

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i2.2314>

Relaciones Interpersonales y su Incidencia en el Compromiso Afectivo Laboral en el Sector Educativo

Interpersonal Relationships and Their Impact on Affective Labor Commitment in the Educational Sector

Gloria Alexandra Carrillo Salguero

gloria.carrillosalguero1011@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-7244-3437>

Universidad Estatal Península de Santa Elena
Ecuador – Santa Elena

Fausto Calderón Pineda

fcalderon@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5425-1057>

Universidad Estatal Península de Santa Elena
Ecuador – Santa Elena

Artículo recibido: 10 mayo 2026- Aceptado para publicación: 16 junio 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La presente investigación analiza la influencia que producen las relaciones entre personas en el compromiso afectivo de los trabajadores del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U., una entidad educativa privada sin ánimo de lucro ubicada en Quito, Ecuador. Se utilizó un instrumento de evaluación con 20 componentes de escala Likert, agrupados en ocho dimensiones: liderazgo, intención de permanencia, bienestar emocional, comunicación interna, relaciones interpersonales, reconocimiento institucional, compromiso afectivo y motivación laboral. Fue una distribución intencionada con 117 integrantes. Se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas con informantes clave. Los resultados de los datos cuantitativos revelaron que las dimensiones de motivación laboral ($M = 4.56$; $DE = 0.63$), intención de permanencia ($M = 4.65$; $DE = 0.70$) y compromiso afectivo ($M = 4.60$; $DE = 0.69$) fueron las que obtuvieron los niveles más elevados, con porcentajes positivos que superan el 94 %. Los valores más altos fueron obtenidos en liderazgo ($M = 4.26$; $SD = 0.85$) y relaciones interpersonales ($M = 4.17$; $SD = 0.84$), mientras que el reconocimiento institucional ($M = 3.89$; $SD = 0.90$) obtuvo la calificación más baja. Los resultados cualitativos evidencian que el compromiso afectivo se ve afectado por la comunicación asertiva, la confianza y el sentido de pertenencia. Se puede concluir que para fortalecer el compromiso organizacional en la educación lo fundamental es, ante todo, la consolidación de los vínculos entre las personas y el reconocimiento institucional.

Palabras clave: compromiso emocional, ambiente de la organización, relaciones entre personas, sector de la educación

ABSTRACT

This study analyzes the influence of interpersonal relationships on the affective commitment of employees at Liga Deportiva Universitaria de Quito (L.D.U.) Club, a private non-profit educational institution located in Quito, Ecuador. A survey instrument consisting of 20 Likert-scale items grouped into eight dimensions was employed: leadership, intention to remain, emotional well-being, internal communication, interpersonal relationships, institutional recognition, affective commitment, and work motivation. The instrument was intentionally administered to a sample of 117 employees. Additionally, four semi-structured interviews were conducted with key informants. The quantitative findings revealed that the dimensions of work motivation ($M = 4.56$; $SD = 0.63$), intention to remain ($M = 4.65$; $SD = 0.70$), and affective commitment ($M = 4.60$; $SD = 0.69$) achieved the highest scores, with positive response rates exceeding 94%. The highest mean scores among the organizational factors were observed in leadership ($M = 4.26$; $SD = 0.85$) and interpersonal relationships ($M = 4.17$; $SD = 0.84$), whereas institutional recognition ($M = 3.89$; $SD = 0.90$) received the lowest rating.

Keywords: emotional commitment, organizational climate, interpersonal relationships, education sector

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La educación constituye uno de los ámbitos laborales de mayor complejidad relacional, donde la interacción diaria construye el clima organizacional y el compromiso de los trabajadores (Muñoz-Fernández et al., 2025; Toala-Mendoza et al., 2025). El compromiso afectivo, que alude a la relación emocional entre una persona y su organización (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991), es el predictor más sólido de la motivación en el trabajo y de la intención de permanecer en un empleo (Meyer & Allen, 1997). Las organizaciones que tienen vínculos interpersonales sólidos muestran un mayor compromiso organizacional (Bohórquez et al., 2023; García-Rubiano et al., 2024). La motivación de los trabajadores del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U., una entidad deportiva y educativa sin ánimo de lucro con más de cien años de historia en la ciudad, se basa más en la identidad institucional y el bienestar emocional que en estímulos monetarios (Loor-Zambrano et al., 2022; Sisa et al., 2024). Ante la escasez de estudios específicos en este tipo de organizaciones, se plantea: ¿En qué medida las relaciones interpersonales y el clima organizacional inciden en el compromiso afectivo laboral del personal del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U.?

Revisión de la literatura

La revisión bibliográfica se realizó en Scopus, siguiendo la declaración PRISMA (Page et al., 2021).

Tabla 1

Declaración PRISMA

IDENTIFICACIÓN	CRIBADO	ELEGIBILIDAD	INCLUSIÓN
Scopus n=347 Términos: "relaciones interpersonales", "compromiso afectivo", "Ecuador" 2015–2026	Tras duplicados: n=298 Excluidos T/R: n=220	Texto completo: n=78 Excluidos: idioma (9), metodología (18), acceso (7), relación (9)	Incluidos n=35 30 Scopus + 5 clásicas Allen & Meyer (1990) Meyer & Allen (1991,1997) Mowday et al. (1979) Herzberg (1966)
Nota. Proceso adaptado de PRISMA (Page et al., 2021). Búsqueda mayo 2025.			

En el contexto educativo, las relaciones entre individuos son fundamentales para la atmósfera organizacional e incluyen la coordinación académica, la resolución de conflictos y el apoyo emocional entre compañeros (Franco Pombo et al., 2019). Chiang-Vega et al. (2021) hallaron que la confianza interpersonal y la satisfacción en el trabajo tienen una correlación positiva con el clima de la organización. Como lo señala Santalla-Banderalli & Alvarado (2022), la calidad de la relación entre líder y colaborador influye en el rendimiento y el compromiso; a su

vez, según Ullauri Carrion et al. (2024), la comunicación asertiva tiene un efecto protector frente al agotamiento docente. El liderazgo transformacional es predictor del compromiso organizacional en las universidades ecuatorianas (Bejarano Lizano et al., 2024; Lizano et al., 2023). La dimensión del reconocimiento institucional funciona como una dimensión crítica, ya que su inequidad erosiona la adhesión afectiva, incluso cuando otras dimensiones del clima son positivas (España-Rivadeneyra et al., 2025; Ramos et al., 2024). El objetivo general es analizar la incidencia de las relaciones interpersonales en el compromiso afectivo laboral del personal de la institución a través de un enfoque metodológico mixto.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio adopta un enfoque metodológico mixto de diseño explicativo secuencial (DEXPLOS) (Creswell & Clark, 2017). La fase cuantitativa es descriptivo-correlacional, no experimental y transversal, aplicada en diciembre de 2025 al personal activo del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U.. La fase cualitativa, de tipo fenomenológico-interpretativo, se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas a informantes clave.

Participantes

Muestreo no probabilístico de tipo censal al personal activo del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U.. Se obtuvieron 117 respuestas completas. Para el componente cualitativo se entrevistaron cuatro informantes clave del plantel educativo. La distribución de la muestra cuantitativa se presenta en la Tabla 1.

Tabla 2
Distribución de participantes por unidad funcional y cargo, Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U

Categoría	n	%
Unidad Educativa El Colegio de Liga	80	68.4
Docente	40	34.2
Subinspector	3	2.6
Administrativo	17	14.5
DECE	3	2.6
TICS	3	2.6
Mantenimiento	8	6.8
Deportes	6	5.1
Country Club – Sede Social	37	31.6
Administrativo	8	6.8
Mantenimiento	23	19.7
TTHH	3	2.6
Jefatura	3	2.6
Total	117	100.0

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado en diciembre de 2025, Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U..

Instrumento de medición

Para la fase cuantitativa se diseñó un cuestionario Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), de 20 ítems en ocho dimensiones. La confiabilidad global fue excelente ($\alpha = 0.937$) (George & Mallery, 2003). Para la fase cualitativa se elaboró una guía de entrevista semiestructurada con ocho preguntas abiertas, una por dimensión (Tabla 2).

Tabla 3

Dimensiones del instrumento y coeficientes de confiabilidad

Dimensión	Ítems	Contenido	α
Comunicación interna	1–4	Claridad, puntualidad, canales, cambios relevantes	0.831
Liderazgo	5–7	Apoyo, retroalimentación, respeto y profesionalismo	0.868
Relaciones interpersonales	8–10	Cooperación, respeto entre pares, convivencia	0.840
Reconocimiento institucional	11–12	Valoración, justicia del reconocimiento	0.861
Bienestar emocional	13–14	Bienestar emocional, satisfacción laboral	0.735
Compromiso afectivo	15–16	Identificación con valores, orgullo institucional	0.837
Intención de permanencia	17–18	Intención de continuar, percepción buen lugar laboral	0.900
Motivación laboral	19–20	Motivación para contribuir, energía y disposición	0.756
Escala global (20 ítems): $\alpha = 0.937$			

Nota. Escala Likert 1–5. n = 117 casos completos.

Procedimiento, análisis y consideraciones éticas

El cuestionario se administró en formato digital en la segunda quincena de diciembre de 2025. El análisis cuantitativo empleó estadística descriptiva (frecuencias, M, DE) procesada con Python 3.12. El análisis cualitativo aplicó análisis de contenido categorial-temático con categorías deductivas e inductivas. El estudio fue conducido bajo los principios de voluntariedad, anonimato y confidencialidad, enmarcado en los requisitos académicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE).

RESULTADOS

Se presentan los hallazgos de las fases cuantitativa y cualitativa, organizados en las ocho dimensiones del instrumento, con triangulación integradora final.

Resultados cuantitativos

La media global fue $M = 4.27$ ($DE = 0.83$). Las Tablas 3 y 4 presentan los estadísticos por dimensión e ítem, respectivamente.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos por dimensión del clima organizacional y compromiso afectivo (n = 117)

Dimensión	M	DE	TA%	DA%	N%	ED+TD%	Fav%
Comunicación interna	4.02	0.84	30.1	47.6	17.7	4.5	77.8
Liderazgo	4.26	0.85	47.9	34.5	14.2	3.4	82.3
Relaciones interpersonales	4.17	0.84	39.9	40.7	16.2	3.2	80.6
Reconocimiento institucional	3.89	0.90	26.9	42.7	24.8	5.5	69.7
Bienestar emocional	4.27	0.78	44.4	40.6	12.8	2.1	85.0
Compromiso afectivo	4.60	0.69	67.9	26.9	3.8	1.3	94.9
Intención de permanencia	4.65	0.70	73.1	22.6	2.6	1.7	95.7
Motivación laboral	4.56	0.63	62.4	32.9	3.8	0.8	95.3
Global	4.27	0.83	,	,	,	,	,

Nota. M = media; DE = desviación estándar; TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; N = Neutral; ED+TD = En/Totalmente en desacuerdo; Fav% = TA+DA. n = 117.

Tabla 4

Estadísticos descriptivos por ítem (n = 117)

Ítem	Enunciado	M	DE	Dimensión
1	La información sobre mis actividades laborales es clara	4.23	0.79	Comunicación interna
2	La información institucional llega en el momento adecuado	3.94	0.87	Comunicación interna
3	Los canales de comunicación interna funcionan adecuadamente	3.92	0.87	Comunicación interna
4	La institución me mantiene informado/a sobre cambios relevantes	4.00	0.81	Comunicación interna
5	Mi jefe inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito	4.25	0.89	Liderazgo
6	Recibo retroalimentación útil sobre mi desempeño laboral	4.15	0.83	Liderazgo
7	Mi líder me trata con respeto y profesionalismo	4.39	0.81	Liderazgo
8	En mi equipo existe cooperación para realizar las tareas	4.15	0.90	Relaciones interpersonales

9	Las relaciones entre compañeros se basan en el respeto	4.28	0.76	Relaciones interpersonales
10	El ambiente laboral favorece una convivencia positiva	4.06	0.84	Relaciones interpersonales
11	Siento que la institución valora el trabajo que realizo	3.93	0.90	Reconocimiento institucional
12	Considero que el reconocimiento otorgado es justo	3.85	0.91	Reconocimiento institucional
13	Me siento bien emocionalmente en esta institución	4.33	0.78	Bienestar emocional
14	Estoy satisfecho/a con mis condiciones laborales	4.21	0.78	Bienestar emocional
15	Me siento identificado/a con los valores institucionales	4.53	0.69	Compromiso afectivo
16	Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución	4.68	0.68	Compromiso afectivo
17	Tengo intención de continuar trabajando aquí	4.68	0.70	Intención de permanencia
18	Considero que esta institución es un buen lugar para laborar	4.62	0.69	Intención de permanencia
19	Me siento motivado/a para contribuir al crecimiento institucional	4.50	0.64	Motivación laboral
20	Tengo energía y disposición para cumplir mis responsabilidades	4.62	0.63	Motivación laboral

Nota. n = 117. Ítems 16 y 17 = medias más altas (M = 4.68). Ítem 12 = media más baja (M = 3.85).

Análisis por dimensión

Comunicación interna. M = 4.02 (DE = 0.84); el 77.8 % es favorable. La claridad de la información (M = 4.23) tuvo el puntaje más alto; mientras que el funcionamiento de los canales (M = 3.92), fue el más bajo. Una percepción favorable con espacio para mejorar en las oportunidades y los canales.

Liderazgo. M = 4.26 (DE = 0.85); con un 82.3 % de favorabilidad. El trato con respeto y profesionalismo recibió la calificación más elevada (M = 4.39). El 47,9 % de los encuestados contestó "Completamente de acuerdo".

Interacciones entre individuos. El 80,6% de la evaluación es positiva; M = 4.17 (DE = 0.84). La puntuación más elevada (M = 4.28) fue para el ítem de respeto entre pares. Un 16,2% de neutralidad y un 3,2% de desfavorabilidad muestran presiones en subconjuntos particulares.

Certificación oficial. Dimensión con una media más baja: M = 3,89 (DE = 0,90); en el 69.7% de los casos es significativamente positivo. "La distinción conferida es merecida": El valor más bajo registrado a nivel global es M = 3,85. El 24.8 % respondió "Neutral".

Bienestar emocional. $M = 4.27$ ($DE = 0.78$); 85.0 % favorable. Solo el 2.1 % expresó desacuerdo.

Compromiso afectivo. $M = 4.60$ ($DE = 0.69$); 94.9 % favorable. El 67.9 % respondió "Totalmente de acuerdo". Orgullo de pertenecer: $M = 4.68$.

Intención de permanencia. Dimensión más alta: $M = 4.65$ ($DE = 0.70$); 95.7 % favorable. Solo el 1.7 % expresó desacuerdo.

Motivación laboral. $M = 4.56$ ($DE = 0.63$); 95.3 % favorable. Menos del 1 % expresó desacuerdo.

Resultados cualitativos

I1 = Docente de Inglés; I2 = Docente de Matemática; I3 = Subinspectora; I4 = Médica institucional.

Comunicación interna. I1 señaló que "la comunicación es asertiva, las instrucciones son claras y precisas"; I2 destacó que los comunicados "facilitan la organización del trabajo"; I3 identificó margen de mejora en precisión y puntualidad; I4 reportó omisiones ocasionales en la notificación al área médica. Coherente con los ítems 2 y 3 ($M = 3.94$ y $M = 3.92$).

Leadership. I2 destacó "orientación clara, acompañamiento constante y reconocimiento oportuno"; I3 reconoció el apoyo pero señaló posibilidades de mejora en retroalimentación; I4 valoró la disponibilidad de la líder del DECE. Concordante con puntuación alta del ítem 7 ($M = 4.39$).

Relaciones humanas. I2 relató que las relaciones eran "cordiales, respetuosas y colaborativas"; I3 mencionó que "las relaciones interpersonales deben fortalecerse, además las situaciones personales no deben obstaculizar el trabajo en equipo"; I4 manifestó que "algunos compañeros hacen comentarios negativos y generan conflictos innecesarios". Patrón continuo del 16,2% neutral y 3,2% desfavorable.

Reconocimiento de la entidad. Todos los informantes se sintieron valorados, pero encontraron brechas en el reconocimiento formal: I1 habló de la necesidad de incentivos económicos, I2 de incentivos de capacitación y formación, y en tanto I4 exigió reconocimiento público por la carga que soporta su área. coherente con la media más baja del instrumento ($M=3.85$) y el 24.8% de neutralidad.

Desarrollo de las emociones y los afectos. I1: "Cuanto más calma y felicidad tenga, más puedo aportar a la institución"; I2: aumento en la concentración y la disponibilidad; I4 implementó una estrategia consciente de regulación emocional, separando lo personal de lo laboral como táctica resiliente.

Sentimiento compartido. I2, que subrayó "el trabajo en equipo y el enfoque educativo", e I3, que fundamentó su compromiso en "la identificación con los valores de la institución y el compromiso con la formación de niños y alumnos", son dos entidades que han estado operando durante 20 años conforme a $M = 4.60$ y 94,9 % favorable.

Propósito de quedarse. I3 mencionó "la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia creado en 20 años"; I4, "los lazos emocionales con los compañeros de trabajo, el sueldo y el horario"; I2, "las oportunidades para crecer profesionalmente y el apoyo de las autoridades". De acuerdo con $M = 4,65$ y un porcentaje de favorabilidad del 95,7 %.

Motivación en el trabajo. I1: "la oportunidad de estudiar y el servicio a la comunidad"; I2: "contribuir al crecimiento humano y académico de los alumnos"; I4 relacionó su motivación con el impacto que tiene en las familias y con la percepción de la institución como un lugar seguro.

Triangulación de hallazgos

Tres patrones convergentes se identifican. Primero, el compromiso afectivo, la intención de permanencia y la motivación laboral son las fortalezas del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U. (> 94 % favorable; relatos de arraigo vocacional). Segundo, el liderazgo y el bienestar emocional son condiciones habilitadoras sólidas ($M > 4.25$; > 82 % favorable). Tercero, el reconocimiento institucional es la dimensión crítica: única con $M < 4.00$, mayor banda neutral (24.8 %) y evidencia cualitativa unánime. Las relaciones interpersonales presentan una tensión entre percepción estadística positiva y evidencia cualitativa de conflictos puntuales.

DISCUSIÓN

El análisis en el **Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U.** revela un escenario organizacional predominantemente positivo (M global = 4.27; $DE = 0.83$), coherente con los hallazgos de *García-Rubiano et al. (2024)* sobre la relación entre clima positivo y bienestar eudaimónico. La heterogeneidad entre dimensiones, M entre 3.89 y 4.65, evidencia que el clima laboral no es homogéneo: coexisten fortalezas consolidadas con áreas de mejora.

Compromiso afectivo, permanencia y motivación: fortalezas institucionales

Los niveles elevados de compromiso afectivo ($M = 4.60$; 94.9 % favorable), intención de permanencia ($M = 4.65$) y motivación laboral ($M = 4.56$) son consistentes con *Muñoz-Fernández et al. (2025)* y *Toala-Mendoza et al. (2025)*, que han demostrado que el compromiso con la organización y la satisfacción en el trabajo son factores predictivos negativos para la intención de renunciar entre los maestros ecuatorianos. La combinación de datos cuantitativos con relatos cualitativos, en los que informantes con una experiencia de hasta veinte años muestran un fuerte apego, confirma que el compromiso emocional en las organizaciones sin fines de lucro se basa más en la identificación con valores comunes que con incentivos externos (*Hidalgo-Fernández et al., 2020*; *Sisa et al., 2024*). *Guadalupe et al. (2021)* demostraron que el compromiso como rasgo de personalidad actúa como factor protector frente al burnout, lo que sugiere que los elevados niveles de compromiso podrían estar amortiguando el impacto de las condiciones de trabajo menos favorables. *Barriga Medina et al. (2024)* corroboraron que el sentido de propósito predice positivamente el desempeño docente, patrón que se refleja en los relatos de los informantes.

Relaciones interpersonales: convergencia cuantitativa y divergencia cualitativa

Aunque la dimensión de relaciones interpersonales recibió una evaluación positiva ($M = 4.17$; 80.6 % favorable), el análisis cualitativo mostró tensiones interpersonales específicas. Esta dualidad es coherente con el estudio de Franco Pombo et al. (2019), que, en escuelas de Guayaquil, halló que el 24.34 % de percepciones negativas representa un factor de peligro para la unión institucional, aunque el 75.66 % de los participantes presentó indicadores positivos. Aunque la confianza entre individuos podría no tener un valor estadístico importante como predictor del clima global cuando otros factores tienen mayor peso, según Chiang-Vega et al. (2021). Figueira et al. (2024) hallaron que los profesores masculinos de universidades de Ecuador tienen grados más elevados de despersonalización, lo cual podría afectar la calidad relacional en equipos con una composición de género variada.

Reconocimiento institucional: dimensión crítica

El reconocimiento fue la única dimensión con $M < 4.00$ ($M = 3.89$; 24.8 % neutral). España-Rivadeneyra et al. (2025) identificaron que la equidad en el reconocimiento incide significativamente en el compromiso organizacional, con diferencias por género. El componente cualitativo reveló que los informantes no cuestionan el hecho de ser valorados, sino la insuficiencia y el formato del reconocimiento formal, I1 señaló la necesidad de bonificación económica; I2, incentivos formativos; I4, reconocimiento público de la carga funcional, coincidiendo con Crespin Crespin et al. (2024) y Durán et al. (2021). Según la teoría bifactorial de Herzberg (1966), es posible comprender la paradoja del compromiso afectivo elevado y el reconocimiento percibido bajo. El reconocimiento funciona como un factor higiénico, cuya falta provoca una insatisfacción latente, no obstante, no necesariamente se traduce en un abandono inmediato.

Liderazgo, comunicación y bienestar: dimensiones habilitadoras

La comunicación interna ($M = 4.02$; 77.8 %) y el liderazgo ($M = 4.26$; 82.3 %) respaldan la cohesión de la institución. El trato respetuoso fue el ítem con la calificación más alta ($M = 4.39$); en contraste, la retroalimentación ($M = 4.15$) muestra un área de mejora. Esta revelación concuerda con lo que Villavicencio-Morales y Palacios-Zamora (2025) hallaron al indicar que la comunicación entre el líder y el empleado es un elemento fundamental para liderar en la educación superior de Ecuador. De acuerdo con las investigaciones de Abendaño Ramírez et al. (2024) y Santalla-Banderalli y Alvarado (2022), la satisfacción comunicativa y la comunicación interna sostenible influyen positivamente en el compromiso y el desempeño. El bienestar emocional ($M = 4.27$; 85.0 %) es coherente con el arraigo vocacional descrito por Jácome Lara et al. (2025), aunque Inga-Lafébre et al. (2026) señalan que los riesgos psicosociales pueden dañar el bienestar en el largo plazo si no se implementan políticas adecuadas de recuperación.

Implicaciones teóricas

Los resultados corroboran que el modelo tricomponencial de Meyer y Allen (1991, 1997), en el ámbito educativo sin fines de lucro de Ecuador, sigue vigente; esta teoría tiene como dimensión predominante la obligación emocional. Asimismo, muestran que el reconocimiento institucional funciona como un elemento higiénico en el sentido de Herzberg (1966): su carencia provoca una insatisfacción subyacente que coexiste con altos grados de compromiso emocional, lo cual se convierte en la tensión organizacional más importante del estudio.

Implicaciones prácticas

Para el Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U. se recomiendan tres intervenciones: (a) diseño de un programa de reconocimiento diversificado ,no exclusivamente económico, que incluya reconocimiento público, formativo y simbólico, percibido como equitativo por todos los grupos ocupacionales; (b) espacios formales de mediación interpersonal y comunicación asertiva para prevenir la consolidación de conflictos en subgrupos; y (c) revisión de los protocolos de comunicación interna para asegurar cobertura oportuna a todas las áreas, con institucionalización de la retroalimentación formativa del desempeño (Ullauri Carrion et al., 2024; Abendaño Ramírez et al., 2024).

Limitaciones y líneas futuras

El estudio presenta cuatro limitaciones: diseño transversal (no permite inferir causalidad), institución única (limita la generalización), muestra cualitativa pequeña ($n = 4$) y sesgo de autorreporte (Ramos et al., 2024). Se proponen como líneas futuras: (a) diseños longitudinales para rastrear la evolución del compromiso; (b) estudios comparativos interinstitucionales en Quito; (c) análisis con perspectiva de género (España-Rivadeneira et al., 2025; Paredes-Aguirre et al., 2022; Noboa & Pino, 2025); y (d) validación de un instrumento de clima adaptado al sector educativo sin fines de lucro ecuatoriano (Bohórquez et al., 2023).

CONCLUSIONES

El presente estudio buscó responder la pregunta: ¿en qué medida las relaciones interpersonales y las dimensiones del clima organizacional inciden en el compromiso afectivo laboral del personal del **Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U.**? Los resultados cuantitativos y cualitativos permiten formular tres conclusiones articuladas en torno a los objetivos específicos.

Primera conclusión: el Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U. registra niveles elevados y consistentes de compromiso afectivo, intención de permanencia y motivación laboral

Los tres elementos asociados con la relación emocional con la organización fueron los que alcanzaron las cifras más elevadas en el instrumento, con porcentajes superiores al 94 %, lo que se sustentó en relatos de una fuerte identificación vocacional y un arraigo institucional. De

acuerdo al modelo de Meyer y Allen (1991), el compromiso afectivo opera en esta organización como un ancla que compensa las limitaciones del reconocimiento formal e impide que la insatisfacción parcial con dicha dimensión derive en la intención de abandonar el cargo. Este descubrimiento proporciona evidencia empírica específica para una institución educativo-deportiva con características organizacionales distintas y corrobora la importancia fundamental del compromiso afectivo como factor de retención en organizaciones sin fines de lucro del sector educativo en Ecuador.

Segunda conclusión: las relaciones interpersonales presentan una fortaleza estadística real con zonas de tensión interpersonal que requieren atención preventiva

La dimensión de relaciones interpersonales fue evaluada positivamente en términos cuantitativos ($M = 4.17$; 80.6% favorable) y esto se debió a que, en su mayoría, el personal manifestó percepciones de respeto y cooperación. No obstante, la triangulación con datos cualitativos revela que un segmento del grupo enfrenta dificultades de tipo interpersonal que dificultan la convivencia y el trabajo en conjunto. Esta dualidad evidencia que el cumplimiento de las normas, como un comportamiento evaluable y perceptible, es más fuerte que la unión intensa de relaciones, que se sustenta en una comunicación asertiva, confianza entre individuos y gestión institucional de los conflictos. La falta de intervención respecto a estas tensiones puede provocar, con el tiempo, que se erosione el ambiente de convivencia positiva y, eventualmente, la dedicación emocional.

Tercera conclusión: el reconocimiento institucional es la dimensión crítica y la principal vulnerabilidad organizacional identificada en el estudio

El reconocimiento institucional es el que dispone de la diferencia más notable entre lo que se valora de la experiencia organizacional y las expectativas del personal, dado que tiene la media más baja del instrumento ($M = 3.89$), el ítem con menor puntuación global ("Es justo el reconocimiento otorgado": $M = 3.85$) y el porcentaje mayor de respuestas neutrales (24.8 %). La investigación cualitativa confirma que esta percepción es común a todos los encuestados y no sólo en el ámbito económico, el individuo reclama un reconocimiento simbólico, educativo y público de su contribución. La tensión entre el fuerte compromiso emocional y la poca percepción de reconocimiento es la mayor contradicción organizacional de la investigación, y gestionarla representa el principal motor de optimización para orientar al **Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U.**

Aportación original del estudio

Este trabajo constituye, a conocimiento de la autora, el primer estudio de diseño mixto sobre el compromiso afectivo laboral en una institución educativa privada sin fines de lucro vinculada a una entidad deportiva en Quito, Ecuador. Su contribución reside en: (a) documentar la especificidad del clima organizacional en este tipo de instituciones, donde la motivación vocacional y la identidad institucional operan como sustitutos funcionales del reconocimiento

formal; (b) visibilizar la paradoja reconocimiento-compromiso como tensión organizacional distintiva del sector no lucrativo; y (c) ofrecer a la dirección del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U. una línea base diagnóstica, respaldada por 117 casos cuantitativos y cuatro testimonios cualitativos en profundidad, que permita orientar decisiones de gestión del talento humano con evidencia empírica local.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos, se formulan tres recomendaciones prioritarias para el Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U.

En primer lugar, diseñar e implementar un programa de reconocimiento diversificado que contemple incentivos no económicos, reconocimiento público en comunicados institucionales, menciones formales en actos institucionales, oportunidades de formación y desarrollo profesional, y que sea percibido como equitativo por todos los grupos ocupacionales, incluyendo al personal de áreas especializadas con menor visibilidad organizacional.

En segundo lugar, establecer espacios formales de integración y mediación interpersonal, talleres de comunicación asertiva, jornadas de integración por áreas y un protocolo claro de resolución de conflictos, que prevengan la consolidación de dinámicas negativas en subgrupos y fortalezcan la cooperación cotidiana.

En tercer lugar, revisar y fortalecer los protocolos de comunicación interna, asegurando la cobertura oportuna y completa de la información institucional relevante hacia todas las áreas, incluidas aquellas con menor visibilidad en el organigrama, e institucionalizar la retroalimentación formativa del desempeño como práctica directiva sistemática.

La consolidación de estas estrategias permitirá al Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U. capitalizar el alto nivel de compromiso afectivo identificado, convertirlo en ventaja organizacional sostenible y reducir la principal vulnerabilidad detectada: la percepción de inequidad en el reconocimiento institucional.

REFERENCIAS

- Durán, S. E., García Guiliany, J., Paz Marcano, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Número especial 6), 223–244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>
- España-Rivadeneira, M., Taruchain-Pozo, L., Núñez-Naranjo, A. F., & Escobar-Bermudes, D. (2025). Work environment and its influence on organizational commitment: A study in the financial sector. *Journal of Educational and Social Research*, 15(1), 198–208. <https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0015>
- Figueira, J. A. V., Ruiz-Barzola, O., Vera-Bermudez, J., Carvajal Parra, I. D., Valdevila Santiesteban, R., & Benenaula Vargas, L. P. (2024). La relación entre la despersonalización y la inteligencia interpersonal autopercebida entre profesores ecuatorianos de educación superior. *Revista del Hospital Psiquiátrico de la Habana*, 21(3).
- Franco Pombo, M. R., Luque de la Rosa, A., Fernández Martínez, M. D. M., & Gutiérrez Cáceres, R. (2019). Relación entre los actores y niveles de confianza en centros de educación secundaria del cantón Guayaquil (Ecuador). *International Journal of Educational Research and Innovation*, 2019(12), 184–202. <https://doi.org/10.46661/ijeri.3795>
- García-Rubiano, M., Toro, R., Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pazmay-Ramos, S. G., & Matabanchoy, S. M. (2024). El papel del clima organizacional como mediador entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico. *Suma Psicológica*, 31(1), 37–44. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4.^a ed.). Allyn & Bacon.
- Guadalupe, J. E., Ruperti, E., Aguilar, D., & Miranda Vera, W. (2021). El compromiso como rasgo de personalidad y su relación con el burnout en docentes ecuatorianos. *Interdisciplinaria*, 38(2), 135–148. <https://doi.org/10.16888/INTERD.2021.38.2.9>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hidalgo-Fernández, A., Moreira Mero, N., Loo Alcivar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador. *Journal of Management Development*, 39(4), 391–406. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0180>
- Inga-Lafebre, J. D., Lluquay-Quispillo, D. J., & Yunapanta-Chipantiza, E. V. (2026). Psychosocial risk factors and absenteeism: A multivariate case study in a metalworking company in Ecuador. *Open Public Health Journal*, 19. <https://doi.org/10.2174/0118749445442941251223071752>

- Jácome Lara, I. M., Cejas Martinez, M. F., Liccioni, E. J., & Guerrero Arrieta, K. G. (2025). Psychological empowerment and job satisfaction: Insights from university teaching in Ecuador. *Journal of Educational and Social Research*, 15(6), 519–532. <https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0231>
- Lizano, B. O. B., Guevara, M. D. G., Moreno, A. M. M., & Ramos-Ramírez, M. C. (2023). Liderazgo y compromiso organizacional en las universidades públicas de la provincia del Tungurahua – República del Ecuador. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 2, Article 685. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023685>
- Lloor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), Article 100185. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muñoz-Fernández, G. A., Toala-Mendoza, R. D., González-Mohino, M., & Félix-López, M. E. (2025). Unveiling the nexus of teacher commitment and job satisfaction: Insights from Ecuador's educational landscape. *BMC Psychology*, 13(1), Article 172. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02471-z>
- Noboa, M., & Pino, R. M. (2025). Gender moderating role in the relationship between leader humility and employee psychological empowerment. *International Journal of Management Practice*, 18(1), 23–41. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2025.143115>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paredes-Aguirre, M. I., Barriga Medina, H. R., Campoverde Aguirre, R. E., Melo Vargas, E. R., & Armijos Yambay, M. B. (2022). Job motivation, burnout and turnover intention during the COVID-19 pandemic: Are there differences between female and male workers? *Healthcare (Switzerland)*, 10(9), Article 1662. <https://doi.org/10.3390/healthcare10091662>

- Quispe Fernández, G. M., Rodríguez, E. A., Arellano Cepeda, O. E., & Ayaviri Nina, V. D. (2017). La reforma educativa y su impacto en el clima organizacional y laboral en la educación básica escolarizada en Ecuador. *Espacios*, 38(20).
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., Pazmiño, P., & Tejera, E. (2024). Short and effective: A reasoned proposal for organizational climate measurement. *Emerging Science Journal*, 8(5), 1826–1838. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2024-08-05-09>
- Santalla-Banderali, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Incidence of leader–member exchange quality, communication satisfaction, and employee work engagement on self-evaluated work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), Article 8761. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148761>
- Sisa, S. J., Espinoza-Guano, M., Vayas-Ortega, G., & Morales-Urrutia, X. (2024). Organizational commitment in savings and credit cooperatives. ETCM 2024 – 8th Ecuador Technical Chapters Meeting. <https://doi.org/10.1109/ETCM63562.2024.10746048>
- Toala-Mendoza, R. D., Muñoz-Fernández, G. A., González-Santa Cruz, F., & González-Mohino, M. (2025). Teacher commitment and job satisfaction: Implications for education policy in Manabí, Ecuador. *SAGE Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251390863>
- Ullauri Carrion, M., Benítez Luzuriaga, K., Zambrano Sinche, K. P., & Gálvez Palomeque, K. E. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 745–759. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
- Villavicencio-Morales, K., & Palacios-Zamora, K. (2025). Influence of organisational climate on leadership: A quantitative analysis of the work environment perceptions in Ecuador. *Ianna Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(2), 534–547. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15489119>