obteniéndose un índice global de validez (CVR) de 0.86, lo que indica una adecuada pertinencia de los ítems. La confiabilidad del instrumento, medida mediante el coeficiente alfa de Cronbach, alcanzó un valor de 0.961, evidenciando una excelente consistencia interna de la escala utilizada.

3.2 Caracterización de la Muestra

La muestra estuvo conformada por 172 participantes de instituciones de educación superior en Ambato. El 67,1% correspondió al género femenino y el 32,9% al masculino.

En relación con la edad, el grupo predominante se ubicó entre 36 y 45 años (39,9%), seguido del rango de 26 a 35 años (33,5%). En cuanto al nivel de formación, el 54,3% poseía estudios de cuarto nivel, lo que evidencia un alto nivel académico en la muestra.

Respecto al cargo, el 50,3% correspondió a personal administrativo, el 36,4% a docentes y el 12,1% a directivos. La mayoría de los participantes pertenecía a una de las instituciones principales (72,8%), lo cual debe considerarse al interpretar los resultados.

Tabla 1

Características sociodemográficas de la muestra

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género	Femenino	116	67,1
	Masculino	57	32,9
Edad	< 25 años	5	2,9
	26–35 años	58	33,5
	36–45 años	69	39,9
	46–55 años	26	15,0
	> 55 años	15	8,7
Nivel de estudios	Tercer nivel	37	21,4
	Cuarto nivel	94	54,3
	Doctorado	37	21,4
	Otro	5	2,9
Cargo	Docente	63	36,4
	Administrativo	87	50,3

	Directivo	21	12,1
	Otro	2	1,2

Nota. N=172.

Como se observa en la Tabla 1: se presentan las características sociodemográficas de la muestra, destacándose una mayor participación del género femenino y predominio del grupo etario entre 36 y 45 años.

3.3 Procedencia Institucional

La mayor proporción de participantes correspondió a la Universidad 1 (73,3%), seguida de la Universidad 2 (20,9%) y otras instituciones (5,8%). Esta distribución refleja diferencias en el tamaño institucional.

Tabla 2

Distribución de participantes por institución

Institución	Frecuencia	Porcentaje (%)
Universidad 1	126	73,3
Universidad 2	36	20,9
Otras	10	5,8

La distribución de los participantes por institución se detalla en la Tabla 2, evidenciándose una mayor representación de una de las instituciones analizadas: Universidad 1.

3.4 Análisis Descriptivo de las Variables

Los resultados evidencian que todas las variables presentan valoraciones por encima del punto medio de la escala, lo que indica percepciones favorables del entorno organizacional.

La gestión emocional destacó como la variable mejor valorada por los participantes, lo que podría estar asociado a dinámicas organizacionales que favorecen la regulación emocional y las relaciones interpersonales. La comunicación interna es la segunda variable mejor valorada por el 50% de los participantes que se muestran de acuerdo con las prácticas actuales.

En contraste, el liderazgo, aunque evaluado positivamente, mostró niveles más moderados, lo que sugiere la existencia de prácticas directivas que aún pueden fortalecerse. Por otro lado, el clima organizacional se nota afectado de manera desfavorable, con un 46% de participantes que se muestran de acuerdo y 31,2% muestran respuestas neutras.

Tabla 3

Distribución de percepciones por variable

Variable	En desacuerdo (%)	Neutral (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Comunicación interna	8,1	27,2	50,9	13,9
Liderazgo	8,7	32,9	48,0	10,4
Gestión emocional	4,0	23,1	57,8	15,0
Clima organizacional	5,2	31,2	46,2	17,3

En términos de tendencia central, todas las variables registraron valores homogéneos con una mediana y moda de 4, lo que confirma una percepción global positiva.

Como se observa en la Tabla 3, todas las variables presentan valoraciones superiores al punto medio de la escala, lo que indica una percepción general favorable del entorno organizacional. No obstante, se identifican diferencias relevantes entre las dimensiones analizadas. En particular, la gestión emocional presenta los valores más altos, lo que

sugiere una mayor fortaleza en la regulación emocional dentro de las instituciones. En contraste, el liderazgo transformacional muestra valores relativamente menores, evidenciando posibles áreas de mejora en las prácticas directivas.

Tabla 4

Medidas de tendencia central

Variable	Mediana	Moda
Comunicación interna	4	4
Liderazgo	4	4
Gestión emocional	4	4
Clima organizacional	4	4

La Tabla 4 muestra las medidas de tendencia central, evidenciando una mediana y moda de 4 en todas las variables, lo que indica una percepción favorable general.

3.2 Análisis Inferencial

En cuanto al análisis inferencial, los resultados indican que, si bien la mayoría de las variables presentan comportamientos homogéneos entre instituciones, el clima organizacional muestra diferencias significativas. Este hallazgo resulta particularmente relevante, ya que sugiere que factores institucionales específicos podrían estar influyendo en la percepción del entorno laboral.

3.3 Diferencias según Institución

El análisis de diferencias evidenció que no existen variaciones estadísticamente significativas entre las instituciones en las variables de comunicación interna ($p = 0,066$), liderazgo ($p = 0,577$) y gestión emocional ($p = 0,273$). Esto indica una percepción homogénea de estas dimensiones entre los participantes.

Sin embargo, el clima organizacional presentó diferencias estadísticamente significativas ($p = 0,019$), lo que sugiere que la institución influye en la percepción del ambiente laboral.

Tabla 5

Pruebas de significancia por variable

Variable	p-valor	Interpretación
Comunicación interna	0,066	No significativa
Liderazgo	0,577	No significativa
Gestión emocional	0,273	No significativa
Clima organizacional	0,019	Significativa

En la Tabla 5 se presentan los resultados del análisis inferencial, donde se observa que, si bien la mayoría de las variables no presentan diferencias estadísticamente significativas entre instituciones, el clima organizacional sí muestra variaciones relevantes. Este resultado sugiere que factores institucionales específicos podría estar influyendo en la percepción del entorno laboral.

3.4 Relación entre Variables

Los análisis evidenciaron relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la gestión emocional con el clima organizacional ($p < 0,05$), lo que confirma la asociación entre estas variables en el contexto analizado.

	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
ÍNDICE DE COMUNICACIÓN INTERNA	0,631**	0,000
ÍNDICE DE LIDERAZGO	0,670**	0,000

ÍNDICE DE GESTIÓN EMOCIONAL	0,698**	0,000
Descripción: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

3.5 Análisis de Regresión

El modelo de regresión lineal múltiple indicó que la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la gestión emocional predicen de manera conjunta el clima organizacional, explicando una proporción significativa de la varianza.

3.5 Regresión lineal

	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
	B	Sig.
ÍNDICE DE COMUNICACIÓN INTERNA	0,182	0,014
ÍNDICE DE LIDERAZGO	0,250	0,001
ÍNDICE DE GESTIÓN EMOCIONAL	0,458	0,000

3.6 Estadísticas de Residuos

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	Varianza
Valor pronosticado	1,780	4,881	3,757	0,611	0,373

3.7 Resumen del Modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,765a	0,585	0,578	0,519
a. Predictores: (Constante), ÍNDICE DE GESTIÓN EMOCIONAL, ÍNDICE DE COMUNICACIÓN INTERNA, ÍNDICE DE LIDERAZGO				

Este resultado evidencia que la interacción de estas variables constituye un modelo explicativo integrado del clima organizacional, destacándose la gestión emocional como la dimensión con mayor influencia relativa en la percepción del entorno laboral.

Los resultados del modelo de regresión indican que las variables analizadas no solo se relacionan con el clima organizacional, sino que actúan de manera conjunta como predictores del mismo, lo que refuerza la necesidad de abordarlas desde un enfoque integrado.

4. DISCUSIÓN

Los hallazgos del presente estudio permiten afirmar que la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la gestión emocional se asocian de manera significativa con el clima organizacional en instituciones de educación superior. Más allá de confirmar lo reportado en la literatura, estos resultados aportan evidencia empírica en un contexto específico, lo que contribuye a una comprensión más contextualizada del fenómeno.

Un aspecto que resulta especialmente relevante es el papel de la gestión emocional, que emerge como la dimensión con mayor peso en la percepción del clima organizacional. Este resultado no solo coincide con estudios previos, sino que sugiere que, en entornos educativos, las competencias emocionales podrían tener un impacto más directo de lo que tradicionalmente se ha considerado (Biedma-Ferrer, 2021; Gkintoni et al., 2024). En el contexto analizado, es posible que la gestión emocional esté actuando como un mecanismo de adaptación frente a las demandas institucionales.

Por otro lado, la comunicación interna mostró una relación positiva, aunque con una proporción relevante de respuestas neutrales. Este matiz es importante, ya que sugiere que, si bien existen estructuras comunicativas funcionales, estas podrían no estar siendo percibidas como completamente efectivas por todos los miembros de la organización.

En línea con Men y Yue (2021), la calidad de la comunicación no solo depende de su existencia, sino de su claridad, oportunidad y bidireccionalidad.

En relación con la comunicación interna, los resultados coinciden con lo planteado por Men y Yue (2021), quienes señalan que la claridad y bidireccionalidad de los procesos comunicativos inciden directamente en la percepción del clima organizacional. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales en este estudio sugiere que, aunque existen canales de comunicación, estos podrían no estar siendo plenamente efectivos en el contexto evaluado.

En cuanto al liderazgo transformacional, los resultados evidencian un escenario intermedio: su presencia es reconocida, pero no consolidada. Esto podría interpretarse como una transición entre estilos de liderazgo tradicionales y enfoques más participativos, lo cual ha sido descrito en estudios recientes en contextos universitarios (Yuan et al., 2023).

Un aporte relevante del estudio radica en el análisis conjunto de las variables, evidenciando que su interacción explica el clima organizacional de manera más robusta que su análisis individual. Este enfoque permite superar visiones fragmentadas y avanzar hacia modelos más integradores del comportamiento organizacional en educación superior.

No obstante, es importante considerar que los resultados deben interpretarse con cautela. El diseño transversal y el uso de instrumentos de autopercepción limitan la posibilidad de establecer relaciones causales y pueden estar influenciados por factores contextuales no controlados.

5. CONCLUSIONES.

El estudio permitió evidenciar que la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la gestión emocional influyen de manera significativa en el clima organizacional en instituciones de educación superior. Más allá de su efecto individual,

los resultados sugieren que estas variables operan de manera interrelacionada, configurando un sistema que incide directamente en la percepción del entorno laboral.

En particular, la gestión emocional se posiciona como un factor clave, lo que sugiere que, en contextos organizacionales complejos como el educativo, las competencias emocionales no solo complementan la gestión institucional, sino que actúan como un elemento central para la cohesión del entorno. Este resultado adquiere relevancia considerando las transformaciones actuales en la educación superior, donde el bienestar del talento humano se vincula directamente con la calidad del servicio educativo.

Por su parte, la comunicación interna y el liderazgo transformacional, aunque valorados positivamente, evidencian la necesidad de ser fortalecidos mediante estrategias más estructuradas y coherentes. Esto implica que las instituciones no solo deben implementar canales de comunicación, sino asegurar su efectividad, así como promover estilos de liderazgo que trasciendan la gestión operativa hacia enfoques más participativos y orientados al desarrollo del personal.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados orientan hacia la implementación de estrategias integradas que consideren simultáneamente estas dimensiones. Sin embargo, es importante reconocer que los hallazgos responden a un contexto específico, por lo que futuras investigaciones podrían ampliar el análisis incorporando otras variables organizacionales y diseños metodológicos que permitan profundizar en la comprensión del fenómeno.

Finalmente, si bien el estudio aporta evidencia relevante sobre la relación entre la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la gestión emocional en el clima organizacional, es importante reconocer ciertos límites que condicionan la interpretación de los resultados. En primer lugar, el diseño no experimental de corte transversal impide establecer relaciones causales entre las variables analizadas. Asimismo, el uso de muestreo no probabilístico por conveniencia y la delimitación geográfica del estudio a instituciones de educación superior en la ciudad de Ambato

restringen la generalización de los hallazgos a otros contextos. Adicionalmente, la utilización de instrumentos de auto percepción puede estar influenciada por sesgos subjetivos de los participantes.

En este sentido, futuras investigaciones podrían profundizar en estas relaciones mediante diseños longitudinales que permitan analizar la evolución del clima organizacional en el tiempo, así como incorporar muestras probabilísticas y ampliar el estudio a diferentes regiones o tipos de instituciones. De igual manera, sería pertinente integrar variables adicionales como cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño institucional, con el fin de construir modelos explicativos más robustos y contextualizados.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aucancela, B. (2021). *Metodología de investigación no experimental y diseño descriptivo-correlacional: características y aplicaciones*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/5717/571766940009/571766940009.pdf>
- Ayora Quinde, H. P., Medina Zamora, A. D., León López, P., & Castillo Montúfar, C. (2024). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en las unidades educativas. *Eduser*, 11(2), 39–49. <https://doi.org/10.18050/eduser.v11n2a4>
- Biedma-Ferrer, J. M. (2021). Inteligencia emocional: Influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 8(1), 1–17. <https://doi.org/10.22579/23463910.272>
- Chaudhary, A. A., Ali, N. Z., Maqsood, N., Nasarullah, A., & Calimlim, R. J. F. (2024). The influence of emotional intelligence in educational leadership and school climate. *Journal of Education and Social Studies*, 5(2), 453–461. <https://doi.org/10.52223/jess.2024.5225>
- Chiavenato, I. (2020). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence and leadership in higher education. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1126386>
- Crespo, M. (2022). Clima organizacional y gestión institucional en educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(37), 45–60.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 93–101. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17234>
- Durán-Ponce, G. S., & Flores-Mamani, E. (2025). Mercadeo interno, compromiso

- organizacional y su relación con el clima laboral de los docentes universitarios. *Formación Universitaria*, 18(5). <https://doi.org/10.4067/S0718-50062025000500179>
- Gkintoni, E., Athanassopoulos, E., Halkiopoulos, C., & Antonopoulou, H. (2024). Emotional intelligence in educational leadership: A systematic review. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2411826>
- Llor-Esteban, B., Salanova, M., & Martínez-Izquierdo, D. (2023). Desarrollo de competencias emocionales para el bienestar laboral: efectos de un programa de intervención. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(3), 195–208. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a16>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2021). Strategic internal communication and employee–organization relationships: Testing the mediating role of employee engagement. *Public Relations Review*, 47(1), 101880. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
- Navarrete, M. P., Galarraga, N. J., Araujo, I., Carmona, C., & Morocho, E. W. (2023). Clima organizacional y rendimiento laboral del personal del ITCA. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 1760–1776. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5434
- Núñez Aguiar, F. (2023). *Gestión del talento humano y su influencia en el clima organizacional de las instituciones de educación superior* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec>
- Yuan, L., Lee, C., & Kim, H. (2023). Transformational leadership and organizational outcomes: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1227638>

7. ANEXOS.

7.1 Carta de aceptación de la revista

593 Digital Publisher
ISSN 2588-0705
CEIT

latindex
doi
Crossref
Google
ROAD
Dialnet



Quito, 08 de abril del 2026

Estimados

Carolina Margarita Proaño Vinuesa

Germania Elizabeth Vayas Ortega

Patricio Eduardo Sanchez Diaz

Paola Andrea Romero Riaño

V11-N2-3970

Presente

Reciban un cordial saludo del equipo de la revista 593 Digital Publisher CEIT, ISSN# 2588-0705, esta revista es indexada en Latindex con catálogo v2.0, su proceso contempla un arbitraje de pares ciegos y es multidisciplinar, evalúa la pertinencia en la calidad de investigación y sus dinámicas propias relacionadas al tema de estudio, con el fin de garantizar estándares de exigencia académica.

Este documento certifica que ha concluido la fase de revisión de pares, por lo tanto, el artículo es aceptado para la publicación en el V11-N2, edición continua, por los autores: **Carolina Proaño, Germana Vayas, Patricio Sanchez, Paola Romero**, con el tema "**El Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior: Comunicación, Liderazgo y Gestión Emocional**", cuyos resultados obedecen a un proceso de investigación previo del/os autor/es.

doi.org/10.22286/593dp.2026.2.3970

Agradecemos su publicación y le deseamos éxitos en su carrera como investigadores.

Renato Revelo Dr.(c)
Editor General

www.593dp.com
Quito-Ecuador
Email: revista@593dp.com

7.2 Cuestionario aplicado.

TEST

Cuestionario: Influencia de la Comunicación Interna, el Liderazgo y la Gestión Emocional en el Clima Organizacional

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con tu experiencia en tu institución superior. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con cada afirmación marcando una sola opción por pregunta, según la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Sección I: Comunicación Interna

1. La información institucional circula de manera clara y oportuna.
2. Existe un canal de comunicación eficaz entre directivos y personal.
3. Me siento escuchado/a cuando expreso ideas o sugerencias.
4. Las decisiones importantes se comunican de manera transparente.
5. Los procesos de comunicación evitan malentendidos y conflictos.

Sección II: Liderazgo

6. Los líderes de mi institución motivan al personal a alcanzar sus metas.
7. Se fomenta un ambiente de respeto y confianza entre líderes y colaboradores.
8. Los directivos reconocen y valoran el trabajo bien hecho.
9. Los líderes actúan con justicia y equidad en la toma de decisiones.
10. Recibo retroalimentación constructiva de mis superiores.

Sección III: Gestión Emocional

11. Puedo controlar mis emociones ante situaciones laborales estresantes.
12. Mis superiores muestran empatía hacia las emociones del personal.
13. Se promueve el autocuidado emocional dentro de la institución.
14. Sé identificar las emociones que afectan mi desempeño laboral.
15. Existe un ambiente que favorece la expresión emocional adecuada.

Sección IV: Clima Organizacional

16. Me siento cómodo/a y satisfecho/a con el ambiente de trabajo.
17. Existe una buena relación entre compañeros de trabajo.
18. Las condiciones laborales favorecen mi rendimiento.
19. Me siento valorado/a dentro de la institución.
20. El ambiente institucional favorece mi crecimiento profesional.

Puntaje y análisis

- Comunicación interna: Items 1–5
- Liderazgo: Items 6–10
- Gestión emocional: Items 11–15
- Clima organizacional: Items 16–20

Cada dimensión puede analizarse individualmente para obtener promedios y correlacionarlos entre sí mediante técnicas estadísticas, como correlación de Pearson o regresión.

D5