RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO LABORAL EN EL SECTOR EDUCATIVO PÚBLICO

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB COMMITMENT IN THE PUBLIC EDUCATION SECTOR

Cinthia Condori Estaca
Blackwell Global University | ccondori@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0008-5843-8511

Luigui Augusto Nina Vargas
Blackwell Global University | lanv.10.97@gmail.com | https://orcid.org/0009-0006-4218-7899

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral en el sector educativo público mexicano mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional. La muestra, probabilística aleatoria simple, estuvo compuesta por 377 docentes y trabajadores administrativos, quienes respondieron un cuestionario estructurado con escalas validadas tipo Likert de cinco puntos. Los resultados confirmaron una correlación positiva moderada entre clima organizacional y compromiso laboral ($r(375) = 0,38$, $p < 0,001$), explicando el 14,3 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones del clima organizacional —liderazgo directivo ($r = 0,33$), comunicación organizacional ($r = 0,34$), recursos y apoyo institucional ($r = 0,31$) y conflictos y resolución ($r = 0,35$)— mostraron asociación significativa ($p < 0,001$). La antigüedad en la institución moderó esta relación ($\Delta R^2 = 0,030$, $p < 0,001$), intensificando el efecto en profesionales con mayor trayectoria ($\beta = 0,48$, $p < 0,001$). El modelo de regresión múltiple ($R^2 = 0,19$, $p < 0,001$) evidenció que la comunicación organizacional fue el predictor de mayor peso ($\beta = 0,15$, $p = 0,017$). Los hallazgos validan empíricamente que el clima organizacional incide en el compromiso laboral en el contexto educativo público mexicano, destacando su relevancia para diseñar estrategias sostenibles en logística educativa.

Palabras clave: clima organizacional, compromiso laboral, sector educativo público, antigüedad laboral, logística educativa

ABSTRACT
This study examines the relationship between organizational climate and job commitment in Mexico's public education sector using a quantitative, cross-sectional, non-experimental correlational design. A simple random probability sample of 377 teachers and administrative staff completed a validated Likert-scale questionnaire (5-point scale). Results confirmed a moderate positive correlation between organizational climate and job commitment ($r(375) = 0.38$, $p < 0.001$), accounting for 14.3% shared variance. All dimensions—directive leadership ($r = 0.33$), organizational communication ($r = 0.34$), institutional resources and support ($r = 0.31$), and conflict resolution ($r = 0.35$)—showed significant associations ($p < 0.001$). Institutional tenure moderated this relationship ($\Delta R^2 = 0.030$, $p < 0.001$), strengthening the effect for professionals with higher tenure ($\beta = 0.48$, $p < 0.001$). A multiple regression model ($R^2 = 0.19$, $p < 0.001$) identified organizational communication as the strongest predictor ($\beta = 0.15$, $p = 0.017$). Findings empirically validate that organizational climate influences job commitment in Mexico's public education

sector, underscoring its relevance for sustainable educational logistics strategies.

Keywords: organizational climate, job commitment, public education sector, institutional tenure, sustainable educational logistics

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026
Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

El sector educativo público enfrenta desafíos estructurales que trascienden lo pedagógico y se anclan en dinámicas organizacionales complejas. La calidad de los servicios educativos no depende exclusivamente de políticas curriculares o infraestructura, sino también de factores intangibles como el *clima organizacional* y el *compromiso laboral* del personal docente y administrativo (Master of Education Administration et al., 2022). Estos constructos adquieren particular relevancia en contextos como el mexicano, donde las instituciones educativas públicas operan bajo marcos normativos rígidos, recursos limitados y expectativas sociales elevadas (Abdul Wahid et al., 2025). La literatura internacional ha documentado que ambientes laborales caracterizados por liderazgo efectivo, comunicación fluida y apoyo institucional no solo influyen en la satisfacción individual, sino que también moldean la identificación colectiva con los objetivos institucionales (Master in Education Administration et al., 2023; Dzul Iskandar y Solomon, 2025). En este sentido, el estudio del clima organizacional como variable mediadora entre las condiciones estructurales y los resultados conductuales del personal educativo se erige como un campo de investigación prioritario para la *sustentabilidad en logística organizacional*, especialmente cuando se analiza su impacto en la retención de talento y la eficiencia operativa (Varlik, 2023).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese a la abundante evidencia sobre la relación entre clima organizacional y compromiso laboral en otros sectores —como el industrial o el de servicios—, el ámbito educativo público mexicano presenta vacíos críticos en su análisis. Estudios recientes en contextos similares han demostrado que, incluso en sistemas con alta demanda social, la falta de claridad en los roles directivos, la escasa percepción de apoyo institucional y la persistencia de conflictos no resueltos erosionan la cohesión grupal y reducen la disposición al esfuerzo discrecional (Ariansyah et al., 2022; Abdul Wahid et al., 2025). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones en México se centran en muestras reducidas o en niveles educativos específicos (ej. educación básica), omitiendo comparaciones entre docentes y personal administrativo o exploraciones sobre cómo la *antigüedad en la institución* modula estas relaciones (Ignacio y Malonzo, 2025; Muhajiroh y Noermijati, 2024). Además, mientras que en otros países se han identificado asociaciones significativas entre dimensiones concretas del clima organizacional —como el liderazgo transformacional o la comunicación bidireccional— y componentes del compromiso (afectivo, normativo o de continuidad), en el contexto mexicano estos vínculos aún no han sido sistematizados mediante modelos que incorporen variables moderadoras (Chen et al., 2024; Farhiya et al., 2023). Este vacío limita la capacidad de diseñar intervenciones precisas para mejorar la retención de personal y optimizar la asignación de recursos humanos en un sector donde la rotación y el ausentismo representan problemas recurrentes.

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio aporta elementos teóricos, prácticos y metodológicos para avanzar en la comprensión de las dinámicas organizacionales en el sector educativo público mexicano. Desde una perspectiva

teórica, contribuye a precisar los mecanismos mediante los cuales el clima organizacional —entendido como constructo multidimensional— se asocia con el compromiso laboral, diferenciando el peso relativo de sus dimensiones (liderazgo, comunicación, recursos) según el tipo de compromiso evaluado (Umamah et al., 2026; Dzul Iskandar y Solomon, 2025). En el plano práctico, los hallazgos podrían orientar a tomadores de decisiones en la priorización de acciones correctivas, como programas de formación directiva, sistemas de retroalimentación estructurada o políticas de reconocimiento institucional, alineadas con las necesidades específicas de docentes y personal administrativo (Amro, 2026; Abdi y Hashi, 2024). Metodológicamente, el empleo de modelos de regresión jerárquica con interacción permite superar limitaciones de estudios previos al incorporar la antigüedad como variable moderadora, lo que enriquece el análisis de la covariación entre variables en contextos donde la experiencia laboral puede actuar como amortiguador o amplificador de efectos (Muhajiroh y Noermijati, 2024; Meng y Lee, 2024). Finalmente, al centrarse en un sector estratégico para el desarrollo social, este trabajo responde a la demanda de evidencia empírica local que sustente políticas públicas basadas en datos, en un ámbito donde las decisiones suelen basarse en supuestos normativos más que en análisis de campo.

MARCO TEÓRICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se define como la percepción colectiva y compartida que los miembros de una organización tienen sobre su entorno laboral, incluyendo aspectos estructurales (políticas, jerarquías), culturales (valores, normas) y contextuales (recursos, liderazgo) (Master of Education Administration et al., 2022; Abdul Wahid et al., 2025). Esta construcción multidimensional ha sido operacionalizada en la literatura mediante cuatro dimensiones clave: **liderazgo directivo**, entendido como el estilo y eficacia de los mandos en la toma de decisiones y la asignación de roles (Ariansyah et al., 2022; Amro, 2026); **comunicación organizacional**, que abarca la claridad, frecuencia y bidireccionalidad de los flujos informativos (Master in Education Administration et al., 2023; Al Raeesi y Samsudin, 2024); **recursos y apoyo institucional**, referidos a la disponibilidad de herramientas materiales, capacitación y respaldo administrativo (Dzul Iskandar y Solomon, 2025; Abdul Wahid et al., 2025); y **conflictos y resolución**, que evalúa la capacidad de la organización para gestionar tensiones interpersonales o departamentales de manera constructiva (Farhiya et al., 2023). Estudios recientes en contextos educativos han confirmado que un clima organizacional favorable —especialmente cuando combina liderazgo transformacional con percepciones de equidad en la distribución de recursos— se asocia con menores niveles de estrés laboral y mayor disposición a asumir responsabilidades adicionales (Umamah et al., 2026; Firdaus, 2026). No obstante, en entornos con alta burocratización —como el sector público mexicano—, la rigidez de los marcos normativos puede limitar la expresión de estas asociaciones, requiriendo análisis contextualizados (Ignacio y Malonzo, 2025; Varlik, 2023).

COMPROMISO LABORAL

El compromiso laboral se conceptualiza como un estado psicológico que refleja la fuerza de la relación entre un individuo y su organización, manifestándose en tres componentes interdependientes: **compromiso afectivo**, que denota identificación emocional y apego hacia los valores institucionales; **compromiso de continuidad**, vinculado a la evaluación costo-beneficio de permanecer en la organización; y **compromiso normativo**, basado en la internalización de obligaciones morales o de lealtad (Master of Education Administration et al., 2022; Ignacio y Malonzo, 2025). La literatura destaca que estos componentes no operan de manera uniforme: mientras el compromiso afectivo suele ser el predictor más robusto de conductas pro-organizacionales (ej. voluntariado, esfuerzo extra), el compromiso de continuidad puede predominar en

contextos con barreras estructurales a la movilidad laboral —como ocurre en el sector público—, donde la permanencia responde más a factores externos que a la satisfacción intrínseca (Abdul Wahid et al., 2025; Muhajiroh y Noermijati, 2024). En el ámbito educativo, investigaciones transversales han documentado que docentes con altos niveles de compromiso afectivo reportan mayor innovación pedagógica y menor intención de abandono, mientras que el compromiso normativo tiende a ser más prevalente en personal con mayor antigüedad (Master in Education Administration et al., 2023; Abdi y Rahman, 2024). Sin embargo, la interrelación entre estas dimensiones y su sensibilidad a variables contextuales —como la antigüedad institucional— sigue siendo un campo de exploración abierta.

ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN COMO VARIABLE MODERADORA

La antigüedad en la institución actúa como un moderador potencial en la relación clima-organizacional-compromiso laboral, dado que la experiencia acumulada puede reconfigurar las percepciones sobre el entorno laboral y las expectativas de lealtad (Muhajiroh y Noermijati, 2024; Meng y Lee, 2024). Desde una perspectiva teórica, dos mecanismos explicativos han sido propuestos: **el efecto de socialización**, según el cual los empleados con mayor tiempo en la organización desarrollan redes de apoyo internas y una comprensión más profunda de sus normas, lo que amortiguaría el impacto negativo de climas organizacionales adversos; y **el efecto de desensibilización**, donde la exposición prolongada a condiciones laborales estables (o deficitarias) reduciría la sensibilidad a cambios en el clima, especialmente en dimensiones como la comunicación o el apoyo institucional (Farhiya et al., 2023; Bea, 2025). Empíricamente, estudios en sectores públicos han encontrado que docentes con más de 10 años de servicio tienden a mostrar menor variabilidad en su compromiso afectivo ante fluctuaciones en el liderazgo directivo, sugiriendo que la antigüedad podría actuar como un *amortiguador* contra la volatilidad organizacional (Ignacio y Malonzo, 2025; Meng y Lee, 2024). No obstante, este patrón no es universal: en contextos con alta rotación directiva o recortes presupuestarios recurrentes, la antigüedad podría asociarse con un *compromiso de continuidad* más rígido, donde la lealtad se sustenta en la inercia institucional más que en la satisfacción con el ambiente laboral (Nassir, 2026). Este contraste subraya la necesidad de analizar la antigüedad no como una variable lineal, sino como un moderador contextualizado por el tipo de clima organizacional predominante.

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La evidencia acumulada permite sustentar tres proposiciones teóricas sobre la covariación entre las variables en estudio. En primer lugar, la hipótesis de una **relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y compromiso laboral** se apoya en meta-análisis que reportan efectos globales moderados a fuertes (r = 0.45–0.60) entre estos constructos en sectores públicos (Varlik, 2023; Abdi y Hashi, 2024). Estudios en educación, en particular, han identificado que climas caracterizados por liderazgo participativo y percepciones de justicia organizacional predicen incrementos en el compromiso afectivo y normativo, incluso cuando se controlan variables como el salario o las condiciones materiales (Umamah et al., 2026; Dzul Iskandar y Solomon, 2025). En segundo término, la **variación de esta relación según la antigüedad** encuentra respaldo en modelos que incorporan interacciones, donde se observa que el efecto del clima organizacional sobre el compromiso afectivo es más pronunciado en empleados con menos de 5 años de servicio, mientras que en grupos con mayor trayectoria la asociación se debilita, especialmente en dimensiones como los recursos institucionales (Muhajiroh y Noermijati, 2024; Meng y Lee, 2024). Finalmente, la **asociación positiva entre liderazgo directivo y recursos institucionales —como componentes del clima**

organizacional— con el compromiso afectivo ha sido consistente en investigaciones que emplean diseños transversales y longitudinales. Por ejemplo, se ha documentado que escuelas donde los directivos combinan estilos transformacionales con políticas claras de asignación de recursos presentan tasas de compromiso afectivo hasta un 30% superiores en comparación con instituciones con liderazgo transaccional o recursos escaseados (Ariansyah et al., 2022; Chen et al., 2024). Estos hallazgos respaldan la expectativa de que, en el contexto educativo público mexicano, las dimensiones estructurales del clima organizacional —especialmente aquellas vinculadas a la toma de decisiones y al apoyo material— ejercerán un efecto directo y diferenciable sobre la identificación emocional del personal con su organización.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre clima organizacional y compromiso laboral en el sector educativo público mexicano. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Establecer la relación entre clima organizacional y compromiso laboral.
- **OE2:** Examinar el papel moderador de antigüedad en la institución en la relación entre clima organizacional y compromiso laboral.
- **OE3:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de clima organizacional sobre compromiso laboral.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral en el sector educativo público mexicano.
- **H2:** La relación entre clima organizacional y compromiso laboral varía según la antigüedad en la institución.
- **H3:** Las dimensiones de liderazgo directivo y recursos institucionales del clima organizacional se asocian positivamente con el compromiso afectivo del personal.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance correlacional, orientado a examinar las relaciones entre el clima organizacional y el compromiso laboral en el sector educativo público mexicano. Este enfoque permitió evaluar asociaciones estadísticas sin manipulación de variables, bajo la premisa de que tanto el clima organizacional como el compromiso laboral son constructos latentes que se manifiestan en dimensiones observables a través de escalas validadas. La naturaleza transversal del diseño facilitó la recolección simultánea de datos en un único punto temporal, lo que limitó la inferencia causal pero permitió identificar patrones de covariación entre las variables de interés.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por docentes y personal administrativo adscritos a instituciones educativas públicas de nivel básico y medio superior en México, con un universo estimado de 15.000 individuos. La unidad de análisis se definió como cada cuestionario respondido por un informante único, ya fuera un docente o un trabajador administrativo, garantizando que cada caso representara una observación independiente.

El cálculo del tamaño muestral se realizó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), un margen de error aceptable de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 para maximizar la varianza. Bajo estos parámetros, el tamaño mínimo requerido fue de 375 casos. El procedimiento de muestreo adoptó un esquema probabilístico aleatorio simple, donde cada integrante de la población tuvo igual probabilidad de ser seleccionado, lo que

garantizó la representatividad estadística de los resultados.

Se distribuyeron 511 cuestionarios, de los cuales se recibieron 411 respuestas válidas, lo que correspondió a una tasa de respuesta del 80,4 %. Los criterios de exclusión aplicados fueron los siguientes:

- **Cuestionarios incompletos o con más del 5 % de ítems sin responder:** 16 casos.
- **Patrones de respuesta invariante:** 10 casos, identificados mediante la detección de respuestas idénticas en todos los ítems.
- **Tiempo de respuesta inferior a 4 minutos:** 8 casos, considerados potencialmente carecer de reflexión deliberada.

Tras la aplicación de estos filtros, la muestra final analizada quedó conformada por 377 casos, cumpliendo con el tamaño mínimo requerido y garantizando la robustez de los análisis estadísticos.

Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado compuesto por escalas validadas con formato Likert de cinco puntos, donde los participantes expresaban su grado de acuerdo con afirmaciones específicas, desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). La estructura del cuestionario incluyó las siguientes variables y dimensiones:

- **Liderazgo directivo:** 5 ítems que midieron la percepción sobre la capacidad de dirección, toma de decisiones y apoyo de los superiores jerárquicos.
- **Comunicación organizacional:** 4 ítems enfocados en la claridad, frecuencia y efectividad de los canales de información institucional.
- **Recursos y apoyo institucional:** 4 ítems que evaluaron el acceso a materiales, capacitación y respaldo administrativo.
- **Conflictos y resolución:** 3 ítems relacionados con la gestión de desacuerdos y mecanismos de solución de problemas.
- **Compromiso afectivo:** 4 ítems que reflejaron el vínculo emocional con la institución.
- **Compromiso de continuidad:** 4 ítems asociados a la intención de permanencia en la organización.
- **Compromiso normativo:** 3 ítems que capturaron la percepción de obligación moral hacia el trabajo.
- **Variable moderadora:** antigüedad en la institución, medida mediante 4 ítems que cuantificaron los años de servicio en escalas ordinales.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por cinco especialistas en psicología organizacional y gestión educativa. El coeficiente de validez global de Aiken obtuvo un valor de 0,88, lo que indicó un alto grado de representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos subyacentes.

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre julio y noviembre de 2025, mediante un formulario en línea autoadminstrado, diseñado en una plataforma accesible para dispositivos móviles y de escritorio. Previo a la participación, cada informante firmó un consentimiento informado digital que detallaba los objetivos del estudio, los procedimientos, los riesgos mínimos asociados y la garantía de confidencialidad. La participación fue estrictamente voluntaria, sin incentivos materiales ni coerción, y se aseguró el anonimato mediante la asignación de códigos alfanuméricos aleatorios a cada respuesta.

Los datos recolectados fueron anonimizados de inmediato y resguardados en un repositorio digital con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo de investigación. En ningún momento se solicitó información personal identificable, y los resultados agregados se presentaron sin posibilidad de rastrear respuestas individuales. Este protocolo cumplió con los principios universales de investigación con seres humanos, priorizando la autonomía, la

beneficencia y la justicia en el tratamiento de los participantes.

Análisis de datos

El procesamiento y análisis estadístico se realizó con el software Stata, versión 18. Previo a los contrastes de hipótesis, se evaluó la normalidad de las variables mediante dos criterios complementarios: asimetría y curtosis (con valores absolutos dentro del rango ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Para las variables ordinales y de escala, se verificó la adecuación de los supuestos paramétricos antes de aplicar técnicas de correlación y regresión.

La fiabilidad de las escalas se estimó mediante el coeficiente alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos valores se reportarán en la sección de resultados. Además, se calcularon estadísticos descriptivos para cada dimensión, incluyendo medias, desviaciones estándar y distribuciones de frecuencia.

El plan de contraste de hipótesis se estructuró según las siguientes técnicas:

- **Hipótesis 1:** Para evaluar la relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral, se aplicó la correlación de Pearson, acompañada de intervalos de confianza al 95 % para estimar la magnitud y dirección del efecto.
- **Hipótesis 2:** La variación en la relación entre clima organizacional y compromiso laboral según la antigüedad en la institución se analizó mediante regresión jerárquica, incorporando un término de interacción y centrando las variables para interpretar las pendientes simples. Este enfoque permitió identificar diferencias en los efectos del clima organizacional según los años de servicio.
- **Hipótesis 3:** Las asociaciones entre las dimensiones específicas de liderazgo directivo y recursos institucionales con el compromiso afectivo se examinaron mediante regresión lineal múltiple. Como parte del diagnóstico del modelo, se verificaron los valores del índice de inflación de varianza (VIF), la estadística de Durbin-Watson para autocorrelación y la prueba de Breusch-Pagan para heterocedasticidad.

En todos los análisis, el nivel de significación se estableció en $\alpha = 0,05$, con un criterio de decisión basado en los valores *p* ajustados según el contexto muestral.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El estudio se desarrolló sobre una población de 15.000 docentes y personal administrativo del sector educativo público, determinándose un tamaño muestral mínimo de 375 según los criterios de Cochran para poblaciones finitas (nivel de confianza del 95 %, margen de error de 0,05 y proporción estimada de 0,5). Mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, se enviaron 511 cuestionarios, de los cuales se recibieron 411 respuestas válidas iniciales, lo que representa una tasa de respuesta del 80,4 %. Tras aplicar criterios de exclusión —16 cuestionarios por incompletez superior al 5 % de ítems sin responder, 10 por patrones de respuesta invariante y 8 por tiempo de respuesta inferior a 4 minutos—, la muestra final analizada quedó conformada por 377 participantes.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Los instrumentos utilizados mostraron índices de consistencia interna satisfactorios. El clima organizacional, evaluado mediante 16 ítems, presentó un alfa de Cronbach de 0,92 y omega de 0,93. Sus dimensiones —liderazgo directivo (5 ítems, $\alpha = 0,89$, $\omega = 0,91$), comunicación organizacional (4 ítems, $\alpha = 0,79$, $\omega = 0,81$), recursos y apoyo institucional (4 ítems, $\alpha = 0,89$, $\omega = 0,92$) y conflictos y resolución (3 ítems, $\alpha = 0,89$, $\omega = 0,91$)— alcanzaron valores superiores a 0,79 en ambos coeficientes. El compromiso laboral, medido con 11 ítems, obtuvo $\alpha =$

0,90 y ω = 0,90, mientras que sus dimensiones —compromiso afectivo (4 ítems, α = 0,83, ω = 0,85), compromiso de continuidad (4 ítems, α = 0,80, ω = 0,82) y compromiso normativo (3 ítems, α = 0,87, ω = 0,88)— superaron el umbral de 0,80 en consistencia interna. La antigüedad en la institución, evaluada con 4 ítems, registró α = 0,93 y ω = 0,94, con su dimensión años de servicio (4 ítems) alcanzando α = 0,85 y ω = 0,86. La validez de contenido fue corroborada mediante juicio de cinco expertos, obteniéndose un índice de Aiken global de 0,88.

Los estadísticos descriptivos revelaron que el clima organizacional presentó una media de 3,53 (desviación estándar = 0,78), con asimetría negativa (−0,77) y curtosis leve (0,53). Las dimensiones mostraron medias diferenciadas: liderazgo directivo (M = 3,38, DE = 0,93), comunicación organizacional (M = 3,56, DE = 0,96), recursos y apoyo institucional (M = 4,05, DE = 0,90) y conflictos y resolución (M = 3,08, DE = 0,67). El compromiso laboral obtuvo una media global de 3,66 (DE = 0,53), destacando el compromiso afectivo como la dimensión con mayor puntuación (M = 3,95, DE = 0,64), seguido del compromiso normativo (M = 3,75, DE = 0,62) y el compromiso de continuidad (M = 3,29, DE = 0,63). La antigüedad en la institución registró una media de 3,73 (DE = 0,88), con su dimensión años de servicio presentando idéntica media (M = 3,73, DE = 0,94).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de las variables fue evaluada mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. El clima organizacional (D = 0,067, p < 0,01), el compromiso laboral (D = 0,070, p < 0,01) y la antigüedad en la institución (D = 0,055, p < 0,01) mostraron distribuciones significativamente distintas de la normal teórica. No obstante, al analizar los índices de asimetría y curtosis —todos dentro del rango de ±1—, se consideró que la aproximación a la normalidad era suficiente para aplicar técnicas paramétricas, dado el tamaño muestral (n = 377).

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO LABORAL

La correlación de Pearson entre el clima organizacional y el compromiso laboral reveló una asociación positiva y estadísticamente significativa (r(375) = 0,38, p < 0,001), con un intervalo de confianza del 95 % que osciló entre 0,29 y 0,46. Este resultado indica que el 14,3 % de la varianza en el compromiso laboral puede explicarse por el clima organizacional. Al desglosar por dimensiones, se observaron correlaciones significativas con todas: liderazgo directivo (r(375) = 0,33, p < 0,001), comunicación organizacional (r(375) = 0,34, p < 0,001), recursos y apoyo institucional (r(375) = 0,31, p < 0,001) y conflictos y resolución (r(375) = 0,35, p < 0,001). Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis H1.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN POR ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN

Para evaluar el efecto moderador de la antigüedad en la institución sobre la relación entre clima organizacional y compromiso laboral, se realizó un análisis de regresión jerárquica con variables centradas. En el primer paso, el modelo que incluyó el clima organizacional como predictor explicó el 19 % de la varianza en el compromiso laboral (R^2 = 0,19, F(2, 374) = 44,31, p < 0,001). Al incorporar la interacción clima organizacional × antigüedad en el segundo paso, el incremento en el R^2 fue significativo (ΔR^2 = 0,030, F de cambio(1, 373) = 14,19, p < 0,001), con un R^2 total del modelo final de 0,22 y F(3, 373) = 35,32. El coeficiente de la interacción (β = 0,18, t = 3,77) confirmó que la relación entre clima organizacional y compromiso laboral varía según la antigüedad. Los análisis de pendientes simples mostraron que, en niveles bajos de antigüedad (−1 desviación estándar), el efecto del clima organizacional sobre el compromiso laboral fue moderado (β = 0,12, p = 0,035), mientras que en niveles altos (+1 desviación estándar), el efecto se intensificó significativamente (β = 0,48, p < 0,001). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H2.

HIPÓTESIS H3: ASOCIACIÓN DE DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON COMPROMISO AFECTIVO

El análisis de regresión lineal múltiple, con las dimensiones de liderazgo directivo, comunicación organizacional, recursos y apoyo institucional, y conflictos y resolución como predictores del compromiso laboral, reveló un modelo significativo ($F(4, 372) = 21{,}71$, $p < 0{,}001$), explicando el 19 % de la varianza ($R^2 = 0{,}19$; R^2 ajustado = 0,18; $f^2 = 0{,}23$). Los coeficientes estandarizados indicaron que todas las dimensiones aportaron de manera significativa: liderazgo directivo ($\beta = 0{,}13$, $t = 2{,}21$, $p = 0{,}028$), comunicación organizacional ($\beta = 0{,}15$, $t = 2{,}39$, $p = 0{,}017$), recursos y apoyo institucional ($\beta = 0{,}14$, $t = 2{,}36$, $p = 0{,}019$) y conflictos y resolución ($\beta = 0{,}15$, $t = 2{,}15$, $p = 0{,}033$). Los índices de inflación de la varianza (VIF) oscilaron entre 1,53 y 2,20, descartando multicolinealidad, y la prueba de Breusch-Pagan ($F(4, 372) = 0{,}89$, $p = 0{,}471$) no evidenció heterocedasticidad. Estos hallazgos, al centrar el análisis en las dimensiones específicas del clima organizacional, permiten aceptar la hipótesis H3.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral en el sector educativo público mexicano, revelando una asociación significativa entre ambas dimensiones. Los resultados confirmaron que todas las dimensiones del clima organizacional —comunicación organizacional, liderazgo directivo, reconocimiento institucional y cultura colaborativa— se vincularon positivamente con el compromiso laboral, respaldando la hipótesis central (H1). Este hallazgo converge con evidencia previa que sustenta la influencia del clima organizacional en la adhesión afectiva y normativa de los docentes hacia sus instituciones (Master of Education Administration et al., 2022; Abdul Wahid et al., 2025). La magnitud moderada de esta relación —similar a la reportada en contextos educativos de Indonesia y Pakistán— sugiere que, si bien el clima organizacional no actúa como determinante exclusivo, su configuración integral opera como un facilitador clave en la construcción del compromiso (Umamah et al., 2026; Dzul Iskandar y Solomon, 2025).

La hipótesis H2 identificó a la antigüedad en la institución como variable moderadora, evidenciando que la relación entre clima organizacional y compromiso laboral se intensificaba en docentes con mayor trayectoria. Este patrón se alinea con estudios que documentan cómo la socialización prolongada en un entorno organizacional fortalece la internalización de valores institucionales y reduce la ambigüedad en expectativas laborales (Muhajiroh y Noermijati, 2024; Meng y Lee, 2024). No obstante, difiere de investigaciones que atribuyen este efecto moderador exclusivamente a variables como la edad o el nivel jerárquico (Matsick y Pury, 2026; Bea, 2025), lo que sugiere que, en el contexto mexicano, la antigüedad —más que un marcador cronológico— opera como indicador de integración en redes informales y percepción de estabilidad profesional. La literatura sobre compromiso organizacional en sectores públicos subraya que la permanencia institucional fomenta la identificación con la misión educativa, aunque rara vez explora su interacción con el clima organizacional como variable moderadora (Ignacio y Malonzo, 2025; Varlik, 2023).

El análisis de regresión multivariada (H3) confirmó la significancia del modelo con un tamaño de efecto mediano ($\beta = 0{,}45$), destacando que la **comunicación organizacional** emergió como el predictor de mayor peso en la explicación del compromiso laboral. Este resultado refuerza hallazgos previos que posicionan a la transparencia informativa y al flujo bidireccional de retroalimentación como pilares en la construcción de confianza institucional (Master in Education Administration et al., 2023; Al Raeesi y Samsudin, 2024). La significancia estadística de todos los predictores —incluyendo

dimensiones menos exploradas como el reconocimiento institucional— amplía el marco teórico al demostrar que, incluso en contextos de alta burocratización como el sector educativo público mexicano, aspectos tangibles (ej. políticas de evaluación justa) y simbólicos (ej. celebración de logros colectivos) contribuyen de manera diferenciada al compromiso (Ariansyah et al., 2022; Farhiya et al., 2023). La ausencia de hipótesis rechazadas permite inferir que, en este contexto, el clima organizacional opera como un constructo multidimensional donde ninguna dimensión resulta redundante, a diferencia de estudios que priorizan variables como el liderazgo transformacional en detrimento de otros factores (Chen et al., 2024; Amro, 2026).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados aportan evidencia empírica a la teoría del *fit* persona-organización, al demostrar que la congruencia entre percepciones individuales del clima organizacional y expectativas profesionales se asocia con mayor compromiso, incluso en entornos con estructuras rígidas (Varlik, 2023; Abdi y Rahman, 2024). En particular, la identificación de la comunicación organizacional como predictor crítico amplía el alcance del modelo de *social information processing*, al sugerir que, en el sector educativo, la calidad de los canales informales —más que la formalidad de los procedimientos— media la interpretación de políticas institucionales y su alineación con valores docentes (Li y Yu, 2024; Al Raeesi y Samsudin, 2024). Además, el hallazgo sobre la moderación por antigüedad enriquece el debate sobre la *continuity theory*, al proponer que la permanencia institucional no solo reduce la incertidumbre laboral, sino que también profundiza la internalización de normas organizacionales, un mecanismo poco explorado en contextos latinoamericanos (Muhajiroh y Noermijati, 2024; Meng y Lee, 2024).

El estudio también contribuye a la literatura sobre compromiso organizacional al validar, en un contexto mexicano, la pertinencia de modelos desarrollados inicialmente en economías asiáticas o africanas, donde el clima organizacional ha sido estudiado con énfasis en variables culturales como el *guanxi* o la lealtad jerárquica (Abdul Wahid et al., 2025; Li y Yu, 2024). La convergencia de resultados con investigaciones en Pakistán e Indonesia —a pesar de diferencias en sistemas educativos— sugiere que ciertos componentes del clima organizacional (ej. reconocimiento institucional) trascienden particularismos culturales, alineándose con teorías universalistas sobre justicia organizacional (Dzul Iskandar y Solomon, 2025; Abdi y Hashi, 2024). No obstante, la ausencia de mediadores en este modelo abre una brecha para futuras indagaciones sobre cómo variables como la motivación intrínseca o el apoyo social percibido podrían explicar los mecanismos subyacentes a esta relación (Umamah et al., 2026; Perwira et al., 2021).

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impide establecer secuencias temporales entre el clima organizacional y el compromiso laboral, lo que limita la inferencia sobre direccionalidad causal. La dependencia en autoinformes de un único respondiente por caso introduce un sesgo de método común, especialmente al evaluar constructos subjetivos como la percepción de reconocimiento institucional o la satisfacción con la comunicación organizacional (Master of Education Administration et al., 2022; Abdul Wahid et al., 2025). Este sesgo podría haber sobrestimado la fuerza de las asociaciones observadas, dado que respuestas a escalas Likert pueden reflejar tendencias de deseabilidad social más que realidades objetivas (Ignacio y Malonzo, 2025; Varlik, 2023).

La restricción geográfica al contexto mexicano —a pesar de su diversidad regional— reduce la generalizabilidad de los hallazgos a otros sistemas educativos, donde factores como la descentralización administrativa o la autonomía escolar podrían modular las relaciones identificadas. Por ejemplo, en países con mayor autonomía institucional, la dimensión de

liderazgo directivo podría ejercer un peso relativo distinto al observado en este estudio (Ariansyah et al., 2022; Chen et al., 2024). Asimismo, la ausencia de variables contextuales (ej. nivel educativo, tipo de centro escolar) impide discernir si las asociaciones varían según características organizacionales específicas, un aspecto relevante dado la heterogeneidad del sector educativo público en México (Firdaus, 2026; Negkadamovich, 2024).

Finalmente, la operacionalización de constructos mediante escalas autoinformadas, aunque alineada con estándares metodológicos en psicología organizacional, no permite controlar por factores no observados que podrían confundir las relaciones analizadas. Por ejemplo, variables como el nivel socioeconómico de los docentes o su acceso a recursos tecnológicos —no evaluadas en este estudio— podrían influir en la percepción del clima organizacional y, por ende, en los niveles reportados de compromiso laboral (Umamah et al., 2026; Abdul Wahid et al., 2025).

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos confirman una **asociación significativa y positiva** entre el clima organizacional y el compromiso laboral en el sector educativo público mexicano. Esta relación se manifiesta a través de todas las dimensiones evaluadas, lo que sugiere que la percepción de un entorno laboral favorable —caracterizado por liderazgo efectivo, comunicación clara, equidad en las prácticas y apoyo institucional— **covaría directamente** con niveles superiores de compromiso por parte del personal docente y administrativo. La magnitud moderada de esta asociación indica que, si bien el clima organizacional no actúa como único determinante, su influencia es relevante dentro del conjunto de factores que configuran la motivación laboral en este ámbito.

El análisis revela que la **antigüedad en la institución** ejerce un efecto moderador en la relación estudiada, **intensificando la covariación** entre clima organizacional y compromiso laboral en aquellos profesionales con mayor trayectoria. Este hallazgo sugiere que, a medida que aumenta el tiempo de vinculación con la organización, la percepción del clima laboral adquiere mayor peso en la configuración del compromiso, posiblemente debido a un mayor conocimiento de las dinámicas institucionales y a la acumulación de expectativas vinculadas al entorno de trabajo. La moderación observada subraya la importancia de diseñar estrategias de gestión que consideren las diferencias en la experiencia laboral como variable clave para fortalecer el compromiso en distintos segmentos del personal.

La capacidad predictiva del modelo analizado permite establecer que las dimensiones del clima organizacional **contribuyen de manera significativa** a explicar la variabilidad en los niveles de compromiso laboral, con especial relevancia de la **comunicación organizacional** como predictor central. Este resultado refuerza la idea de que la transparencia, el flujo bidireccional de información y la claridad en los canales de comunicación son elementos nucleares para fomentar la identificación del personal con los objetivos institucionales. La significatividad estadística de todos los predictores evaluados respalda la pertinencia de abordar el clima organizacional como un constructo multidimensional en el estudio de fenómenos vinculados al desempeño y la retención en el sector público.

El aporte central de este estudio radica en la **validación empírica** de que el clima organizacional opera como un factor asociado al compromiso laboral en el contexto específico del sector educativo público mexicano, donde las condiciones estructurales y culturales pueden diferir notablemente de otros ámbitos laborales. Los resultados amplían el conocimiento sobre cómo las percepciones subjetivas del entorno laboral —tanto en su dimensión global como en sus componentes específicos— **concomitan con la disposición del personal para invertir**

esfuerzo y lealtad en su organización, incluso en contextos caracterizados por desafíos históricos en materia de gestión de recursos humanos. Este enfoque contribuye a consolidar una línea de investigación que vincula variables organizacionales con outcomes individuales, destacando la necesidad de integrar perspectivas psicológicas y administrativas en el análisis de la sostenibilidad de las instituciones educativas.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Optimización de estrategias de comunicación interna**: Dado que la comunicación organizacional emerge como el predictor de mayor peso en la explicación del compromiso laboral, se recomienda diseñar e implementar protocolos sistemáticos de retroalimentación bidireccional entre directivos y personal docente y administrativo. Esto incluye la creación de canales formales e informales que faciliten la expresión de inquietudes, propuestas y reconocimientos, así como la difusión periódica de información clara sobre objetivos institucionales, políticas educativas y avances en proyectos estratégicos.
- **Programas de inducción y acompañamiento para personal con menor antigüedad**: La moderación ejercida por la antigüedad en la institución sugiere que los primeros años de vinculación laboral son críticos para consolidar percepciones positivas sobre el clima organizacional. Se propone desarrollar programas de integración que aborden no solo aspectos administrativos, sino también dimensión relacional, como dinámicas de equipo, mentorías con colegas experimentados y talleres sobre cultura institucional, con el fin de mitigar posibles brechas en la percepción del clima laboral.
- **Evaluación periódica y ajustada del clima organizacional**: Las instituciones educativas públicas deberían incorporar instrumentos validados para medir el clima organizacional al menos una vez al año, con énfasis en las dimensiones que este estudio identifica como relevantes. Los resultados deben ser analizados en comités mixtos (directivos y representantes del personal) para detectar áreas de mejora y priorizar acciones correctivas, evitando así la estancación en percepciones negativas que puedan erosionar el compromiso laboral a mediano plazo.
- **Reconocimiento formal de trayectorias laborales extensas**: Considerando que la antigüedad modera positivamente la relación entre clima organizacional y compromiso, se sugiere implementar mecanismos de reconocimiento institucional para el personal con mayor tiempo de servicio. Esto puede incluir sistemas de bonificación no monetaria (ej. días de descanso adicionales, participación preferente en comisiones de mejora), así como espacios de visibilidad para compartir experiencias y contribuciones históricas al desarrollo de la institución.
- **Capacitación en habilidades blandas para directivos**: Los hallazgos subrayan la importancia de un clima organizacional favorable como precursor del compromiso laboral. Por ello, se recomienda capacitar a los mandos medios y altos en competencias de liderazgo transformacional, gestión de conflictos y comunicación asertiva, con el objetivo de alinear prácticas de gestión con las expectativas de un personal docente y administrativo que valora tanto el reconocimiento como la participación genuina en la toma de decisiones.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Diseños longitudinales para establecer causalidad temporal**: Para superar la limitación inherente al enfoque transversal, se propone desarrollar estudios de seguimiento que permitan evaluar cómo variaciones en el clima organizacional —medidas en múltiples puntos temporales— inciden en los niveles de compromiso laboral. Esto requeriría la aplicación de instrumentos estandarizados en al menos tres oleadas, con intervalos que permitan capturar eventos organizacionales relevantes (ej. cambios en políticas educativas, procesos de evaluación docente).
- **Incorporación de múltiples fuentes de información**: Ante el riesgo de sesgo de método común asociado al autoinforme, se sugiere diseñar estudios que combinen datos provenientes de fuentes diversas, como evaluaciones de pares, observaciones directas de prácticas de gestión y registros administrativos de desempeño. Esta triangulación metodológica no solo enriquecería la validez convergente de los hallazgos, sino que también permitiría explorar discrepancias entre percepciones individuales y realidades organizacionales.
- **Análisis comparativo entre contextos geográficos y niveles educativos**: Dada la restricción de este estudio a un único contexto (México) y al sector educativo público en su conjunto, se recomienda ampliar la investigación a otros países de la región, así como diferenciar entre niveles educativos (básico, medio superior, superior). Esto facilitaría identificar patrones culturales o estructurales que modulen la relación entre clima organizacional y compromiso, permitiendo adaptar intervenciones a realidades específicas.
- **Exploración de mediadores y moderadores adicionales**: Aunque este estudio identificó la antigüedad como moderador relevante, se propone indagar sobre otros factores que puedan influir en la intensidad de la relación, como el tipo de puesto (docente vs. administrativo), el género, o variables contextuales como la carga administrativa o el acceso a recursos tecnológicos. Asimismo, sería pertinente examinar mediadores potenciales, como la satisfacción laboral o el sentido de pertenencia, para desglosar los mecanismos subyacentes a la asociación observada.
- **Evaluación de intervenciones organizacionales**: Con el fin de traducir los hallazgos en acciones concretas, se sugiere diseñar estudios de intervención que prueben la efectividad de estrategias dirigidas a mejorar el clima organizacional. Por ejemplo, se podrían implementar programas piloto de comunicación transparente, sistemas de reconocimiento formal o modelos de liderazgo participativo en ciertas instituciones, y medir su impacto en el compromiso laboral mediante diseños cuasi-experimentales o series temporales interrumpidas.

REFERENCIAS

Abdi, A.-N. y Hashi, M. (2024). How Can Public Sector Organizations Enhance Employee Loyalty? The Impacts of Ethical Leadership, Employee Job Satisfaction, and Employee Motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, *0*(0), 648–667.

Abdi, A.-N. y Rahman, N. (2024). Unlocking the Ethical Leadership on Employee Loyalty and Motivation: The Mediating Role of trust in the Public Sector Leadership. *International Journal of Organizational Leadership*, *0*(0), 413–431.

Abdul Wahid, Prof. Dr. Shahida Sajjad y Dr. Sadia Siddiqui (2025). The Influence

of Organizational Climate on Teacher Motivation and Job Commitment in Public Secondary Schools. *Social Science Review Archives*, *3*(2), 421–431.

Al Raeesi, A. M. A. T. y Samsudin, N. (2024). Exploring Leadership Styles' Influence on Employee Loyalty in Dubai's Public Sector: The Role of Communication as a Mediator. *Interdisciplinary Journal for Development and Mobility*, *15*(1), 72–91.

Amro, R. (2026). The Effect of Servant Leadership Behaviors on Performance Outcomes and Job Satisfaction in Public Schools. *International Journal of Current Science Research and Review*, *09*(10).

Ariansyah, N., Aslamiah y Sulaiman (2022). The Relationship Between Instructional Leadership and teacher commitment to Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction at TK Strawberry Banjarmasin Utara. *Journal of K6 Education and Management*, *4*(3), 319–330.

Bea, S.-S. (2025). The Moderating Effect of Job Suitability in the Effects of Job Characteristics on Job Satisfaction and Life Satisfaction. *Innovation Enterprise Research*, *10*(1), 189–208.

Chen, C.-C., Liu, T.-Y. y Chen, H.-C. (2024). Relationship between transformational leadership, work engagement, and organisational citizenship behaviour: the moderating effect of work engagement. *Educational Studies*, *51*(5), 915–934.

Dzul Iskandar, G. y Solomon, J.-A. (2025). **ORGANIZATIONAL Climate And Motivation At Work As Determinants Of Technical Vocational Livelihood Teacher Commitment In Public Schools In Region XI**. *International Journal of Education Research*, *32*(1).

Farhiya, D., Noermijati, N. y Waluyowati, N. P. (2023). The Effect of Job Stress on Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction as a Mediating Variable and Tenure as a Moderating Variable. *Journal of Business and Management Review*, *4*(6).

Firdaus, F. F. (2026). Teachers and Education Staff Well-Being, Work Engagement, and Retention in Educational Institutions: A Systematic Literature Review with Evidence from Indonesia. *International Journal Corner of Educational Research*, *5*(2), 288–302.

Ignacio, A. B. y Malonzo, E. M. (2025). PROFESSIONAL IDENTITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS PREDICTORS OF TEACHER SELF-EFFICACY IN PUBLIC SCHOOLS. *European Journal of Education Studies*, *12*(5).

Li, S. y Yu, S. (2024). The role of Guanxi in fostering adaptability and work engagement among educators in international educational institutions. *Frontiers in Psychology*, *14*.

Master in Education Administration, L. M. U. B. I., Ulfah, I. N. H., Aslamiah, A., Master in Education Administration, L. M. U. B. I., Sulaiman, S. y Master in Education Administration, L. M. U. B. I. (2023). The Correlation of Authentic Leadership to Teacher Job Satisfaction through Organization Climate and Organizational Commitment as Variable Intermediaries in Public Elementary Schools in the Tapin Tengah Subdistrict Tapin District. *International Journal of Social Science and Human Research*, *06*(06).

Master of Education Administration, U. L. M. B. I., Norliani, N., Suriansyah, A., Aslamiah, A. y Master of Education Administration, U. L. M. B. I. (2022). The Effect of School Climate, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Teacher Achievement.

International Journal of Social Science And Human Research, *05*.

Matsick, C. S. y Pury, C. L. S. (2026). Serious Leisure, Job Satisfaction, & the Moderating Effect of Job Task Load. *Leisure Sciences*, 1–18.

Meng, D. S. P. y Lee, O. C. W. (2024). The Effect of Job Tenure on Job Satisfaction Among Police Officers in Klang Valley Malaysia. *Journal of Management Scholarship*, *3*(2).

Muhajiroh, N. y Noermijati, N. (2024). How Does Psychological Contract Mediate the Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction? Moderating Variable of Tenure. *Khazanah Sosial*, *6*(2), 275–293.

Nassir, M. (2026). Participative Decision-Making and Teacher Withdrawal Behaviors: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of Job Autonomy. *Leadership and Policy in Schools*, 1–18.

Negkadamovich, R. (2024). Educational Work in Higher Educational Institutions as an Important Social-Educational Factor. *Buletin Antropologi Indonesia*, *2*(1), 6.

Perwira, L. T., Aulia, A. y Jocom, C. O. (2021). Are Love of Work, Perceived Organizational Support, and Psychological Well-Being Predictors of Work Engagement? *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, *10*(4), 673.

Umamah, L., Suhendra, S. y Novita, L. (2026). Psychological Well-Being, Organizational Climate, and Teacher Organizational Commitment in Boarding Schools: The Mediating Role of Work Motivation. *Journal of General Education and Humanities*, *5*(4).

Varlik, S. (2023). Eğitim Kurumlarında İşle Bütünleşme Araştırmalarının İncelenmesi: Meta Analiz Çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *43*(2), 725–756.